

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS DO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ**

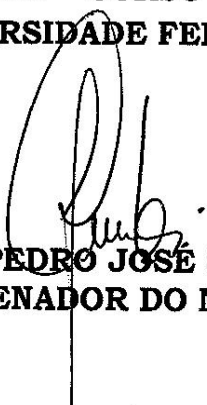
MÁRIO SÉRGIO BENEDETI GUILHEM

CURITIBA

2009

**“ POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DA INDUSTRIA DE ALIMENTOS
DO NORTE DO PARANÁ”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. JOÃO CARLOS DA CUNHA
PRESIDENTE**



**PROF.ª DR.ª ZANDRA BALBINOT
MEMBRO**



**PROF. DR. ANTONINHO CARON
MEMBRO**

27 de fevereiro de 2009

MÁRIO SÉRGIO BENEDETI GUILHEM

**POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS DO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado
em Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha.

CURITIBA

2009

**DEDICO ESTE TRABALHO A MINHA ESPOSA E MINHAS
FILHAS, PROFESSORES E TODOS OS MEUS AMIGOS QUE
SEMPRE ME APOIARAM E DERAM FORÇA DURANTE O
CURSO.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por estar sempre guiando e me dando forças para continuar.

Ao meu orientador e Prof. Dr. João Carlos da Cunha, pela competência, dedicação, paciência nas orientações deste trabalho.

As empresas Reinata, Frutap, Alcobaça, Panco, Carolina, Iguaçu, Pioneiro e Yoki por abrirem espaço para a realização deste trabalho.

Aos professores com que já tive aula durante o Minter.

Aos amigos que fiz durante o curso em especial ao André Luiz Salvador, Cleverton Flor da Rosa, Gilberto Francisco Ceretta, Luiz Eduardo de Araújo, Miguel Faria e Noeli dos Santos Sarrassini pela troca de informações durante a pesquisa.

Ao Edson Carmona, pelo auxílio na Língua Portuguesa e Ivani Batista pelo auxílio na Língua Inglesa.

As professoras Márcia de Souza Brozeri e Eliane Segatti Rios Registro da UENP pelas informações passadas, para que eu tivesse êxito nas provas de nivelamento em Administração Financeira e de Suficiência na Língua Inglesa, respectivamente.

A Café Iguaçu pela flexibilização do horário de trabalho e a FAFICOP pela redução da carga horária.

A Fundação Araucária pelo auxílio financeiro que foi empregado nas despesas das diversas viagens à Curitiba.

A minha família, pelo apoio e pela oportunidade à realização dos meus estudos, e em especial à minha esposa Ednéia Aparecida Sano Guilhem, pela compreensão e paciência.

**APRENDER É A ÚNICA COISA DO
QUE A MENTE NUNCA SE CANSA,
NUNCA TEM MEDO E NUNCA SE
ARRENDE.**

LEONARDO DA VINCI

RESUMO

A mesorregião Norte Pioneiro do Paraná é uma região essencialmente agrícola e na maioria das vezes sua produção é transferida para outras regiões sem que ocorra qualquer tipo de processamento. Desta forma o presente trabalho tem como objetivo identificar as condições necessárias para o desenvolvimento da indústria de alimentos desta região. A pesquisa é um levantamento do tipo descritivo e tem como nível de análise a mesorregião Norte Pioneiro, onde foram pesquisadas oito empresas do ramo alimentício, as associações e as instituições públicas. Para coleta de dados, foram utilizadas entrevistas e questionários para os dados primários e triangulação com observações e pesquisas de dados secundários. A análise dos dados se deu de forma qualitativa, com análise de conteúdo, e quantitativa, com estatística descritiva. As estratégias genéricas adotadas pelas empresas do setor de alimentos estão orientadas para a qualidade. Os fatores locacionais mais relevantes são: a demanda; a mão-de-obra e as instituições de apoio. Finalmente, foram feitas sugestões de melhorias para União, Estado, Municípios, iniciativa privada e associações para incentivar a indústria de alimentos. Algumas destas sugestões são: redução da alíquota dos impostos; redução dos encargos sociais; criação de um selo que identifique os produtos da região; criação de uma unidade da Embrapa Gado de Leite na mesorregião Norte Pioneiro do Paraná.

Palavras-Chave: Competitividade. Estratégia Genérica. Fatores Locacionais. Desenvolvimento Regional. Setor de Alimentos.

ABSTRACT

The Pioneer North medium size region is an essentially agricultural region and most of the times its production is transferred to other regions without happening any kind of making up. In this way the present work has as the objective to identify the necessary conditions for the development of the food industry of this region. The research is a survey of the descriptive type and it has as a level of analysis the Pioneer North medium size region where eight food companies, the associations and public institutions were researched. To collect data, interviews and questionnaires were made for primary data and triangle with observations and research of secondary data. The analysis of the data was made in a qualitative way with content and quantitative analysis with descriptive statistics. The generic strategies adopted by the companies of the food area are guided for quality. The most relevant local factors are: the demand; workmanship, and the support institutions. Finally, suggestions of improvement were made for the Union, State, Cities, private initiative and associations to incentivate the food industry. Some of these suggestions are: reduction of the taxes aliquot; reduction of the social charges; creation of a seal that identifies the products of the region; creation of a Cattle Milky Embrapa Unity in the Pioneer North medium size region.

Key Words: Competitiveness. Generic Strategy. Local Factors. Regional Development. Food Industry.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	CRISES ECONÔMICAS MUNDIAIS E FATOS RELEVANTES DA HISTÓRIA RECENTE	24
QUADRO 2 –	POSIÇÃO EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO LÍQUIDO DOS SETORES DA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO EM 2001, 2005 E 2006	34
QUADRO 3 –	FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DE DIVERSOS AUTORES	47
QUADRO 4 –	TEORIAS DO CRESCIMENTO REGIONAL	76
QUADRO 5 –	MODELOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA AMÉRICA LATINA	80
QUADRO 6 –	RESUMO DA METODOLOGIA	93
QUADRO 7 –	CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS DAS EMPRESAS	100
QUADRO 8 –	INFORMAÇÕES DAS EMPRESAS PESQUISADAS	112
QUADRO 9 –	VANTAGENS LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A COMPETITIVIDADE DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS DA REGIÃO	117
QUADRO 10 –	DISTRIBUIÇÃO DOS CAMPUS DA UTFPR PELAS MESORREGIÕES PARANAENSE	118
QUADRO 11 –	PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO DO BANCO DO BRASIL S.A.	125
QUADRO 12 –	PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	126
QUADRO 13 –	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS	129
QUADRO 14 –	COMPARAÇÃO ENTRE A FORMA ATUAL QUE O SELO É EMPREGADO E UMA FORMA PROPOSTA	137

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	O DIAMANTE	56
FIGURA 2 –	COMPETITIVIDADE SISTÊMICA	60
FIGURA 3 –	DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: POR NÍVEIS DE ANÁLISE	62
FIGURA 4 –	VISÃO EMPRESARIAL DA COMPETITIVIDADE	63
FIGURA 5 –	MODELO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL	83
FIGURA 6 –	RELACIONAMENTO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA	85
FIGURA 7 –	MESORREGIÕES PARANAENSE	95
FIGURA 8 –	MESORREGIÃO NORTE PIONEIRO PARANAENSE	96
FIGURA 9 –	INTER-RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS	101
FIGURA 10 –	SELO DE QUALIDADE PARANÁ	137

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –	EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS - 1950 A 2007	24
GRÁFICO 2 –	EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE PRODUTOS AGRÍCOLAS – 1990 – 2006	28
GRÁFICO 3 –	TAXA DE JUROS NOMINAL (SELIC) – 1994/99	31
GRÁFICO 4 –	EXPORTAÇÃO BRASILEIRA – 1964 – 2007	32
GRÁFICO 5 –	FATURAMENTO LÍQUIDO DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS ALIMENTARES	33
GRÁFICO 6 –	EXPORTAÇÃO PARANAENSE 1991-2006	36
GRÁFICO 7 –	PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA PARANAENSE DE ALIMENTOS 1991-NOV 2007	41
GRÁFICO 8 –	PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE CAFÉ NAS MESORREGIÕES DO PARANÁ EM 2005	41
GRÁFICO 9 –	PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE TRIGO NAS MESORREGIÕES DO PARANÁ EM 2005	42
GRÁFICO 10 –	PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE UVA NAS MESORREGIÕES DO PARANÁ EM 2005	42
GRÁFICO 11 –	IDADE DAS EMPRESAS PESQUISADAS	98
GRÁFICO 12 –	NÚMERO DE CIDADES PESQUISADAS POR MICRORREGIÃO	99

LISTA DE TABELA

TABELA 1 – PRINCIPAIS ÍNDICES DE INFLAÇÃO – JANEIRO A JUNHO/1994	22
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABIA	- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
AIDS	- Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
ALCA	- Área de Livre Comércio das Américas
APEC	- Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico
APL	- Arranjo Produtivo Local
APPCC	- Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BACEN	- Banco Central
BPF	- Boas Práticas de Fabricação
CBO	- Catálogo Brasileiro de Ocupações
CE	- Comunidade Européia
CEE	- Comunidade Econômica Européia
CEPAL	- Comissão Econômica para a América Latina
CNAE	- Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COFINS	- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COPEL	- Companhia Paranaense de Energia
Coprocafé	- Cooperativa de Cafeicultores da Zona de Cornélio Procópio Ltda
DC	- Definição Constitutiva
DO	- Definição Operacional
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
HIV	- Vírus da Imunodeficiência Humana
HACCP	- Hazard Analysis Critical Control Point (veja APPCC)
IBC	- Instituto Brasileiro do Café
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IDH-M	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IDS	- Instituto de Estudos de Desenvolvimento
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social
ITAL	- Instituto de Tecnologia de Alimentos

MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	- Mercado Comum do Sul
MINTER	- Mestrado Interinstitucional
NAFTA	- Tratado Norte-Americano de Livre Comércio
ONU	- Organização das Nações Unidas
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	- Produto Interno Bruto
PIS	- Programa de Integração Social
REUNI	- Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	- Recursos Humanos
SANEPAR	- Companhia de Saneamento do Paraná
SBDC	- Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
SEAE	- Secretaria de Acompanhamento Econômico
SEBRAE	- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC	- Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	- Serviço Social da Indústria
TJLP	- Taxa de Juros de Longo Prazo
UNICEF	- Fundo das Nações Unidas para a Infância
UE	- União Européia
UTFPR	- Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	21
2.1 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.....	21
2.1.1 O contexto internacional.....	21
2.1.1.1 Características gerais do contexto internacional.....	21
2.1.1.2 O contexto internacional da indústria de alimentos.....	25
2.1.2 O contexto nacional.....	29
2.1.2.1 Características gerais do contexto nacional.....	29
2.1.2.2 O contexto nacional da indústria de alimentos.....	33
2.1.3 O contexto regional.....	35
2.1.3.1 Características gerais do contexto regional.....	35
2.1.3.2 O contexto regional da indústria de alimentos.....	40
2.2 COMPETITIVIDADE.....	43
2.2.1 Conceitos e evolução.....	43
2.2.2 Importância, origem e perspectivas da competitividade.....	44
2.2.3 Níveis de competitividade.....	46
2.2.4 Fatores determinantes da competitividade sob a ótica de diversos autores.....	47
2.2.5 Fatores que induzem a competitividade.....	50
2.2.5.1 Inovação.....	50
2.2.5.2 Produtividade.....	51
2.2.5.3 Tecnologia.....	52
2.2.5.4 Pessoas.....	52
2.2.5.5 Redes de empresas.....	53
2.2.5.6 Capacidade de aprender.....	53
2.2.5.7 Ação do governo.....	54
2.2.6 Modelos de competitividade.....	55
2.2.6.1 Modelo de Porter.....	55
2.2.6.2 O modelo de Altenburg.....	59
2.2.6.3 Modelo de Lanzer.....	61
2.2.6.4 Modelo de Coutinho & Ferraz.....	62
2.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	64
2.3.1 Dimensões do Desenvolvimento Regional.....	70
2.3.2 Papel das Instituições no Desenvolvimento Regional.....	73
2.3.3 Facilitadores e Barreiras ao Desenvolvimento Regional.....	75
2.3.4 Promoção do Desenvolvimento Regional – Modelos de Crescimento e Desenvolvimento Regional.....	76
3 METODOLOGIA.....	84
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	84
3.1.1 Questões de Pesquisa.....	84
3.1.2 Apresentação das Variáveis.....	85
3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis.....	85
3.1.3.1 Competitividade da indústria	85
3.1.3.2 Estratégias competitivas	86

3.1.3.3 Vantagens locacionais	87
3.1.3.3.1 Vantagens Locacionais de Fatores	87
3.1.3.3.2 Vantagens Locacionais de Demanda	88
3.1.3.3.3 Vantagens Locacionais de Indústrias de Apoio	88
3.1.3.3.4 Vantagens Locacionais Institucionais	89
3.1.3.3.5 Ações recomendadas ao poder público	89
3.1.3.3.6 Ações recomendadas ao setor privado	89
3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DE PESQUISA.....	90
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	90
3.3.1 População.....	91
3.3.2 Fonte e coleta de dados.....	91
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	91
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	92
3.6 QUADRO RESUMO DA METODOLOGIA.....	93
4 APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	95
4.1 CARACTERÍSTICAS DA MESORREGIÃO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ	95
4.2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS	98
4.2.1 Idade das empresas	98
4.2.2 Porte	99
4.2.3 Tipo de alimento processado	100
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	102
4.3.1 Reinata	102
4.3.2 Frutap	103
4.3.3 Alcobaça	104
4.3.4 Panco	105
4.3.5 Carolina	107
4.3.6 Iguaçu	108
4.3.7 Pioneiro	109
4.3.8 Yoki	110
4.3.9 Informações sobre as empresas pesquisadas	111
4.4 ORGÃOS DE APOIO	118
4.4.1 UTFPR	118
4.4.2 SENAI	120
4.5 INTITUIÇÃO PÚBLICA	122
4.6 AGENTE FINANCIADOR	124
5 ANÁLISE E PROPOSTA	127
5.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DAS EMPRESAS.....	127
5.2 FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A COMPETITIVIDADE	130
5.2.1 RECURSOS HUMANOS	130
5.2.2 RECURSOS DE CONHECIMENTO	130
5.2.3 RECURSOS DE CAPITAL	131
5.2.4 INFRA-ESTRUTURA	131
5.2.5 DEMANDA	132
5.2.6 APOIO	132
5.2.7 INSTITUCIONAIS	133
5.3 POSICIONAMENTO DA REGIÃO EM RELAÇÃO AOS FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES	133
5.4 AÇÕES QUE O GOVERNO FEDERAL PODE EXECUTAR PARA	

INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	135
5.5 AÇÕES QUE O GOVERNO ESTADUAL PODE EXECUTAR PARA INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	136
5.6 AÇÕES QUE O GOVERNO MUNICIPAL PODE EXECUTAR PARA INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	138
5.7 AÇÕES QUE A INICIATIVA PRIVADA E ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS PODEM EXECUTAR PARA INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	138
6 CONCLUSÃO	140
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS UTILIZADAS DURANTE AS ENTREVISTAS	152
ANEXO A – INFORMAÇÕES SOBRE A MESORREGIÃO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ	156
ANEXO B - ENQUADRAMENTO DE PORTE DA EMPRESA DO SETOR INDUSTRIAL EM FUNÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	158
ANEXO C - ENQUADRAMENTO DE PORTE DA EMPRESA EM FUNÇÃO DO FATURAMENTO ANUAL	158

1 INTRODUÇÃO

A população mundial tem crescido em um ritmo mais lento que nas últimas décadas. Além disto, pesquisas indicam que nos próximos trinta anos, em diversos países industrializados, a população deverá diminuir em termos absolutos. Crescimentos populacionais efetivos deverão ser verificados em países da América Latina, África e Oriente Médio.

Apesar destes fatos, as projeções da Organização das Nações Unidas (ONU) é de que a população mundial passe dos atuais seis bilhões para cerca de dez bilhões no ano de 2100. Desta forma é possível afirmar que, até o final desse século, a produção de alimentos praticamente terá que dobrar para atender toda esta demanda.

Se por um lado este fato é um excelente indicativo para a indústria de alimentos, por outro ela terá que ser produtiva para poder cumprir sua função. Para Porter (1993), a competitividade de uma empresa pode ser definida como a sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que haja concorrência, e pode ser alcançada com bom desempenho nas etapas da sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa se constitui em uma representação das atividades por ela desempenhadas para conclusão de suas operações, sendo o desempenho competitivo geral da empresa fruto do desempenho destas etapas. Porter constata que a produtividade explica a competitividade da economia nacional.

Devido a sua grande extensão territorial a clima propício, o Brasil é um dos países que poderão suprir este aumento no consumo mundial de alimentos. Esta grande extensão torna o Brasil em um país continental com diferenças importantes entre as regiões que o compõem. Estas diferenças podem facilitar ou dificultar o processo de desenvolvimento, à medida que a região tem ou não estrutura para crescer. Empresas situadas em regiões com menos estrutura, tendem a não usufruir os benefícios do crescimento na mesma proporção que as situadas em regiões mais estruturadas (PORTER, 1990). O desenvolvimento no Brasil, portanto, se dá de forma diferente em suas regiões.

Em vista disso, este trabalho tem como tema o desenvolvimento da mesorregião Norte Pioneiro do Paraná e se propõe a analisar essa região e avaliar o real potencial que ela tem para desenvolver-se.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro apresenta-se o tema, problema, objetivos e a justificativa para a realização desta pesquisa. O segundo capítulo se refere à revisão bibliográfica e contém três seções, sendo que a primeira apresenta um panorama do setor de alimentício em nível internacional, nacional e regional e estudos já realizados sobre este setor; a segunda seção trata da competitividade, fatores determinantes e modelos de análise e a terceira seção trata da questão do desenvolvimento regional, do papel das instituições, e facilitadores e à evolução dos modelos de desenvolvimento regional. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada no trabalho. O quarto capítulo traz a apresentação das informações, no quinto capítulo apresenta-se a análise das informações proposições para a União, Estado, Municípios e iniciativa privada que possam contribuir para o desenvolvimento do segmento na região.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista o cenário apresentado, a idéia é de que a indústria do segmento de alimentos pode ser uma das alavancas para o desenvolvimento da Região Norte Pioneiro do Estado do Paraná e o problema de pesquisa está em verificar quais as condições necessárias para que a indústria de alimentos se desenvolva competitivamente nesta região?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é avaliar as condições necessárias ao desenvolvimento da indústria de alimentos da Região Norte Pioneiro do Estado do Paraná e para analisar este tema foram definidos alguns objetivos específicos, quais sejam:

1. Identificar vantagens locacionais relevantes para o desenvolvimento da indústria de alimentos na região;
2. Identificar que tipo de estratégia competitiva é utilizada pelas empresas de alimentos na região;

3. Recomendar políticas e ações a organizações públicas, privadas e associativas que estimulem e apoiem o desenvolvimento da indústria de alimentos na região.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A importância desta pesquisa reside, principalmente, no fato de poder identificar os principais determinantes de competitividade no setor de alimentos e recomendar políticas e ações para as organizações públicas, privadas e associativas que estimulem e apoiem a instalação da indústria de alimentos na região. Com isso, haveria um crescimento e desenvolvimento da região Norte Pioneiro do Paraná tendo, como consequência, uma melhoria da qualidade de vida da comunidade, aumento de empregos e da riqueza da região.

Como justificativa econômica, pode-se destacar que o conhecimento da indústria de alimentos, sua dinâmica e a integração intra-regional pode vir a contribuir para o desenvolvimento desta indústria, e consequentemente, da região. A pesquisa se justifica, também, por fazer parte do Projeto do Mestrado Interinstitucional (MINTER), realizado com fundos da Fundação Araucária, que tem como objetivo principal contribuir para a promoção do desenvolvimento regional, e tendo em vista que a indústria de alimentos é um setor importante para a economia.

Do ponto de vista acadêmico a pesquisa justifica-se por oferecer a opção de um modelo para uso em outras pesquisas, além de ser um estudo embasado no conceito de sustentabilidade que integra visões até recentemente conflitantes entre os interesses dos negócios privados e interesses da gestão das coisas públicas.

Utilizar e avaliar um novo modelo de avaliação de indústria, que leva em consideração conceitos tradicionais de competitividade e desenvolvimento regional, mas também incorpora conceitos mais modernos de sustentabilidade e desenvolvimento em rede. Conhecer a dinâmica econômica regional da indústria de alimentos e os impactos que esta indústria traz para a região e para o desenvolvimento sustentável são conhecimentos úteis aos futuros pesquisadores deste setor.

Tendo em vista que o desenvolvimento de uma região está atrelado a ações que levem esta região ao desenvolvimento, a proposta desta pesquisa é identificar e recomendar ações para conseguir o crescimento da região Norte Pioneiro do

Paraná.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

A finalidade desse capítulo é apresentar um levantamento da literatura existente sobre o objeto da pesquisa, tanto de base teórica como empírica, Assim contribuindo para a análise e interpretação dos dados a serem coletados. A fundamentação está dividida nos seguintes temas de análise: indústria de alimentos, competitividade e desenvolvimento regional.

2.1 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

A caracterização da indústria de alimentos em seu contexto internacional, nacional e regional auxiliará no correto posicionamento da pesquisa em relação ao tema e objetivos propostos, além de contribuir no fornecimento de dados socioeconômicos representativos que serão úteis no decorrer do trabalho de pesquisa.

2.1.1 O CONTEXTO INTERNACIONAL

Neste tópico será apresentado um contexto geral mundial e, em seguida, um recorte focalizando especificamente a indústria de alimentos.

2.1.1.1 Características gerais do contexto internacional

Diversas análises internacionais têm apontado para a crescente vinculação entre o crescimento do produto interno bruto mundial e o desenvolvimento do comércio internacional. Em outras palavras, o comércio internacional tem se concretizado como mola propulsora do crescimento econômico mundial. Segundo análises da CEPAL (2003), credita-se tal vinculação aos seguintes movimentos: contínua expansão dos investimentos físicos e dos fluxos financeiros; maior participação das empresas transnacionais na produção e comércio com criação de redes de produção mundiais que ampliaram a subcontratação; crescente aumento do comércio intra-firmas; maior exploração das tecnologias de informação e comunicação que potencializam a maior conexão entre as empresas em países distintos.

Dados das Nações Unidas demonstram que as barreiras comerciais dos países desenvolvidos frente aos principais produtos dos países menos desenvolvidos, têm diminuído, ainda que modestamente. A existência de barreiras comerciais, impede o livre comércio de mercadorias e um desenvolvimento mais acelerado dos países mais pobres. Todavia, as taxas de exportações de países em desenvolvimento para países desenvolvidos são, em média, quatro vezes maiores que as exportações de outros países desenvolvidos. Os países em desenvolvimento sofrem, também, do seu próprio protecionismo, que reduz não somente a competitividade em mercados mundiais, mas limitam também oportunidades para maior comércio entre eles. Neste sentido, para as Nações Unidas (2005, p.51) “as reformas do comércio são complementares a outras partes da política de desenvolvimento, tais como investimentos em infra-estrutura e programas sociais para desenvolver uma força de trabalho saudável e bem educada”.

Segundo Seifert Júnior (2004), a análise do contexto internacional revela, ainda, o crescente debate e ênfase dada às questões de ordem ecológica, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento humano e responsabilidade social. No que tange aos aspectos de ecologia e desenvolvimento sustentável, enfatiza-se a preocupação com as questões ambientais, a utilização de matérias-primas ecologicamente corretas e a busca de soluções para o tratamento de resíduos e outras questões ambientais, biotecnologia e manipulação genética.

A União Européia (UE) é, atualmente, o principal bloco econômico do mundo. Surgiu em 1957 pela união de seis países europeus sob a sigla CEE (Comunidade Econômica Européia). Atualmente conta com 25 países e seus membros falam 20 línguas diferentes. Na época da formação da CEE, o objetivo principal era contrapor-se à economia americana que se desenvolveu muito durante a Segunda Guerra e no pós-guerra era o maior credor mundial. Inicialmente a CEE foi vista como algo fadado ao fracasso, tendo em vista a grande diversidade cultural dos países envolvidos. Entretanto, a integração ocorreu de tal maneira, que hoje a UE já está chegando à última etapa da integração (integração política).

A Europa, de um modo geral, tem tido sucesso com a integração e ganhos de escala nos mercados de produtos, redução dos custos de transação com a introdução da moeda única e uma maior estabilidade regional, com progressiva resolução dos conflitos.

Os desafios impostos ao desenvolvimento europeu relacionam-se com o baixo crescimento econômico e da produtividade que exigirá, em primeiro plano, melhorias continuadas no regime econômico e na institucionalidade europeia, além de fortalecimento da educação, da pesquisa e da inovação. Segundo Dahlman e Frischtak (2005), a continuidade do processo de reestruturação em toda a Comunidade Europeia (CE) constitui um desafio para a UE. A Pressão adicional sobre novos entrantes no sentido da modernização institucional e das estruturas regulatórias para alcançar os padrões da CE, são dificultadas. Principalmente pela complexidade de coordenação de um conjunto ampliado de sistemas nacionais.

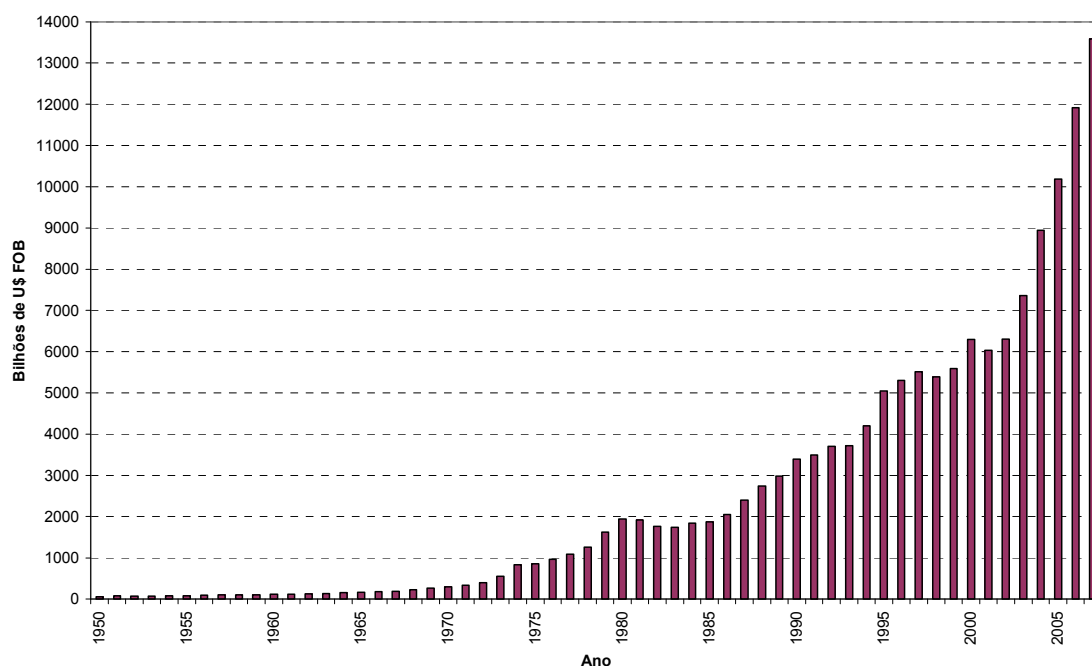
O sucesso da UE, segundo Hernandez (2006), influenciou a formação de outros blocos econômicos ou coalizões regionais. Atualmente, se por um lado a economia mundial possui uma faceta interconectada em nível global, por outro também é balizada por estes acordos regionais. Dizer qual desses dois lados influencia mais é uma tarefa complexa, tendo em vista que o global e o local são facetas de um mesmo processo que se fundem, alternam-se e, por vezes, acabam sendo uma coisa só.

Entre os mais influentes blocos econômicos estão a UE, o NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio), a APEC (Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico), o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) e a ALCA (Área de Livre Comércio das Américas).

A formação de blocos e acordos regionais, todavia, não garante por si o sucesso econômico dos seus países membros. Como salienta Simon (1970), o sucesso de uma integração econômica entre estados requer a integração interna dos mesmos. Ainda que se considere a UE como exemplo de integração econômica e fortalecimento da economia regional, são necessários grandes esforços para manter a união de países econômica e culturalmente distantes. No caso do MERCOSUL, as dificuldades de diálogos entre Argentina e Brasil impedem um desenvolvimento mais acelerado da integração. Segundo Previdelli (1997), há diferenças radicais entre os modelos de integração da UE e do MERCOSUL. Enquanto na Europa se buscava uma integração através da complementaridade das economias, reforçando-se pontos fortes em detrimento de pontos fracos, na América Latina criava-se, através de mecanismos eminentemente defensivos, proteção para seus mercados com o objetivo de permitir a substituição de importações,

acreditando ser esta a fórmula mágica que a conduziria a um estágio superior de desenvolvimento econômico e social.

O resultado dos fatos citados repercutem nas exportações mundiais, como pode ser observado no Gráfico 1. Além disso, existem outros fatores que também interferem nestes resultados, tais como crises econômicas e guerras que estão relacionadas no Quadro 1.



(*) Ano de 2007 – Estimativa do FMI

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS – 1950 A 2007 (*)

FONTE: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008)

Ano	Pais/Região	Comentários
1994	México	No México, com uma maxidesvalorização em torno de 15% da taxa de câmbio mexicana, até então controlada a cotação do peso mexicano alcançou níveis muito elevados com a perda de reserva cambiais.
1997	Ásia	Países como Malásia, Indonésia, Cingapura e Coréia do Sul tiveram uma grande desvalorização de suas moedas nacionais, causando pânico nos investidores internacionais.
1998	Rússia	Rússia anuncia moratória.
2001	Estados Unidos	Em Setembro de 2001, ocorreu o ataque terrorista ao <i>World Trade Center</i> , nos Estados Unidos, país que estava tentando reaquecer a economia e entra em período recessivo.
2001	Argentina	Com a paridade do peso argentino em relação ao dólar em xeque,

Ano	Pais/Região	Comentários
		se vê obrigada a desvalorizar sua moeda.
2002	Afeganistão	Estados Unidos declara guerra ao regime fundamentalista Afeganistão.
2003	Iraque	Estados Unidos e Inglaterra declaram guerra contra o regime ditatorial de Sadam Hussein.
2008	Geral	Crise mundial.

QUADRO 1 – CRISES ECONÔMICAS MUNDIAIS E FATOS RELEVANTES DA HISTÓRIA RECENTE

FONTE: Elaboração do autor (2009)

2.1.1.2 O contexto internacional da indústria de alimentos

Dados das Nações Unidas (2005) apontam que a população mundial tem crescido num ritmo significativamente mais lento que nas últimas décadas. Além disto, projeções indicam que nos próximos 30 anos, em diversos países industrializados, a população deverá diminuir em termos absolutos. Crescimentos populacionais efetivos, ainda que não superiores a 1% ou 2% ao ano, deverão ser verificados em países da América Latina, África e Oriente Médio (WETO, 2003). Em 1950, o mundo tinha 2,5 bilhões de habitantes (GASPARI, 2002). A ONU prevê que a população mundial, atualmente cerca de 6,1 bilhões, estará ao redor de 8,9 bilhões em 2050 e cerca de 10,5 bilhões em 2100. Esse crescimento estará concentrado em oito países: Índia, Paquistão, China, Nigéria, Congo, Bangladesh, Eritreia e Indonésia, com a Índia superando a China em número de habitantes ao redor de 2025 e atingindo, em 2050, 1,5 bilhão de habitantes, tornando-se o país mais povoado.

Sob estas considerações, autores destacam que o volume de alimentos consumidos no mundo deverá crescer em ritmo menor e mais lento (SLINGELANDT, 2008; KINSEY, 2008). As pressões relacionadas ao menor crescimento do consumo de alimentos, fazem com que toda a cadeia de produção e logística esteja cada vez mais à mercê das demandas e mudanças no comportamento do consumidor, isto tanto no que diz respeito ao que será produzido, quanto a quando e como será entregue.

Internacionalmente, os consumidores passaram a se preocupar mais com a segurança alimentar, saúde, impactos ambientais (ecológicos) e sociais da produção de alimentos, o desenvolvimento sustentável e os recursos naturais. Em última

análise, estes aspectos deixam de ser meramente participantes do processo de compra para assumir posição determinante na escolha dos consumidores. Entre tais elementos, a segurança alimentar e as questões relacionadas à saúde, são elevadas a posições de significativo destaque.

Os conflitos geopolíticos desencadeados no início do século XXI e as possibilidades de bio-terrorismo, ampliaram a atenção dos consumidores e agências públicas para a importância da segurança alimentar. Da mesma forma, ampliou-se nesta pauta (segurança alimentar) o debate relacionado à alteração genética nos alimentos. Nas áreas de saúde e saúde pública, durante todo o século XX os países industrializados experimentaram uma transição nas principais doenças das agudas formas de infecção, como a tuberculose, para doenças crônicas, como as do coração. Segundo a Organização Mundial de Saúde (ECK, 2008), consideráveis evidências apontam que uma das principais causas de doenças e mortes no mundo, possuem estreitas relações com a indústria de alimentos e a dieta das pessoas. Entre os principais fatores de risco relacionados destacam-se a alta ingestão de sal, açúcar e gorduras saturada; e a baixa ingestão de frutas, vegetais e fibras. Segundo Haddad (2008), atuam como forças motrizes destas alterações na dieta alimentar das pessoas o aumento de renda, as mudanças nos preços relativos em virtude da tecnologia, a abertura comercial, as mudanças nos mecanismos de distribuição de alimentos, as mudanças socioeconômicas e as atividades relacionadas com a urbanização.

A expansão do entendimento sobre a importância da nutrição na prevenção das principais doenças crônicas nas pessoas adultas tem mobilizado consumidores, agências públicas e organizações não-governamentais no sentido de desenvolver recomendações políticas corporativas e governamentais para controlar práticas de marketing que estimulam o consumo de alimentos/nutrientes ligados às doenças crônicas da sociedade contemporânea. Nesta direção, ampliam-se também as pressões para prover os consumidores com mais e melhores informações nas etiquetas e propagandas de alimentos.

Considerando o plano econômico, a liberalização do comércio e a integração das economias nas últimas décadas, parece ter atuado como principal fator da crescente concentração de mercados no planeta. Para Sutton (2008), a maior concentração de mercados normalmente acaba por desembocar em competição de preços, uma vez que coloca frente à frente empresas anteriormente isoladas.

Especificamente no setor alimentício, a concentração de mercados diminuiu a importância da sazonalidade e origem dos produtos e, por outro lado ampliou a importância das características físicas do produto, sua marca, e os custos de transporte (KINSEY, 2008; SUTTON, 2008).

Privilegia-se a diversificação e diferenciação, uma vez que não há respostas genéricas, sendo cada mercado diferente e demandando adaptações tanto regionais quanto para grupos de produtos. Diante destas mudanças e alterações no contexto internacional das indústrias de alimentos, qual a lógica de ação desempenhada pelas organizações de que efetivamente atuam ou têm por referência o contexto internacional? De modo geral, as organizações sob referência ambiental no contexto internacional, em face do aumento da concorrência e das decrescentes margens de lucro, têm privilegiado a realização de ações como fusões e aquisições no propósito primário de aumentar preços e margens via redução de competidores (SUTTON, 2008). O setor alimentício, em toda a sua cadeia, desde a produção até o varejo, passou a experimentar durante toda a década de 90, uma crescente oligopolização dos mercados via extensivo número de fusões, aquisições e *joint ventures*. Em outras palavras, esta parece ser também a principal característica da internacionalização das empresas que atuam ou efetivamente se referenciam neste contexto.

Apesar do grande número de fusões e aquisições no setor alimentício na última década do século XX, percebeu-se uma significativa tendência para que tais movimentos resultem mais em aspectos qualitativos que unicamente no aumento quantitativo das organizações. Neste sentido, o principal objetivo destes movimentos tem sido ampliar ou alcançar eficiência e redução de custos através da obtenção de sinergias, novas oportunidades de mercado e aquisição de marcas. Paralelamente, a administração destas organizações tem deixado de preocupar-se exclusivamente com o portfólio produto *versus* mercado para perceber o papel específico da organização na cadeia alimentar. Ampliam-se, assim, as ações de colaboração e entrelaçamento entre as companhias e seus fornecedores, concorrentes e empresas correlatas.

Como resposta às mudanças no comportamento de consumo e às maiores preocupações quanto à saúde, segurança alimentar e responsabilidade ecológica demandadas no plano internacional, verificam-se tendências para a maior valorização de produtos de origem orgânica, produtos com menores taxas de

gorduras e calorias, higienização, investimentos em produtos que não sejam geneticamente transformados, menor utilização de hormônios e antibióticos que aumentam a produção de matérias-primas, importância para a preservação da biodiversidade, embalagens recicláveis, desenvolvimento sustentável e minimização do uso de produtos químicos.

Investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos são vistos como atividade relevante para a consolidação das posições de mercado, sendo que normalmente estes esforços são compartilhados com fornecedores, universidades e institutos de pesquisa, e sobretudo reforçam o caráter de cooperação destas organizações. Além disto, expressa a característica inovativa destas organizações à experimentação de novas formas de propriedade, estilos gerenciais e formas contratuais (KINSEY, 2008).

A exportação mundial de produtos agrícolas pode ser vista no Gráfico 2, onde é possível verificar que seguem uma mesma tendência das exportações de uma maneira geral (Gráfico 1), isto é, crescente, no entanto em uma proporção menor.

Analisando-se o crescimento no período de 1990 a 2000, tem-se o crescimento de 33%. Já quando a análise é realizada no período de 2000 a 2006, o crescimento observado é de 71%, sendo este período de apenas 7 anos.

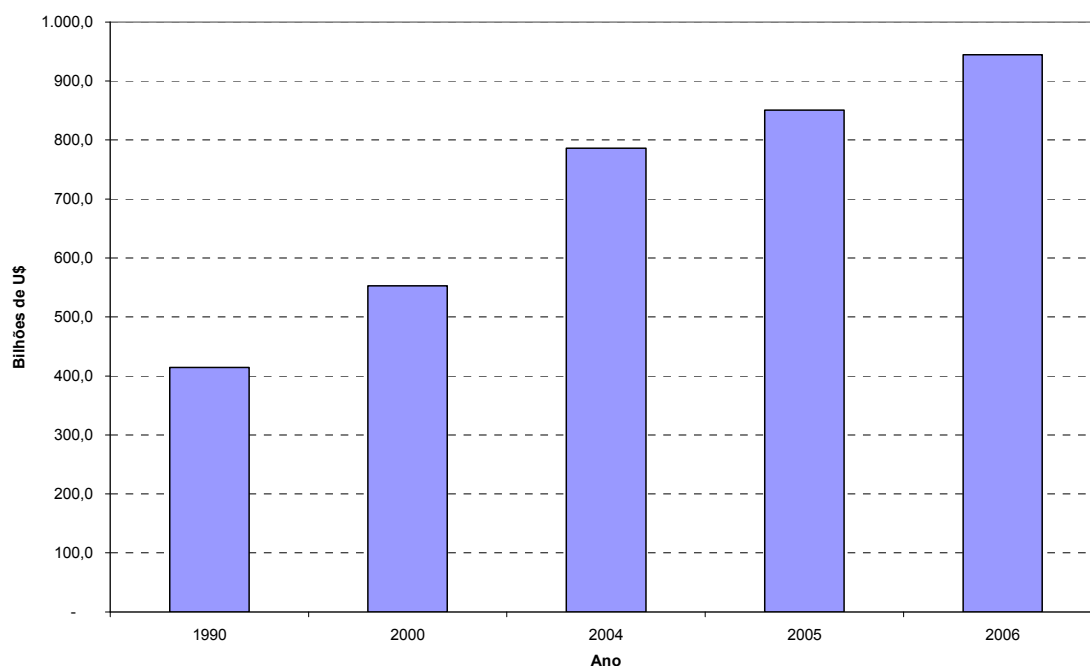


GRÁFICO 2 – EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE PRODUTOS AGRÍCOLAS - 1990-2006
FONTE: Organização Mundial do Comércio (2008)

2.1.2 O CONTEXTO NACIONAL

No tópico anterior foi efetuada uma abordagem em nível internacional, agora será apresentado um contexto geral nacional e recorte focalizando especificamente a indústria de alimentos.

2.1.2.1 Características gerais do contexto nacional

Hernades (2006) apresenta uma retrospectiva das diversas tentativas que ocorreram para eliminar a inflação.

A primeira tentativa de ataque frontal à inflação foi chamada “Plano Cruzado”. Obviamente, um plano econômico não pode ser neutro quanto à distribuição da renda nacional. O Plano Cruzado tinha como premissa básica a idéia de que a inflação brasileira era essencialmente inercial. Dessa maneira, uma troca da unidade monetária, associada a um congelamento de preços, teria como resultado apagar a memória inflacionária dos agentes econômicos. O objetivo era quebrar a expectativa das pessoas de que os preços teriam que subir porque subiam no passado. O “Plano Cruzado” buscava, também, reverter o processo inflacionário e redistribuir a renda. Ele serviu como modelo dos planos posteriores, constituindo-se em base para a superação das limitações do controle da inflação. Após o “Plano Cruzado”, o que observamos ainda durante os anos da década de 1980 foram tentativas de controlar administrativamente os preços, sem grandes efeitos sobre a estrutura econômica e social do país.

No ano de 1990, o governo Collor assumiu com a pretensão de controlar rapidamente o processo inflacionário. Mas a sua primeira equipe econômica apresentava-se extremamente convencida de que o combate à inflação seria eficaz a partir do controle da liquidez. Assim, o confisco de ativos financeiros foi o instrumento utilizado, mas o efeito disso foi uma forte recessão econômica sem que se criassem novos instrumentos de incentivo ao crescimento e à distribuição de renda.

Em dezembro de 1993 anunciou-se o Plano Real, oitava tentativa de estabilização econômica em dez anos. Com isto verificou-se a queda da inflação do patamar superior a 40 % ao mês, em junho de 1994, como pode ser observado na Tabela 1, para menos de 2 % ao final do mesmo ano, associada à reabertura dos

canais de poupança e de financiamento externos e, ao andamento de diversas reformas microeconômicas que se seguiram, estimularam a expansão do consumo e do investimento e promoveram a recuperação do crescimento econômico entre 1994 e 1997 (RIGOLON e GIAMBIAGI, 2008). O programa de estabilização, associado à rápida redução da inflação, fomentou um significativo crescimento no consumo de bens duráveis e não-duráveis.

TABELA 1 – PRINCIPAIS ÍNDICES DE INFLAÇÃO – JANEIRO A JUNHO/1994

Período	IGP-M	IPCA-E	FIPE-3	URV
Janeiro	39,07	39,17	40,94	39,73*
Fevereiro	40,78	69,7	37,04	39,17*
Março	45,71	43,63	41,31	46,01
Abril	40,91	41,25	45,43	42,20
Maió	42,58	44,21	44,66	41,69
Junho	45,21	44,65	48,97	46,60

* meia dos três índices conforme tabela anexa à MP 434

FONTE: DEPEC – Banco Central do Brasil

As crises financeiras de 1997 e 1998 encontraram o programa de estabilização brasileiro com fundamentos bastante frágeis, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio orçamentário e ao balanço de pagamentos. Fugas de capitais produziram rápida perda de reservas. A âncora cambial, defendida por sucessivas elevações das taxas de juros, teve como custo a desaceleração do crescimento econômico, aumento do desemprego e deterioração das finanças públicas (RIGOLON e GIAMBIAGI, 2008).

As crises mundiais citadas no Quadro 1 fizeram com que o Banco Central aumentasse a Taxa de Juros Nominal (Selic), como pode ser observado no Gráfico 3.

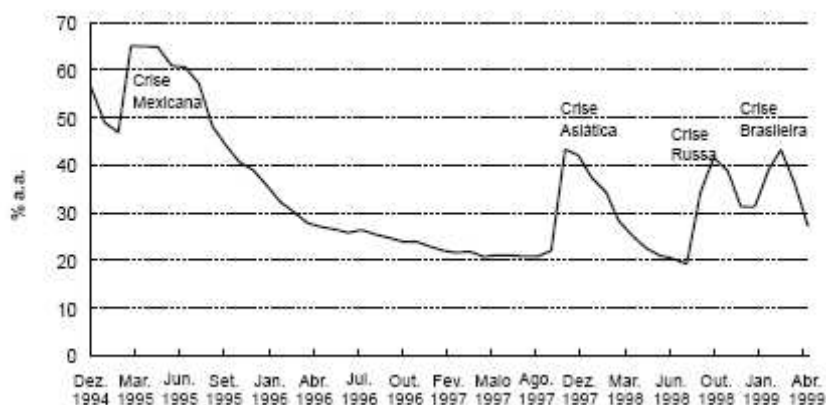


GRÁFICO 3 - TAXA DE JUROS NOMINAL (SELIC) – 1994/99
 FONTE: Bacen (2008)

Gradativamente, o quadro de forte instabilidade econômica no país foi se alterando. Em 2000, face à redução nas taxas de juros, já notava-se pequena expansão da produção industrial e das exportações, dando sinais de reaquecimento econômico. Em 2001, as exportações ultrapassam as importações após seis anos de consecutivos déficits na balança comercial.

Apesar dos satisfatórios resultados das exportações, os primeiros anos do século XXI não apresentam crescimentos significativos na atividade econômica brasileira, conforme ilustrado no Gráfico 4. A economia brasileira volta a vivenciar situações de instabilidade e redução no ritmo de crescimento. Embora as perspectivas fossem de uma trajetória de crescimento, eventos adversos no setor externo, como desaceleração da economia mundial, crise argentina, conflitos geopolíticos associados a problemas internos, como a crise no setor elétrico e o aumento nas taxas de juros, acabaram invertendo esta perspectiva e condicionando a evolução da economia brasileira nos anos posteriores. Entretanto, apesar do fraco desempenho econômico, não se observa queda da atividade econômica no período na intensidade em que inicialmente se havia preconizado.

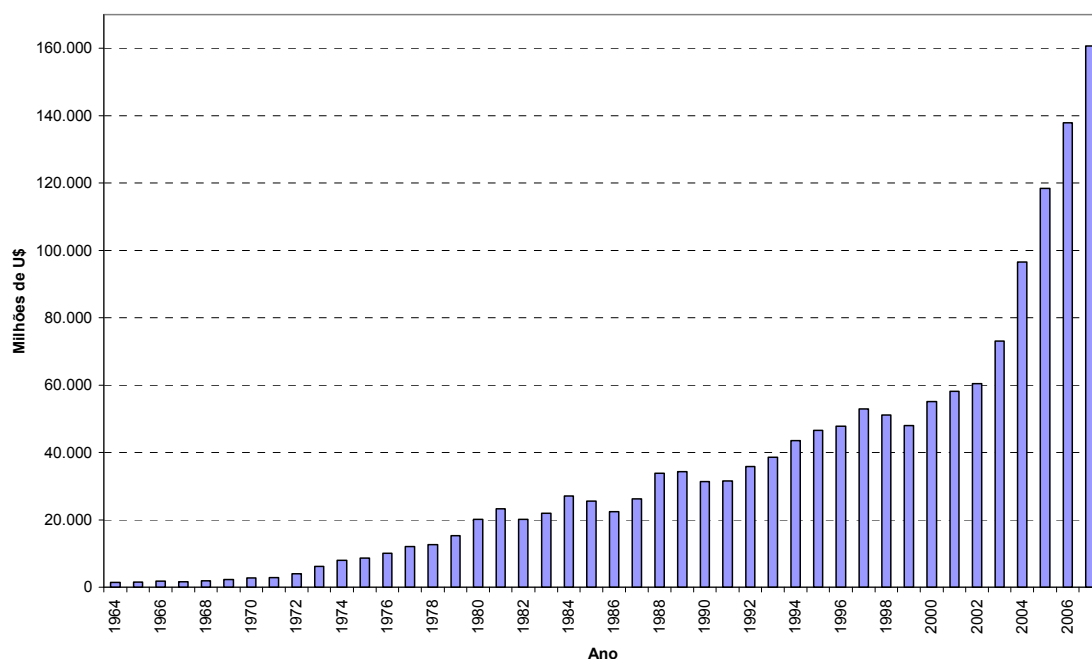


GRÁFICO 4 – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA – 1964 - 2007

FONTE: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008)

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2004), o bom desempenho das exportações, em 2004, deveu-se às vendas recordes das três categorias de produtos. A principal categoria, respondendo por 54,1% da pauta, foi a de produtos manufaturados, seguida de básicos, e semimanufaturados. Sobre o mesmo período de 2003, os básicos cresceram 36,7%, manufaturados, 33,3%, e semimanufaturados, 24,5%.

O Brasil tem apresentado, segundo Naime (2008), nos últimos cinco anos, um aumento de quase 50% nas exportações, o que contribuiu para altos superávits na balança comercial. As exportações em 2004 chegaram a US\$ 96.475 milhões em contraste com US\$ 62.779 milhões em importações, gerando um saldo comercial de US\$ 33.696 milhões. Isso representou um aumento de 35% em relação a 2003.

O ambiente de estabilidade macroeconômica é um dos principais fatores determinantes desse processo. Desde 2000, a política econômica do país tem como objetivo a obtenção de superávits primários, alegadamente para a amortização da dívida e o controle da inflação. Assim, os principais instrumentos da política econômica tem sido a política monetária e a fiscal. Essa política de estabilidade dos preços tem possibilitado a promoção do crescimento econômico e do superávit da balança comercial.

Observando os dados referente às exportações mundiais e as brasileiras, ou seja, comparando as informações existentes nos Gráficos 1 e 4, pode-se verificar que a tendência é a mesma. As elevações ocorrem, praticamente, nos mesmos períodos e na mesma intensidade.

2.1.2.2 O contexto nacional da indústria de alimentos

De 1994 até março de 2005 a indústria de alimentos e bebidas brasileira observou 109 atos de concentração, isto é, fusões e aquisições, analisados pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), segundo informações da SEAE (Secretaria de Acompanhamento Econômico), do Ministério da Fazenda. Muitas dessas operações passaram despercebidas pelo consumidor, pois parte da estratégia de compra consiste em manter a marca da empresa adquirida para não afetar a escolha do consumidor, fiel à marca original.

O faturamento líquido da indústria de alimentos em 2007 foi de R\$ 196,2 bilhões, e seu crescimento tem se mantido praticamente constante nos últimos anos, como ilustrado no Gráfico 5.

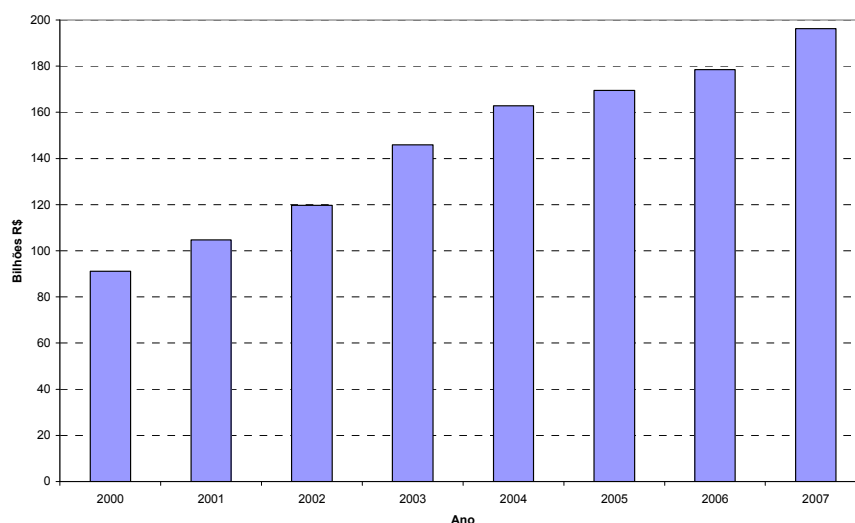


GRÁFICO 5 – FATURAMENTO LÍQUIDO DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS ALIMENTARES

FONTE: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2008)

Deste valor pouca contribuição tem sido proveniente das áreas de derivados de frutas e vegetais, chocolate, cacau e balas e, por fim, conservas de pescado. E por outro lado as maiores contribuições são provenientes das áreas de laticínios,

beneficiamento de café, chá e cereais, derivados de carne e, mais recentemente, do açúcar, como ilustrado do Quadro 2.

Setor	2001	2005	2006
Laticínios	1 ^a	4 ^a	4 ^a
Beneficiamento de café, chá e cereais	2 ^a	3 ^a	2 ^a
Derivados de carne	3 ^a	1 ^a	1 ^a
Óleos e gorduras	4 ^a	3 ^a	5 ^a
Derivados do trigo	5 ^a	6 ^a	6 ^a
Açúcares	6 ^a	5 ^a	3 ^a
Derivados de frutas e vegetais	7 ^a	7 ^a	7 ^a
Diversos	8 ^a	8 ^a	8 ^a
Chocolate, cacau e balas	9 ^a	9 ^a	9 ^a
Conservas de pescados	10 ^a	10 ^a	10 ^a

QUADRO 2 – POSIÇÃO EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO LÍQUIDO DOS SETORES DA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO EM 2001, 2005 E 2006
 FONTE: ABIA (2008)

Segundo Seifert Júnior (2004), a indústria de alimentos passou no final do último século por três fases distintas de mudança. Na década de 70 ocorreu a modernização das indústrias de alimentos, na década seguinte consolidam a importância das organizações agroindustriais. Já na década de 90, o cenário da indústria de alimentos alterou-se completamente, passando por um profundo ciclo de reestruturação, pois a abertura comercial eliminou a proteção de diversos produtos agroindustriais. Novos padrões de qualidade, produtividade e eficiência foram delineados.

O contexto ambiental nacional das indústrias de alimentos tem se tornado substancialmente mais heterogêneo, especialmente quando consideradas as mudanças no consumo de alimentos na última década. O aumento na demanda por produtos de maior valor agregado e complexidade, em composição com os novos hábitos de alimentação, intensificaram as pressões por ampliação e diversificação na gama de produtos ofertados (PAULA, 1997; TROCCOLI, 1996). Ghezan (1997) observa que há crescente heterogeneidade quanto ao atendimento das necessidades de consumo e diferenciação de produtos e estratégias de mercado segundo níveis de renda. Da mesma forma, o crescimento da população jovem, com hábitos urbanos, e o aumento de famílias menores, fomentam a segmentação do mercado e a diversificação de produtos no mercado. Ampliou-se a demanda por

alimentos em porções individualizadas, congelados, prontos e semi-prontos. Além disto, os consumidores estão mais exigentes quanto a aspectos dietéticos e nutricionais. Em outras palavras, observa-se que o consumidor passou a ter papel muito mais incisivo no grau de influência para a indústria de alimentos nacional; entretanto, ainda menor que os observados no contexto internacional. No caso, preocupações relativas a fatores como produtividade e redução de custos para garantir preço baixo e lucratividade, ainda parecem ser dominantes na indústria brasileira.

Seifert Junior (2004) observa que fatores como juros altos, restrições ao crédito, aumento da carga tributária e infra-estrutura em muitos aspectos deficientes no Brasil, são apontados como elementos que contribuem para restringir a capacidade de competição das indústrias brasileiras, face à entrada de competidores e produtos estrangeiros. Assim, como se apontou anteriormente, a solução competitiva das indústrias com orientação nacional tem sido diminuir os custos de produção e distribuição, a fim de ampliar a oferta e deslocar concorrentes.

2.1.3 O CONTEXTO REGIONAL

Neste tópico será apresentado um contexto geral regional e, em seguida, um recorte focalizando especificamente a indústria de alimentos.

2.1.3.1 Características gerais do contexto regional

As exportações paranaenses nos últimos anos podem ser descritas resumidamente em três fases: crescimento, que vai do início de 1990 até 1997 e que continua em sua segunda fase, compreendida entre 1999 a 2005 e a fase atual em que estamos, onde as exportações giram em torno de U\$ 10 bilhões, como ilustrado no Gráfico 6.

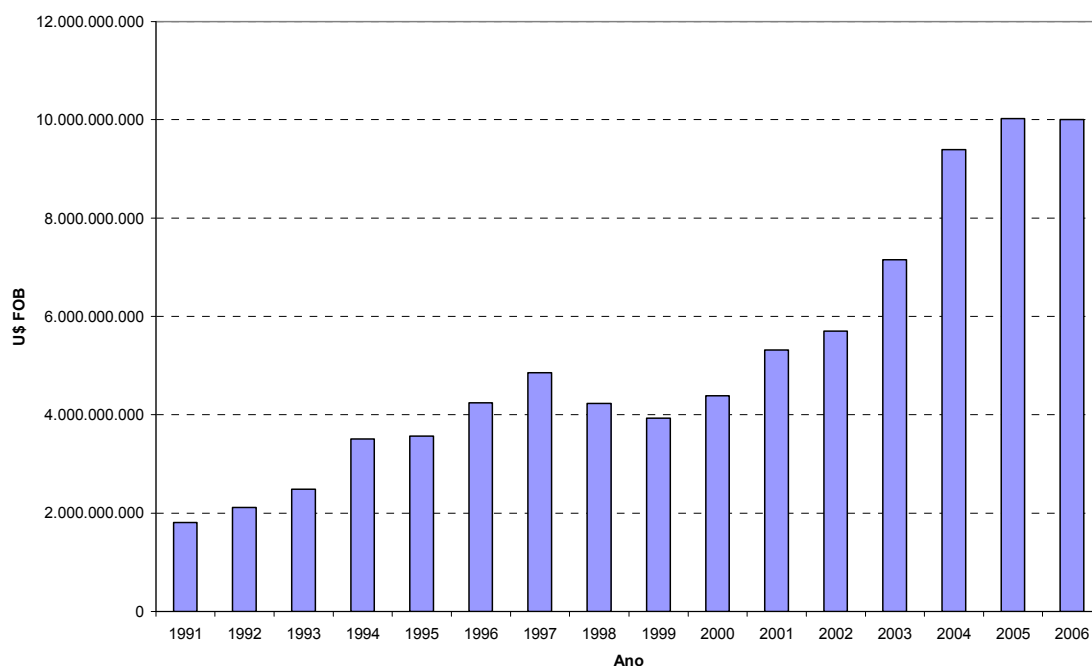


GRÁFICO 6 – EXPORTAÇÃO PARANAENSE 1991-2006
 FONTE: IPARDES (2008)

Os dados acima se referem ao Estado do Paraná como um todo. No entanto, o presente trabalho tem como pano de fundo a mesorregião Norte Pioneiro e, desta forma, os dados a seguir irão mostrar, através de diversos indicadores, a situação atual desta mesorregião. Estas informações fazem parte do “Projeto Nós Podemos Paraná” (ORBIS, 2008)

2.1.3.1.1 Informações Gerais

Esta mesorregião é constituída por 46 municípios, com população estimada de 542.910 habitantes (2006), com uma taxa de crescimento populacional negativa de 0,15% entre 1991 e 2000. Desse total, a população urbana cresceu apenas 1,6% e a rural decresceu 4,1% nesse período, atingindo grau 75,1 de urbanização em 2000.

Em 2000, a mesorregião está entre as cinco de menor grau de urbanização no Paraná, pois, apesar do surgimento de inúmeras cidades durante o processo de ocupação, houve pouca concentração. Nesse período, nenhum de seus municípios tinha população igual ou superior a 50 mil habitantes.

A dinâmica de crescimento populacional da região está fortemente condicionada aos processos migratórios, mudanças no tamanho das famílias e no comportamento da mortalidade da população.

De 1990 a 2000, o Paraná teve saldo negativo de 437.265 pessoas, o que resultou no crescimento negativo da taxa líquida de migração de 4,6%; a mesorregião também teve saldo negativo migratório de 109.797 pessoas e uma taxa líquida negativa de migração de 20%.

O número de nascimentos, que era de 20 a cada 1000 habitantes, em 1995, reduziu quase 27% no período, passando a 15 em 2005.

O índice de idosos, que mede a relação entre o número de pessoas idosas (65 anos ou mais) e o número de pessoas nos grupos etários mais jovens (menores de 15 anos), era de 26%, em 2000.

A mesorregião Norte Pioneiro está localizada parte no Segundo Planalto, o Planalto de Ponta Grossa, e parte no Terceiro Planalto, o Planalto do Trapp do Paraná, com relevo bastante uniforme, suavemente ondulado por pequenos planaltos pouco elevados. Com a crise cafeeira dos anos 1960, a região passou a sofrer os efeitos da crise, sem dispor, em boa parte do seu território, de condições favoráveis a culturas mais competitivas.

2.1.3.1.2 Pobreza e a fome

Em 1991, a mesorregião tinha 45,1% de sua população abaixo da linha da pobreza, percentual que passou para 30,9% em 2000. Mesmo apresentando uma redução de 31% no período, são aproximadamente 169 mil pessoas nessa condição. As mesorregiões Sudoeste e Noroeste foram as que apresentaram os maiores percentuais de redução de pobreza no Estado, respectivamente 44% e 42%.

A intensidade da pobreza, em 2000, atingiu 37,5%, o que representou uma redução de 7% em relação a 1991. A participação dos 20% mais pobres da população na renda, passou de 4,02% em 1991, para 3,49% em 2000, aumentando ainda mais os níveis de desigualdade. A razão entre o rendimento médio dos 20% mais ricos, se comparada com os 20% mais pobres, foi superior a 17 vezes.

2.1.3.1.3 Ensino básico universal

Em 2000, 92,3% das crianças de 7 a 14 anos estavam cursando o ensino fundamental, sendo a taxa de conclusão da 4.^a série, entre crianças de 11 a 14 anos, de 81%, taxa média levemente inferior à do Estado, que é de 81,6%. Entre os adolescentes de 15 e 17 anos, a taxa de conclusão do ensino fundamental (8.^a

série) diminuiu para 57%; mesmo entre jovens de 18 a 24 anos, apenas 59% haviam concluído o ensino fundamental. A taxa de alfabetização de 15 a 24 anos é de 97%, representando aumento de 5,6% entre 1991 e 2000.

A defasagem idade-série eleva-se à medida que se avança nos níveis de ensino. Entre a 1.^a e a 4.^a série do ensino fundamental, 12,7% das crianças estão com idade superior à recomendada; entre a 5.^a e 8.^a série, esse valor se eleva para 25%, chegando a 33,5% de defasagem entre os que alcançam o ensino médio. Assim, da 1.^a à 4.^a série um de cada oito alunos encontra-se em situação de defasagem; da 5.^a à 8.^a série, um de cada cinco; no ensino médio, um de cada três.

2.1.3.1.4 Igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres

A razão entre meninos e meninas no ensino fundamental, em 2005, apresenta pequena diferença para o sexo masculino, 93%, ou seja, para cada 100 meninos, há 93 meninas; em idades menores, o número de meninos é sempre superior ao de meninas. No ensino médio, esta razão inverte-se para 118%, ou seja, para cada 118 meninas, há 100 meninos no ensino fundamental. A razão entre mulheres e homens alfabetizados na faixa etária de 15 a 24 anos é parelha (101%).

A participação da mulher no mercado de trabalho, exceto no setor agrícola, passou de 32% em 1990, para 40% em 2005; nesse sentido, o Paraná também evoluiu, pois de 34,4%, em 1990, passou para 41% em 2005. O percentual do rendimento feminino em relação ao masculino passou de 67%, em 1990, para 79% em 2005; o Paraná passou de 71,6%, em 1990, para 79,5% em 2005.

A proporção de mulheres exercendo mandatos na Câmara Municipal é baixa: apenas 13% dos assentos são ocupados por mulheres.

2.1.3.1.5 Mortalidade infantil

A taxa de mortalidade de crianças menores de 5 anos, no período de 1990 a 2004, reduziu-se de 51 para 24 óbitos a cada 1.000 nascidos vivos, representando 53%; restam 14% para o atendimento da meta (17 por mil).

No Paraná, a taxa de mortalidade também reduziu-se, chegando a 18 a cada 1.000 nascidos vivos, o que representa uma redução de 53% em relação a 1991.

Na mesorregião, o percentual da mortalidade de crianças entre 28 dias e 1 ano, em 2004, representava 23%; no Paraná, esse percentual era de 32%.

Entre 2002 e 2004, 17% dos municípios da mesorregião tiveram número de óbitos de menores de 5 anos a cada 1.000 nascidos vivos menor que 15. Em 63% dos municípios, foi superior a 15 e inferior a 30. Acima de 30, ficaram 20% dos municípios, classificados, desse modo, como de nível médio de pobreza, segundo parâmetros da UNICEF.

2.1.3.1.6 Saúde materna

A taxa de mortalidade materna na mesorregião em 2004, apresenta 146 mortes a cada 100.000 nascidos vivos, número inferior ao registrado em 1990, que foi 167; no Paraná são 69,7 mortes. Considerando que a meta é reduzir 3/4 da mortalidade, chegando ao patamar de 36,5, este ainda continua sendo um importante desafio a ser superado.

Em 2004, 99,8% dos nascidos vivos tiveram seus partos assistidos pelo sistema de saúde e menos de 1% das gestantes não passaram por nenhuma consulta pré-natal. Naquele ano, a proporção de crianças nascidas vivas concebidas por mães adolescentes (com idade inferior a 20 anos) foi de 24%.

2.1.3.1.7 Combater o HIV / AIDS, a malária e outras doenças.

Em 2005, a mesorregião teve 60 casos de Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS) diagnosticados, representando 4% dos casos do Estado; no período de 1990 a 2004, foram 491.

Em 2005, foram registrados 17 casos de tuberculose; entre 1990 e 2004, foram 287.

Devido ao envelhecimento da população e à redução da mortalidade por doenças infecciosas, nas últimas décadas as doenças crônicas não-transmissíveis, como neoplasias, doenças do aparelho circulatório, endócrinas e metabólicas, foram as responsáveis pela maioria dos óbitos, com 440 mortes a cada 100 mil habitantes. A cada ano cresce a mortalidade por causas externas, como acidentes e homicídios, sendo as responsáveis, atualmente, por 62 mortes a cada 100 mil pessoas.

2.1.3.1.8 Sustentabilidade ambiental

Em 2000, 51% dos moradores da área urbana possuíam alguma inadequação em seu domicílio, tais como: acesso à água, esgotamento sanitário, coleta de lixo, iluminação elétrica, número de moradores por dormitório ou forma de ocupação não-

segura. O esgoto é o aspecto mais representativo, com 42%, e a iluminação elétrica a menor, com 1%.

Dos municípios que compõem a mesorregião, 75% dos moradores têm acesso à água da rede, canalizada em pelo menos um cômodo. O percentual de domicílios com formas de esgotamento consideradas adequadas (rede geral ou fossa séptica) é de 44,9%. A proporção de pessoas, em 2000, com acesso ao direito de propriedade (alugada ou própria) atinge 80,9%.

Atualmente, 5% do território da mesorregião, 82.795 hectares, apresentam cobertura florestal. Existem na mesorregião 27 áreas de conservação, das quais 3 são unidades de conservação estaduais, 8 municipais e 16 reservas particulares do patrimônio natural.

O indicadores acima fazem parte dos indicadores do “Projeto Nós Podemos Paraná”, impulsionado pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), através do Serviço Social da Indústria (Sesi).

2.1.3.2 O contexto regional da indústria de alimentos

A produção da indústria paranaense de alimentos tem mostrado uma tendência de crescimento a partir de 1997. Quando tomamos como base o ano de 2002, observamos que para o ano de 2007 ocorreu um aumento de 18,5%, conforme está ilustrado no Gráfico 7.

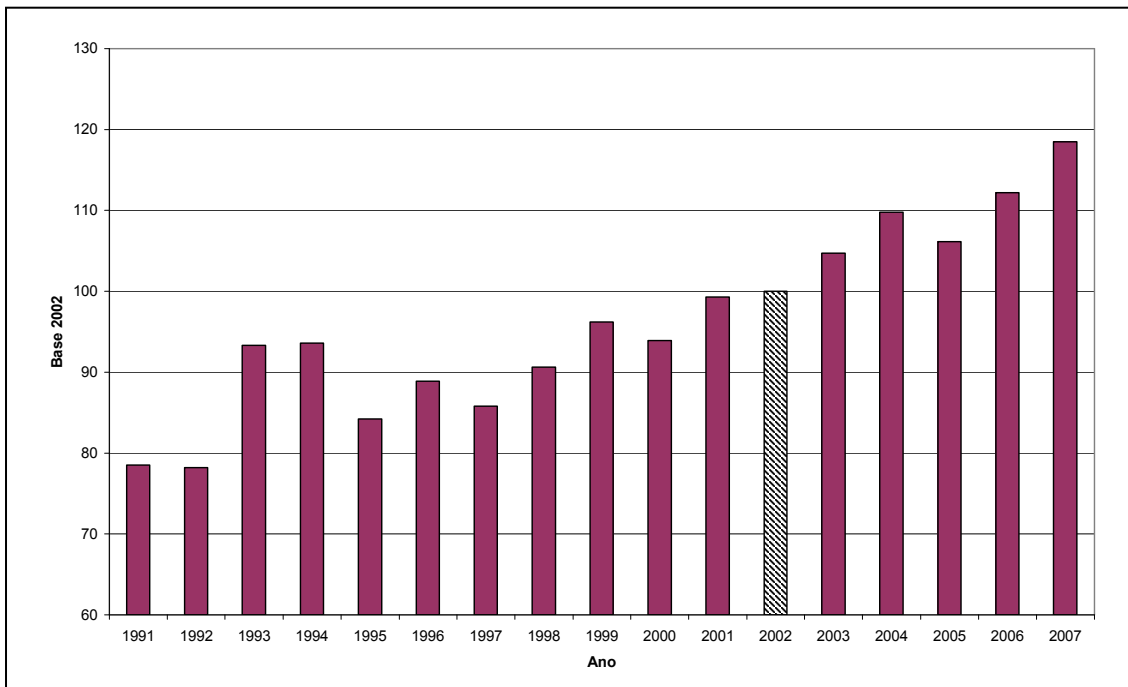


GRÁFICO 7 – PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA PARANAENSE DE ALIMENTOS 1991-2007
 FONTE: IPARDES (2008)

A mesorregião Norte Pioneiro possui alguns destaques com respeito à produção agrícola. Como exemplo pode ser citados: banana, café, tomate, trigo, uva, dentre outros, conforme está ilustrado no Gráfico 8 a 10.

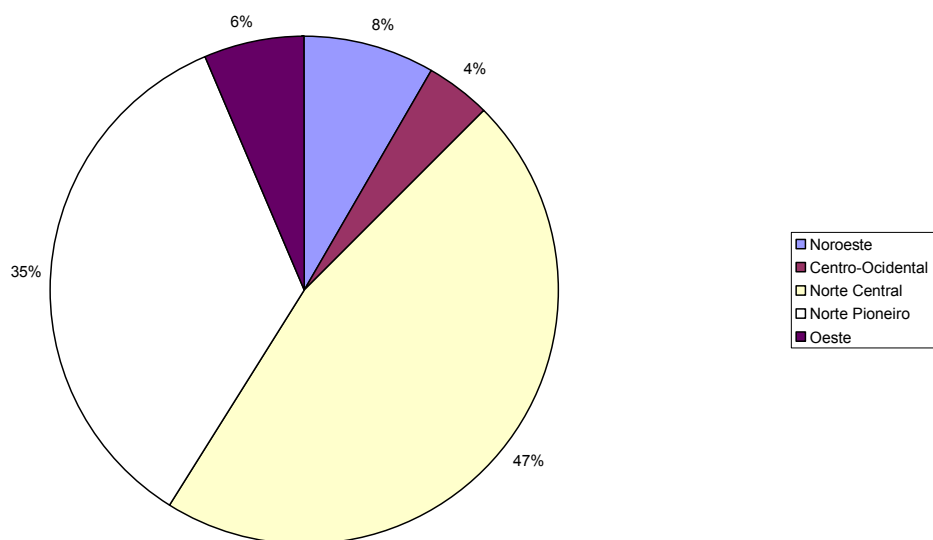


GRÁFICO 8 – PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE CAFÉ NAS MESORREGIÕES DO PARANÁ EM 2005
 FONTE: IPARDES (2008)

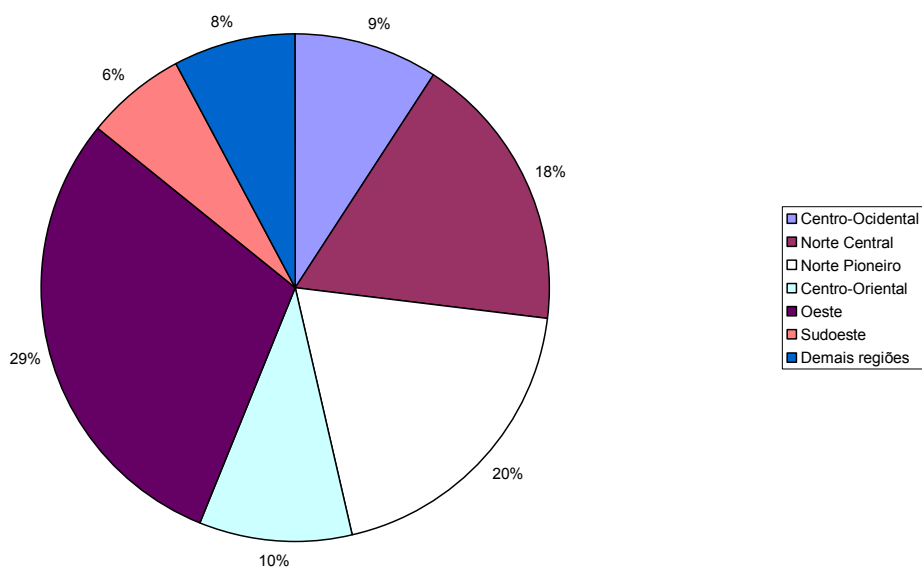


GRÁFICO 9 – PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE TRIGO NAS MESORREGIÕES DO PARANÁ EM 2005
 FONTE: IPARDES (2008)

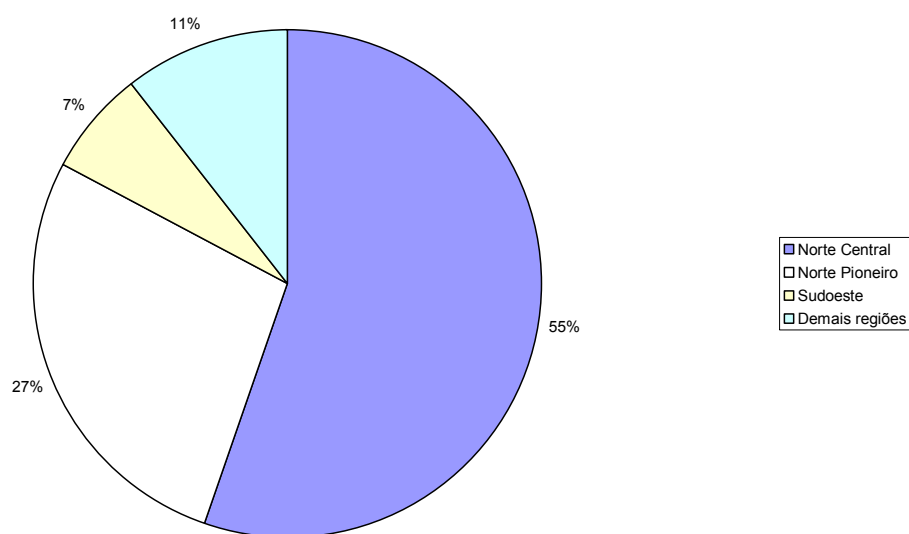


GRÁFICO 10 – PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE UVA NAS MESORREGIÕES DO PARANÁ EM 2005
 FONTE: IPARDES (2008)

Ainda segundo os Gráficos 8 a 10, a mesorregião Norte Pioneiro ocupa o segundo lugar na produção agrícola de café, trigo e uva.

Nesta parte do projeto procurou-se apresentar uma visão geral da área de alimentos e na próxima, será abordada a competitividade sobre diferentes enfoques.

2.2 COMPETITIVIDADE

Esta seção apresenta o conceito de competitividade, sua importância, os fatores que influenciam na competitividade, os modelos e níveis de competitividade.

2.2.1 Conceitos e evolução

As principais idéias que aparecem nos conceitos de competitividade são: gestão, concorrência, mercado, produtividade, posição de mercado, valor e ambiente externo. Este estudo reuniu alguns destes conceitos para melhor entender a competitividade.

O conceito de competitividade é um construto que pode ser aplicado a várias instâncias de análise. A competitividade pode ser considerada no âmbito da nação, segmentos industriais, regiões, organizações, empresas e indivíduos. Coutinho (1993, p.3) argumenta que a competitividade é o grau pelo qual a nação pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente aos testes dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantêm e expandem a renda real de seus cidadãos.

A administração ou gestão como a ciência de alcançar objetivos foi citada para descrever o que é competitividade, como se observa na visão do Toledo e Amigo (1999, p.65), “Competitividade é o resultado de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e manutenção de clientes previamente selecionados”. O conceito de Porter (1999) também faz referência à gestão, quando afirma que a competitividade é uma resultante da combinação de informação, conhecimento, tecnologia, organização, cooperação e coordenação. Esta combinação resulta em qualidade, produtividade e produtos competitivos internacionalmente.

A competitividade tem uma relação direta com a área mercadológica. Alguns autores utilizaram desta área para dizer o que é competitividade. Inicialmente se pode citar Toledo e Amigo (1999), que acreditam que competitividade corresponde à capacidade da empresa de conquistar e manter seus clientes-alvo e de superar a concorrência. Complementando esta idéia com o conceito de diferencial, entende estratégia competitiva como o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de

maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. Além do diferencial, o posicionamento foi considerado para caracterizar a vantagem competitiva que pode ser considerada sob o enfoque do posicionamento dentro da indústria, ou como habilidade para realizar algo melhor do que a concorrência, relatado por Slack (1993). Porter (1989, p.1) junta a questão da posição competitiva e concorrência para falar da competitividade, quando alega que a estratégia competitiva é “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Coutinho e Ferraz (1994, p. 18), por sua vez, além do posicionamento incluem o conceito de sustentabilidade quando descrevem competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. A área mercadológica continua sendo utilizada pelos autores para definir competitividade. Por isso, Almeida (2000) descreve que o termo competitividade aparece quando se agrega valor à produção.

A economia também foi lembrada pelos autores ao conceituar a competitividade. Contador (1996, p. 9) afirma que competitividade é um conceito amplo que abrange estudos macroeconômicos como a competitividade das nações e microeconômicos como a competitividade das empresas. Complementando esta idéia com a importância da informação, Fernandes *et al.* (1999) compreendem que ser competitivo para as organizações envolve conhecer e manterem-se atualizadas sobre o tipo de competição existente no ambiente em que atuam. Ainda considerando o ambiente, mas ambiente institucional, Santos (2007, p. 148) descreve a competitividade como “conjunto de fatores, políticas e ambiente institucional que irá determinar o nível de produtividade do país e, portanto, o nível de prosperidade que poderá ser atingido”.

2.2.2 Importância, origem e perspectivas da competitividade.

O conceito de competitividade demonstra sua importância ao identificar que o país, organização ou até mesmo indivíduo competitivo, terá sucesso em seus empreendimentos. Este tema foi explorado por Coutinho (1993), quando alega que a competitividade é a base para o nível de vida de um povo em vista de gerar

expansão das oportunidades de emprego e a capacidade de cumprir em dia suas obrigações internacionais.

A competitividade também deve ser vista em perspectiva e, para isso, Prahalad e Hamel (1995) escrevem que o novo paradigma da estratégia é não só reengenharia dos processos, mas também regeneração de estratégias; não só transformação organizacional, mas também transformação do setor; não só competir pela participação do mercado, mas também competir pela participação nas oportunidades. A competição para o futuro é uma competição pela maior participação nas oportunidades futuras, potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades, sejam elas sistemas de informações em domicílio, materiais avançados ou qualquer outra. A pergunta que precisa ser respondida por todas as empresas é: dadas as nossas atuais habilidades ou competências, que participação nas oportunidades futuras podemos esperar? As empresas do futuro não competem dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para criar a estrutura dos setores futuros. Prahalad e Hamel (1995), acreditam que uma empresa não pode perseverar durante vinte anos se não estiver comprometida com uma determinada oportunidade. (...) Este comprometimento e a perseverança da organização são impulsionados pelo desejo de modificar a vida das pessoas.

No futuro, a competição passa de competição em um estágio para competição em vários estágios, na visão de Prahalad e Hamel (1995). Os estágios da competição pelo futuro passam pela liderança intelectual, gerência dos caminhos de migração e competição pela participação no mercado. A competitividade do futuro exige a capacidade do estrategista de aprender a esquecer as crenças e valores que não servem mais para o novo ambiente, argumenta Prahalad e Hamel (1995). As crenças são: pressuposições sobre a estrutura do setor; como ganhar dinheiro no setor; quem são ou não são seus concorrentes; o que os clientes querem ou não querem; as tecnologias viáveis e as inviáveis; entre outras. O futuro, para Prahalad e Hamel (1995), não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído como um arquiteto constrói uma ponte sobre o abismo; a empresa precisa construir o mercado que vai competir no futuro, para ter lugar no futuro; a empresa precisa aprender a pensar diferente sobre três coisas: o significado de competitividade, o significado da estratégia e o significado das organizações.

2.2.3 Níveis de competitividade

A competitividade pode ser considerada em nível de nação e em nível de empresas. A competitividade em nível das nações, segundo Prahalad e Hamel (1995), é expressa em termos de um país ou bloco de comércio *versus* outro e a questão é se o primeiro está perdendo ou cedendo sua competitividade para o segundo. O autor afirma, ainda, que existe pouca concorrência direta entre os países, se é que existe alguma. Isto significa que se a Europa crescer, os Estados Unidos não diminuirá - aumentará também; a economia está entrelaçada. Conclui Prahalad e Hamel (1995), que as empresas européias desempenham um papel importante na prosperidade norte-americana, assim como as empresas norte-americanas representam na posteridade japonesa e assim por diante. Argumenta, também, que a competitividade não ocorre apenas entre ofertas de produtos ou serviços, mas entre as empresas e coalizões de empresas.

A competitividade nas empresas foi estudada por Porter (1985) ao relatar que a competitividade depende da estrutura da indústria e se dá pela ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de serviços ou produtos substitutos; e rivalidade entre as empresas existentes. Outro fator é a posição relativa da empresa dentro da indústria que pode ser liderança de custo, diferenciação ou enfoque. Contudo, para Baumann (1996), esta vantagem competitiva baseada nos custos de fatores, perde sentido pelo progresso que permite aos países concorrentes superarem diferenças nos custos de produção através das invenções e inovações tecnológicas e a redução do ciclo de vida das tecnologias e dos produtos.

Contribuindo com esta discussão, Prahalad e Hamel (1995) esclarecem que quando a unidade em análise é uma empresa e não um país, a questão da competitividade gira em torno da posição competitiva relativa e da vantagem competitiva. A competitividade é decorrente de uma posição defensável no mercado e de vantagens competitivas sustentáveis. As empresas têm que evoluir, conforme Prahalad e Hamel (1995), da pergunta *o que* torna uma empresa ou um setor mais lucrativo, para a pergunta por que as empresas parecem capazes de criar continuamente novas formas de vantagem competitiva enquanto outras parecem apenas capazes de observar e seguir. (...) o que é necessário e a capacidade de transformar a estrutura de um setor. (...) o setor não evolui, ao contrário, as

empresas dispostas a modificar a atual ordem do setor desafiam a prática aceita, redesenham as fronteiras dos segmentos, definem novas expectativas preço-desempenho e reinventam o conceito de produto ou serviço.

Porter (1996) contribui para a esta discussão afirmando que o único conceito de competitividade nacional é a produtividade das empresas. Este autor estabelece uma relação entre a competitividade da nação e a produtividade das empresas, afirmando que a produtividade das empresas leva à competitividade da nação.

2.2.4 Fatores determinantes da competitividade sob a ótica de diversos autores

Para Porter (1993), os fatores determinantes da competitividade são três: i) sistêmicos: mudanças nos regulamentos governamentais; ii) estruturais: necessidades novas ou renovadas do comprador; iii) internos: novas tecnologias, custos ou disponibilidade oscilante de insumos. No Quadro 3 é possível visualizar a comparação realizada por Silva (2004) de diversos autores.

Autores/Grupo de fatores determinantes	Sistêmicos – Relativos ao ambiente concorrencial	Estruturais – Relativos ao mercado	Internos - Relativos à empresa
Fajnzylber (1988)	Ritmo de investimentos Doação de recursos para investimentos (formas de financiamento) Mercado de trabalho e estado de bem-estar Infra-estrutura educacional e de P&D Uso de instrumentos de política e da dimensão institucional	Relações industriais Estrutura setorial e absorção do processo técnico.	Organização empresarial
Porter (1993)	Mudanças nos regulamentos governamentais Condições de fatores, como trabalho especializado e infra-estrutura.	Necessidades novas ou renovadas do comprador Aparecimento de novo segmento de indústria Localização ou rede geral de atividades	Novas tecnologias. Custos ou disponibilidade oscilante de insumos Configuração ou

		<p>Condições de demanda</p> <p>Indústrias correlatas ou de apoio: presença de indústrias abastecedoras ou correlatas.</p> <p>Condições que governam como as empresas são criadas, organizadas, dirigidas e sua rivalidade interna.</p> <p>Configuração da indústria: ameaça de novos concorrentes e produtos substitutos, relação com clientes e fornecedores, rivalidade do mercado.</p>	<p>coordenação das estratégias globais</p> <p>Alianças estratégicas</p>
<p>Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1996); Coutinho, Ferraz (Org.) (1995)</p>	<p>Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do PIB, oferta de crédito e taxa de juros, política salarial e outros.</p> <p>Político institucional: política tributária, tarifária, tecnológica, poder de compra do governo.</p> <p>Legais e regulatórios: proteção a propriedade industrial, preservação ambiental, defesa da concorrência, proteção consumidor e regulação capital estrangeiro.</p> <p>Infra-estrutura e condições sociais.</p> <p>Internacionais: Tendências do comércio, fluxo de capital e acordos.</p>	<p>Mercado: tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a mercados internacionais.</p> <p>Regime de incentivos e regulação da concorrência: aparato legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do Estado.</p> <p>Configuração da indústria: desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, articulações na cadeia</p>	
<p>Possas (1999)</p>	<p>Situação macroeconômica:</p>	<p>Grau de concentração</p>	

	<p>taxa de câmbio e de juros, contas públicas, balança de pagamentos e nível de utilização da capacidade.</p> <p>Leis e normas que regulam a atividade econômica.</p> <p>Política fiscal, legislação ambiental, trabalhista, previdenciária, comercial, bancária, de direito dos consumidores, de propriedade intelectual, de regulação da concorrência, entre outras.</p> <p>Ambiente natural.</p> <p>Elementos de caráter social: distribuição de renda, níveis educacionais, relações de trabalho etc.</p> <p>Costumes e cultura</p>	<p>Vantagens detidas de cada competidor</p> <p>Característica de insumos disponíveis e setores que fornecem.</p> <p>Qualificação mão-de-obra</p> <p>Tamanho de mercado</p> <p>Preferências do consumidor</p> <p>Fontes e formas de financiamento disponíveis</p>	
<p>Instituto Alemão de Desenvolvimento, citado em Macedo (2000)</p>	<p>Política orçamentária, monetária, fiscal, de regulação da concorrência, cambial e comercial.</p> <p>Padrões básicos de organização política, jurídica e econômica</p> <p>Capacidade estratégica e política</p> <p>Política de infra-estrutura, educacional, tecnológica, industrial, ambiental, regional, seletiva de importações e exportações</p>	<p>Fatores socioculturais, escala de valores.</p>	<p>Capacidade de gestão.</p> <p>Estratégias empresariais.</p> <p>Gestão da inovação</p> <p>Ciclos de produção</p> <p>Integração em redes</p> <p>Logística</p> <p>Interação de provedores e usuários.</p>

QUADRO 3 – FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DE DIVERSOS AUTORES

FONTE: Silva (2004)

2.2.5 Fatores que induzem à competitividade

Entender o que é a competitividade, sua origem, níveis de aplicação são fatores importantes, mas não suficientes. Para cumprir o objetivo deste estudo é necessário dar mais profundidade à discussão. Assim, esta seção se propõe a identificar quais fatores induzem à competitividade.

Segundo Santos (2007), os fatores determinantes da competitividade dependem de fatores internos, estruturais e sistêmicos. Os internos são as estratégias, qualidade da gestão, grau de inovação e qualidade dos recursos humanos. Os fatores estruturais são condições concorrenciais e configuração da indústria onde a empresa atua. Os fatores sistêmicos são constituídos por aspectos externos que afetam o mercado competitivo, como infra-estrutura econômica, níveis de educação e saúde da sociedade, grau de desenvolvimento tecnológico, grau de institucionalização dos mercados de bens e serviços, trabalho e financeiro do país.

Outra perspectiva que se pode considerar sobre o tema é a visão de Porter (1985), quando descreve que a vantagem competitiva consiste na conquista de uma vantagem tanto em custos como também em diferenciação. Complementando esta visão, pode-se citar Pitelli (2002), que diz que a vantagem é obtida por uma empresa como fruto de estratégias planejadas e executadas em inúmeras atividades da organização como marketing, produção, finanças, entre outros.

A seguir serão abordados determinados fatores que induzem à competitividade. Estes fatores são: inovação, produtividade, tecnologia, pessoas, parcerias, capacidade de aprender e ações do governo.

2.2.5.1 Inovação

O primeiro e talvez um dos mais importantes fatores que induzem à competitividade, pode ser confirmada por Maital (1996, p.218) quando enfatiza que "Inovar é o elemento principal da estratégia competitiva. A inovação tem sido chamada de 'Vantagem do atacante'".

Porter (1998) alega que a competitividade é um alvo móvel e a única maneira de se manter competitivo ao longo do tempo, é através de um processo de inovação. Ampliando esta idéia para a nação, Matesco (1993) salienta que a inovação tecnológica é uma condição essencial para a promoção do progresso econômico de

um país e da competição entre as empresas. Por conseguinte, McArthur e Saches (2001) sugerem que os países competitivos diferenciam-se dos menos competitivos pela capacidade de alcançar inovações tecnológicas em níveis compatíveis com as necessidades de mercado.

Finalmente, pode-se lembrar o que diz Schumpeter (1984, p.112) salientando a criação destrutiva quando postula "...que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial do capitalismo". É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas.

2.2.5.2 Produtividade

Outro fator que leva à competitividade é a produtividade. Esta pode ser entendida, sob o ponto de vista de Contador (1996), como a relação entre os resultados da produção e os recursos produtivos a ela aplicados. A produtividade pode ser medida em termos de operação, empresa ou nação. Segundo o mesmo autor, a produtividade em termos de operação reflete a capacidade produtiva dos recursos envolvidos em uma operação; a produtividade da empresa envolve a relação entre o faturamento e os custos totais; finalmente, a produtividade da nação é mostrada pela renda "per capita" dos indivíduos. Contador (1996) enfatiza, ainda, que a produtividade é uma arma para competitividade. Concordando com este autor, Zaccarelli (1990) conclui que há forte correlação entre produtividade e vantagens competitivas. E ainda Drucker (1975), relata que a produtividade seria o grande desafio da década de 90.

A produtividade foi chamada por Prahalad e Hamel (1995) de alavancagem de recursos. A empresa se torna competitiva quando tem bons resultados na alavancagem de recurso, o que é conseguido através de criação de um consenso sobre as metas estratégicas, especificação de metas de melhorias precisas, ênfase nas atividades mais valorizadas, uso total do cérebro de cada funcionário, acesso aos recursos de parceiros, combinação de habilidade de formas inovadoras, garantia de ativos complementares críticos, reutilização de habilidades e recursos, descoberta de uma causa comum a outras empresas, proteção de recursos contra o ataque dos concorrentes e minimização do tempo de retorno.

2.2.5.3 Tecnologia

A tecnologia é outro fator importante na busca da competitividade. Em função disto, Santos (2007) afirma que competitividade é o grau de desenvolvimento tecnológico atingido pela sociedade. Este desenvolvimento pode ser intelectual, investimentos estrangeiros, desenvolvimento da tecnologia da informação e avanço nas telecomunicações. Nesta mesma linha, Porter (1985) postula que a tecnologia será convertida em vantagem competitiva quando conseguir reduzir custo ou aumentar a diferenciação e se a liderança tecnológica for sustentável. Contador (1996), por sua vez, argumenta que é importante o desenvolvimento tecnológico para a obtenção da vantagem competitiva, alterando a estrutura do próprio ramo de negócio, criando novos ramos e até extinguindo a vantagem competitiva adquirida por empresas fortes. O mesmo autor acrescenta que a tecnologia deixou para trás as antigas vantagens competitivas, como mão-de-obra, matéria-prima e energia barata.

2.2.5.4 Pessoas

Marcovitch (1991) estabelece um vínculo entre inovação e pessoas dizendo que as empresas que conseguem se manter competitivas nos mercados interno e externo, têm em comum uma postura inovadora e são dirigidas por executivos expansionistas e dispostos a correr riscos.

Em um estudo realizado na indústria de informática em relação à indústria de transformação, Contador (1996) descobriu que há uma correlação positiva muito forte entre competitividade e formação escolar do pessoal. Neste mesmo sentido, Prahalad e Hamel (1995) dizem que a competição pela previsão do futuro do setor, é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como *líder intelectual* em termos de influência no direcionamento e forma de transformação do setor. Coutinho e Ferraz (1994) complementam esta idéia, afirmando que a competitividade fica prejudicada com a ausência de mecanismos que promovam maiores capacitações tecnológicas e gerenciais.

2.2.5.5 Parcerias

Outro fator importante na competitividade, são as redes de empresas. A falta de acesso cooperativo às informações de mercado limita a competitividade na visão de Coutinho e Ferraz (1994), muito embora a competição tenha sido vista com antítese da cooperação, lembra Lynch (1994), mas atualmente, reconhece o mesmo autor, a cooperação é uma arma no jogo da competição. A competição não ocorre mais entre produtos e serviços, postula Hamel (2000), mas entre conceitos de negócios.

O processo de cooperação não é simples por envolver interesses por vezes contraditórios. Sobre isto Pinto e Oliveira (2004), ressaltam que o processo de formação de estratégias competitivas ultrapassa os limites clássicos do planejamento técnico-econômico e prolonga-se no espaço institucional da empresa, assumindo caráter permanente de mediação política e de construção de arranjos de negociação entre ela e seus diversos *stakeholders*. Essa negociação envolve acomodação, administração de divergências e elaboração de sucessivos acordos e convenções, em jogo mesclado por episódios simultâneos de conflito e cooperação.

A cooperação pode servir na competitividade aumentando o nível de conhecimento e informação. Sobre isto Porter (1998) relata que os clusters afetam a capacidade de competição pelo incremento da produtividade ao maior acesso à informação especializada, fornecedores comuns e pela sinalização do ritmo e direção da inovação. O mesmo autor acrescenta que a cooperação leva à difusão internacional das inovações. Concordando com esta idéia, Maital (1986) postula que os produtos e serviços estão se tornando cada vez mais dependentes do conhecimento e informação, e isto pode ser melhor em um ambiente cooperativo. Empresas mais competitivas serão aquelas que encontram meios inovadores de cooperar até com seus rivais.

2.2.5.6 Capacidade de aprender

O conhecimento é um fator que promove a competitividade defendida por Doz, Santos e Williamson (2001), quando alegam que as empresas desenvolvem um novo padrão de vantagem competitiva descobrindo, acessando, mobilizando e alavancando os conhecimentos de que necessitam em várias partes do mundo. O

acesso ao conhecimento foi discutido por Santos (2007), quando relata que o acesso da população à educação se constitui num elemento importante para que se possa dispor de um contingente de mão-de-obra com os requisitos essenciais para participar do processo de produção. Organizações que convivem com o aprendizado gerado no mundo e são capazes de integrar redes e promover múltiplas alianças, geram vantagem competitiva. Complementa esta posição o argumento de Maital (1996, p.89), quando afirma que pessoas e sua capacidade de utilizar o conhecimento é a mais importante vantagem para a competitividade. Senge (1998) é mais enfático, quando argumenta que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade da organização de aprender mais rápido e melhor do que seus concorrentes.

Pagani e Resende (2007), disseram que apesar de todas as fontes e fornecedores de informação disponíveis na “indústria da informação”, as empresas têm encontrado dificuldades em implementar processos sistematizados que lhes permitam aproveitar melhor as oportunidades e aumentar a sua competitividade na Sociedade do Conhecimento. Nesse contexto de tecnologia e competitividade, consolidam-se dois novos processos que podem contribuir. O primeiro desses processos, voltado ao meio externo, é a Vigilância ou Inteligência Competitiva, com os seus conceitos, técnicas e ferramentas baseadas fortemente em coleta, tratamento, análise e disseminação de informação externa para o ambiente interno, com o intuito de subsidiar o apoio à decisão. O segundo processo, voltado ao meio interno, é o de Gestão do Conhecimento, com os conceitos, técnicas e ferramentas baseadas fortemente no trabalho em equipe e em redes para potencializar o capital intelectual.

2.2.5.7 Ação do governo

A ação do governo é importante fator para a vantagem competitiva. Baumann (1996) relata que esta ação deve construir vantagens competitivas para o setor produtivo para o mercado nacional e internacional. O financiamento do setor público, conforme Santos (2007), influencia na capacidade de investimento da sociedade, que em última análise, reflete sobre a infra-estrutura econômica e na competitividade das empresas. A política cambial pode influenciar na competitividade, conforme Santos (2007), em vista da taxa de câmbio apreciada reduzir capacidade do

produtor nacional no mercado externo, ao mesmo tempo em que produz um efeito positivo de curto prazo sobre a inflação, porque contribui para elevar a oferta interna de produtos por meio da importação, fazendo com que o nível de preços no mercado interno fique mais contido. Porém, pode ser uma armadilha, sendo que reduz a capacidade competitiva das empresas exportadoras e, por conseqüência, o nível de empregos nas indústrias. Este autor defende, ainda, que é primordial a aceleração dos passos na direção da implementação efetiva das parcerias público-privadas, ao mesmo tempo em que se promovem as reformas necessárias para estrutura do estado e se aceleram os investimentos em educação e tecnologia, como forma a atingir os objetivos da sociedade como um todo em direção da competitividade. Lemes Junior (2005) conclui dizendo que as políticas econômicas como política monetária, fiscal, cambial e rendas, influenciam na lucratividade das empresas e isto gera maior ou menor competitividade para indústria.

2.2.6 Modelos de competitividade

O aprofundamento do estudo sobre competitividade exige, uma visão dos modelos que estão sendo propostos pelos estudiosos. Diante disto, foram selecionados e apresentados os modelos de Porter, Altenburg, Lanzer e de Coutinho e Ferraz.

2.2.6.1 Modelo de Porter

A vantagem competitiva como elemento chave no processo do desenvolvimento regional, requer estudo mais profundo. Porter (1999, p.178) elaborou um modelo chamado “diamante”, que é um conjunto de fatores que pretende gerar ambiente propício para as empresas nascerem e aprenderem a competir. Este modelo foi utilizado neste trabalho como forma de aprofundar o tema.

O diamante é composto por quatro atributos ou determinantes: condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, revela Porter (1999, p.178). Além destas duas outras variáveis adicionais, podem influenciar o sistema nacional de maneira importante e são necessárias para completar a teoria que seriam o acaso e o governo, como pode ser observado na Figura 1.

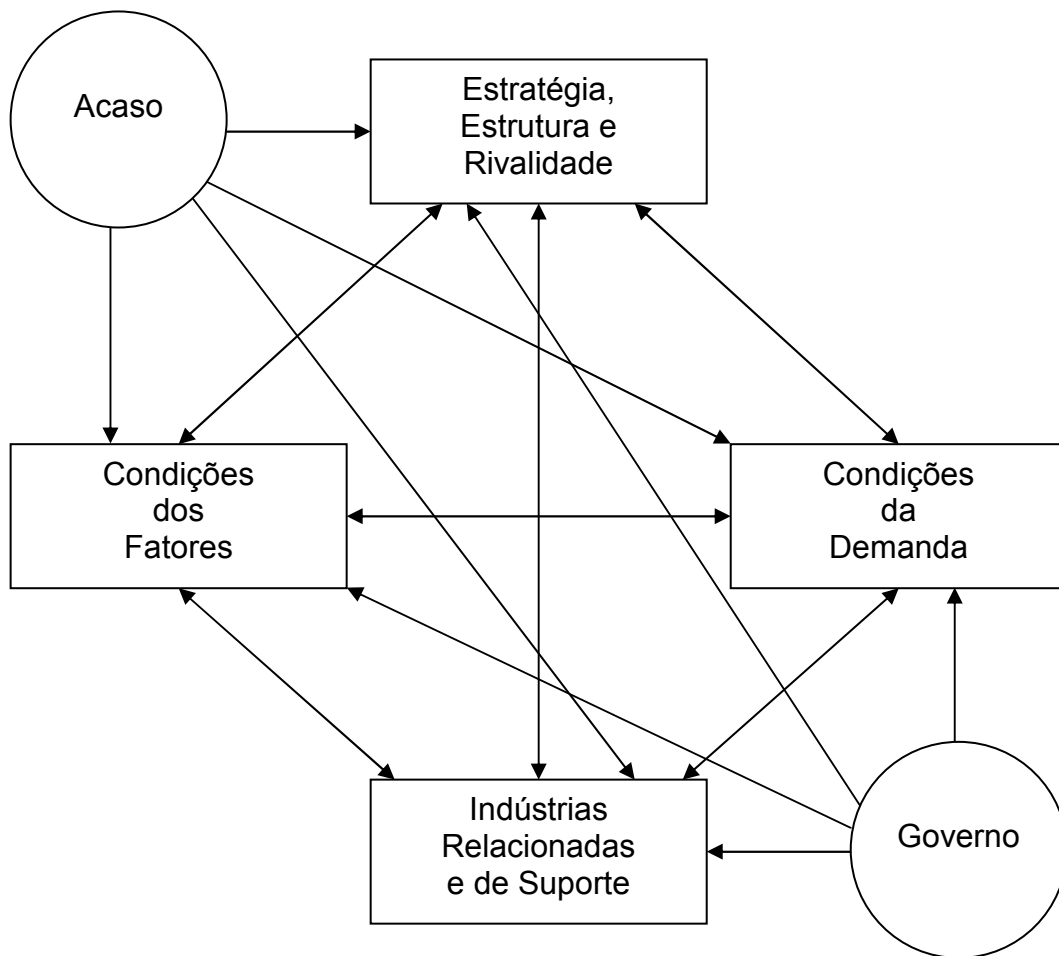


FIGURA 1 – MODELO DO DIAMANTE COM AS INFLUÊNCIAS DO ACASO E GOVERNO
 FONTE: Porter (1989, p.146)

Nesta seção, será comentado sobre os quatro fatores que compõem o modelo e, para seu melhor entendimento, será iniciada com as condições dos fatores.

Na escola clássica, os fatores de produção são mão-de-obra, terra cultivável, recursos naturais, capital e infra-estrutura. Sabe-se que a competitividade consiste em criar fatores especializados e manter seu aprimoramento, e estes fatores especializados constituem uma vantagem competitiva. Estes fatores podem ser ampliados em recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimentos, recursos de capital e infra-estrutura, menciona Porter (1993).

Estes fatores podem ser classificados em básicos e adiantados para Porter (1993). Os fatores básicos são: os recursos naturais; clima; localização; mão-de-obra não-especializada e semi-especializada e dívida de capital. Os adiantados são: moderna infra-estrutura de comunicação de dados digital; pessoas altamente

educadas; institutos universitários de pesquisa em disciplinas sofisticadas. Os fatores básicos são herdados e os adiantados precisam ser desenvolvidos com investimentos. Os fatores adiantados podem ser classificados ainda em especializados e generalizados. Os generalizados são encontrados com mais frequência, enquanto que os especializados são difíceis de serem desenvolvidos e estão disponíveis em menor quantidade; envolvem maior investimento e maior risco. A vantagem competitiva mais significativa e mais sustentável ocorre quando um país possui fatores adiantados e especializados. Porter (1993) argumenta que “Os recursos humanos especializados e os recursos de conhecimentos, talvez as duas categorias mais importantes de fatores para a elevação da vantagem competitiva, são bens que se depreciam particularmente”.

O papel do setor privado na criação de fatores é relevante. Porter (1993) lembra que o governo opera na criação de fatores básicos e generalizados por ser vagaroso. Um investimento significativo direto pelas empresas, associações de comércio e indivíduos na criação de fatores, bem como o acoplamento dos investimentos privados e públicos, são características das indústrias nacionais de sucesso internacional.

O segundo determinante a ser considerado é a condição da demanda apresentada por Porter (1999), onde as empresas de um país ganharão competitividade externa quando os compradores domésticos forem os mais sofisticados do mundo e mostrarem-se exigentes em relação aos produtos e serviços. Este autor compreende que três atributos gerais da demanda interna são significativos: a composição da demanda, tamanho e padrão de crescimento da demanda e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros.

A composição da demanda interna determina a maneira pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do comprador, argumenta Porter (1993). As características da composição da demanda são estrutura da demanda do segmento. Desse modo a presença de grandes segmentos que exigem forma mais sofisticada de vantagem competitiva; compradores sofisticados e exigentes, ou seja, quanto mais exigentes os compradores maior a vantagem competitiva da indústria; e necessidades precursoras do comprador. Dessa maneira as empresas nacionais adquirem vantagens se as necessidades dos compradores de um país renunciarem as dos compradores de outros países.

O tamanho da demanda interna e padrão de crescimento podem reforçar a vantagem competitiva numa indústria, reflete Porter (1993). Um mercado interno de grandes proporções pode levar à vantagem competitiva em indústrias nas quais há economias de escala ou aprendizado, ao estimular as empresas do país a investir agressivamente em grandes instalações, desenvolvimento da tecnologia e melhoramentos produtivos. Além disso, Porter (1993) afirma que o rápido crescimento interno leva as empresas de um país a adotar tecnologias novas mais depressa, com menos receio de que tornem redundantes os investimentos existentes, e a construir instalações grandes e eficientes com a certeza de que serão utilizadas. Sem dúvida, explica Porter (1993), outros fatores como número de compradores independentes, a demanda interna inicial e saturação precoce são importantes ao considerar o tamanho da demanda para competitividade da nação.

O terceiro determinante do modelo do diamante é setores correlatos e de apoio. Para expandir este determinante, Porter (1993) afirma que estes setores são indústrias de abastecimentos (fornecedores) ou indústrias correlatas e devem ser dotados de competitividade internacional para gerar vantagem competitiva.

Os fornecedores com competitividade internacional, geram vantagem competitiva em vista dos seguintes argumentos, de acordo com Porter (1993): gera acesso eficiente, precoce, rápido e preferencial à maioria dos insumos economicamente rentáveis; as ligações entre as cadeias de valor da empresas e seus fornecedores; os fornecedores ajudam as empresas a ver novos métodos e oportunidades de aplicar tecnologia nova; acesso fácil à informação, às novas idéias e conhecimentos e às inovações do fornecedor.

A presença no país de indústrias competitivas relacionadas leva a novas indústrias competitivas. Indústrias correlatas são aquelas que podem partilhar atividades da cadeia de valores e envolvem produtos complementares, enfatiza Porter (1993). Estas indústrias trazem oportunidades de informações e intercâmbio técnico e para Porter (1993), a proximidade e semelhança cultural tornam esse intercâmbio mais fácil do que no caso das firmas estrangeiras

O quarto determinante trata do contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna. O sistema gerencial difere de país para país, menciona Porter (1993). Não existe um sistema gerencial de aplicação universal, estas diferenças se dão nos aspectos como: treinamentos, formação e orientação de líderes, estilo de grupo em contraposição ao

estilo hierárquico, influência da iniciativa individual; instrumentos para a tomada de decisões, natureza das relações com os clientes, capacidade de coordenar funções, atitude para com as atividades internacionais e relação entre o trabalho e a administração.

Os países têm vantagens competitivas quando suas metas e motivações estão alinhadas com as fontes de vantagem competitiva, defende Porter (1993), e estas metas variam de acordo com a natureza da companhia, se são abertas, fechadas, com ou sem fins lucrativos. Todas podem contribuir para a vantagem competitiva, desde que alinhadas com as fontes de vantagem competitiva.

Além dos quatro fatores estudados o autor acrescenta o acaso como um fator que influencia no modelo. Para isso relata que o acaso, segundo Porter (1993), são ocorrências fortuitas que pouco tem a ver com as circunstâncias de um país e estão fora do alcance das firmas, como atos de pura invenção, descontinuidades tecnológicas, custos de insumos, como choque do petróleo, modificações no mercado financeiro e taxa de câmbio, surtos de demanda, decisões políticas de governos estrangeiros e guerras. Estes acontecimentos são importantes para criar interrupções que permitem mudanças na posição competitiva e modificando condições no diamante. Os choques têm impactos assimétricos sobre diferentes países. A nação com o diamante mais favorável terá mais probabilidade de transformar os acasos em vantagens competitivas, descreve Porter (1993).

Outro fator que pode ser adicionado aos quatro principais, é o papel do governo, que consiste em encorajar as empresas a elevar suas aspirações e a galgar níveis mais altos de desempenho competitivo. O governo tem o papel parcial de criar condições subjacentes favoráveis ao diamante, postula Porter (1999) O papel do governo na vantagem competitiva nacional está em influenciar os quatro determinantes, reflete Porter (1993).

2.2.6.2 O modelo de Altenburg

O modelo de competitividade sistêmica de Altenburg (1998) propõe-se a determinar os níveis ou dimensões da competitividade, com ênfase em variáveis econômicas, que envolvem um conjunto complexo de fatores dimensionados nos níveis meta, macro, meso e micro.

- Meta – engloba fatores socioculturais que definem a capacidade de articulação dos atores sociais e sua habilidade de formulação de estratégias e políticas de interesses da sociedade local.
- Macro – estratégias e estabilidade da estrutura macroeconômica, definidas pelas políticas fiscal, monetária, cambial, comercial e de competição.
- Meso – estruturas de suporte que facilitam a interação e cooperação de firmas (fornecedores, clientes e concorrentes); a interação e cooperação com instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, de instituições de suporte ao financiamento, de instituições de apoio e disseminação, como marketing, exportações, feiras etc.; de instituições de formação e treinamento da mão-de-obra, e da existência de infra-estrutura: transporte, comunicação, energia.
- Micro – capacidade da firma, ou de uma rede de firmas para se manterem competitivas, oferecendo bens e serviços que otimizem a relação custo-eficiência, a qualidade, a variedade e a habilidade de reação às novas oportunidades e mudanças de mercado.

Na figura 2 pode-se observar o Modelo de Stamer que muito se assemelha aos níveis descrito acima.



FIGURA 2 - COMPETITIVIDADE SISTÊMICA
FONTE: Meyer-Stamer, 2001, p. 19

2.2.6.3 Modelo de Lanzer

Para Lanzer *et al.* (1997), apud Cunha (2003) a competitividade acontece em nível meta, macro, meso e micro, assim como destacou o modelo de Meyer-Stamer (2001) analisado neste estudo. O que difere são as características que influenciam a competitividade em cada nível. No nível meta a competitividade recebe influência da motivação dos grupos de atores para a aprendizagem em busca de eficiência. Tais grupos são vitais para o desenvolvimento da confiança e da cooperação no interior de aglomerados industriais. No nível macro, observa-se que a estabilidade não é condição suficiente para o desenvolvimento sustentável da competitividade e realça a necessidade de política cambial equilibrada, que assegure competitividade nas exportações, sem desfavorecer importações. No nível meso, salienta a importância de associações empresariais ativas e com liderança para promover projetos ambiciosos e a existência de instituições de pesquisas e de promoção, capazes de oferecer apoio a novas tecnologias e modalidades de organização que gera competitividade. Na dimensão micro, para que aconteça a competitividade são referenciados os produtos e consumidores e os serviços ao produtor, como pode ser visto na Figura 3.



FIGURA 3 – DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: POR NÍVEIS DE ANÁLISE
 FONTE: Lanzer *et al.* (1997)

2.2.6.4 Modelo de Coutinho e Ferraz

Coutinho e Ferraz (1994), acreditam que a competitividade das empresas que operam internamente e exportam a partir das fronteiras de um país, constituí-se no núcleo essencial da competitividade internacional das economias. Consideram, ainda, que as características do sistema econômico, como a ordenação macroeconômica, as infra-estruturas, o sistema político-institucional e as características sócioeconômicas dos mercados nacionais, influenciam na competitividade, ou seja, a competitividade depende de fatores situados dentro e fora das empresas, numa relação sistêmica de interdependência e inter-relacionamento.

Neste modelo de competitividade, são considerados fatores de sucesso como sendo as variáveis empresariais, as variáveis estruturais e as variáveis sistêmicas.

As variáveis empresariais são: gestão competitiva; capacidade inovativa; capacidade produtiva; e recursos humanos. As variáveis estruturais são: mercado; configuração da indústria; e regime de incentivos e regulamentação da concorrência. E as variáveis sistêmicas são fatores macroeconômicos: taxa de juros, oferta de crédito, taxa de câmbio; fatores político-institucionais: tributação, poder de compra do estado, esquemas de apoio ao risco tecnológico; fatores regulatórios: política de proteção à propriedade intelectual, de proteção ao consumidor, de defesa da concorrência, a legislação ambiental; fatores infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custos dos transportes, das telecomunicações, da energia, e de serviços tecnológicos; fatores sociais: a qualificação da mão-de-obra, as políticas de educação e formação dos Recursos Humanos (RH), a política trabalhista e de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores; fatores relacionados aos interesses nacionais: as tendências do comércio internacional, os fluxos internacionais do capital, os investimentos de risco e de tecnologia, as relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior e fatores relacionados à distribuição espacial da produção.

O relacionamento entre as variáveis empresariais, está apresentado Figura 4.

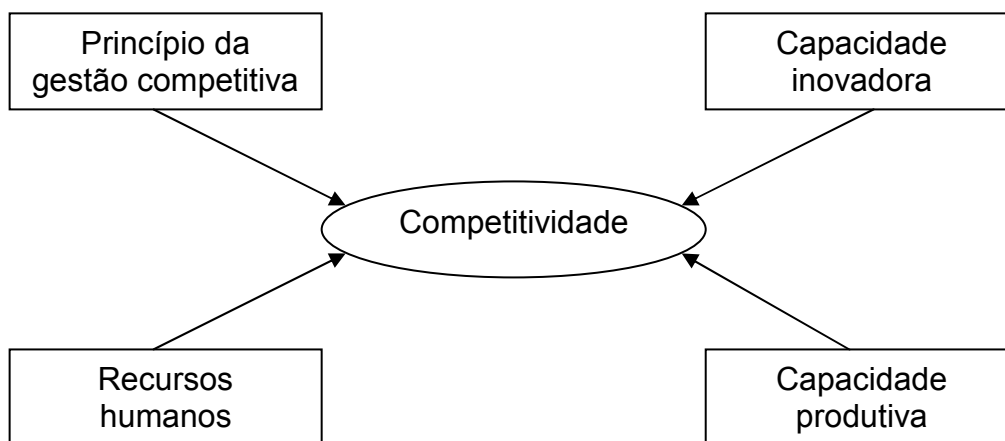


FIGURA 4 - VISÃO EMPRESARIAL DA COMPETITIVIDADE

FONTE: Adaptado de Ferraz, Kupfer, Haguenaue (1997), apud Cândido (2001).

2.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Para Boisier (2001), tem havido muita confusão acerca do termo desenvolvimento, confusão esta ocasionada pelo excesso de terminologias utilizadas por autores ao longo dos anos. Boisier (2001), coloca ainda que alguns adjetivos são utilizados para classificar o desenvolvimento, tais como: territorial, regional, local, endógeno, sustentável, humano e em termos de dinâmica, desenvolvimento de “baixo para cima” ou do “centro para baixo”, entre outros, no mais puro estilo cartesiano, pois a especialização funcional de instituições acadêmicas e políticas, umas ocupadas com uma ou com outra categoria, como se fossem coisas independentes. Para o autor, desenvolvimento regional é um processo de mudança estrutural localizado (em um âmbito territorial denominado região) que se associa a um permanente processo de progresso da própria região, da comunidade ou sociedade que moram nela e de cada indivíduo membro de tal comunidade e habitante do território.

O conceito de desenvolvimento foi associado com crescimento e o Produto Interno Bruto (PIB) per capita foi a metodologia utilizada para medir o nível de desenvolvimento, mas no final dos anos sessenta o termo desenvolvimento ganha outros componentes mais subjetivos em sua mensuração, tais como o nível de pobreza, nível de emprego e igualdade. A partir de então, percebe-se a crescente subjetividade na mensuração de desenvolvimento, como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pela ONU nos anos 70 (BOISIER 2001). Esta visão de desenvolvimento ligado apenas ao crescimento econômico, que utiliza para mensuração apenas variáveis quantitativas, se torna limitada e dá margem ao surgimento de outras interpretações a economias do mundo e, assim, o crescimento econômico passa a ser tratado como elemento importante, mas não único, no processo de desenvolvimento. Crescimento e desenvolvimento econômico não são sinônimos.

Schumpeter (1984, p.47) faz uma distinção entre crescimento e desenvolvimento econômico, sendo o primeiro considerado um processo contínuo e gradual, e o desenvolvimento econômico, por sua vez, é um fenômeno de “mudança espontânea e descontínua nos canais de fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente.”.

Nesse sentido, Souza (1993, p.17) apresenta que “Desenvolvimento

econômico se define, portanto, pela existência de crescimento econômico contínuo [...], em ritmo superior ao crescimento demográfico [...], envolvendo mudanças nas estruturas e melhoria de indicadores econômicos e sociais per capita“. O crescimento é importante, mas não é condição fundamental à medida em que não garante o desenvolvimento, esse último entendido como um processo que inclui uma gama de conquistas sociais do mundo ocidental, tais como justiça, saúde e segurança, onde o desenvolvimento econômico é parte integrante do desenvolvimento geral, não podendo estar vinculado unicamente ao fenômeno da industrialização (HANEFELD, 2001).

É o que diz, por exemplo, Roman (1996), quando fala que “A diferença básica entre crescimento e desenvolvimento econômico (...) é que aquele depende apenas da elevação de variáveis quantitativas, tais como o Produto Nacional Bruto, e esse inclui também, ou principalmente, a melhoria de variáveis de bem-estar, tais como expectativa de vida, taxa de alfabetização, saneamento básico, saúde pública, entre outros.” (ROMAN, 1996, p.104).

Nos últimos anos, as teorias de desenvolvimento regional sofreram grandes transformações. De um lado provocadas pela crise e pelo declínio de muitas regiões tradicionalmente industriais e, de outro, pela emergência de regiões portadoras de novos paradigmas industriais. A corrente teórica que deu origem às análises regionais, em meados do século 20, funda-se na observação das desigualdades espaciais resultantes do processo de acumulação capitalista. As transformações observadas a partir da década de 70 no mapa global da produção capitalista, incluem mudanças importantes nos padrões de desenvolvimento, desafiando firmemente algumas das regiões industriais consolidadas nos países avançados. Não apenas regiões de países historicamente atrasados estavam dando sinais de superação de entraves ao seu desenvolvimento – entre as quais se destacam os Newly Industrializing Countries (NICs) do Leste Asiático –, como regiões de países historicamente avançados, locações originais do processo de industrialização na Europa e EUA, davam sinais de perda de dinamismo e decadência (PINHO *et al.*, 2007).

O desenvolvimento regional sustentável, justifica-se pelo surgimento de uma nova percepção local e global de que os recursos são finitos e que o futuro depende da sociedade. Políticas públicas e sociedade participam e são responsáveis pela evolução do ambiente em que vivem. Quando da Conferência Mundial Sobre o

Meio Ambiente e Desenvolvimento - Rio/92, a mídia relatava que a palavra chave desta seria a sustentabilidade, tendo como definição do termo, “garantir as necessidades do desenvolvimento sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”.

Na 1ª Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1972, é criado um documento intitulado “Os Limites do Crescimento”, que alerta para a possibilidade do esgotamento dos recursos naturais. A maior polêmica desse encontro diz respeito aos proponentes do crescimento zero para os países em desenvolvimento, sendo que estes últimos reivindicavam o direito ao crescimento, a exemplo do que fizeram os países mais “ricos”. O progresso a qualquer preço começa a ser questionado (CASAROTTO, 2000).

A partir desta conferência, o conceito de sustentabilidade vem sendo discutido em diversas áreas do conhecimento. A evolução da idéia de desenvolvimento sustentável, emerge da problemática ambiental, e posteriormente agrega a problemática social, e mais recentemente a territorial (CAZAROTTO, 2000).

Desta forma, as análises e estudos que forem conduzidos no que se refere ao desenvolvimento, deverão ser sistêmicos e holísticos, ou seja, devem contemplar todos os segmentos, atores e instrumentos que participam do processo.

Pinho *et al.* (2007), colocam que as características do “problema regional” passam a atrair analistas que se voltam à revisão de modelos assentados na tradição neoclássica do equilíbrio geral, especialmente aqueles associados à hipótese dos estágios de desenvolvimento, os quais se revelaram incapazes de prever os movimentos observados nos padrões de desenvolvimento.

Outros autores também apresentam a sua contribuição no auxílio à discussão a respeito do tema desenvolvimento regional, o que vem suscitando reflexões de várias áreas das ciências, dando um caráter interdisciplinar ao estudo do assunto. O tema desenvolvimento regional tem se mostrado amplo para uma definição apenas. Diante desta constatação, vários autores versam sobre essa questão contribuindo para que o tema seja construído paulatinamente ao longo do tempo.

Fauré e Hasenclever (2007c) abordam a noção de desenvolvimento local/regional integrando várias dimensões como a espacial, econômica, social, cultural e política e que a dinâmica do conjunto apresentado pode produzir uma prosperidade sólida e sustentável, que não se resume apenas a indicadores

econômicos na avaliação do desenvolvimento da localidade. Os autores ainda complementam que desenvolvimento local é o encontro de potencialidades localizadas, até então não exploradas, com a iniciativa proativa de atores públicos e privados, locais e regionais em favor da atenção à melhoria da competitividade empresarial e da localidade.

Para Oliveira e Lima (2003), desenvolvimento regional é, antes de qualquer coisa, pensar na participação da sociedade local no planejamento contínuo da ocupação do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento.

O desenvolvimento regional consiste em um processo de mudança estrutural localizada (em um âmbito territorial denominado “região”) que se associa a um permanente progresso da própria região, da comunidade ou sociedade que habita nela e de cada indivíduo membro desta comunidade e habitante deste território (BOISIER, 2001).

Para Pereira (2007), existem elementos intangíveis importantes na explicação do desenvolvimento local/regional que devem ser valorizados em uma análise mais completa e sistêmica a respeito do assunto. Para o autor, as variáveis econômicas são incompletas para a análise se utilizadas isoladamente. Essa abordagem holística do tema é que produz uma análise teórica e prática mais profunda.

Feitosa (2007), diz que a crise econômica internacional, na década de 70, limita progressivamente a capacidade de intervenção do poder público. Com isso, as políticas nacionais/regionais começam a ceder lugar em ações locais, baseadas na noção de desenvolvimento endógeno. Sobre a teoria endógena, Feitosa (2007, p. 135), coloca que “a teoria endógena de crescimento admite que fatores como conhecimento, informações, pesquisa e desenvolvimento, antes considerados como fatores exógenos ao processo produtivo, passam a dividir o mesmo espaço com os tradicionais capital e trabalho, na composição da função de produção agregada. “

Do ponto de vista regional, o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região (AMARAL FILHO, 2001).

A questão da sustentabilidade tem origem na Conferência sobre Meio Ambiente organizada pela Organização das Nações Unidas – ONU, em Estocolmo, Suécia, no ano de 1972 e, num segundo momento, à sistematização publicada no Relatório Nosso Futuro Comum, em 1988, a qual serviu de base à discussão da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano – Rio 92.

Para Novaes, Ribas e Novaes (2000, p.40), “Ainda está longe da unanimidade o conceito de desenvolvimento sustentável, embora a expressão seja de uso cada vez mais freqüente em diversas áreas. Por isso mesmo, os vários ângulos e facetas da sustentabilidade enfrentam dificuldades de integração, já que a sustentabilidade é definida de uma forma na área científica, formulada e praticada com outras características – quando o é – nas políticas públicas, encarada de maneiras diferentes nas atividades econômicas e dos ambientalistas.”

Bezerra e Bursztyn (2000) ponderam que: “A sustentabilidade funda, portanto, um sentido ético-político para o desenvolvimento. Deve ser percebida como um fenômeno complexo de múltiplas dimensões (social, espacial, ecológica, político-institucional, econômica, cultural, etc.) integradas como ‘vasos comunicantes’ de um sistema.” (BEZERRA e BURSZTYN, 2000, p.16) . Para Sobrinho, (1982, p.47), “O desenvolvimento deve ser um processo global, conjugando os esforços do setor público e dos investidores privados, nacionais e estrangeiros, como forma de racionalizar a aplicação dos investimentos, aproveitar a experiência técnica e obter melhores condições de auto-sustentação do processo.” Afinal, “é do interior do processo de standartização global que emergem as afirmações das identidades locais, como princípio essencial da vida pessoal e da mobilização social, da afirmação de autonomia e tentativas de defesa das diferenças culturais. Estabelecer as passarelas entre as identidades culturais nacionais, regionais e locais e a organização econômica global é o desafio maior da sustentabilidade.” (BEZERRA e BURSZTYN, 2000, p.52).

Franco (1999) diz que “o que chamamos de Desenvolvimento local Integrado e Sustentável nada mais é do que uma metodologia, *latu sensu*, para desencadear” o processo de promoção do desenvolvimento e a metodologia preconizada deve contemplar: a capacitação para a gestão local; a criação de uma nova institucionalidade participativa; o diagnóstico e planejamento participativos; a construção negociada de uma demanda pública da localidade (em geral

materializada na forma de um plano de desenvolvimento ou de uma agenda local de prioridades de desenvolvimento); a articulação da oferta estatal e não-estatal de programas e ações com a demanda pública da localidade; a celebração de um pacto de desenvolvimento na localidade; fortalecimento da sociedade civil; fomento ao empreendedorismo; e, a instalação de sistemas de monitoramento e avaliação.

Milanez (2003) in Interfaces, 2006 , afirma que não há como se construir uma economia estável que não seja através de um processo de sustentabilidade, mudando radicalmente a distribuição de riquezas para gerar mercado e a forma de produzir os produtos para poder atender os diferentes mercados com seus diferentes valores. É necessário incentivar cada vez mais a produção local , que coerente com a cultura, gera empregos locais, usa materiais locais e desconcentra riquezas e oportunidades.

Gianetti *et al.* (2003), comenta que o conceito de Ecologia Industrial, embora não explicitamente, é encontrado na literatura desde os anos setenta. Este conceito vem ganhando a atenção dos grupos de pesquisa em Produção Mais Limpa e o debate sobre os rumos do desenvolvimento industrial tem se renovado sob esta nova ótica. A observação dos conceitos de Ecologia Industrial, leva ao exame integrado das interações entre a indústria e o meio ambiente. O sistema industrial é considerado como produtor tanto de produtos como de resíduos. Com esta abordagem, os limites de uma empresa se estendem até o meio ambiente, exigindo que produtos e resíduos sejam desenvolvidos e discutidos entre diferentes empresas. O aspecto mais crítico deste novo conceito é, portanto, a implementação da cooperação efetiva entre empresas.

Para Boisier (1996) o desenvolvimento regional é um processo em curso com três cenários interdependentes: um cenário contextual, um cenário estratégico e um novo cenário político. O cenário contextual é fruto da interação de dois processos, que segundo Boisier (1996) , estão presentes em todos os países: a globalização, ou processo de abertura externa, e a descentralização, que é o processo de abertura interna. O cenário estratégico é representado pela intersecção entre novas modalidades de configuração territorial e novas modalidades de gestão regional. Para vencer no contexto estratégico competitivo, é preciso que a região tenha algumas características que conduzam à competitividade como: velocidade, flexibilidade, maleabilidade, cultura, resiliência e complexidade sistêmica. Finalizando, o cenário político que, segundo Boisier (1996), se constitui a partir de

dois processos: a modernização do Estado (do ponto de vista territorial) e as novas funções dos governos territoriais.

O desenvolvimento para Boisier (1996) ocorrerá da interação entre os elementos constitutivos de um território organizado que são: os atores, as instituições, a cultura, os procedimentos, os recursos e os entornos. Só assim será possível obter um projeto político regional claro.

A competitividade a nível nacional, de acordo com Porter (1993), caracterizada pela produtividade nas indústrias é o explicativo do desenvolvimento local, regional e nacional, mas para que se tenha a explicação do desenvolvimento, é preciso estudar os determinantes da produtividade que conduzam ao crescimento e ao desenvolvimento nacional.

Apesar das várias definições propostas a respeito do desenvolvimento regional, pode-se observar uma complementaridade entre as mesmas e que limitar o assunto a uma definição apenas, seria limitar a amplitude de um assunto tão vasto.

2.3.1 Dimensões do Desenvolvimento Regional

O estudo do desenvolvimento regional ao longo dos anos ganha cada vez mais outras dimensões de análise, além da econômica e da financeira. Vários estudos, como os de Boisier (2001) e Vázquez-Barquero (2001) apontam para uma análise mais profunda, com aspectos cada vez mais intangíveis, evitando a simplificação das dimensões analisadas, o que provoca uma leitura incompleta do assunto.

Diferente do crescimento econômico, para que haja desenvolvimento é preciso que todas as áreas e componentes da sociedade sejam beneficiadas, ou seja todas as dimensões do desenvolvimento, sejam elas social, cultural, econômica, política, tecnológica, saúde, educação, etc.

Vázquez-Barquero (2001) em um estudo a respeito do desenvolvimento endógeno, mostra que a dimensão econômica de análise é importante, porém ela é resultante de outras dimensões e determinantes como a difusão das inovações e conhecimentos, a organização flexível da produção, o desenvolvimento urbano das localizações e a densidade do tecido institucional e que esses determinantes devem ser desenvolvidos de forma sinérgica.

Em outro estudo, também relacionado ao desenvolvimento regional endógeno, Vázquez-Barquero (1988) identifica duas dimensões de análise: a primeira denominada econômica e a segunda a dimensão sócio-cultural, onde os determinantes do desenvolvimento são os valores e as instituições locais.

Um modelo de análise de clusters que mede o impacto de clusters de turismo para o desenvolvimento regional, proposto por Fauré e Hasenclever (2007a), apresenta dimensões de análise como a sustentabilidade e a competitividade que, segundo os autores, surge como uma proposta metodológica aos métodos de análise já existentes.

O trabalho de Feitosa (2007) enfatiza a dimensão tecnológica e social na análise do desenvolvimento. Segundo o autor, inovação conhecimento e aprendizagem interativa são fundamentais para o desenvolvimento regional.

As dimensões educacionais e tecnológicas foram utilizadas por Fauré e Hasenclever (2007b) em um estudo que utilizava essas dimensões como indicadores de capacitações locais de sistemas locais de produção. Os autores atribuíram a essas dimensões o apoio às empresas de uma localidade à criação de capacidades de inovação.

Pode-se observar, em análise aos trabalhos apresentados, a preocupação com o estudo do desenvolvimento regional abrangendo todas as dimensões de análise, e que a ausência desta visão multidimensional relacionada ao tema, apresenta-se de forma incompleta e inconsistente.

Franco, 2002, coloca que "uma determinada comunidade pode crescer economicamente sem que isso represente um desenvolvimento social. O desenvolvimento social consiste na evolução dos componentes da sociedade (capital humano) e na maneira como estes se relacionam (capital social). Todo Desenvolvimento é Desenvolvimento Social", e não há desenvolvimento sem que se altere tanto o capital social quanto o humano.

Brandão (2007), comenta que os maiores entraves para o avanço mais rápido da descentralização parece residir no enraizamento cultural. Séculos de organização política centralizada e de organização trabalhista dependente, de um Estado incontestavelmente pesado, de uma sociedade civil sem forças, de clientelismo nas relações sociais, de alteridade culposa na racionalização das interpretações da situação pessoal e coletivas, são fatores que dificultam uma mudança de atitude para a assimilação de modelos mais autônomos.

O esforço interdisciplinar na análise do desenvolvimento regional, demonstrou a importância de variáveis ou aspectos não-tangíveis, fundamentados na cultura local, no comportamento da sociedade civil, na organização institucional e produtiva, nas novas formas de competição e cooperação como elementos centrais na explicação do desenvolvimento regional ou local (DINIZ, 2008).

Oliveira e Lima (2003), apresentam as dimensões do ecodesenvolvimento. Paradigma apoiado no princípio “desde baixo” que está em sintonia com as teses de Sachs (1986, 1988 e 1994) acerca do “ecodesenvolvimento” ou do “desenvolvimento sustentável”

Para Sachs, por exemplo, as estratégias de transição para o desenvolvimento no século XXI para serem eficazes, devem estar balizadas pelas cinco dimensões do ecodesenvolvimento:

a) sustentabilidade social – visando à distribuição de renda e de bens (oportunidades) com propósitos de reduzir o abismo entre ricos e pobres;

b) sustentabilidade econômica – a eficiência econômica avaliada em termos macrossociais, não em termos microeconômicos ou empresariais;

c) sustentabilidade ecológica – chamada de “prudência ecológica”, pressupõe novas e criativas formas de intervenção do indivíduo humano na natureza com níveis mínimos de abuso ou parasitismo. Há de se lembrar de que não se trata da não utilização ou apropriação dos recursos naturais, mas de formas menos abusivas tanto em termos econômicos quanto socioambientais;

d) sustentabilidade espacial – equilíbrio rural-urbano. Evitar os impactos negativos da hiperurbanização, priorizando novas formas de civilização, baseadas no uso sustentável de recursos renováveis não apenas possível, mas essencial;

e) sustentabilidade cultural – que é a dimensão capaz de respeitar e estimular as diferenças, os valores e saberes locais de cada população. Por meio desta dimensão estratégica é possível intensificar o diálogo franco entre as partes para, a partir deste, elaborar e operacionalizar as possíveis políticas de desenvolvimento

Realizadas estas etapas, é possível falar em paradigma “desde baixo” ou em “ecodesenvolvimento”.

2.3.2 Papel das Instituições no Desenvolvimento Regional

O desenvolvimento é um processo de construção que envolve diferentes atores, instituições, estruturas e organizações e dependente das condições sociais, políticas, culturais, educacionais, dentre outras.

É cada vez maior a necessidade de ação integrada por parte das instituições locais em favor do desenvolvimento regional. Isso parte de um modelo ou estratégia de desenvolvimento que se traduz na potencialização de características de uma determinada localidade, que conduzam essa localidade e as empresas localizadas a uma vantagem competitiva superior. Essa potencialização, na maioria das vezes, decorre de ações e políticas públicas articuladas.

O estudo de Fauré e Hasenclever (2007b) afirma que as políticas locais de desenvolvimento devem permitir aos agentes locais (firmas, empresários, trabalhadores, governos, instituições e a sociedade), condições para a mobilização no sentido de promoção do desenvolvimento.

Vázquez-Barquero (2001) elenca como um dos determinantes do desenvolvimento regional endógeno, a densidade do tecido institucional. O autor afirma que quando as empresas estão integradas em territórios que possuem densas relações entre empresas, institutos de formação e pesquisas, associações comerciais e sindicatos e governos locais, podem se utilizar de forma mais eficiente dos recursos disponíveis para melhorar sua competitividade.

O papel do Estado na promoção do desenvolvimento regional é algo que vem sendo discutido ao longo do tempo. Existem diversas linhas de pensamento; algumas sugerem uma intervenção maior por parte do Estado. Outra linha, mais predominante atualmente, questiona a posição anterior e prega uma descentralização maior das ações e políticas públicas.

Amaral Filho (2001, p.269) apresenta alguns argumentos favoráveis à descentralização da ação pública: (i) proximidade e informação: os governos locais estão mais próximos de produtores e consumidores, por isso são melhores informados a respeito das suas necessidades e carências; (ii) experimentação variada e simultânea: as experiências locais são diversas, o que auxilia no destaque de métodos superiores de oferta do serviço público; (iii) o elemento relacionado ao tamanho: quanto menor o aparelho estatal, melhores são os resultados na alocação de recursos e eficiência na utilização dos mesmos.

Corroborando com a linha de pensamento de ações e políticas públicas descentralizadas, Porter (1993) afirma que o papel do governo no fortalecimento da vantagem competitiva nacional é apenas parcial, e que o exagero de intervenção governamental através de subsídios indiscriminados, por exemplo, criará uma rede de empresas dependentes, atrasadas e malsucedidas.

O papel de institutos de pesquisas, universidades e escolas técnicas também é destacado na promoção do desenvolvimento regional. A existência dessas instituições na região torna-se preponderante no poder de atração que essa região terá sobre as empresas que pretendam instalar-se na localidade. Além disso, essas instituições são fontes de recursos humanos mais capacitados, treinados, o que conseqüentemente gerará vantagem competitiva para a localidade e para as empresas dessa localidade.

As empresas possuem um papel em favor do desenvolvimento regional que segundo Porter (1993) reside na criação e manutenção de vantagens competitivas, da percepção e descoberta de novas maneiras de competir em uma indústria determinada e na condução dessas inovações ao mercado. Para Porter, empresas competitivas e inovadoras localizadas em indústrias de ponta, é fator chave na promoção do desenvolvimento de uma determinada região e até mesmo de um país.

Outras instituições como sindicatos, associações comerciais e demais organizações que promovam o desenvolvimento devem agir em todas as etapas do processo, desde o planejamento até o controle das ações e de forma sincronizada com as políticas públicas para a localidade em que estão instaladas.

Para Bacic (2003), o desenvolvimento não acontece por acaso. Ainda que possa ter alguns componentes espontâneos, a experiência destaca a importância da presença de um agente promotor e do aporte de um conjunto de ações planejadas, públicas e privadas, que precisam ser acionadas pela própria localidade, induzindo os atores econômicos próprios ou externos a promovê-lo.

Em estudo realizado por Bacic (2003), em Sorocaba, ele coloca que “a elaboração de um plano de longo prazo, deve reconhecer a realidade local, seus recursos e competências”. O resgate do conceito de “vocação local” foi fundamental para formular o plano e o conjunto de ações necessárias à recuperação da combalida economia local, que sofria com a destruição de todo seu parque têxtil. O conjunto de ações realizadas em Sorocaba (legislação, logística, infra-estrutura, qualificação de mão-de-obra, atendimento e organização local e regional, etc.)

refletem a realidade única desse município. Cada município deve diagnosticar sua situação específica, sua "vocação", suas rela es com outros municípios dentro do território, para elaborar seu plano local. Este plano deve ser adequado   realidade econômica, política e social local. A principal regra na elabora o do plano   procurar tornar mais densas as rela es dentro do tecido produtivo local, o que possibilita maiores oportunidades de inser o das pessoas e de novos empreendimentos na atividade econômica.

2.3.3 Facilitadores e Barreiras ao Desenvolvimento Regional

A existência de fatores e barreiras ao desenvolvimento organizacional consta em vários estudos relacionados ao tema desenvolvimento regional. Boisier (1999) demonstra que a existência, articula o e manejo de seis elementos: atores, institui es, cultura, procedimentos, recursos e entorno, são aspectos preponderantes para o desenvolvimento de um território, sendo um dos grandes facilitadores do processo.

A globaliza o política e econômica aparece em vários trabalhos de Amaral Filho (2001), Boisier (1996) e Vázquez-Barquero (2001), como um fator indutor do desenvolvimento regional, através das introdu es de inova es em sistemas de transportes e comunica es, fortalecimento das cidades e regiões, flexibiliza o e a descentraliza o dentro e fora das organiza es.

Os elementos intangíveis, presentes no trabalho de Pereira (2007): capital social, coopera o, capital humano e aprendizagem, funcionam como facilitadores do desenvolvimento em uma região, porém a ausência desses elementos pode representar barreiras ao desenvolvimento.

Dois pontos a serem destacados como barreiras ao desenvolvimento, principalmente no caso brasileiro,   a informalidade das atividades e a baixa expectativa de vida das micro e pequenas empresas. Esses aspectos ocasionam a perda de arrecada o tributária e queda na capacidade de desenvolvimento endógeno (FAURÉ e HASENCLEVER, 2007c).

Essa informalidade   atribuída pelos autores a fontes bem conhecidas:

- A abertura econômica, que levou as empresas a redu es drásticas de custos e demissões, que favorecem trabalhos temporários e informais;

- Empresas menores não têm como resistir à crise e refugiam-se na informalidade;
- O peso da burocracia e impostos existentes, conduzem as empresas à informalidade;
- A pobreza como problema recorrente da sociedade brasileira;
- Enorme defasagem entre oferta de trabalho e o nível da população ocupada.

Os mesmos autores citam experiências utilizadas empiricamente com sucesso como facilitadoras do desenvolvimento regional no Brasil:

- Experiências baseadas nas características da sociedade local;
- Experiências a partir dos pequenos empresários;
- Experiências a partir de grandes empresas;
- Experiências com envolvimento forte das municipalidades;
- Experiências com envolvimento estadual;
- Experiências com engajamento principal de órgãos técnicos e/ou profissionais.

Percebe-se uma ampla gama de fatores facilitadores do desenvolvimento regional, porém é preciso que se analisem as peculiaridades e potencialidades regionais para que se definam ações bem-sucedidas e sob medida para a região em questão.

2.3.4 Promoção do Desenvolvimento Regional – Modelos de Crescimento e Desenvolvimento Regional

A evolução dos modelos de desenvolvimento e das políticas sociais historicamente foram concebidas como parte integrante dos sistemas econômicos.

O Quadro 4 apresenta teorias e estratégias de crescimento e desenvolvimento regional apresentado por Andrade (2007; p.185):

Período	Teorias	Estratégias	Medidas e ações (exemplos)
Anos Cinquenta	- Teoria das fases de crescimento; - Teoria do crescimento	- Acelerar o processo de crescimento regional; - Prioridade a indústria; - Ampliar a base de	- Melhorar a dotação de infra-estruturas físicas; - Atrair capitais e investimentos do resto do

	<p>equilibrado;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria da base de exportação; - Multiplicador I-O; - Teorias neoclássicas de crescimento. 	<p>exportação regional;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar ao máximo os efeitos multiplicadores locais. 	<p>mundo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localizar nas regiões grandes empresas públicas; - Analisar e apoiar o aproveitamento dos efeitos produtivos na construção e serviços locais.
<p>Anos Sessenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Teorias NeoKeynesianas; - Teorias do crescimento cumulativo; - Teorias dos pólos de crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilidade inter-regional dos fatores; - Prioridade aos mecanismos de mercado; - Correção das imperfeições de mercado; - Compensação das desvantagens das regiões pobres; - Criar focos de crescimento através de indústrias chave e uma maior concentração de indústrias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à mobilidade de mão-de-obra; - Incentivo ao capital para superar a falta de atração das regiões desenvolvidas; - Corrigir/equilibrar as imperfeições de mercado laboral; - Incentivos ao investimento nas áreas mais atrasadas; - Investimento do setor público. - Dotação de infra-estruturas e serviços coletivos nas regiões pobres. - Localização de grandes complexos industriais em zonas atrasadas, em setores chave.
<p>Anos Setenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento endógeno; - Desenvolvimento desde baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar e explorar o próprio potencial de crescimento; - Descentralizar a política regional; - Políticas locais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio às iniciativas empresariais locais; - Incentivos à criação local de novas empresas.
<p>Anos Oitenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Teorias sobre a difusão e inovação tecnológica; - Teorias sobre os entornos inovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculação de desenvolvimento local/regional com a difusão tecnológica; - Seleção de prioridades tecnológicas; - Reforçar os elementos favorecedores da inovação e da formação de redes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difusão de novas tecnologias; - Apoio à introdução/difusão de novas tecnologias; - Concentração de esforços tecnológicos; - Desenvolvimento de infra-estrutura de comunicações; - Vincular o desenvolvimento

			tecnológico com as capacidades e potencialidades locais.
--	--	--	--

QUADRO 4 – TEORIAS DO CRESCIMENTO REGIONAL

FONTE: Elaborado por Roura (1995)

No Quadro 4 são apresentadas as principais vertentes teóricas a respeito do desenvolvimento regional dos anos 50 até os anos 80. Porém, em análises mais recentes é possível verificar o surgimento de outras teorias bastante difundidas como a construção de vantagens competitivas em âmbito localizado (PORTER 1990), Capital social (PUTNAM, 1993) e Clusters e APL'S (arranjos produtivos locais) com Eficiência Coletiva (SCHMITZ, 1997) e (PORTER, 1998) que são citadas por Brandão (2007), onde o autor faz uma análise das estratégias de desenvolvimento regional.

Para Silva 2004, o modelo da base econômica centra-se em dois elementos fundamentais: o dinheiro que entra na região graças às atividades básicas de exportação; e os efeitos de propagação, devido ao impacto multiplicador desse dinheiro na região. Desses dois aspectos centrais da análise, decorre que o modelo propicia e requer o conhecimento e o dimensionamento das relações intersetoriais, tendo em vista avaliar o impacto que o dinheiro “novo” causa na região.

Para Oliveira e Lima (2003), as teorias clássicas a respeito do desenvolvimento regional, geralmente, denotam a idéia da existência de uma força motriz de caráter exógeno capaz de influenciar, por meio de encadeamentos (linkages effects), as demais atividades econômicas. Em linhas gerais, é o conhecido paradigma “centro-abaixo” devido à presença de forças impulsoras advindas das regiões centrais. Nesta definição enquadram-se a Teoria da Base de Exportação, a Teoria da Difusão e a Teoria do Pólo de Crescimento:

a) Teoria da Base de Exportação: considera as exportações como a principal força desencadeadora do processo de desenvolvimento. O crescimento nesta teoria depende da dinamicidade das atividades econômicas básicas que, por sua vez, incentivam o desenvolvimento de atividades complementares. As atividades básicas vendem seus produtos em outras regiões, sendo, portanto, a força motriz da economia. As atividades complementares dão suporte às atividades básicas;

b) Teoria da Difusão: o desenvolvimento se dá com a industrialização e com a concentração das atividades em reduzido número de grandes centros urbanos de

onde são irradiados efeitos, ou melhor, encadeamentos capazes de dinamizar a economia das demais regiões:

c) Teoria dos Pólos de Crescimento: nesta teoria a inserção de uma atividade motriz, geralmente indústria, dentro de um sistema regional suscitará efeitos positivos e negativos à região receptora. À medida que tais efeitos vão se concentrando, a atividade motriz se tornará um pólo propulsor da economia da região. O desenvolvimento dependerá do nível e da qualidade dos efeitos positivos e negativos.

Oliveira e Lima (2003), afirmam que essas teorias tradicionais (clássicas) que valorizam sobremaneira uma força externa (exógena) a se instalar na região para desencadear o processo de desenvolvimento, fazem parte do paradigma “centro-baixo”. São as teorias que servem de suporte às políticas econômicas e que acabam excluindo setores fundamentais da sociedade local, em particular, e da sociedade civil, em geral. Em termos mais simples, o paradigma “centro-baixo” informa a arrogância da tecnocracia, uma vez que confia mais em seus cálculos cartesianos que nos anseios das populações o desenvolvimento regional a partir de uma perspectiva endógena, isto é, dando ênfase nos fatores internos à região capazes de transformar um impulso externo de crescimento econômico em desenvolvimento para toda sociedade. É o chamado paradigma “desde baixo”. Neste outro paradigma há uma inversão de perspectiva. Ao valorizar os fatores internos ou endógenos, as políticas econômicas partem de outro pressuposto, o de que o “outro” – no caso, as populações locais – precisa ser ouvido.

François Perroux, que teve reunidos os seus principais trabalhos numa coletânea denominada *L'Économie du XXème siècle* (1960), elaborou a Teoria da Unidade Econômica Dominante que, após anos de refinamentos e mudanças, passou a ser conhecida como Teoria dos Pólos de Crescimento.

O pólo de crescimento surge devido ao aparecimento de uma indústria motriz, considerando como tal aquela indústria que, antes das demais, realiza a separação dos fatores da produção, provoca a concentração de capitais sob um mesmo poder e decompõe tecnicamente as tarefas e a mecanização (ANDRADE, 2007). Para Silva (2007), a indústria motriz, atuando para obter matérias-primas, atrair mão-de-obra e produzir, funciona como agente de dinamização da vida regional, provocando a atração de outras indústrias, criando aglomeração populacional, o que estimulará o desenvolvimento de atividades primárias fornecedoras de alimentos e matérias-

primas, e desenvolvendo a formação de atividades terciárias proporcionais às necessidades da população que se instala em seu entorno. Este complexo industrial apresenta como principais características: presença de uma indústria-chave; regime não concorrencial entre as várias indústrias existentes; aglomeração territorial.

De Luca (2001) apresenta em seu trabalho um quadro contendo os modelos de desenvolvimento regional na América Latina, desde a década de 40 até o início dos anos 2000, conforme Quadro 5.

Modelo	Época	Objetivos
Desenvolvimento integrado de Bacias hidrográficas	40	Solucionar problema do desemprego
Desenvolvimento de pólos	55	Cobertura nacional de regiões com administração e infra-estrutura
Desenvolvimento rural integrado	60	Integrar o planejamento nacional, regional e local na região
Neoclássico	70-80	Deixar as forças do mercado atuar em cada região descobrir sua vocação produtiva
Participativo	80-90	Participação da população nas decisões
Modelo regional sustentável	90-00	Integrar fatores ambientais e crescimento econômico

QUADRO 5 - MODELOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA AMÉRICA LATINA

FONTE: De Luca (2001)

A promoção do desenvolvimento regional, segundo Fauré e Hasenclever (2007c), depende em sua execução da ação coordenada dos atores. Questões como quais os recursos utilizados pelos atores, quais são as modalidades de coordenação entre eles, e finalmente, porque atribuir à ação territorial ou local uma natureza particular que deveria ser valorizada, devem ser realizadas para que se verifique o processo de construção do desenvolvimento.

Para Porter (1993), a promoção do desenvolvimento nacional/regional está intimamente ligada ao êxito de setores industriais determinados. Para que se operacionalize o desenvolvimento, é preciso potencializar um sistema que o autor chama de “diamante” e que possui quatro determinantes: Condições de fatores, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Um modelo de desenvolvimento chamado de desenvolvimento endógeno é apresentado por Amaral Filho (2001). O autor afirma que o modelo endógeno é um modelo alternativo, construído “de baixo para cima”, ou seja, que parte das potencialidades socioeconômicas do local, se contrapondo ao modelo de

desenvolvimento “de cima para baixo”, que conta com grande intervenção do Estado, chamado de modelo de desenvolvimento exógeno.

Este modelo de desenvolvimento se apresenta como uma alternativa e o autor apresenta o novo papel do Estado na promoção desse modelo de desenvolvimento, que se configura através de ações mais descentralizadas na promoção do desenvolvimento.

Dentro do modelo de desenvolvimento endógeno, algumas estratégias se destacam na consecução dos objetivos. O trabalho de Amaral Filho (2001), cita três dessas estratégias:

- Distrito Industrial: Sinônimo de sistema produtivo local, empresas envolvidas na produção de um produto homogêneo; grande parte das empresas envolvidas é de pequeno ou de muito pequeno porte;
- Ambiente Inovador: Em relação ao distrito industrial, possui uma particularidade: confere às inovações tecnológicas o papel principal;
- Cluster: De origem anglo-saxônica, é uma síntese das estratégias anteriores. A idéia central da estratégia de clusters é a formação de uma indústria-chave em uma determinada região, tornar essa indústria competitiva no seu mercado e fazer dessa indústria o elemento impulsionador do desenvolvimento regional. Essa estratégia está intimamente ligada ao “diamante” de Porter.

Existe uma grande diversidade de modelos de desenvolvimento regional que abrange várias abordagens. Essa diversidade provém, provavelmente, da complexidade que o tema sugere. Não existe a possibilidade de soluções simplistas para um tema que demanda uma complexidade tão grande.

Porém corre-se o risco de uma dispersão na tentativa de solução das questões que abrangem o problema. Boisier (1999) destaca que em 50 anos de políticas públicas em favor do desenvolvimento na América Latina, pouco se foi realizado em termos práticos, produzindo, apenas, uma infinidade de estudos acadêmicos. Para o autor esta dificuldade está relacionada à falta de sincronia existente entre a teoria e a prática nas intervenções do processo de desenvolvimento e atribui esta falta de sincronismo a quatro aspectos interdependentes: metodológicos, epistemológicos, de práxis e ideológicos.

A análise dos discursos sobre o desenvolvimento, revela de modo claro que existe ampla convergência de diagnósticos e propostas também nessa área, inclusive no que tange às políticas de desenvolvimento regional, que tomam como

pressupostos básicos para a elaboração de diagnósticos e estratégias os conceitos de competitividade sistêmica e de desenvolvimento sustentável (DINIZ FILHO, 2004).

O conceito de competitividade sistêmica, um novo modelo de planejamento urbano e regional que emergiu nos anos 90 devido à complexidade dos sistemas produtivos e a intensificação da concorrência capitalista, ocasionadas pelo contexto da globalização e da Terceira Revolução Industrial e Tecnológica, teve pelo menos dois reflexos importantes na ciência econômica dos últimos vinte anos. O primeiro deles foi o fortalecimento da idéia segundo a qual a competitividade das empresas não depende apenas de fatores microeconômicos, mas também de todo o ambiente macroeconômico, político-institucional e até cultural em que as empresas atuam. O segundo reflexo importante, derivado do primeiro, foi a elaboração de teorias que procuram demonstrar que o desenvolvimento econômico nacional é função da competitividade das empresas, no sentido de que os países que apresentam crescimento econômico mais acelerado e renda per capita elevada, são aqueles que hospedam empresas altamente competitivas nos mercados em que operam, sobretudo quando se trata de mercados internacionalizados. (DINIZ FILHO, 2004).

Nota-se uma gama imensa de ações e modelos de promoção de desenvolvimento regional proposta para várias localidades e até mesmo países. Observa-se, também, que neste tema não existe modelo certo ou modelo de desenvolvimento errado, mas cada modelo, cada estratégia deve ser adaptado às características e peculiaridades regionais, abrangendo as dimensões que conduzam ao desenvolvimento: social, econômica, cultural, etc.

O presente trabalho fez uso do modelo apresentado por Cunha (2007), que tem como referencia o diamante de Porter. Este modelo pode ser observado na Figura 5.

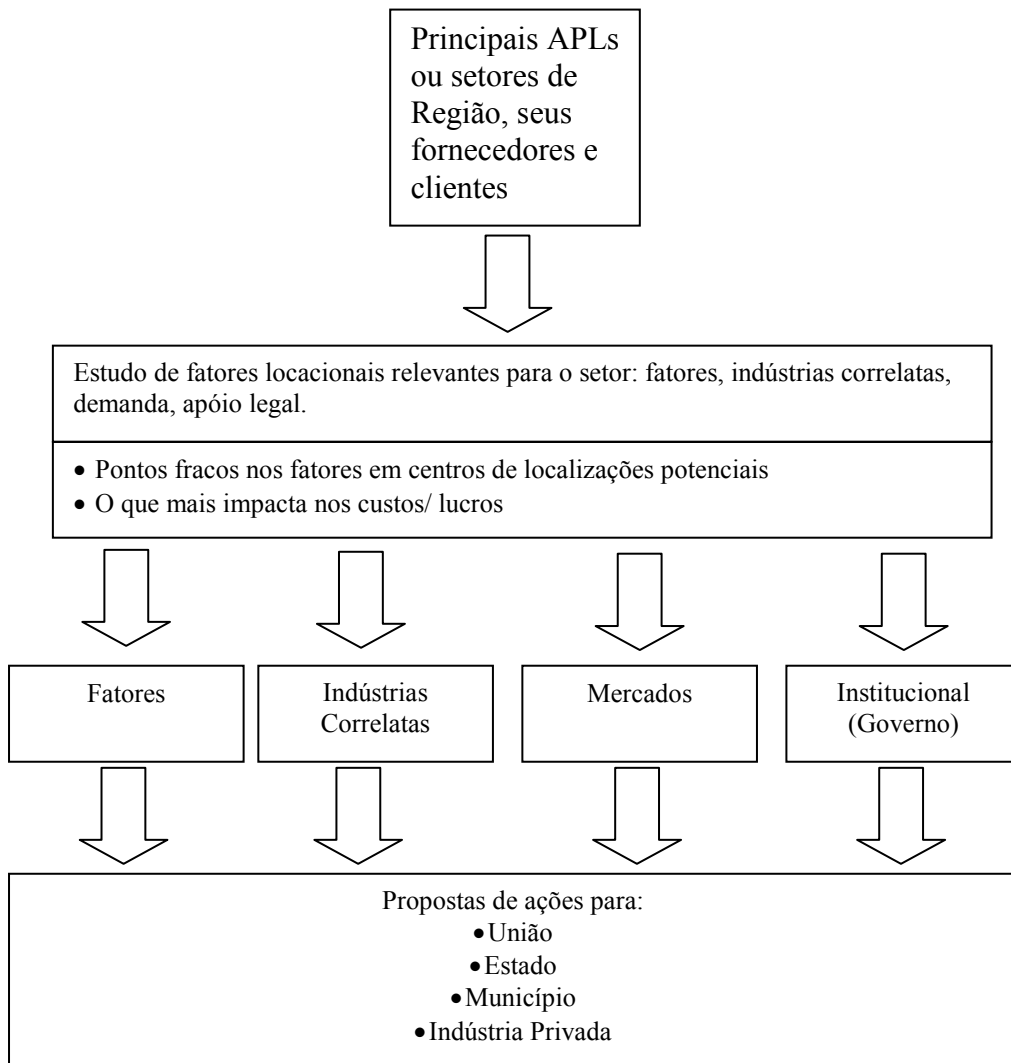


FIGURA 5 – MODELO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
 FONTE: Cunha (2007)

3 METODOLOGIA

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na investigação do problema de pesquisa e dos objetivos propostos no primeiro capítulo.

3.1.1 Questões de Pesquisa

Partindo do pressuposto que o desenvolvimento das indústrias de alimentos pode ser uma alavanca para o desenvolvimento de uma região, o problema de pesquisa que se apresenta é: Quais as condições necessárias para o desenvolvimento competitivo do setor de alimentos na Região Norte Pioneiro do Paraná?

Para facilitar o alcance do objetivo principal deste trabalho, propõem-se as seguintes perguntas de pesquisa são propostas:

- Que tipo de estratégia competitiva utilizam as empresas de alimentos da Região Norte Pioneiro do Paraná?;
- Quais são as vantagens locais mais relevantes em termos de quantidade, qualidade e disponibilidade para o desenvolvimento da indústria de alimentos da Região Norte Pioneiro do Paraná?;
- Qual a disponibilidade dos fatores locais mais relevantes para o segmento de alimentos da Região Norte Pioneiro do Paraná?.
- Quais políticas e ações que podem ser implementadas pelas instituições públicas (União, Estado e Municípios) para estimular e apoiar o desenvolvimento do setor de alimentos da Região Norte Pioneiro do Paraná?;
- Quais as ações que as associações podem implementar para estimular e apoiar o desenvolvimento da indústria de alimentos da Região Norte Pioneiro do Paraná?;
- Quais as ações que a Iniciativa Privada pode implementar para estimular e apoiar o desenvolvimento da indústria de alimentos da Região Norte Pioneiro do Paraná?;

3.1.2 Apresentação das Variáveis

Neste estudo, a variável dependente é a competitividade da indústria de alimentos, as variáveis moderadoras são as estratégias competitivas desta indústria, e as variáveis independentes são: vantagens locacionais de fatores, de demanda, de indústria de apoio e institucionais, como pode ser observado na Figura 6.

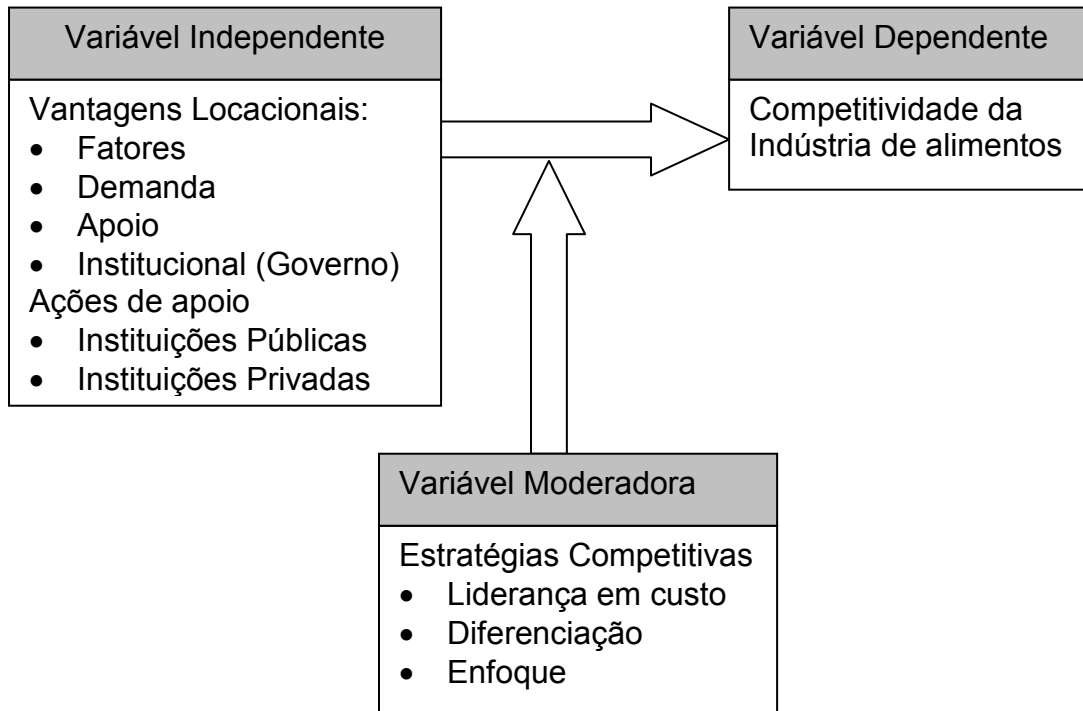


FIGURA 6 – RELACIONAMENTO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA
 FONTE: Elaboração do autor conforme bibliografia pesquisada

3.1.3 Definição Constitutiva (DC) e Operacional das Variáveis (DO)

3.1.3.1 Competitividade da indústria

DC: Para Porter (1999) a competitividade é uma resultante da combinação de informação, conhecimento, tecnologia, organização, cooperação e coordenação. Esta combinação resulta em qualidade, produtividade e produtos competitivos internacionalmente.

DO: A competitividade foi quantificada a partir da proporção de objetivos estratégicos da empresas atingidos no ano de 2007. Foram sugeridos objetivos

estratégicos, dentre os quais as empresas informaram o grau de alcance do mesmo em 2007, numa escala de 0 a 100%.

Exemplos de objetivos estratégicos principais:

- Crescimento no faturamento.
- Crescimento da participação no mercado.
- Rentabilidade
- Inovação

3.1.3.2 Estratégias competitivas

DC: É a forma como a empresa escolhe competir no mercado. As três estratégias genéricas para enfrentar as forças competitivas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo total consiste em ser posicional no mercado através de custos mais baixos que a concorrência. A diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A estratégia de enfoque trata de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; visa atender muito bem um alvo determinado, podendo satisfazer melhor as necessidades de seu alvo com diferenciação ou custos mais baixos, ou ambos, diferentemente dos concorrentes que tenham enfoque mais amplos (Porter, 1986).

DO: As vantagens locacionais de apoio foram identificadas, qualificadas e quantificadas através de pesquisas em dados secundários e especificadas nas entrevistas com as indústrias de alimentos. No levantamento desta informação foi utilizada uma série de questões, às quais o entrevistado atribuiu nota de 0 a 10 para cada uma delas, onde 0 (zero) significava que não era aplicada pela empresa. Um exemplo de pergunta realizada foi a seguinte: Qualidade do Produto – o produto precisa ser reconhecido pelo mercado como um produto de qualidade: necessidade de manter padrão de qualidade. As demais estão disponíveis no questionário no Apêndice A.

3.1.3.3 Vantagens locacionais

DC: Uma empresa poderá ser mais ou menos competitiva se instalada em regiões que apresentam características favoráveis ao seu desenvolvimento. Estas características Porter (1993) classifica estas características em 5 categorias: ofertas de fatores, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas e ainda ações do Governo (Porter, 1993).

3.1.3.3.1 Vantagens Locacionais de Fatores

DC: São os fatores que influenciam e viabilizam a instalação de indústrias num determinado lugar. Para Porter (1993) condição de fatores locacionais são os recursos necessários para que se possa competir em qualquer indústria. Esses fatores são agrupados em categorias amplas: Recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimentos, recursos de capital e infra-estrutura.

DO:

a) Recursos humanos: A variável foi medida através da obtenção de dados qualitativos e quantitativos, sendo medida pelas seguintes categorias de análise: quantidade, qualidade, a capacidade e custos do pessoal. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e aplicação de questionários direcionados a dirigentes de empresas do setor de alimentos.

b) Recursos físicos: A variável foi medida através da obtenção de dados qualitativos e quantitativos procurando identificar e medir a variável pelas seguintes categorias de análise: a abundância, qualidade, acessibilidade e custos desses recursos. Os dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas.

c) Recursos de Conhecimento: A variável foi medida através da coleta de dados qualitativos e quantitativos procurando identificar e medir a variável pelas seguintes categorias de análise: os conhecimentos técnicos e de mercado presentes nas universidades, escolas técnicas, institutos de pesquisa e associações comerciais e sindicais da região. Os dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas, sendo estes aplicados a dirigentes das empresas do setor de alimentos e entidades de pesquisa e educação presentes na região, além disso, foi realizada a coleta através de dados secundários nas empresas e instituições educacionais.

d) Recursos de Capital: A variável foi medida através da obtenção de dados qualitativos e quantitativos e medida pelas seguintes categorias de análise: capital total disponível para investimentos e o custo do capital disponível para o financiamento das empresas da indústria. Os dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos dirigentes de empresas do setor de alimentos da região e dirigentes de instituições fomentadoras de recursos financeiros para o setor.

3.1.3.3.2 Vantagens Locacionais de Demanda

DC: As vantagens locacionais de demanda referem-se à composição e a natureza do mercado interno. Conforme Porter (1993) as condições de demanda determinam o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. Alguns aspectos são abordados pelo autor como a composição da demanda interna, o tamanho da demanda e padrões de crescimento e internacionalização da demanda interna.

DO: Obtenção de informações referentes à demanda interna da indústria de alimentos foram realizadas utilizando as seguintes categorias de análise: qualidade, estrutura, tamanho, padrões de crescimento. Os dados foram coletados através de levantamento de estudos já realizados no setor e documentos oficiais de entidades governamentais.

3.1.3.3.3 Vantagens Locacionais de Indústrias de Apoio

DC: Fornecedores internos dotados de competitividade internacional criam vantagens para os setores a quem se destinam seus produtos (PORTER, 1999). As vantagens locacionais que podem advir da presença de indústrias de apoio competitivas são várias como: a obtenção de insumos com maior eficácia de custos, de uma maneira rápida, eficiente e preferencial e a estreita relação de trabalho que proporciona informações e intercâmbio técnico de qualidade (PORTER, 1993).

DO: As informações foram obtidas de forma qualitativa e quantitativa, sendo medidas pelas seguintes categorias de análise: a competitividade, quantidade e qualidade das empresas de apoio que fornecem insumos para a indústria de alimentos, Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas

aplicados aos dirigentes de empresas do setor de alimentos e levantamentos em instituições de apoio.

3.1.3.3.4 Vantagens Locacionais Institucionais

DC: Para Porter (1993) o papel principal do governo na vantagem competitiva nacional reside em influenciar positivamente os quatro determinantes da vantagem competitiva.

DO: A variável foi operacionalizada pela coleta de dados qualitativos e quantitativos em que se procurou detectar as ações realizadas por instituições públicas e associativas que influenciam positivamente ou não as vantagens locacionais de fatores, vantagens locacionais de indústrias de apoio e vantagens locacionais de demanda. Os dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de empresas do setor de alimentos e dirigentes das instituições públicas e associativas.

3.1.3.3.5 Ações recomendadas ao poder público

DC: Ações recomendadas aos poderes Municipal, Estadual e Federal que estimulem o desenvolvimento da indústria alimentícia na região.

DO: A variável foi operacionalizada através de entrevistas com secretário de indústria e comércio de um dos municípios da região e consulta realizada através de dados secundários pesquisados.

3.1.3.3.6 Ações recomendadas ao setor privado

DC: Ações recomendadas a empresas, sindicatos, associações e entidades de apoio que estimulem o desenvolvimento da indústria de alimentos na região.

DO: A variável foi operacionalizada através de entrevistas com dirigentes das empresas pesquisadas além de dados secundários pesquisados.

3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DE PESQUISA

Com base nos seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. O objetivo principal da pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Aplica-se, também, quando se estuda as características de um grupo, ou levantamento das opiniões, atitudes e crenças de uma população. Ainda são descritivas aquelas pesquisas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis ou as relações entre estas variáveis. As pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática e são as mais solicitadas por organizações educacionais.

Já o levantamento, se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Em vista disto, se procede à solicitação de informações acerca do problema estudado para análise quantitativa. Na maioria dos levantamentos, são colhidas amostras estatisticamente significativas para representar o universo.

Outra visão sobre levantamento é a que envolve um questionário estruturado que os entrevistados devem responder e que foi elaborado para elucidar informações específicas. Baseia-se no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida. Estas perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou via computador, e as respostas podem ser obtidas de qualquer uma dessas formas. Geralmente o questionário é estruturado, visando a certa padronização no processo de coleta de dados.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Apresenta-se neste tópico a forma de escolha da população pesquisada, as fontes de coleta de dados, a forma de tratamento e análise dos dados e as limitações percebidas durante a pesquisa, além de um resumo da metodologia.

3.3.1 População

O presente trabalho abrangeu as indústrias de alimentos do Norte Pioneiro do Paraná que possua o porte pequeno, médio ou grande.

A escolha das empresas pesquisadas foi realizada procurando obter empresas de ramos diferentes do setor alimentício.

3.3.2 Fonte e Coleta de Dados

Foi realizado o levantamento qualitativo de informações junto às empresas, fornecedores, empresas de apoio, clientes, através de entrevistas com dirigentes das empresas, onde foi preparado previamente o roteiro da entrevista.

Também foi realizado levantamento de campo, onde foram obtidos dados secundários, qualitativos e quantitativos sobre os fatores locacionais mais relevantes evidenciados na etapa 3.1.3, tais como:

- Avaliação de disponibilidade e qualidade dos fatores;
- Avaliação da demanda em termos quantitativos e qualitativos;
- Avaliação das empresas complementares, correlatas e de apoio;
- Avaliação das condições institucionais de apoio;
- Análise das informações com técnicas estatísticas descritivas e análise de conteúdo de informações não quantitativas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Este trabalho envolve tanto o tratamento qualitativo como quantitativo dos dados. Desta forma, ele é classificado como método misto. Segundo Creswell (2007), esses procedimentos se desenvolveram em resposta à necessidade de esclarecer o objetivo de reunir dados quantitativos e qualitativos em um único estudo. Com a inclusão de métodos múltiplos de dados e formas múltiplas de análise, a complexidade desses projetos exige procedimentos mais explícitos.

Com respeito ao tratamento dos dados qualitativos, eles foram realizados através de análise de conteúdo que, segundo Vergara (2005), este tipo de análise

visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. É um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

Já para os dados quantitativos, foi utilizada a estatística descritiva a fim de descrever o segmento estudado. Este método se justifica em vista da estatística descritiva ser muito utilizada para descrever a amostra, verificar se as variáveis apresentam condições para uso de algumas técnicas estatísticas e para responder a questões específicas de pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo possui algumas limitações, como por exemplo:

- a) Pesquisa com amostra não aleatória de empresas.
- b) Levantamento de opinião de dirigentes, o que pode trazer as distorções de visões pessoais – apesar de ter sido utilizada a triangulação.
- c) Restrição para generalização de informações para outros aglomerados de empresas, mesmo que do mesmo segmento.
- d) Restrição do estudo às variáveis julgadas mais convenientes à competitividade do segmento, conforme modelo de análise utilizado. Em casos específicos de empresas as variáveis escolhidas podem não representar as melhores escolhas.
- e) Além do porte e estratégia das empresas, outras variáveis podem ser relevantes para explicar a diferença entre os grupos de empresas, tais como os mercados prioritários, atualização da tecnologia utilizada, fontes de matéria-prima, características da direção, origem do capital, a própria história da empresa, dentre outras.
- f) Os dados utilizados representam um corte transversal e do momento das empresas. No entanto, sabe-se que a competitividade e os fatores que a possibilitam podem variar ao longo do tempo em decorrência de variáveis internas e externas das empresas. O próprio grau de competitividade da empresa num dado momento é resultado de ações e condições verificadas ao longo de sua história e principalmente de sua história recente. Como a análise centrou-se

em fatos recentes e atuais esta pode deixar escapar fatores relevantes que pudessem melhor explicar a relação entre as variáveis pesquisadas.

- g) Os dados foram coletados em empresas de pequeno, médio e grande porte, desta forma as micro-empresas não foram levadas em consideração.

3.6 Resumo da metodologia

Uma parte deste trabalho foi desenvolvida através de entrevistas e elas apresentaram alguns pontos em comum, um dos quais é destacado a seguir. Os empresários e os diretores das empresas são pessoas ocupadas e para conseguir alguns minutos para realizar a entrevista não é nada fácil. É necessário paciência e perseverança, para obter a entrevista que durou em média uma hora. Durante este período a entrevista foi interrompida diversas vezes por funcionários e por telefonemas, tanto recebidos como realizados. Mas por fim percebeu-se que os empresários sentiram prazer em estar dando seu depoimento sobre questões relacionadas à sua atividades.

No Quadro 6 é apresentado quadro contendo o resumo da metodologia utilizada neste trabalho.

Perguntas de Pesquisa	Variáveis	Indicadores	Fonte	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
Que tipo de estratégia competitiva utilizam as indústrias de alimentos da Região Norte Pioneiro do Paraná?	Estratégias competitivas.	Grau de realização das estratégias; Opinião dos gestores.	Entrevista e Questionário.	Primária.	Análise de conteúdo.
Quais são as vantagens locacionais relevantes em termos de quantidade, qualidade e disponibilidade para o desenvolvimento da indústria de alimentos na Região Norte Pioneiro	Vantagens Locacionais: - de fatores; - de demanda; - de apoio. Institucionais	Grau de relevância; Opinião dos gestores.	Entrevista e Questionário.	Primária.	Análise do discurso e estatística descritiva.

do Paraná?					
Qual a disponibilidade dos Fatores na região Norte Pioneiro do Paraná?	Vantagens Locacionais	Quantidade e Qualidade dos fatores disponíveis.	Entrevistas, questionários, roteiros de levantamento de dados.	Primária e Secundária.	Análise do discurso e estatística descritiva
Quais políticas e ações que podem ser implementadas pelas instituições públicas (União, Estado e Municípios) e associativas para estimular e apoiar o desenvolvimento da indústria de alimentos na Região Norte Pioneiro do Paraná?	Vantagem competitiva	Grau de relevância, Opinião dos gestores.	Entrevista e Questionário.	Primária.	Análise do discurso e estatística descritiva
Quais as ações que as associações podem implementar para estimular e apoiar o desenvolvimento da indústria de alimentos na Região Norte Pioneiro do Paraná?	Vantagem competitiva	Grau de relevância; Opinião dos gestores.	Entrevista e Questionário.	Primária.	Análise do discurso e estatística descritiva
Quais as ações que a Iniciativa Privada pode desenvolver para estimular e apoiar o desenvolvimento da indústria de alimentos na Região Norte Pioneiro do Paraná?	Vantagem competitiva	Grau de relevância; Opinião dos gestores.	Entrevista e Questionário.	Primária.	Análise do discurso e estatística descritiva

QUADRO 6 – RESUMO DA METODOLOGIA
 FONTE: Elaboração do autor (2009)

4 APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As empresas de alimentos localizadas na Mesorregião Norte Pioneiro do Paraná que foram pesquisadas possuem algumas características em comum e outras distintas, abaixo são descritas as características desta região, bem como das empresas pesquisadas.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA MESORREGIÃO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ

A Mesorregião Norte Pioneiro do Paraná está localizada entre as regiões Norte Central e a Central Oriental, como pode ser observado na Figura 7, e é composta de cinco microrregiões geográficas sendo elas: Assaí, Cornélio Procópio, Jacarezinho, Ibaiti e Wenceslau Braz. Cada uma destas regiões pode ser observada na Figura 8. Estas cinco microrregiões, por sua vez, são compostas de quarenta e seis municípios, como relacionados no Anexo B.



FIGURA 7 – MESORREGIÕES PARANAENSES

FONTE: <http://www.o-parana.com/>



FIGURA 8 – MESORREGIÃO NORTE PIONEIRO PARANAENSE
 FONTE: <http://www.o-parana.com/>

As microrregiões que se destacam em número de habitantes são as microrregiões de Cornélio Procópio e Jacarezinho que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2007), possuía, respectivamente, 177.102 e 121.056 habitantes. Juntas, correspondem a 55% da população desta mesorregião. São, também, as regiões que possuem um maior número de empregos (RAIS, 2006), ou seja, 29.440 para a microrregião de Cornélio Procópio e 21.771 para a microrregião de Jacarezinho, que juntas correspondem a 62% dos empregos desta mesorregião.

Observando o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) das cinco microrregiões, percebe-se que a microrregião geográfica de Ibaiti é a que possui o menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal, sendo que o município é um dos que apresentaram o menor IDH-M (IPARDES, 2000), ou seja, 0,687, ficando em melhor situação apenas do que Curiúva, que ficou com IDH-M igual a 0,675. Nem mesmo as cidades melhores posicionadas atingiram o índice superior a 0,800, que corresponde a um alto desenvolvimento humano. Na ocasião, o município que apresentava o melhor IDH-M era o município de Cornélio Procópio, com um índice de 0,791.

A microrregião de Assaí conta com o menor número de habitantes dentre as divisões internas do Norte Pioneiro. São 70.554 pessoas (IBGE, 2007) distribuídas em oito municípios. O progresso e desenvolvimento de Assaí, se deve graças à

fertilidade da terra e condições favoráveis, principalmente para as culturas de algodão e café e atraí gradualmente várias levas de imigrantes, em sua maioria de origem japonesa. Entre os pés de café e algodão os agricultores plantavam feijão, que além de lhes fornecer alimento era vendido a terceiros e custeava as outras plantações.

A microrregião de Cornélio Procópio é a mais populosa da região, com 177.102 habitantes (IBGE, 2007), divididos em quatorze municípios. O marco histórico da formação da cidade de Cornélio Procópio está ligado à construção da Estrada de Ferro São Paulo – Paraná, quando foi instalada uma estação ferroviária e inaugurada em 1931. Com 46.931 habitantes (IBGE, 2007), é uma cidade predominantemente urbana; somente 8,9 % dos moradores estão situados na zona rural.

A microrregião de Jacarezinho conta com 121.056 habitantes (IBGE, 2007) divididos em seis municípios. Em Jacarezinho estão 39.327 pessoas (IBGE, 2007). A cidade fica num ponto equidistante de São Paulo e Curitiba (400 km). Sua riqueza maior provém do setor agropecuário e de prestação de serviços. No início do século passado a maior cultura era a do café. Posteriormente, houve a substituição do café pelas lavouras de cana-de-açúcar, indústria de açúcar e álcool e pastagens, além de novos produtos com cotação no mercado externo e interno, como a soja, o algodão e o trigo, avicultura e suinocultura, que começaram a ganhar espaço a partir da década de 70.

Na microrregião de Ibaiti estão 76.566 habitantes (IBGE, 2007) divididos em oito municípios. A cidade de Ibaiti, com 28.050 habitantes (IBGE, 2007), é povoada por uma série de grupos étnicos, dentre eles imigrantes da Itália, Japão e Alemanha. No ano de 1968, o município chegou a contar com 35 mil habitantes, mas com os baixos preços do café e a geada de 1975, muitos moradores deixaram a cidade. Atualmente Ibaiti vive um novo desenvolvimento, baseado na produção agrícola e na industrialização.

A microrregião de Wenceslau Braz tem uma população estimada em 95.018 habitantes (IBGE, 2007) dividida em dez municípios. A cidade de Wenceslau Braz abriga uma população de 18.691 habitantes (IBGE, 2007). Sua economia é fortemente baseada em atividades agrícolas (feijão, milho, tomate e outros), na pecuária (bovinos e suínos) e avícola. O município foi pólo regional do antigo Instituto Brasileiro do Café (IBC), com capacidade para mais de 600 mil sacas de

café, produto abundante na região nos anos 1950 e 1960, mas que decaiu no mercado regional e foi posteriormente substituído por outras lavouras.

4.2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS

A finalidade deste capítulo é apresentar a caracterização das empresas estudadas, as instituições de apoio e os órgãos públicos envolvidos na indústria de Alimento. Para a pesquisa, foram realizadas entrevistas com oito dirigentes de empresas do segmento. Também entrevistou-se representantes de instituições de apoio.

4.2.1 Idade das empresas

Como se pode observar no Gráfico 11, a idade das empresas pesquisadas estão distribuídas ao longo dos anos, ou seja, foram entrevistadas empresas que iniciaram suas atividades recentemente e outras que já estão no mercado a mais de quarenta anos. A idade média destas empresas é de, aproximadamente, vinte e três anos.

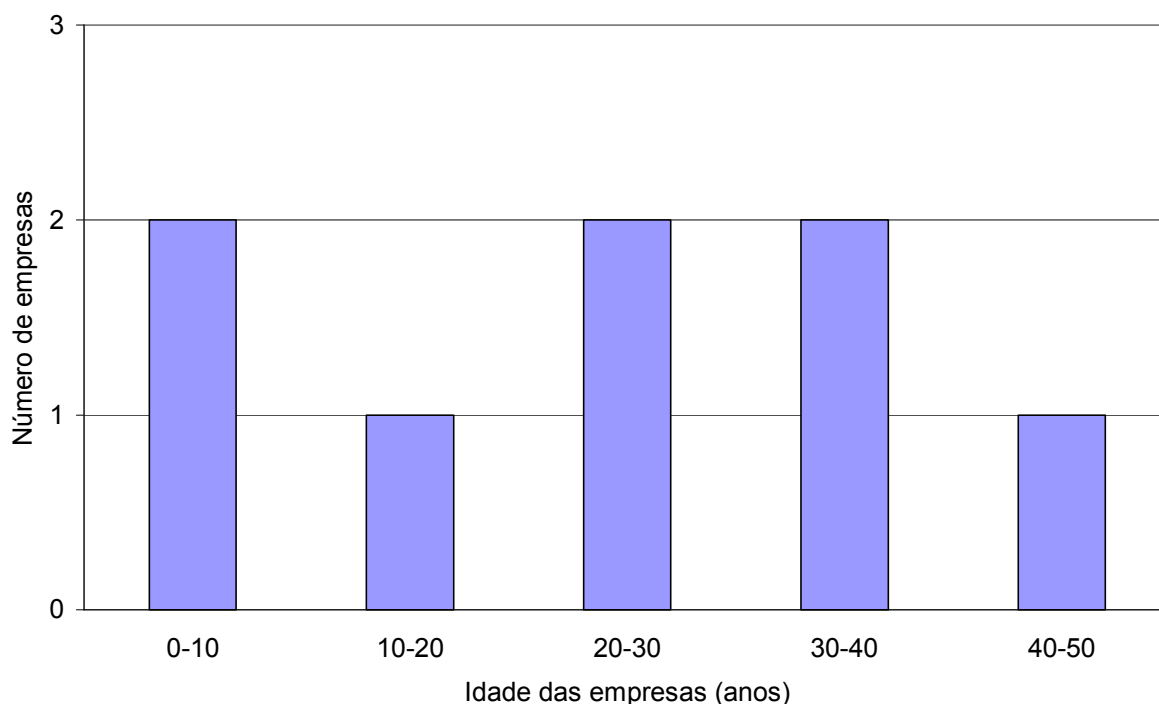


GRÁFICO 11 – IDADE DAS EMPRESAS PESQUISADAS
FONTE: Elaboração do autor.

4.2.2 Porte

O tamanho das empresas consideradas no levantamento de campo está distribuído da seguinte forma: três pequenas, duas médias e três grandes. Para realizar esta classificação, foi considerado o critério do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que considera pequena empresa aquelas que possuem de 20 a 99 pessoas, média até 499 pessoas e grande acima de 499 pessoas.

Microrregião

As empresas consideradas estão localizadas na mesorregião Norte Pioneiro. Esta mesorregião é composta de cinco microrregiões, a saber: Assaí, Cornélio Procópio, Jacarezinho, Ibaiti e Wenceslau Braz. As microrregiões de Cornélio Procópio e Jacarezinho correspondem a mais de 60% dos empregados da mesorregião Norte Pioneiro do Paraná (IPARDES, 2006). Por este motivo, foi entrevistado um número maior de empresas destas duas regiões; já para as demais microrregiões foi selecionado uma empresa. A distribuição das empresas por microrregião pode ser observada no Gráfico 12.

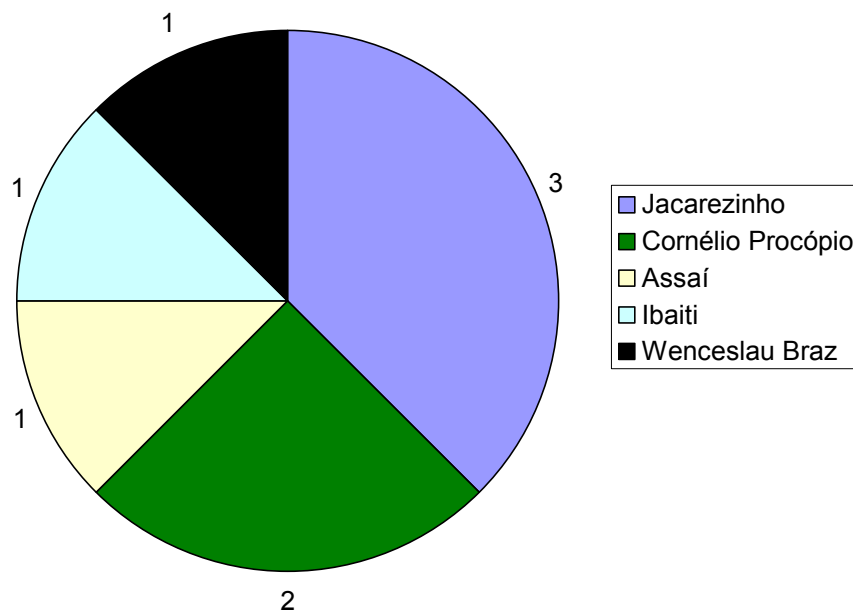


GRÁFICO 12 – NÚMERO DE CIDADES PESQUISADAS POR MICRORREGIÃO
 FONTE: Elaboração do autor

4.2.3 Tipo de alimento processado

Cada empresa pesquisada produz um tipo diferente de alimento, como pode ser observado no Quadro 7, onde as empresas possuem uma Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) específica.

Código	Descrição	Empresa
1012-1	Abate de suínos, aves e outros pequenos animais.	Pioneiro
1033-3	Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes.	Frutap
1052-0	Fabricação de laticínios.	Carolina
1069-4	Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente.	Alcobaça
1082-1	Fabricação de produtos à base de café.	Iguaçu
1092-9	Fabricação de biscoitos e bolachas.	Panco
1095-3	Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos.	Reinata
1099-6	Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente.	Yoki

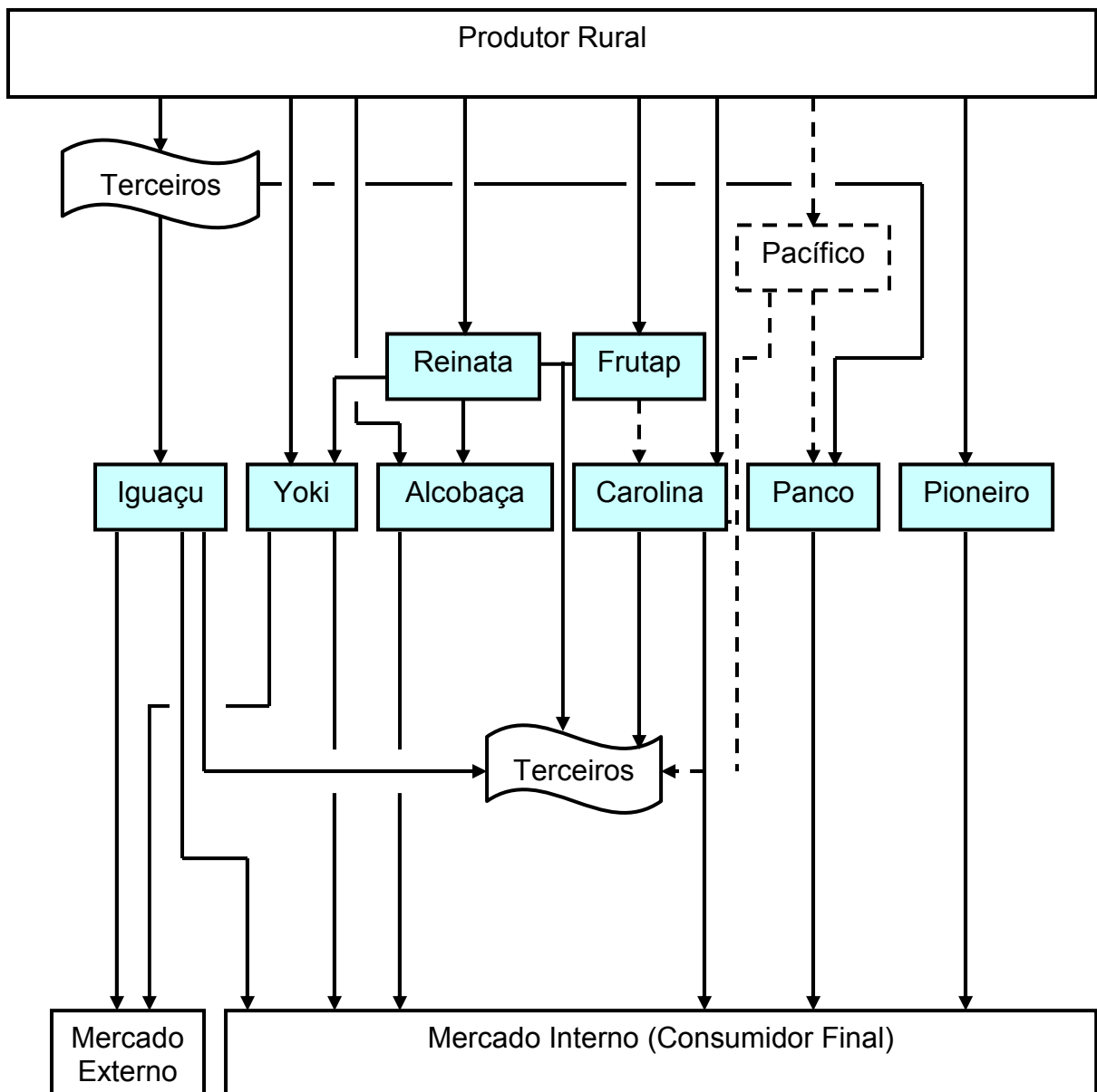
QUADRO 7 – CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS DAS EMPRESAS

FONTE: Elaboração do autor (2009)

Além de possuírem atividades distintas, foi observado que em alguns casos existe a relação de fornecedor-cliente entre elas. Estas inter-relações podem ser observadas na Figura 9.

A maior parte das empresas pesquisadas tem como fornecedor o produtor rural. A exceção para esta situação fica por conta da Iguaçu e da Panco nas quais a matéria-prima que é recebida já sofreu algum tipo de manipulação. O café é proveniente, na maior das vezes, de cooperativas e o trigo já foi transformado em farinha antes de chegar na empresa.

As situações mostradas com linhas pontilhadas, no momento do levantamento de campo, ainda eram inexistentes, no entanto existe alguma chance que ela venham a ocorrer. Trata-se de um moinho de trigo que trigo, que poderá fornecer seus produtos para a Panco.



Legenda:

- Relações futuras
- Empresa entrevistada
- Empresa fora da região Norte Pioneiro do Paraná
- Empresa com possibilidade de vir a se instalar na região
- Relação existente

FIGURA 9 – INTER-RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS
 FONTE: Elaboração do autor.

Dentro da cadeia fornecedor cliente algumas empresas já possuem algum tipo de relacionamento comercial, como é o caso da Reinata com a Alcobaça e com a Yoki, onde a Reinata fornece alguns produtos para Alcobaça e também para a Yoki. Em outra situação tem-se a Frutap verificando a possibilidade de vir a ser fornecedora da Carolina, só que para que isto ocorra será necessário investimento nas instalações industriais da Frutap.

A maior parte das empresas entrevistadas coloca seus produtos única e exclusivamente no mercado interno, já a Yoki coloca alguns dos seus produtos no mercado externo e o produto da Iguaçu, na sua grande maioria é destinado para exportação.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

4.3.1 Reinata

Foi na década de 60 que a família Reghin começou, em Uraí, a trabalhar com o alho. Naquela ocasião a atividade estava relacionada apenas ao cultivo do alho. A partir de 1999 a empresa Reinata é criada e inicia-se o processo de verticalização onde o produto passa a ser industrializado.

A matéria-prima para o processamento é oriunda de diversas regiões do país. Internamente, o alho vem de Minas Gerais, Santa Catarina e Paraná, além de Goiás, onde a empresa possui plantação própria. Externamente, ele vem da região de Mendonça, na Argentina. Uma característica observada na Reinata e também em outras empresas na região Norte Pioneiro, é o fato das empresas comprarem suas matérias-primas diretamente dos produtores, conseguindo, desta forma, um preço mais acessível.

O alho é classificado em uma escala de tamanho que varia de um a oito, onde um é o alho menor e oito é alho de maior tamanho. O material classificado na escala de um a três tem como destino a industrialização. Já os dos demais tamanhos, são comercializados da forma "in natura". Aqui, um outro ponto em que a Reinata se diferencia em relação aos concorrentes que apenas industrializam o produto, ou seja, alhos pequenos são industrializados e os maiores são comercializados, pois a Reinata atua tanto na industrialização como na comercialização do alho "in natura".

Assim como a origem da matéria-prima, o destino do produto também é bastante variado já que é destinado à região onde está localizado, bem como a outras regiões do estado e até do país. Alguns de seus clientes são: Yoki (Cambará – Pr), Frigorífico Marba (São Bernardo do Campo – SP), Tempero Regina (Mossoró – RN), Cepera (Itaquaquetuba – SP), Maciel & Vieira (Machado – MG), Saboriza (Nova Esperança – Pr), Alcobaça (Cornélio Procópio – Pr), dentre outras.

Quanto à vantagem locacional, foi observado que tanto a origem da matéria-prima quanto o destino do produto, nos indica que a localização da Reinata não precisa estar na região, visto que tanto a origem quanto o destino são bem diversificados. No entanto o fato da presença da família estar atuando na região desde a década de sessenta faz com que a Reinata tenha uma vantagem locacional, pois pode efetuar o acompanhamento e possíveis correções para que o produto chegue à indústria da forma mais indicada. Outras vantagens locais foram verificadas tais como: custo competitivo de mão-de-obra e localização geográfica.

A Reinata tem diversificado sua linha de produto. Agora, além da pasta de alho produz poupa de cebola e poupa de pimenta. Mesmo com a diversificação, o alho continua respondendo pela maior parte da industrialização, isto é, corresponde a 60%.

4.3.2 Frutap

A Frutap está localizada na cidade de Pinhalão, a qual pertence à microrregião de Ibaiti e trabalha basicamente com dois tipos de produtos, ambos relacionados à fruta. O primeiro é a fruta congelada, que corresponde a 60%, da produção e o outro é a poupa de fruta, que é responsável por 40% da produção. Está em estudo um terceiro produto que possui maior valor agregado do que os demais produtos. Trata-se de uma mistura à base de frutas, pronta para ser usada pela indústria de iogurte.

Em 1995 a Frutap iniciou sua atividade com 6 funcionários e seu crescimento mais acentuado ocorreu de 2007 para 2008, quando houve um aumento significativo do número de funcionários, saltando de 14 em 2007 para 31 nos dias atuais, e o faturamento para o mesmo período, que subiu de R\$ 574.000,00 para R\$ 1.000.000,00.

A empresa processa vinte e seis diferentes tipos de frutas, tais como: morango, abacaxi, maracujá, acerola, manga, uva, pêssego, dentre outras. A metade das frutas são provenientes da região e a outra parte vem de outros estados, como São Paulo e Rio Grande do Sul. As frutas são negociadas diretamente com os produtores.

O produto final é destinado para os estados da região sul, isto é, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, bem como para o estado de São Paulo. A metade da produção é encaminhada para a rede de lanchonete Habib's localizada nas cidades de Porto Alegre, Curitiba e São Paulo. O fato de cinquenta por cento da produção estar destinada a um único cliente tem suas vantagens. Por outro, lado tem seus riscos. Desta forma, a Frutap tem a intenção de mudar esta fatia para que não fique muito dependente de um único cliente.

Dentro do contexto mencionado acima, a Frutap tem como meta à curto prazo as seguintes intenções: diversificação dos produtos, ampliação da produção e aumentar a atuação na linha de poupa de fruta. Para conseguir alcançar estas metas a intenção é investir em marketing e passar a colocar o produto em supermercados.

Com respeito às vantagens locacionais, constatou-se que a boa localização geográfica e o custo competitivo de mão-de-obra são os fatores mais relevantes para que a empresas seja competitiva onde se encontra. É importante mencionar que a Frutap está localizada próximo às cidades de Jaboti e Japira, que se dedicam ao plantio de frutas.

4.3.3 Alcobaça

Fundada na década de oitenta, a Alcobaça está localizada na cidade de Cornélio Procópio e atua no ramo de condimentos, moendo e embalando seus produtos. Os produtos são disponibilizados para a população do norte do estado do Paraná e sul do estado de São Paulo.

A empresa tem trabalhado fortemente na diversificação da linha de produtos. Prova disto é o fato da empresa ter lançado, no ano de 2007, vinte novos produtos, dentre eles: caldos, azeitona, molhos, geléia, doces e balas. Este fato não ficou restrito a 2007, pois no ano de 2008 outros produtos também foram lançados, como é o caso dos achocolatados em quatro sabores. Os lançamentos mencionados

acima, somados aos produtos já existentes, fazem com que o número de produtos da Alcobaça chegue a duzentos.

Uma parte da matéria-prima usada pela Alcobaça é proveniente da região Norte Pioneiro do Paraná, principalmente quando se trata de grãos, como é caso do milho e do trigo; outras têm sua procedência na região nordeste do país, como é o caso do louro, e há, ainda, casos da matéria-prima ser importada de outros países, como: da Argentina, Canadá, Espanha, Turquia, dentre outros.

O processo de venda e distribuição ocorre de forma semelhante às demais empresas, porém possui algumas particularidades. A venda ocorre através de catorze representantes que atendem 101 cidades do norte do estado do Paraná. A entrega do produto ocorre com frota própria, devido à grande diversidade de produtos. Os clientes são supermercados que estão situados num raio de trezentos quilômetros de Cornélio Procópio e não constam nos planos da empresa aumentar esta área de abrangência.

Apesar de ser uma empresa de pequeno porte, é uma empresa que tem na automação industrial uma ferramenta para assegurar e garantir itens que o mercado cobra, como é o caso do peso líquido, que deve estar de acordo com o identificado no rótulo da embalagem. O empresário, a respeito deste fato, afirma: “A empresa que não automatiza, nunca passa de um botequinho”.

Os impostos pagos pelas empresas é um item que foi comentado em praticamente todas as entrevistas realizadas independente do seu tamanho (pequeno, médio ou grande). Na Alcobaça não foi diferente; foi comentado sobre a bi-tributação que ocorre com os produtos que são importados, pois o Programa de Integração Social/Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (PIS/COFINS) é cobrado tanto na entrada (compra) como na saída (venda). A este respeito o empresário cita: “O meu maior sócio é o governo”.

4.3.4 Panco

Lua Nova Ind. e Com de Produtos Alimentícios Ltda é a razão social da empresa Panco, localizada no município de Cambará. Apesar da empresa possuir cinquenta e cinco anos de existência, a unidade de Cambará é a mais jovem empresa incluída desta pesquisa, pois possui apenas quatro anos desde a sua fundação. Um ponto que diferencia a Panco das demais empresas pesquisadas é o

fato de que ela não faz captação de recursos nos bancos, ou seja, os investimentos realizados são com recursos próprios.

A Panco produz em suas sete unidades fabris localizadas no Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná, uma totalidade de cento e quarenta e cinco produtos diferentes, agrupados nas seguintes linhas: biscoitos, bolos, macarrão, pães, pratos prontos, refrescos, salgados e farináceos. Já na unidade de Cambará, são produzidos oito tipos diferentes de produtos dentro da linha de biscoitos. Em breve a quantidade de produtos poderá ser ampliada, pois o prédio comporta dez linhas distintas de produtos sendo que apenas uma linha está montada e operando. A segunda está em fase final de montagem e as demais linhas não possuem data para iniciar sua montagem.

A principal matéria-prima usada pela Panco é a farinha de trigo, que corresponde a cerca de 60 a 70% da formulação do produto. Este material pode vir basicamente de duas fontes, ambas dentro do estado do Paraná, mas fora da região Norte Pioneiro do Paraná. Um dos fornecedores é a Anaconda (Curitiba) e o outro a LCA (Sertanópolis). No futuro, caso o Moinho Pacífico venha a se instalar em Cornélio Procopio, poderá vir a fornecer matéria-prima.

Para a classificação do porte da empresa podem-se utilizar diversos critérios, como por exemplo número de funcionários (Veja Anexo C) ou faturamento anual (Veja Anexo D). Quando se efetua a classificação da Panco, unidade de Cambará, com relação ao número de funcionários, chegamos à conclusão que ela é classificada como empresa de médio porte, pois o número atual de funcionários é de 150 e está compreendido dentro da faixa de até 449 pessoas. Já efetuando-se a classificação de acordo com o faturamento anual a Panco é classificada como empresa de grande porte, pois seu faturamento anual está compreendido de 20 a 50 milhões de reais por ano.

A Panco possui alguns incentivos em nível federal, estadual e municipal que fazem com que ela se torne mais competitiva. Em nível federal existe uma isenção do PIS/COFINS da farinha de trigo, que foi extinto em dezembro de 2008. Em nível estadual está sendo usufruído o diferimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) sobre a matéria-prima e sobre a embalagem e, por fim, em nível municipal onde o benefício obtido foi a área para instalação da indústria.

Por ser uma das unidades que compõem o grupo, a Panco de Cambará possui algumas características diferentes das demais empresas pesquisadas da região Norte Pioneiro do Paraná, pois alguns processos são efetuados de forma centralizada na matriz. Dentre estes processos pode-se citar: compras, vendas, pagamentos, recebimentos e RH. Desta forma, a estrutura administrativa é bastante enxuta, mas é possível observar que o prédio tanto industrial como administrativo está preparado para um aumento do quadro atual de 150 para 1.000 funcionários.

4.3.5 Carolina

Há 39 anos o Laticínio Carolina está no mercado. Pode-se dividir este período em duas etapas bastante distintas: de 1969 a 1995, onde o laticínio produzia apenas queijo, e a partir de 1995, quando começou a produzir iogurte. Hoje este é o principal produto da empresa e é produzido em diversas famílias, como por exemplo poupa, petit suisse, batido, líquido, especiais de chocolate, com confeito, dupla camada, natural, soja, light com pedaço e bebida láctea. Só para se ter uma idéia do destino do leite, além dos produtos acima também são produzidos o queijo mussarela e o requeijão.

O leite, principal matéria-prima do Laticínio Carolina, sempre foi processado e convertido em outros produtos, ou seja, em nenhum momento destes 39 anos ocorreu a comercialização de leite *in natura*. Ele é obtido de produtores que estão localizados num raio de 120 quilômetros de distância de Ribeirão Claro. Neste raio ao redor do laticínio não devem ser consideradas as cidades do estado de São Paulo, pois do outro lado da divisa os produtores rurais estão apenas plantando cana e mesmo que tivessem leite disponível não seria interessante trazê-lo devido aos impostos.

Assim como comentado sobre a Panco, o Laticínio Carolina é classificado como empresa de médio porte em relação ao número de funcionários e de grande porte quando considerado o faturamento anual. O faturamento do ano de 2006 estava no Grupo III, ou seja, estava entre seis e vinte milhões de reais; já em 2007, o faturamento saltou para o Grupo II, ou seja, esteve entre vinte e cinquenta milhões de reais.

O laticínio está localizado em uma posição geográfica estratégica, pois atende aos três estados da região sul, isto é Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;

dois estados da região centro oeste: Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. Além de estar no centro dos sete estados mencionados acima, está a quatrocentos quilômetros de dois grandes mercados: Curitiba e São Paulo.

Uma das prováveis razões para o aumento do faturamento do Laticínio Carolina é o fato do panorama nacional de produção de leite estar mudando nos últimos anos. No ano de 2000 o Paraná detinha a quinta maior produção de leite do país, ficando atrás dos estados de Minas Gerais, Goiás, Rio Grande do Sul e São Paulo. Em 2003 o Paraná ultrapassa o estado de São Paulo, passando a figurar na quarta colocação. Já em 2006 o Paraná desponta com a segunda maior produção, ficando atrás apenas do Minas Gerais. A região Norte Pioneiro do Paraná no período de 2003-2006 não obteve o mesmo crescimento do Paraná, que foi de 26%, mas mesmo assim experimentou um aumento de 18%.

4.3.6 Iguaçu

Das empresas entrevistadas, a Iguaçu é a mais diferente das demais em diversos aspectos, tais como: possui certificações de diferentes normas ISO (9001, 14001, 18001 e 22000), seu maior acionista é um grupo estrangeiro, e é a empresa mais antiga dentre as entrevistadas. Na Figura 9 pode-se observar uma semelhança com a empresa Pioneiro, e que as diferenciam das demais. Trata-se das inter-relações com as demais empresas entrevistadas, ou seja, tanto a Iguaçu como a Pioneiro não possuem relações de fornecedor cliente como as demais empresas.

Uma outra diferença que existe entre a Iguaçu e as demais empresas entrevistadas é a origem da matéria-prima. Enquanto as demais recebem a matéria-prima diretamente dos produtores, a Iguaçu obtém sua matéria-prima de cooperativas existentes em diversas regiões do país. O café conilon é proveniente dos estados de Rondônia e do Espírito Santo; já o café arábica vem de Minas Gerais, São Paulo e Paraná. A seqüência com que os estados são citados é do maior fornecedor de matéria-prima para o menor fornecedor, ou seja, o Paraná é o estado que menos fornece café para a Iguaçu. Vale a pena lembrar que, na época da fundação da Iguaçu a base da agricultura da região era a cafeicultura; inclusive uma das cidades da região era conhecida com a capital mundial do café.

A maior parte da produção da Iguaçu tem como destino o exterior, ou seja, cerca de 75% do que é produzido é enviado para países como Estados Unidos,

Alemanha, Austrália, Chile, Japão, dentre outros. Esta proporção tão alta é interessante quando o mercado externo está aquecido e o dólar esta favorável, o que nem sempre ocorre. Por estes motivos, a Iguazu tem procurado aumentar a fatia no mercado interno, mas isto não é fácil pois o consumo de café solúvel está estável. Neste caso, para aumentar a participação no mercado é necessário fazer com que os consumidores do concorrente passem a consumir outro tipo de produto.

Se fosse realizada uma análise para verificar se a Iguazu está instalada em local correto fosse levado em consideração a origem da matéria-prima ou a localização dos clientes, a resposta seria que a empresa não está no local mais adequado, pois está longe de tudo e de todos, mas vale a pena lembrar que na década em que a empresa foi fundada, ela foi erguida tendo ao seu redor uma infinidade de pés de café, mas como foi dito pelo dirigente da empresa que concedeu a entrevista: “Depois que você constrói um parque industrial você não muda. Aqui você tem toda uma estrutura montada: pessoal, energia, equipamentos, etc. o café foi embora; a fábrica ficou”.

4.3.7 Pioneiro

A empresa Frangos Pioneiro trabalha no ramo de abate de aves desde 1983 e está localizada na Cidade de Joaquim Távora, a qual pertence a microrregião de Wenceslau Braz. Atualmente a empresa conta com 900 funcionários.

A produção atual do Frango Pioneiro é de 140.000 quilogramas de frango por dia, o que corresponde a um abate de sessenta mil aves por dia. Estas aves são provenientes de mais de cento e vinte produtores, que juntos possuem uma capacidade de alojamento e engorda o superior a dois milhões de aves. Estes aviários estão localizados em sete municípios da região que são: Joaquim Távora, São José da Boa Vista, Siqueira Campos, Tomazina, Quatiguá, Carlópolis e Guapirama.

Os clientes da empresa estão localizados em um raio de cem quilômetros de distância, ou seja, ela atende o norte do Paraná e o sul do estado de São Paulo através de caminhões refrigerados próprios. No entanto, cargas fechadas (atacado) podem ser embarcadas para todos os estados do país. O número atual de clientes é de cerca de três mil.

A Pioneiro está mudando a paisagem e as características da cidade onde está instalada devido a duas construções que estão sendo erguidas. Uma delas é a nova instalação, que está em fase final de construção, para onde será transferida a empresa. A nova instalação que está às margens da PR-092, além de ser imponente irá permitir o aumento da produção. A outra obra, de menor porte, porém não menos importante, é uma parceria da empresa com o Sesi e consiste na Indústria do Conhecimento, que se trata de um ambiente onde funciona uma escola de informática com dez microcomputadores e uma biblioteca com mil e trezentos livros. A Indústria do Conhecimento irá atender toda a comunidade de Joaquim Távora e o início de funcionamento está previsto para abril de 2009. Em todo o Brasil já estão em funcionamento quatorze unidades, nos mais diversos estados, de norte a sul (SESI, 2008).

4.3.8 Yoki

A Yoki está há trinta anos no mercado. As oito fábricas que compõem a Yoki estão nas seguintes cidades: São Bernardo do Campo (SP), Marília (SP), Pouso Alegre (MG), Nova Prata (RS), Paranavaí (PR), Guaíra (PR), Cambará (PR) e Campo Novo do Parecis (MT). Elas são responsáveis por colocar no mercado cento e oitenta produtos que são apresentados em seiscentos e vinte itens. A unidade de Cambará conta atualmente, com novecentos funcionários.

Nas entrevistas realizadas nas diversas empresas, a Yoki foi a empresa que mais foi mencionada, quando os entrevistados foram questionados com respeito a qual empresa apresenta algum diferencial em relação às demais. Os quesitos que foram ressaltados dizem respeito à qualidade e frequência de lançamento de produtos. O curioso é que quando solicitado para que o representante da Yoki citasse uma empresa ele mencionou a própria empresa.

Os fornecedores da Yoki são os produtores rurais da região, assim como os das outras empresas entrevistadas. No entanto, a razão pela qual a empresa efetua esta operação não havia sido mencionada pelas demais. Trata-se de uma questão de qualidade necessária para elaboração do produto final, pois nas cooperativas os produtos entregues possuem variações, e eles acabam sendo misturados, isto é, o produto com mais umidade é colocado junto com o que tem menos; o que possui tamanho grande é colocado junto com o pequeno, obtendo-se, ao final, um produto

com uma especificação média. Já quando comprado diretamente do produtor, as características são melhor ajustadas às necessidades da empresa.

Assim como a Iguazu, a Yoki também exporta seus produtos para diversas partes do mundo, tais como Europa, Japão, Estados Unidos e Mercosul. No mercado interno, o produto chega a três estados: São Paulo, Paraná e Santa Catarina, onde os principais clientes são as redes de supermercados Condor, Mufato, Comper, Angelone, São Francisco, Carrefour, Sonai, dentre outros.

Com respeito à ampliação da área construída da unidade de Cambará, a Yoki já chegou no seu limite, visto que todo o terreno já foi ocupado e ela está localizada ao lado de um cemitério. Desta forma, só resta à Yoki otimizar seus processos e obter uma maior produtividade de cada área da empresa.

Cada unidade da Yoki possui uma determinada especialidade. Por exemplo: a unidade de Paranavaí é especializada em mandioca. Desta forma, a maior parte dos produtos à base de mandioca é produzida naquela unidade. Isto não significa que uma outra unidade não possa fazê-lo, mas é dada preferência para onde a matéria-prima é abundante. O mesmo fato ocorre com as demais unidades. No caso da unidade de Cambará, ela é especialista em milho. Desta forma, a Yoki ganha em diversos pontos. Um deles é a logística, pois ela transporta o produto semi-elaborado de uma unidade para outra ao invés de transportar a matéria-prima, que é muito mais volumosa e desajeitada.

4.3.9 Informações sobre as empresas pesquisadas

No Quadro 8 são apresentadas algumas das características obtidas nas entrevistas realizadas com os proprietários ou dirigentes das empresas de alimentos.

Empresa	Reinata	Frutap	Alcobaça	Panco	Carolina	Iguaçu	Pioneiro	Yoki
Microrregião	Assaí	Ibaiti	Corn. Procópio	Jacarezinho	Jacarezinho	Corn. Procópio	Wenceslau Braz	Jacarezinho
Cidade	Uraí	Pinhalão	Corn. Procópio	Cambará	Ribeirão Claro	Corn. Procópio	Joaquim Távora	Cambará
CNAE	10.95-3	10.33-3	10.69-4	10.92-9	10.52-0	10.82-1	10.12-1	10.99-6
Atividade	Tempero	Suco	Condimento	Biscoito	Laticínio	Café	Abate de ave	Diversos
Principal produto	Pasta de alho	Poupa de fruta	Milho de pipoca	Biscoito	logurte	Café Solúvel	Frangos	Derivados milho
Número de produtos	3	26	200	8	15	40		180
Novos produtos 2007	0	0	20		4		4	1
Teve impacto, lucro?			Sim		Sim		Sim	Sim
Ano fundação	1999	1995	1982	2004	1969	1967	1983	1978
Tempo existência	9	13	26	4	39	41	25	30
Nº funcionários atual	27	31	50	150	274	662	900	900
Nº funcionários em anos anteriores	18->32->27	13->14->31			160->212->274	626->649->662		
Tamanho	P	P	P	M	M	G	G	G
Origem funcionários	Cidade	Cidade	Cidade	Região	Cidade	Região	Região	Região
Escolaridade dos funcionários	Fund. = 30% Médio = 70%	Ensino Médio	Ensino Médio	Técnico= 17% Médio = 78% Superior= 5%	Técnico= 12% Médio = 80% Superior= 8%	Fund.= 12% Médio = 50% Técnico= 12% Superior= 18% Pós-Grad= 8%	Fund.= 78% Médio = 11% Técnico= 7% Superior= 4%	Fund.= 32% Médio = 60% Superior= 7% Pós-Grad= 1%
Escolas/Institutos	Nenhuma							
Região possui mão-de-obra	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Capital	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Sócios	Privado Internacional	Sócios	AS - Capital fechado
Fat. Anual (R\$)		1.000.000,00	3.600.000,00	20.000.000,00 a 50.000.000,00	20.000.000,00 a 50.000.000,01	276.102.000,00	> 50.000.000,00	
Tendência do faturamento	Aumento	Aumento	Aumento	Estável	Aumento	Aumento	Aumento	Aumento
Grupo		P	IV	II	II	I	I	
Certificações	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim

Empresa	Reinata	Frutap	Alcobaça	Panco	Carolina	Iguaçu	Pioneiro	Yoki
Principais fornecedores	Produção Própria. Produtores Rurais.	Produtores Rurais	Produtores Rurais	Anaconda LCA	Produtores Rurais	Cooperativas	Cooperativa e Produtores Rurais	Produtores Rurais
Localização dos fornecedores	Argentina, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná	Região, São Paulo, Rio Grande do Sul	Região, Argentina, São Paulo, Canadá	Curitiba e Sertanópolis	Raio de 120 km	RO, ES, MG, SP, PR	Região Norte e Norte Pioneiro	Região
Exportadora?	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Principais clientes	Yoki, Marba, Tempero Regina, Cepera, Maciel & Viera, Saboriza, Alcobaça	Habib's	Supermercados	Supermercado, Rede e Padaria	Carrefour, Condor, Wal-Mart, Mufato,	Folger, Tchibo, Kruger, Cerebos, Cruzeiro	Carrefour, Wal-mart, Supermercados	Condor, Mufato, Comper, Angelone, São Francisco, Carrefour, Sonai
Localização clientes	PR, SP, RN	SP, SC, RS	Norte do PR, Sul de SP em um raio de 300 km	PR, SP, MG e RJ	MT, MS, MG, SP, PR, SC e RS	EUA, Alemanha, Austrália, Chile	Norte Pioneiro (raio de 100 km) Atacado (todo o Brasil)	PR, Parte de SP e SC.
Canais de comercial	Direta e Representante	Direta	Direta e Representante	Direta e Representante	Venda no varejo e Distribuidores	Ext-> Encomen. Int-> Encomen. ou varejo	Direta e Representante	Representante
Entrega do produto	Frota própria	Frota própria	Frota própria	Frota própria e Terceiro	Frota própria	Transportadora	Frota própria e Terceiro (Atacado)	

Empresa	Reinata	Frutap	Alcobaça	Panco	Carolina	Iguaçu	Pioneiro	Yoki
Compromisso; Valores; Missão; Visão.	A qualidade de nossos produtos, garantindo, assim, as necessidades e expectativas de nossos clientes.		O principal objetivo é a qualidade dos produtos.	Oferecer aos consumidores produtos de excelente qualidade, práticos e com sabor inesquecível.	Nosso compromisso é o da auto-sustentação em todos os campos onde estamos relacionados, através de nossa dedicação e responsabilidade ao trabalho. Nossos negócios geram outros negócios para nossos parceiros.	Oferecer aos clientes café, derivados e outros produtos que aproveitem nossos recursos e sinergia, respeitando-os e atendendo os seus desejos, com ética e excelência nos produtos e serviços, buscando crescimento continuado e equilibrado como empresa.	Produzir alimento saudável com qualidade e baixo custo para o consumidor de baixa renda, agregar valor cortando, temperando, embalando individualmente, e oferecendo produtos lights para o consumidor mais abastado, com o menor custo possível de produção, gerando lucro para acionistas, bem-estar e segurança para todos os colaboradores e renda para o produtor rural.	Marca reconhecida como: Ícone de qualidade, saudabilidade, idoneidade, tradição.
Planejamento estratégico	Não	Não	Não		Sim	Sim	Sim	Sim

Empresa	Reinata	Frutap	Alcobaça	Panco	Carolina	Iguaçu	Pioneiro	Yoki
Prioridades de investimento								
- Ampliação da prod.	X	X			X	X	X	X
- Atualiz. tecnológica	X	X		X		X		
- Prosp. de mercado		X			X			X
- Qualificação pessoal		X			X		X	X
Estrat. Compet. Gen.	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Custo	Qualidade
Empresa c/ diferencial	Yoki	Pioneiro		Yoki	Confepar		Big Frango	Yoki
Qual é o diferencial?	Qualidade	Competitiva		Lançamento de produto freqüentemente	Leite em pó		Marketing agressivo. Lançamento de novos produtos.	
Seu concorrente é melhor em que ponto?	Preço	Marketing			Pesquisa e Vasta linha		Desenvolvimento de embalagem e Desenvolvimento de novos produtos	
A empresa é competitiva estando nesta região?	Sim	Sim		Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Comente	Mão-de-obra	Matéria-prima		Mão-de-obra Incentivo do governo	Localização geográfica	Não dispomos de gás natural, porto e matéria-prima. Falta de incentivos fiscais.	Distribuição é o forte da empresa	Devido à matéria-prima.
Razão para instalar uma indústria de alimentos na região	Mão-de-obra	Centro produtor			Mão-de-obra e Benefícios oferecidos	Matéria-prima Distribuição regional	Localização - Transbrasiliana e Recursos Naturais.	Matéria-prima abundante.

Empresa	Reinata	Frutap	Alcobaça	Panco	Carolina	Iguaçu	Pioneiro	Yoki
Fatores que impactam competitividade	Qualidade. Custo. Compra direta do consumidor.		Bitributação		Impostos	Devolução de impostos previstos, fretes, tecnologia e inovação.	Distribuição - Entrega diárias	Mão-de-obra (orgulho em trabalhar na empresa) Matéria-prima de boa qualidade.
Tipo de equipamento	Novo Nacional					Novos Nacionais e importados	Novos e Nacional (maior parte)	
Incentivo do governo	Redução de impostos	Oferecer treinamento para pessoal	Redução de impostos	Incentivos Federais com a isenção de impostos. Incentivos Estaduais com regime especial.	Criação de selo de qualidade para o leite da região. Embrapa gado de leite na região. Igualar a alíquota de ICMs.	Incentivo tributário. Redução de alíquota dos impostos. Qualificação da mão-de-obra.	Redução da carga tributária. Redução dos encargos sociais.	Baixar a carga tributária
Iniciativa privada		Marketing		Compra de matéria-prima direto do produtor	Pressionar o poder público.	Promoção de atualização por parte das associações técnicas.	Presença no mercado.	Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
Associação profissional					Curso técnico e treinamento.	Estimular a qualificação da mão-de-obra. Integração. Fomento a programa de qualidade total e HACCP.	Marketing (proteína de baixo custo)	Qualificação da mão-de-obra.

Empresa	Reinata	Frutap	Alcobaça	Panco	Carolina	Iguaçu	Pioneiro	Yoki
Grau de realização								
- Faturamento	100	120		70	92		60	100
- Rentabilidade		100					60	100
- Participação					100		80	100
- Inovação	70						60	
Futuro								
- Capacitação equipe	1			1	1		1	1
- Estrutura física	3		3	1	3	1	1	
- Marketing	3	1	1		1		1	
- Pesquisa de satisf.	3				1		1	1
- Certificação	5				3		3	1
- Parcerias	1				1		5	1

QUADRO 8 – INFORMAÇÕES SOBRE EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Elaboração do autor (2009)

Vant. locacionais	Reinata	Frutap	Alcobaça	Panco	Carolina	Iguaçu	Pioneiro	Yoki
- Baixo custo de vida	X	X		X	X			
- Localização geográf.	X	X			X	X	X	X
- Custo mão-de-obra	X	X		X	X	X	X	
- Captação de recurso	X	X			X		X	
- Custo financiamento					X		X	
- Existência de capital		X			X			
- Demanda produto					X		X	
- Demanda outros prod.				X			X	
- Novos produtos		X	X	X	X		X	X
- Entidade de apoio	X		X	X	X		X	X
- Insetivos fiscais				X		X		X

QUADRO 9 – VANTAGENS LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A COMPETITIVIDADE DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS DA REGIÃO

FONTE: Elaboração do autor (2009)

4.4 ORGÃOS DE APOIO

4.4.1 UTFPR

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) possui diversos campi instalados em onze cidades do Paraná, dentre elas: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo. Algumas mesorregiões são privilegiadas, pois possuem dois campus, como é o caso do Norte Central, Oeste e o Sudoeste. Outras, pelo contrário, não possuem nenhum campus, como é o caso da mesorregião Noroeste e Sudeste. A Mesorregião Norte Pioneiro possui um campus, como pode ser observado no Quadro 10.

Mesorregião	Número de campus	Cidade onde estão instalados os campus
Noroeste	0	
Norte Central	2	Apucarana e Londrina
Norte Pioneiro	1	Cornélio Procópio
Oeste	2	Toledo e Medianeira
Centro Ocidental	1	Campo Mourão
Centro Oriental	1	Ponta Grossa
Centro Sul	1	Pato Branco
Sudoeste	2	Francisco Beltrão e Dois Vizinhos
Sudeste	0	
Metropolitana	1	Curitiba
Total	11	

QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO DOS CAMPUS DA UTFPR PELAS MESORREGIÕES PARANAENSES

FONTE: Elaboração do autor (2009)

Apesar da mesorregião Norte Pioneiro possuir um campus, os cursos ofertados nele estão voltados às áreas de mecânica, eletrotécnica e informática, ou seja, apesar desta unidade estar localizada em uma região essencialmente produtora de alimentos, ela não possui nenhum curso relacionado a esta área de atuação da região.

Os campi que possuem os cursos de tecnologia em alimentos ou Engenharia de Alimentos são: Londrina, Campo Mourão, Medianeira, Francisco Beltrão e Ponta Grossa. Propositamente, um campus não faz concorrência com o outro, isto é, a unidade que está próxima não oferece o mesmo curso. A distância média entre os campus que oferecem cursos relacionados com alimentos é de 237 quilômetros. Dentro desta regra, nem Apucarana tampouco Cornélio Procópio, terão curso de

alimento, devido à proximidade com o campus de Londrina. Com respeito a isto, o diretor do campus de Cornélio Procópio diz:

Este fato é proposital para que um curso não concorra com o outro, ou seja, para um não sombrear o outro. Isto não é coincidência; geralmente é proposital. Tanto que o campus de Londrina nunca vai ter os cursos existentes no campus de Cornélio Procópio e vice-versa.

Com respeito aos motivos dos cursos ofertados atualmente no campus de Cornélio Procópio, o diretor efetuou o seguinte comentário:

Quando se vai iniciar um curso é realizado um levantamento do que a região precisa e também procura-se ouvir o que ela necessita. A intenção é desenvolver a região. Nem sempre é ofertado cursos na área em que a região possui maior potencial. Trazer algumas oportunidades para que a região se desenvolva em outras áreas: esta era a filosofia do governo quando criou a unidade descentralizada de Cornélio Procópio em 1993. Para que a região se desenvolva em determinada área, procurou-se colocar cursos que atraíssem investimentos para a região. As empresas, para montar sua unidade, procuram não apenas o barracão, mas também a mão-de-obra qualificada.

A UTFPR foi uma das últimas universidades a aderirem a Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), devido ao fato da recente transformação em Universidade Tecnológica. Com esta adesão, a UTFPR irá dobrar o número de vagas ofertadas tanto nos cursos de tecnologia quanto nos de engenharia. Além disto, está previsto a criação de dois novos cursos: o de Engenharia da Computação, em 2010, e o de Licenciatura em Matemática, em 2011.

Todas as vagas ofertadas são preenchidas, porém, no decorrer dos cursos, ocorrem desistências. Nos cursos de Engenharia Elétrica e Mecânica ainda não é possível ter um número, pois o curso iniciou recentemente e nenhuma turma se formou. Para os cursos de Tecnologia a proporção de desistentes é de, aproximadamente, um terço. Já para os cursos técnicos a desistência é bem menor, ficando ao redor de 5%. No entanto, este número sofrerá uma majoração, pois em 2006 foi iniciado uma nova grade onde o curso passou de 3 para 4 anos de duração, fazendo com que muitos alunos peçam transferência antes do fim do terceiro ano.

As relações empresariais na UTFPR são tratadas de uma forma diferente das universidades tradicionais. E para se ter uma idéia da importância dada na UTFPR para este assunto, foi enumerado alguns pontos que fazem este diferencial. Em primeiro, pode-se destacar a existência de uma pessoa com dedicação exclusiva

para tratar das relações entre a iniciativa privada e a instituição de ensino. Existência de quatrocentos termos de cooperação firmados entre diversas empresas da região nas áreas que vão de alimentos, passam pelas empresas de software, móveis, hidroelétrica, dentre outras, perfazendo um raio de atuação de duzentos quilômetros que vai deste Maringá (PR) até Assis (SP). Os termos de cooperação têm como objetivo atender os seguintes pontos: estágio, consultoria, desenvolvimento de projetos, eventos sociais, propaganda sociais, dentre outros. E, por último, porém não menos importante, os termos de cooperação firmada entre uma empresa de iniciativa privada e o campus de Cornélio Procópio poderá ser replicado para os demais campus. Este é o caso de uma empresa de alimentos de Cornélio Procópio ou região necessitar de apoio. Neste caso, o campus de Medianeira poderá dar o suporte necessário a esta empresa.

Apesar do descrito acima, as ações não ocorrem da forma que seria desejável. Isto se deve ao fato da existência de barreiras. Estas barreiras são os impedimentos legais que existem na relação instituição e iniciativa privada, relacionada, por exemplo, com compra de equipamentos, recebimento de verbas, direitos autorais, dentre outros. Apesar das barreiras inibirem a transferência de tecnologia, elas são necessárias para dar transparência ao processo.

Segundo o gerente de relações empresariais e comunitárias, os alunos da UTFPR têm sido colocados não só nas empresas da região como também em outras regiões e até mesmo fora do Brasil. Ele acredita que a formação que vem sendo dada aos alunos é de excelente qualidade. No entanto, não tem recebido retorno por parte da empresas. Um dos prováveis motivos é o fato do mercado estar aquecido.

4.4.2 SENAI

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) possui 24 unidades espalhadas pelo Paraná. Porém no Norte Pioneiro possui uma única unidade que está localizada no município de Santo Antônio da Platina. No passado, existiu uma unidade em Cornélio Procópio, mas foi extinta. As áreas de atuação das duas unidades próximas, ou seja, Londrina e Santo Antonio da Platina, não seguem a divisão da mesorregião, pois a unidade de Londrina abrange até o município de Cornélio Procópio e a unidade de Santo Antônio da Platina é responsável pelos

demais municípios da mesorregião Norte Pioneiro e fica no centro desta região com um raio de atuação de cinquenta quilômetros.

Os cursos e serviços oferecidos pelo Senai são bem amplos: cursos de aprendizagem (para alunos que concluíram o ensino fundamental), cursos de qualificação (curso de curta duração, apenas um mês), cursos técnico (para alunos que concluíram o ensino médio), cursos de pós-graduação, treinamento *in company*, consultoria, acessória, resposta técnica, dentre outros. Atualmente, dos cursos mencionados acima 47% são gratuitos e existe um cronograma para que este número cresça, passando para 50% no ano de 2009 e a 66% em 2011, sendo que os cursos de aprendizagem sempre foram de graça e de pós-graduação sempre foram cobrados e continuarão desta forma. Assim o cronograma de gratuidade apresentado acima se aplica aos cursos técnicos.

Todos os cursos ofertados pelo Senai referem-se a profissões que estão no Catálogo Brasileiro de Ocupações (CBO). E para que um curso seja ofertado e mantido em uma unidade, é necessário que haja procura por ele. Este foi o motivo que fez com que a unidade de Cornélio Procópio fosse desativada. Segundo o gerente do Senai: “Montar uma unidade do Senai é como montar uma indústria; tem que colocar máquinas, equipamentos e é necessário que exista demanda”.

Algumas dificuldades foram levantadas pelo gerente durante a entrevista concedida. Uma delas é a dificuldade em conseguir estágio para alunos (este fato não é observado nas grandes empresas, mas nas pequenas este fato é dominante). Uma outra dificuldade é a obtenção de informações, pois as empresas não possuem a cultura de responder pesquisas e também não efetuam tabulações das informações internas, ou seja, não utilizam-se de indicadores. A terceira e última dificuldade apontada é com respeito aos Recursos Humanos, visto que a maioria das empresas da região Norte Pioneiro possuem apenas o departamento pessoal, isto é, não possuem um RH estruturado. Este fato dificulta a relação entre o Senai e a empresa.

Além das dificuldades apontadas acima, a região Norte Pioneiro possui algumas particularidades em relação às outras regiões. A seguir são descritas três destas características. A primeira delas trata-se da falta de cultura industrial, pois os trabalhadores estão acostumados com a atividade agrícola, onde as regras são um pouco diferentes. O gerente do Senai expõe a situação:

Na região de Santo Antonio da Platina as pessoas não são comprometidas com o trabalho. Lá é difícil até de contratar uma empregada doméstica, pois ela não fica no trabalho. A região começou a ser industrializada por empresas de maior porte agora, e estas empresas estão sentindo a dificuldade em manter os funcionários. O desafio do Norte Pioneiro é maior do que do Norte do Paraná, pois na região de Londrina a cultura industrial já está consolidada.

Uma outra característica da região é que os alunos que são formados pelo Senai acabam não ficando na região; eles acabam indo para centros maiores. O gerente do Senai comenta este fato:

O maior problema que existe na região Norte e Norte Pioneiro é que na nossa região o processo de industrialização é ainda de base familiar, fazendo com que a gestão das empresas não seja uma gestão profissionalizada e o que está acontecendo hoje é que por mais alunos que eu forme aqui, os alunos acabam não ficando na região; vão embora, vão trabalhar na Kraft em Curitiba, vão atrás de outras oportunidades. Até porque hoje estamos na Geração Y; jovens que ficam na internet, ficam atrás de oportunidades, casam muito mais tarde, buscam estudar, sair. Não está acontecendo de você formar um aluno e ele ficar na região; ele vai embora. Isto ocorre também em outras regiões.

A terceira característica está relacionada com a união das RHs da empresa do Norte Pioneiro do Paraná. Trata-se de reuniões mensais nas quais participam representantes de empresas de todas as áreas de atuação para discutirem sobre recursos humanos. Os objetivos deste grupo é promover a troca de conhecimento. O gerente do Senai acrescenta mais detalhes sobre este movimento:

A região está começando a se abrir, pois antigamente era tudo fechado. Até pouco tempo era inconcebível uma empresa ir na outra; a dificuldade era muito grande, era proibido falar, não tinha esta relação. Agora o pessoal está começando pela área de RH que está na frente da indústria; estão quebrando barreiras.

4.5 INSTITUIÇÃO PÚBLICA

No passado Cornélio Procópio mostrava sinais de que seria pólo de indústria de alimentos, pois possui a Café Iguazu, a Cooperativa de Cafeicultores da Zona de Cornélio Procópio Ltda (Coprocafé) e a Alcobaça. No entanto, a Coprocafé encerrou suas atividades. A criação do Parque Industrial Domingos Soares Filho às margens da BR 369, saída para Londrina, foi uma tentativa de atrair indústrias para a cidade. No entanto, a maioria das indústrias hoje instaladas no parque já se encontravam em Cornélio Procópio. O que ocorreu foi simplesmente a migração do local onde

estavam instaladas para uma área mais ampla, localizada no parque industrial. Desta forma, nos últimos vinte e seis anos Cornélio Procópio não apresentou um aumento do número de indústria de alimentos de porte considerável.

Para reverter a situação atual, o Prefeito de Cornélio Procópio e seu Secretário da Indústria e Comércio apostam não mais no parque industrial, mas no condomínio industrial, que se trata de um parque industrial com toda a infra-estrutura necessária à instalação de novas indústrias. Fazem parte desta infra-estrutura os seguintes itens: sistema de segurança, arruamento, unidade de tratamento de líquidos, central de internet, central telefônica, energia elétrica, área de exposição do produto, portaria de carga e social, ambulatório, refeitório, entrada de carga, avenida de carga, avenida social, escritório de apoio, aproveitamento da água de chuva, espelho de água interno, área de lazer, capela ecumênica, dentre outros. A prefeitura de Cornélio Procópio irá comprar projeto em conjunto com a prefeitura de Ourinhos para que as despesas do projeto arquitetônico sejam divididas.

Após adquirido o projeto, o mesmo poderá ser replicado diversas vezes, a idéia da prefeitura é criar dois condomínios, sendo um na saída para Santa Mariana, que seria para alojar indústrias que tenham descarga seca, isto é, não gerem resíduo líquido a ser tratado, como é o caso da indústria metal-mecânica. O outro condomínio seria construído na estrada que liga Cornélio Procópio ao distrito de Congonhas. Este condomínio seria para atender as indústrias de alimentos e, ao contrário do primeiro, este irá possuir unidade de tratamento líquido. O projeto também prevê que esta estrada vicinal seja pavimentada. As localizações acima poderão sofrer alterações em função da possibilidade da instalação de um parque temático na cidade. Caso este fato venha a se concretizar o parque temático será instalado no local onde está sendo previsto o condomínio da metal-mecânica.

O município de Cornélio Procópio, da mesma forma que os demais municípios, oferece às indústrias que desejam instalar-se na cidade alguns benefícios. Estes benefícios estão relacionados no documento intitulado Protocolo de Intenções. No caso de uma indústria de suco que está pretendendo instalar-se na cidade, a prefeitura colocou os seguintes itens no Protocolo: área de plantio com compromisso de plantar mudas, patrulhas mecanizadas para atender o pequeno produtor que não possua os tratores necessários, área de terra às margens da rodovia BR 369, convênio com a UTFPR de Medianeira na área de pesquisa e desenvolvimento, isenção tributária dentro daquilo que a lei permite e infra-estrutura

da terraplenagem. Esta indústria deverá se instalar em Cornélio Procópio ou Uraí. Ambas as cidades encaminharam o Protocolo de Intenções sendo que o conteúdo é muito parecido. Com respeito à disputa por esta indústria, o secretário da Indústria e Comércio de Cornélio Procópio efetuou o seguinte comentário: “Não se pode pensar apenas em Cornélio Procópio; se nós formos criar um pólo, temos que pensar em integrar as cidades da região”.

O ano de 2009 será um ano decisivo para o município de Cornélio Procópio, pois diversas empresas estarão definindo se instalarão suas empresas na cidade ou não. Este é o caso do Moinho de trigo, Indústria de suco, Granja de ovos, dentre outros. Com respeito ao Moinho Pacífico, o secretário tem uma visão bastante otimista:

Nós entendemos que o Moinho Pacífico, ao abrir suas portas, irá atrair outras empresas que usam a farinha de trigo como matéria-prima, como é o caso da indústria de bolacha. Para tanto, a cidade deve estar com o condomínio para indústria de alimentos pronto para poder acolher essas novas empresas.

Em função das diversas empresas da área de alimentos, prestes a se instalarem na cidade, o secretário fez o seguinte comentário:

Nunca teve tão ativo o processo e nunca se pensou tanto de forma aberta e a conversa foi tão democrática como está sendo agora com a Associação Comercial, com empresários e nós entendemos que os frutos serão colhidos nos próximos anos. Nós só não colhemos no primeiro mandato (2005-2008), devido a fatores que não foram locais, como por exemplo tributários.

4.6 AGENTE FINANCIADOR

Nos Quadros 11 e 12 estão descritos as linhas de crédito disponíveis tanto no Banco do Brasil como na Caixa Econômica Federal.

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagto.	Taxa de Juros
FINAME	Financiamento de longo prazo para aquisição e produção de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, cadastrados na Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME, incluindo veículos de carga.	Até 60 meses, podendo ser maior para vagões e ônibus	Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) + intermediação financeira de 0,8% a.a + remuneração básica BNDES de 0,5% a 3,0% a.m + remuneração do BB
Proger Urbano Empresarial (financia até 80% do valor do projeto, com o limite de R\$ 400 mil).	Crédito destinado à implantação ou expansão de negócios, reforma de instalações, aquisição de máquinas e equipamentos ou veículos automotivos.	72 meses, incluindo carência de 12 meses.	TJLP + 5,33% a.a. ou 0,95% a.m.
Cartão BNDES (financia até 100% do valor do bem, com valor máximo de até R\$ 250 mil).	Financiam-se a compra de máquinas e equipamentos, veículos e outros bens de produção diretamente de fornecedores credenciados no portal do cartão BNDES.	De 3 a 36 parcelas mensais.	
BNDES Automático (Até 100%, independente do porte da empresa, para aquisição de máquinas e equipamentos associados ao empreendimento).	Financiamento de longo prazo para a realização de projetos de investimentos de implantação, ampliação, recuperação e modernização de ativos fixos.	Não especificado.	TJLP + intermediação financeira de 0,8% a.a + remuneração básica BNDES de 0,5% a 3,0% a.m. + remuneração do BB.

QUADRO 11 – PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO DO BANCO DO BRASIL S.A.
 FONTE: www.bb.com.br adaptado pelo autor (2009)

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagto.	Taxa de Juros
Giro CAIXA.	É uma linha de crédito destinada às empresas com faturamento anual de até R\$ 15.000.000,00 que necessitam de capital de giro.	Até 24 meses.	Não especificada. Garantia através de nota promissória assinada pelo(s) proprietário (s)
Proger Investimento (recursos do FAT, financia até R\$ 400 mil).	Financia planos de negócios de investimentos fixos com até dez anos de fabricação, inclusive equipamentos de origem estrangeira sem similares nacionais, financiamento de máquinas e equipamentos usados e implantação de sistemas de gestão empresarial.	48 meses incluindo 6 meses de carência.	TJLP + 5% a.a + IOF
Cartão Producard PJ (limite de até R\$ 100.000,00).	Cartão de crédito destinado às micro e pequenas empresas com faturamento anual de até R\$ 7.000.000,00, possibilita a aquisição de insumos para a produção.	36 meses.	Juros contratuais + TR + IOF
BNDES Automático (para médias e grandes empresas, com limite de até R\$ 10 milhões).	Financia projetos, empreendimentos, aquisição de equipamentos e capital de giro associado.	60 meses, incluindo 12 meses de carência.	Média: 6.5% a.a Grande: 8% a 9,5% a.a Garantias de aval e real de, no mínimo, 130% do valor de financiamento.

QUADRO 12 – PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

FONTE: www.caixa.gov.br adaptado pelo autor.

Uma boa parte das linhas de crédito mencionadas nos Quadros 11 e 12 são destinadas para micro e pequenas empresas, mas mesmo assim optou-se por colocá-las pois este trabalho também aborda as empresas de pequeno porte. Vale a pena lembrar que a captação de recursos não foi apresentada pelo entrevistado como sendo uma dificuldade.

5 ANÁLISE E PROPOSTAS

Este capítulo tem por finalidade apresentar as informações obtidas junto às empresas estudadas, as instituições de apoio, os órgãos públicos, instituições de ensino, agentes financiadores, bem como sua análise. Apresentam-se, também, as propostas de ações para as instituições no nível federal, estadual e municipal e iniciativa privada que estimulem o desenvolvimento da indústria de alimentos na região Norte Pioneiro do Paraná. Esta unidade está organizada de forma a responder as questões de pesquisa do estudo.

5.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DAS EMPRESAS

Aqui serão apresentadas as estratégias competitivas genéricas das indústrias de alimentos pesquisadas no Norte Pioneiro do Paraná sob a ótica dos dirigentes. Ao final é apresentado o Quadro 13, contendo um resumo de todas as estratégias utilizadas por estas empresas.

Na Reinata a estratégia competitiva genérica informada pelo entrevistado foi diferenciação (qualidade), e isto pode ser confirmado observando a missão da empresa: “Nossa missão é a união do crescimento com a qualidade de nossos produtos, tornando-se uma conceituada empresa do ramo de temperos”. Além disto, como existe um estreito relacionamento entre o produtor da região e a Reinata, este fato faz com que ocorra uma interação que possibilita que a matéria-prima chegue à Reinata dentro dos padrões de qualidade exigidos.

Com base no que foi visto nas instalações e no que foi ouvido durante a entrevista, pode-se concluir que a estratégia competitiva genérica da Frutap é a diferenciação (qualidade). Este fato pode ser comprovado basicamente por dois pontos: o primeiro no que se refere à instalação industrial onde todos os cuidados necessários foram considerados: desde o piso da indústria até os equipamentos. O segundo é a implementação das Boas Práticas de Fabricação (BPF) no ano de 2006, com a elaboração de manual próprio baseado em, literatura do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL).

Diferenciação (qualidade) é a estratégia competitiva genérica da Alcobaça, fato este confirmado em diversas partes do site da empresa, como por exemplo: “A qualidade foi seu principal fator para a confiabilidade de seus clientes e consumidores”. Durante a entrevista foi obtida a seguinte afirmação: “Produto com qualidade ao consumidor para que ele, ao comprar uma vez, volte a comprar a marca”.

A estratégia competitiva genérica adotada pela Panco é a da diferenciação (qualidade), fato este observado tanto pelas informações extraídas do site, bem como das observações verificadas *in loco* durante a pesquisa na unidade industrial. No site pode-se avaliar a missão da empresa: “... oferecer aos consumidores produtos de excelente qualidade, práticos e com sabor inesquecível”. Em visita à fábrica, observou-se o cuidado com a limpeza e a higiene das instalações. Verificou-se a existência, inclusive, de um equipamento que ainda é pouco difundido no Brasil e que já está em operação na unidade de Cambará. Trata-se de um “air shower”, termo em inglês que pode se traduzido como banho de ar. O equipamento tem a função de efetuar a higienização de uma pessoa que se encontra em um ambiente externo e irá adentrar um ambiente onde o produto está sendo processado.

Atualmente a estratégia competitiva genérica do Laticínio Carolina é de diferenciação (qualidade), mas no início foi de preço. Usar esta estratégia foi útil para poder tornar a marca difundida.

Qualidade é a estratégia competitiva genérica da Iguazu. Isto não é difícil de ser notado. Em 1992, quando a empresa completou vinte e cinco anos de existência, foi efetuado o lançamento do Movimento 5S. Naquela ocasião poucas empresas tinham conhecimento sobre este movimento, criado no Japão. Ele serviu de base e sustentação à implementação e obtenção das diversas certificações, sendo duas delas relacionadas diretamente com a qualidade e segurança do produto, que são as ISO 9001 e ISO 22000, respectivamente. Além destas, a empresa também possui outras duas certificações que fazem parte do Sistema Integrado de Gestão (SIG), que são a ISO 14001 e Norma 18001 que tratam respectivamente do meio ambiente e da segurança e saúde dos funcionários e vários selos de qualidade exigidos nos países para onde exporta.

Quando indagado sobre qual seria a estratégia competitiva genérica da Pioneiro, o empresário mencionou que seria de custo, qualidade e também de enfoque. Analisando o contexto e também a missão da empresa, “Produzir alimento

saudável com qualidade e baixo custo para o consumidor de baixa renda, agregar valor cortando, temperando, embalando individualmente, e oferecendo produtos lights para o consumidor mais abastado, com o menor custo possível de produção, gerando lucro para acionistas, bem-estar e segurança para todos os colaboradores e renda para o produtor rural”, chegou-se à conclusão de que a estratégia competitiva genérica da empresa é de custo. Desta forma esta foi a única empresa dentre as pesquisadas em que o custo foi mais relevante que a qualidade.

A estratégia competitiva genérica da Yoki é de diferenciação através da qualidade, pois algumas empresas do ramo de alimentos da região já se pronunciaram sobre este tópico. Para reforçar ainda mais, a Yoki está em fase de obtenção da ISO 22000, que está relacionada à segurança alimentar. Esta ISO vem substituir a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC ou do inglês HACCP - Hazard Analysis Critical Control Point).

Empresa	Estratégia competitiva genérica
Reinata	Diferenciação (qualidade)
Frutap	Diferenciação (qualidade)
Alcobaça	Diferenciação (qualidade)
Panco	Diferenciação (qualidade)
Carolina	Diferenciação (qualidade)
Iguaçu	Diferenciação (qualidade)
Pioneiro	Custo
Yoki	Diferenciação (qualidade)

QUADRO 13 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Elaboração do autor (2009)

Como pode se observado no Quadro 13, a maioria das empresas pesquisadas tem como estratégia competitiva genérica a diferenciação através da qualidade. A única empresa que apresentou uma estratégia diferente foi a Pioneiro, que trabalha com estratégia de custo.

5.2 FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A COMPETITIVIDADE

Este item analisa os dados obtidos pela pesquisa de campo sobre os fatores locais mais relevantes à competitividade das empresas da região. As empresas informaram diversos fatores, dos quais os mais importantes são: recursos humanos, conhecimento, capital, infra-estrutura, demanda, apoio e ações do governo. Em seguida analisamos cada um destes fatores locais prioritários.

5.2.1 Recursos humanos

A maioria das empresas pesquisadas, ou seja, seis das oito empresas informaram que o custo da mão-de-obra da região é um atrativo quando comparado aos grandes centros, mas detalhes podem ser observados no Quadro 9. A Yoki foi a única que ressaltou a existência de quantidade e disponibilidade de recursos humanos e também a única que destacou a existência de mão-de-obra com formação acadêmica que atende às demandas específicas de mercado.

Observou-se que alguns cargos internos das empresas pesquisadas são preenchidos através de recrutamento interno. Isto significa que existe uma área que é a porta de entrada dos funcionários. Nela não são solicitadas muitas exigências na contratação e é a partir dela que são supridas outras áreas internas. Normalmente a área que solicita o recrutamento externo e serve de porta de entrada, é a área de produção.

5.2.2 Recursos de conhecimento

Este item não foi incluído no Quadro 9 devido ao fato das empresas não terem assinalado nenhuma das opções apresentadas no roteiro de pesquisa, no entanto diversas pessoas entrevistadas disseram ter interesse em contratar funcionários com conhecimento técnico na área de atuação. Porém, a região não possui pessoal com a formação específica na área desejada. Desta forma, as empresas contratam os funcionários sem nenhum conhecimento sobre a área e ele acaba passando por um processo de treinamento interno, que é realizado pelos práticos da empresa ou pelo corpo técnico, quando existe.

Em pesquisa ao Senai de Santo Antonio da Platina, foi comentado sobre a necessidade de técnicos, como por exemplo em alimentos (CBO nº. 3252-05). No entanto, um curso para atender qualquer atividade é necessário que aja demanda pela profissão. A mesma pergunta foi realizada para a UTFPR em Cornélio Procópio, único campus desta instituição de ensino localizado no Norte Pioneiro do Paraná. Lá a resposta foi diferente, pois a UTFPR possui tal curso. No entanto, o local mais próximo onde este curso é oferecido é no campus de Londrina e, devido à proximidade com Cornélio Procópio, este curso não é oferecido nos campus de Cornélio Procópio.

Com respeito à parceria entre a indústria e as instituições de ensino, não foi observado em nenhuma das empresas pesquisadas. No entanto, em uma das empresas pesquisadas o seu diretor efetuou o seguinte comentário:

Nunca tivemos a oportunidade de alguma universidade nos procurarem para ajudar ou patrocinar projetos que tivessem como objetivo desenvolver iogurtes voltados para a reposição de cálcio, funcionais, para o coração, dentre outros. Interesse por parte da empresa existe; no entanto ninguém, nos procurou.

5.2.3 Recursos de capital

Metade das empresas pesquisadas informaram ser fácil a captação de recursos juntos às instituições financeiras, como é possível observar no Quadro 9, porém apenas um quarto afirmam que o custo dos empréstimos são acessíveis.

Com respeito a este quesito, a Panco foi a empresa que mais chamou a atenção, pois é a única empresa dentre as pesquisadas que não faz captação de recursos financeiros, ou seja, os recursos para investimentos são próprios. O fato de ser diferente não significa que é errado; apenas que é uma postura do empregador que apenas efetua investimento e ampliações quando possui as reservas necessárias.

5.2.4 Infra-estrutura

A prefeitura do município de Cornélio Procópio, visando atrair novas indústrias para o município, tem planos de oferecer não apenas um terreno no parque industrial, mas sim doando um lote de terra em um condomínio industrial que

contará com toda a infra-estrutura necessária ao novo empresário. A infra-estrutura que o condomínio industrial irá contar é a seguinte: sistema de segurança, arruamento, unidade de tratamento de líquidos, central de internet, central telefônica, energia elétrica, área de exposição do produto, portaria de carga e social, ambulatório, refeitório, entrada de carga, avenida de carga, avenida social, escritório de apoio, aproveitamento da água de chuva, espelho de água interno, área de lazer, capela ecumênica, dentre outros.

5.2.5 Demanda

Das empresas contatadas seis informaram que existe grande oportunidade para o desenvolvimento de novos produtos, como pode se observado no Quadro 9. As demais questões apresentadas aos entrevistados tiveram uma baixa votação, isto é, apenas um quarto dos entrevistados citaram que existe demanda pelo produto ofertado na região onde a empresa está instalada e existe demanda por produtos que a empresa ainda não produz e que a concorrente coloca no mercado.

A razão de poucos entrevistados terem citado que existe demanda dos produtos na região onde a empresa está instalada, pode ser entendida quando observamos no Quadro 9. Ainda há a localização dos clientes das empresas pesquisadas, onde duas delas são empresas exportadoras, que é o caso da Iguazu e da Yoki. As demais empresas atendem a diversos Estados da Federação. A empresa que disponibiliza os produtos mais próximo de sua unidade é a Pioneiro, que coloca seus produtos num raio de cem quilômetros quando se fala em atacado, pois em se tratando de atacado os contêineres fechados seguem para todo o país. Desta forma, pode-se afirmar que a maioria das empresas estão onde estão muito mais em função da matéria-prima do que por causa dos pontos de demanda.

5.2.6 Apoio

Das diversas opções apresentadas aos entrevistados, praticamente nenhuma delas foram apontadas como relevantes. Dentre as questões não existentes estão: centros de capacitação técnica, instituições para realização de testes, ensaios e certificações, associações, sindicatos de empresas/trabalhadores, cooperativas e outras instituições públicas locais.

A única opção indicada pelos entrevistados foi a existência e atuação de entidades de apoio, tais como: Senai, UTFPR, Sebrae, Emater, Associações Comerciais, dentre outras. Mas mesmo tendo sido indicado a existência destas entidades, é como se elas estivessem fora do alcance. As empresas possuem suas necessidades, como a citada no tópico 5.2.2. Por outro lado, as entidades de apoio possuem a estrutura necessária para atender uma boa parte destas necessidades. No entanto, parece haver falta de diálogo entre as partes ou então alguém que intermedeie o diálogo.

5.2.7 Institucionais

Neste quesito, poucos entrevistados destacaram algumas das opções. A opção, “Políticas de incentivos fiscais para este setor” foi a única opção assinalada e mesmo assim foi apontada por menos da metade das empresas pesquisadas.

Desta forma, os itens abaixo não tiveram nenhuma indicação:

- As empresas têm apoio do poder público municipal, com existência de políticas públicas de apoio ao setor;
- Programas de capacitação profissional e treinamento técnico;
- Programas de estímulo ao investimento no setor;
- Programas ou ações específicos para o segmento promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou instituições;
- Marketing Institucional do governo para consolidar a imagem da região como pólo.

5.3 POSICIONAMENTO DA REGIÃO EM RELAÇÃO AOS FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES

As vantagens locacionais que mais se sobressaíram no levantamento de campo foram: recursos humanos, demanda e apoio. Elas não foram colocadas em ordem de importância, pois todas acabaram tendo a mesma pontuação, como pode ser observado no Quadro 9. Já as demais vantagens locacionais, tais como recursos de conhecimento, recursos de capital e institucional acabaram ficando em um segundo plano.

Dentre os tópicos que mais sobressaíram, os itens assinalados foram os seguintes:

Recursos humanos:

O custo competitivo da mão-de-obra destacou-se dentre as opções apresentadas. No entanto, esta vantagem locacional, dependendo da maneira como é analisada, pode se tornar um inconveniente, pois quando ocorre concursos públicos em empresas como a Companhia Paranaense de Energia (Copel), Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar), etc., onde o piso salarial é mais alto do que o pago pelas indústrias de alimentos, existe um fluxo de colaboradores migrando para estas empresas. Desta forma, as empresas da região acabam sendo fornecedoras e formadoras de mão-de-obra.

Demanda:

O item que mais sobressaiu neste tópico não foi a demanda do produto propriamente dito, visto que as indústrias pesquisadas colocam muito pouco de seus produtos na região onde estão instalados, devido ao fato da área de atuação ser bastante ampla existindo, inclusive, duas empresas que são exportadoras. Desta forma o item que mais sobressaiu foi: Existem grandes oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos.

No entanto, para que isto seja efetivo, é necessário que as empresas invistam internamente nesta área ou então que façam parcerias neste sentido. Nas pesquisas efetuadas nas empresas, foi possível ver que poucas empresas possuem um setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) próprio, exceto a Iguazu que possui uma área de P&D com mestres e doutores em seu quadro de colaboradores. Desta forma, a única opção que resta são as parcerias e convênios. O Senai é um dos apoios que prestam este tipo de serviço quando se trata de desenvolvimento de novas embalagens.

Apoio:

Existência e atuação de entidades de apoio, tais como: Senai, UTFPR, Sebrae, Emater e Associações Comerciais foi o item mais pontuado dentre os demais. Apesar de ter sido citado que este item pode ser melhor explorado pelas empresas da região, visto que em algumas situações existe uma necessidade dentro da empresa, esta necessidade acaba não chegando às instituições de apoio. Este fato foi constatado em uma das empresas pesquisadas.

5.4 AÇÕES QUE O GOVERNO FEDERAL PODE EXECUTAR PARA INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

O item mais comentado foi, sem dúvida, o relacionado aos impostos. Devido ao fato da questão ter sido aberta, ela foi apresentada nas mais variadas formas, tais como: diminuição de impostos, redução da alíquota dos impostos, redução da carga tributária, dentre outras. Isso foi dito de formas diferentes, mas com o mesmo conteúdo.

Os tópicos a seguir foram citados por outros entrevistados, como foi o caso da redução dos encargos sociais mencionados que foi mencionado pela Pioneiro: “Os encargos sociais são tão elevados que o funcionário recebe um determinado valor e o mesmo valor é pago em forma de impostos ao governo”. Este fato faz com que o empresário pense duas vezes antes de sair contratando. Uma alternativa para esta situação seria tratar este assunto na reforma tributária que deverá ocorrer em breve.

Um outro benefício que o governo federal poderia trazer para a região Norte Pioneiro seria a criação de uma unidade da Embrapa Gado de Leite nos mesmos moldes que existe em Minas Gerais, que é o maior estado produtor de leite do Brasil. O Paraná já está fazendo por merecer uma unidade da Embrapa, pois é o segundo maior produtor de leite da federação (Embrapa, 2008). A região Norte Pioneiro não possui unidade da Embrapa, sendo que a unidade mais próxima está localizada em Ibiporã, mas não atua nesta área.

A criação de um selo que indicasse os produtos da região seria muito oportuno, pois alavancaria a região. Algumas tentativas já estão sendo feitas para o café, mas é pouco e são direcionadas apenas para um produto, sendo que deveria

ser para uma gama maior de produtos, da região visto que o café é apenas um dos produtos da região. O ideal seria a criação de um selo da região como um todo sem que se fixar em um ou outro produto, como por exemplo, Qualidade Norte Pioneiro do Paraná (QNPP) ou Alimento Garantido do Norte Pioneiro do Paraná (AGNPP), dentre outras opções.

Uma outra opção, ao invés de criar siglas, seria a criação de uma figura onde fosse colocada a bandeira do Paraná ressaltando o canto superior esquerdo com uma outra cor, por exemplo, mapa na cor verde ou azul e a região Norte Pioneiro do Paraná destacada na cor amarela ou vermelha. Poderia ter a inscrição “Alimento garantido”, “Qualidade comprovada” ou simplesmente “Norte Pioneiro”, ao invés do mapa do Paraná poderia ser a bandeira ao Paraná, com as inscrições mencionadas anteriormente. Este selo traria benefícios para diversos segmentos, tais como o privado – aumento das vendas, social – geração de empregos, público – aumento da arrecadação de impostos. Desta forma, para sua implementação poderia contar com a colaboração de todos os agentes envolvidos, isto é, poder público estadual, municipais e iniciativa privada.

É importante frisar que de nada vale a criação de um selo se ele não for divulgado. Desta forma é necessário que sejam utilizados os vários meios de comunicação disponíveis para a divulgação deste selo. Torná-lo conhecido e popular é a etapa mais importante, mas não se pode perder o foco do significado do selo que é a qualidade do produto e segurança para o consumidor.

5.5 AÇÕES QUE O GOVERNO ESTADUAL PODE EXECUTAR PARA INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

No âmbito estadual, não são muitas as diferenças das já mencionadas no âmbito federal, isto é, os tributos foram novamente mencionados. Agora não só o fato de reduzi-los, mas também de igualá-los. Devido ao fato dos Estados da Federação possuírem autonomia para criar alíquotas diferentes, isto acaba beneficiando outros. Desta forma, os entrevistados sugerem que as regras sejam as mesmas, independente do Estado da Federação.

A participação no selo, mencionado no tópico anterior, é de fundamental importância, devido ao fato de o nome e da imagem do estado estar sendo levados aos quatro cantos do país, e por que não dizer do mundo.

Uma opção mais abrangente poderia ser a criação de um selo para o Estado do Paraná. Neste caso não haveria o destaque do Norte Pioneiro, mas o foco seriam os produtos alimentícios produzidos no Paraná de uma maneira geral. Este selo teria mais condições de dar certo, pois mais esforços poderiam ser destinados a ele.

Mas para que este selo realmente tenha validade é preciso que antes de tudo o governo garanta a qualidade dos alimentos produzidos. Isto pode ser feito através da criação de apoio e auxílio para as empresas que utilizem este selo tenha a ISO 22000 que garante a qualidade dos alimentos produzidos.

Recentemente, através da Lei nº. 14.490, alterada pela Lei nº 5.335, de 22 de dezembro de 2006, o Governo Estadual estabeleceu o Selo de Qualidade Paraná (veja Figura 10). Ele está sendo utilizado para os produtos e subprodutos das cadeias agropecuária e florestal que foram exportados pelos Portos de Paranaguá e Antonina. Os produtos que receberão este selo na primeira fase, serão a soja, farelo de soja e milho. Na segunda fase álcool, açúcar, madeira e produtos florestais e na terceira e última fase as carnes de aves, suína e bovina.

Este selo, sem sombra de dúvida, é muito importante, no entanto ele poderia ter uma ênfase um pouco diferente, como pode ser observado no Quadro 14, onde a utilização do selo passaria a ter uma abrangência maior.



FIGURA 10 - SELO DE QUALIDADE PARANÁ
 FONTE: <http://www.agenciadenoticias.pr.gov.br>

Atual	Proposta
Produtos a granel.	Incluir os produtos para o consumidor final.
Para o mercado externo.	Tanto o mercado externo como para o mercado interno.
Exportação pelo porto de Paranaguá e Antonina.	Exportações independentes do local e forma de saída do produto.

QUADRO 14 – COMPARAÇÃO ENTRE A FORMA ATUAL QUE O SELO É EMPREGADO E UMA FORMA PROPOSTA.

FONTE: Elaboração do autor (2009)

5.6 AÇÕES QUE O GOVERNO MUNICIPAL PODE EXECUTAR PARA INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Em nível municipal não basta fazer o básico; existe a necessidade de ter um diferencial, ou seja, oferecer terreno com isenção de impostos parece não ser mais suficiente para instalação de empresas. Agora, para atrair as empresas é necessário algo mais, tais como, estação de tratamento de efluente líquidos, central telefônica, internet, dentre outros itens.

Pensar de uma forma coletiva, ao invés de pensar apenas em seu município. Trazer uma indústria para região pode também ser vantajoso em outros aspectos, pois os funcionários das empresas poderão efetuar gastos/investimentos não só no comércio local como também nas cidades vizinhas. Pensar desta forma faz com que não só a cidade ganhe, mas também a região. O município deve fazer o máximo para que uma determinada empresa se instale nele, mas dentro de um limite permitido de concessão, ou seja, sem efetuar extravagância e prejuízo para si próprio e seus munícipes.

5.7 AÇÕES QUE A INICIATIVA PRIVADA E ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS PODEM EXECUTAR PARA INCENTIVAR A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Além de cobrar do poder público, os empresários e as associações profissionais estão conscientes de que também devem contribuir para o processo e, neste sentido, foram apresentadas as propostas a seguir.

Atualização tecnológica da mão-de-obra foi uma das atividades que as associações profissionais podem promover. Os profissionais que pertencem a esta classe são capacitados; o que falta é a disseminação do conhecimento e a sinergia, visto que existe a carência por parte das empresas e, do outro lado existe, existe o conhecimento acumulado. Enfim, o que falta é unir ambas as partes para que o conhecimento seja disseminado.

Marketing do setor e da região foi outro item citado durante as entrevistas. Ele está relacionado com a valorização do produto e, também, com a criação do selo que represente o estado ou a região. A propaganda é de fundamental importância, pois mostra ao público em geral, e principalmente ao consumidor, as características

e vantagens de determinado produto. Com isto o consumidor cria posicionamento a respeito do produto, que poderá inclusive a fazer com que ele seja um propagador da notícia, o que se costuma chamar de “boca-a-boca”.

A compra de matéria-prima direta do produtor é um recurso utilizado por algumas empresas visitadas e que pode vir a ser adotada pelas demais. Esta operação possui alguns benefícios como conseguir um menor preço, já que o intermediário não é utilizado, além de obter um produto com característica de acordo com a especificação mais apropriada para o processo produtivo. Se por um lado existem vantagens em efetuar aquisição diretamente dos produtores, existem também, vantagens de se efetuar a aquisição de cooperativas, sendo a padronização do produto uma delas.

O quarto tópico mencionado pelos entrevistados foi o fomento ao programa de qualidade. A implantação da ISO 22000 é praticamente uma obrigatoriedade para as empresas exportadoras, pois os clientes querem ter a tranquilidade de saber que estão adquirindo um produto que tem alguns cuidados no seu processamento e manuseio. Para as empresas que colocam seus produtos unicamente no mercado interno, os custos de manutenção de uma certificação possam a ser proibitivos. Neste caso, a implementação de programas como BPF talvez seja a alternativa mais viável. Para a implantação tanto de um programa como do outro, é necessário que os empresários tenham consciência e interesse.

Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos foi o outro ponto citado durante as entrevistas. Com respeito a este assunto, é nítida a atenção que a Yoki provoca nas empresas da região, devido ao fato de sucessivos lançamentos de novos produtos. Uma outra empresa pesquisada sente a necessidade de lançar produtos funcionais, pois está perdendo clientes para o concorrente que saiu na frente e possui produto que é único no mercado, ou seja, não possui concorrente. Para estes casos a princípio só restam duas alternativas: ou a empresa cria uma área de pesquisas e desenvolvimento dentro da própria empresa ou faz parceria com outras empresas. Esta última opção é, com certeza, a mais em conta. No entanto a confidencialidade do projeto é mais complexa, pois as pessoas envolvidas não são funcionários da empresa contratante. Uma outra alternativa seria a criação de um centro P&D pelas empresas da região que atenderia a todas as empresas. Esta é uma alternativa que pode ser melhor estudada pelas empresas.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as vantagens locacionais, às estratégias competitivas genéricas e sugerir ações para estimular o desenvolvimento desde setor. A pesquisa do tipo levantamento teve como foco as empresas do setor de alimentos da região Norte Pioneiro do Paraná. Os dados primários foram levantados através de entrevistas com oito proprietários e/ou diretores de empresas e com representantes de outras instituições envolvidas no setor e os dados secundários através de documentos e sites. A coleta de dados foi realizada com questionário semi-estruturado. Este trabalho envolveu tanto o tratamento qualitativo como quantitativo dos dados. Com respeito ao tratamento dos dados qualitativos, ele foi realizado através de análise de conteúdo das entrevistas; já para os dos quantitativos, foi utilizada a estatística descritiva a fim de descrever o segmento estudado.

Este trabalho contou com três objetivos específicos. Identificar vantagens locacionais relevantes para o desenvolvimento da indústria de alimentos na região foi o primeiro deles. Verificou-se que recursos humanos, infra-estrutura e a demanda são as três vantagens locacionais mais relevantes. Na seqüência surgem: recursos de conhecimento, recursos de capital, apoio e institucionais.

Identificar que tipo de estratégia competitiva utilizada pelas empresas de alimentos na região Norte Pioneiro do Paraná, foi o outro objetivo específico deste trabalho. Para este objetivo, foi possível observar que a maioria das empresas adota como estratégia competitiva genérica a diferenciação através da qualidade. Apenas uma empresa apresentou estratégia de custo.

O terceiro e último objetivo deste trabalho foi recomendar políticas e ações a organizações públicas, privadas e associativas que estimulem e apoiem o desenvolvimento da indústria de alimentos na região, e foram efetuadas diversas recomendações em todos os níveis: do poder público à iniciativa privada e associações.

Com o objetivo geral de avaliar as oportunidades de desenvolvimento da indústria de alimentos na Região Norte Pioneiro do Paraná e os objetivos específicos apresentados acima, pode-se afirmar que os objetivos estabelecidos nesta pesquisa foram cumpridos em sua totalidade. Foram identificadas as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas, os fatores locacionais mais

relevantes e sugerido ao governo nas três instâncias (federal, estadual e municipal), à iniciativa privada e às associações, que estimulem o desenvolvimento da indústria de alimentos.

É importante salientar que durante a execução deste trabalho ocorreu uma crise mundial jamais vista que não afetou as empresas até o momento do levantamento de dados em campo, mas, se repetida no ano de 2009, os resultados obtidos nas mesmas empresas e com as mesmas pessoas não seriam os mesmos. Um exemplo claro desta mudança é a disponibilidade de recursos financeiros. Durante o levantamento foi constatado que o crédito era obtido facilmente; já no presente a realidade é outra: o crédito ficou escasso. O setor de alimentos na escala de prioridades é o mais prioritário. Desta forma, em uma recessão as famílias irão começar a cortar os supérfluos. Nesta escala, o alimento será último item a ser cortado. Assim, a indústria de alimentos poderá ter seu crescimento reduzido ou até uma retração, mas será menor do que em outras áreas de atuação da economia.

Durante a elaboração deste trabalho foi possível constatar alguns pontos que, se melhorados, poderão fazer com que a região atinja um elevado nível de desenvolvimento da indústria de alimentos. Dentre eles pode-se ressaltar: a) baixa sinergia entre as partes, fazendo com que os potenciais de cada um sejam pouco aproveitados quando comparados a uma situação de cooperação mútua, como foi citado no corpo do trabalho a interação entre as indústrias e as instituições de apoio; b) ainda saem da região Norte Pioneiro do Paraná muitos produtos agrícolas na forma *in natura*. Desta forma, acaba não agregado o devido valor para o produto alimentício que sai da região; c) elevada carga tributária sobre os produtos, o que acaba provocando uma elevação nos custos e, conseqüentemente, uma redução da margem de lucro.

Para incrementar a competitividade da indústria de alimentos da região Norte Pioneiro do Paraná, poderiam ser dadas algumas recomendações: a) aumentar a sinergia entre as partes, ativando mecanismos já existentes ou criando novos, de maneira que a distância entre os envolvidos seja reduzida; b) processar alimentos dentro da região através da criação de empresas que aproveitem todas as vantagens locais existentes na região; c) criar mecanismos para conscientizar o governo no sentido de que a carga tributária não seja tão abusiva quanto é; d) desenvolver novos produtos que aproveitem as estruturas já existentes para ganhar novos mercados, provocando o crescimento da empresa e, conseqüentemente, da

região; e) Criar marca que caracterize a região como pólo em excelência no que produz. Difundir esta marca significa criar um diferencial que facilitaria a comercialização dos produtos e um diferencial no valor agregado.

Novos estudos envolvendo a indústria alimentícia poderiam ser efetuados comparando-se duas mesorregiões de um mesmo estado, visando traçar um paralelo entre ambas, verificando qual é mais competitiva e correlacionando com as vantagens locacionais que cada uma apresenta. Um estudo mais aprofundado sobre a criação do selo de qualidade e outros pontos apontados como propostas também podem ser objeto para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ABIA. **Indústria da alimentação** – Principais indicadores econômicos. Disponível em: < <http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em: 21/3/2008.

ALMEIDA, A.T. de.; SOUZA, F.M.C. de. (Orgs.). **Produção e Competitividade: aplicações e inovações**. Recife: UFPE, 2000.

ALTENBURG, T.; GILLEGRAND, W. S. J.M. (1998) **Building System Competitiveness**. Berlim: German Development Institute – GDI.

AMARAL FILHO, J. do. **A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico Regional e Local**. *Revista Planejamento e Políticas Públicas*. IPEA, n.23 Junho 2001.

ANDRADE, J. R. de L. O Papel do Local no Desenvolvimento Regional: Proposições e Limites. In: **Desenvolvimento regional e local: Novas e velhas questões/** organização Ricardo Oliveira Lacerda de Melo, Dean Lee Hansen. São Cristóvão: Editora UFS; 2007. 510p.

ANVISA. **Enquadramento de Porte da Empresa**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/servicos/arrecadacao/porte.htm>>. Acesso em: 21/3/2008.

BANCEN. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 23/3/2008.

BACIC, M. J. **Planejamento estratégico para o desenvolvimento local - ESPECIAL PARA O JORNAL DA UNICAMP**. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/novembro2003/ju236pag02.html>. Acesso em: 26/8/2007

BAUMANN, R. (Org). **Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996.

BEZERRA, M. do C. de L.; BURSZTYN, M. (coords.). **Ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Consórcio CDS/UnB/ABIPTI, 2000.

BOISIER, S. **Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político**. PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS, Nº 13 - JUN. DE 1996.

_____. **Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: Modelos reais e modelos mentais**. *Planejamento e Políticas Públicas*, No 19 - jun de 1999

_____. **Desarrollo (local): ¿ de qué estamos hablando ?** Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

BRANDÃO, C. **Estratégias Concertadas de Desenvolvimento Regional: Os Novos Desafios de Análise e de Ação**. In: Desenvolvimento regional e local: Novas e velhas questões/ organização Ricardo Oliveira Lacerda de Melo, Dean Lee Hansen. São Cristóvão: Editora UFS; 2007. 510p.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese de Doutorado, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4729.pdf>>. Acesso em: 24/2/2008.

CASAROTTO, R. T. **Desenvolvimento Sustentável: O Paradigma Territorial A Partir Do Conceito De Espaço Vital De Friedrich Ratzel** Dissertação- Programa de Pós - Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul, outubro de 2000.

CEPAL. **Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe**. Chile, 2003.

CONTADOR, J. C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 1996.

COUTINHO, L. G. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: relatório final. Brasília: MCT/FINEP/PADCT -UNICAMP -IEI/UFRJ- FDC-FUNCEX,1993.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: UNICAMP, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, I. J. **Aglomerados Industriais de Economias em Desenvolvimento: Classificação e Caracterização**. Florianópolis: EDEME, 2003.

CUNHA, J.C. **Anotações de aula** da Disciplina de Administração da Tecnologia do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, 2007.

DAHLMAN, C.; FRISCHTAK, C. **Tendências da indústria mundial**: desafios para o Brasil. Brasília: CNI/DIREX, 2005.

DE LUCA, F. J. **Modelo Cluster Eco-industrial de Desenvolvimento Regional: O pólo da mineração do carvão no sul de Santa Catarina**. Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: UFSC, 2001

DOZ, Y., SANTOS J., WILLIAMSON P. **From global to metanational**. Harvard Business School Press: Boston, 2001.

DINIZ, C. C. **O papel das inovações e das instituições no desenvolvimento local.** Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2001/artigos/200105383.pdf>>. Acesso em: 1/2/2008

DINIZ FILHO, L. L.; VICENTINI, Y. **Teorias espaciais contemporâneas: o conceito de competitividade.** *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, n. 9, p. 107-116, jan./jun. 2004. Editora UFPR

DRUCKER, P. F. **A arte da administração total.** São Paulo: Enio M. Guazzelli, 1975.

ECK, W. van **Global strategy on diet, physical activity and health.** In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos. Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)>. Acesso em: 8/4/2008.

FAURÉ, Y. A. ; HASENCLEVER, L. **Modelo de avaliação sistêmica de clusters: A experiência paranaense.** In: Yves Fauré; Lia Hasenclever. (Orgs.). *Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil: diversidade das abordagens e experiências.* Rio de Janeiro: E-papers, 2007a.

_____. **Sistemas Locais de Produção: Indicadores, Estudos de Casos e Política.** In: Yves Fauré; Lia Hasenclever. (Orgs.). *Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil: diversidade das abordagens e experiências.* Rio de Janeiro: E-papers, 2007b.

_____. **Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil: diversidade das abordagens e experiências.** Rio de Janeiro: E-papers, 2007c.

FEITOSA, C. O. Do Regional ao Local: Uma Transição Conceitual. In: **Desenvolvimento regional e local: Novas e velhas questões** - organização Ricardo Oliveira Lacerda de Melo, Dean Lee Hansen. São Cristóvão: Editora UFS; 2007. 510p.

FERNANDES E.; FILHO, P. S.; CRUZ, P. P. G. **Inteligência competitiva: conceitos ferramentas e aplicações.** Brasília: Senai/DN, 1999.

FRANCO, A. de. **Por que precisamos de DLIS?** – mimeo. Brasília, 1999.

_____. **Pobreza & Desenvolvimento Local.** Brasília: 2002.

GASPARI, E. **A Ditadura Envergonhada.** São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GHEZÁN, G. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global y el desarrollo tecnológico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur:** implicaciones para IAs INIA's y el PROCISUR. Montevideo: Procisur, IICA, p. 53-58, 1997.

GIANETTI, B. F., ALMEIDA, C. M. V., Sílvia H. , **implementação de eco-tecnologias rumo à ecologia industrial**. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1236&Secao=CIENTIA&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>. Acesso em: 23/2/2008

HADDAD, L. **Redirecting the diet transition: what can food policy do?** In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos. Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)>. Acesso em: 8/4/2008.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HANEFELD, A. O., LAHORGUE, M. A. (orientadora). **Pólos de Modernização Tecnológica e desenvolvimento regional: o caso do Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Rio Pardo, Rio Grande do Sul, Brasil**. Porto Alegre, UFRGS, 2001 (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <http://72.14.205.104/search?q=cache:1ybsuJclp9sJ:www.fee.rs.gov.br/sitefee/download/eeg/1/mesa_2_hanefeld.pdf+ECONOMIA+E+DESENVOLVIMENTO+ECON%3%94MICO:+UMA+EXPERI%C3%8ANCIA+A&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br&lr=lang_pt>. Acesso em: 23/2/2008

HERNANDES, C. A. **Capacidade de agência e posicionamento estratégico: Estudo comparativo de casos sobre estratégia de internacionalização em empresas do setor alimentício paranaense**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPR, CEPPAD, 2006.

IBGE. **Banco de dados referente a 2007**.

Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat> >. Acesso em: 23/7/2008.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Leituras regionais : mesorregiões geográficas paranaenses :sumário executivo** / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. – Curitiba : IPARDES, 2006.

KINSEY, J. **Emerging trends in the new food economy**: consumers, firms and science. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos. Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 8/4/2008.

LEMES JUNIOR, A. B., RIGO, C. M., CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira**: princípios e fundamentos, 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUCA, F. J. de. **Modelo Cluster Eco-Industrial de Desenvolvimento Regional: O Pólo da Mineração do Carvão no Sul de Santa Catarina**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA UFSC, Florianópolis (SC), 2001

MAITAL, S. **Economia para executivos: dez ferramentas essenciais para empresários e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Economia para executivos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia e competitividade**. Revista de administração (USP), São Paulo, vol. 26, n.2, pg. 12-21, abri/jun. 1991.

MATESCO, V. R. **Inovação tecnológica das empresas brasileiras: a diferenciação competitiva e a motivação para inovar**. Tese de doutorado apresentada ao Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro Rio de Janeiro, 1993.

MCARTHUR, J.; SACHS, J., **The growth competitiveness index: measuring technological advanced and the stages of development**, in: World Economic Forum, The global competitiveness report 2001-2001. Oxford University Press: New York, 2001.

MDIC. **Balança comercial brasileira janeiro-novembro 2004**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivo/secex/balanca/balcombrasileira/mensal/brasileiro/2004/novembro/texto_balanca_novembro_deitado.doc>. Acesso em: 23/3/2008.

_____. **Exportação brasileira por fator agregado - 1964 / 2007**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1205347263.xls>. Acesso em: 22/3/2008.

MILANEZ, F. Desenvolvimento Local. In: Desenvolvimento sustentável /Antonio David Cattani (org) RAPOSO, Maria Cristina; GOMES, Gustavo Maia - **Estudo de Caracterização Econômica do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano**. Recife, 2003 - Interfaces, Caruaru, v. 6, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/especiais/renda/abrerenda.php>>. Acesso em: 2/4/2006.

NAÇÕES UNIDAS. **Future world population growth to be concentrated in urban areas of world. Press Release**, 2002. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/publications/wup2001/WUP2001-pressrelease.pdf>>. Acesso em: 8/4/2008.

NAIME, J. **Aspectos recentes do Comércio Exterior Brasileiro**. PUC Minas, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.pucminas.br/imagedb/conjuntura/CNO_ARQ_NOTIC20050927153609.pdf?PHPSESSID=7f3d1fa1aea5fde2eb200107c333e54b>. Acesso em 23/3/2008.

NOVAES, W. (coord.); RIBAS, O.; NOVAES, P. da C. **Agenda 21 Brasileira: bases para discussão**. Brasília: MMA/PNUD, 2000.

OLIVEIRA, G. B. de., LIMA, J. E. de S. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. Rev. FAE, Curitiba, v.6, n.2, p.29-37, maio/dez. 2003

ORBIS. **8 jeitos de mudar o mundo**. Disponível em: <http://orbis.org.br/cartilhas_indicadores_meso2007/norte_pioneiro.pdf>. Acesso em: 29/3/2008.

Organização Mundial do Comércio. **Principales exportadores e importadores de productos agrícolas**, 2006. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/section2_e/ii15.xls>. Acesso em: 22/3/2008.

_____. **Exportaciones de productos agrícolas de determinadas economías**, 1990-2006. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/section2_e/ii16.xls>. Acesso em: 22/3/2008.

PAULA, N. M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, p. 33-47, 1997.

PAGANI, R. N., RESENDE, L. M. **Modelo de Análise da Competitividade de Aglomerações Produtivas Embrionárias uma Nova Proposta**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2007_TR630473_9012.pdf>. Acesso em: 24/2/2008

PEREIRA, S. B. Os Elementos Intangíveis do Desenvolvimento Local. In: **Desenvolvimento regional e local: Novas e velhas questões** Organização Ricardo Oliveira Lacerda de Melo, Dean Lee Hansen. São Cristóvão: Editora UFS; 2007. 510p.

PINHO, M., CÔRTEZ, M. R., FERNANDES, A. C. **REDES DE FIRMAS, INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**. Disponível em: <http://www.google.com/search?q=cache:-GrY1VaTnacJ:www.mdic.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futlndustria_2_07.pdf+isomorfismo+organizacional&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=8&gl=br&lr=lang_pt>. Acesso em: 9/2/2007

PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. **Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma Análise dos Interesses e Expectativas dos Atores da Chesf**, RAC, Edição Especial 2004: 131-155

PITELLI, E.J. **Estudo da Competitividade das Regiões Norte e Noroeste do Estado do Paraná**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 15ª Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1986.

_____. **Vantagem competitiva.** 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **A vantagem competitiva das nações** . Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

_____. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Competição:** Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD C.K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro.** 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREVIDELLI, J.J. **Estratégias condicionantes da internacionalização de empresas no Mercosul.** In. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais.** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. CD ROM.

PUTNAM, Robert D. **Making democracy work:** civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

ROMAN, C. R. **A ciência econômica e o meio ambiente:** uma discussão sobre crescimento e preservação ambiental. Teoria e Evidência Econômica. Passo Fundo, v.4, n. 7/8, p.99-109, mai-nov 1996.

RIGOLON, F. J. Z.; GIAMBIAGI, F. **A economia brasileira: panorama geral.** BNDES, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em:
<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/estudos/ecobras.pdf>> Acesso em: 23/3/2008.

ROURA, J.R.C. Plateamentos y teorías dominantes sobre el crecimiento regional em Europa em las cuatro últimas décadas. **Revista Eure.** Santiago junho/1995.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento:** crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. **Recursos, emprego e financiamento do desenvolvimento: produzir sem destruir: o caso do Brasil.** Brasília, 1988. Relatório de introdução ao Seminário Internacional organizado pelo CENDEC, em Brasília, 23 a 25 de agosto, 1988.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI**. Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente, Curitiba, n.2, p.47-62,1994.

SANTOS, T. B. S. **Competitividade** – a busca do crescimento econômico. Top Management, 2007.

SEBRAE. Disponível em: < <http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em 21/3/2008.

SEIFERT JR, R. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPR, CEPPAD, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SENAI. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense: Roadmapping da indústria agroalimentar – 2015**. Curitiba: Senai, 2007.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, C. L. da. **Competitividade & Estratégias Internacionais Discutindo a cadeia de valor**. Juruá Editora. Curitiba - 190 páginas - Página 56 e 57, 2004

SILVA, J.A.S.. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: Uma análise urbano-regional baseada em cluster**, 2007, Edición electrónica gratuita. Disponível em: <www.eumed.net/tesis/jass>. Acesso em 22/2/2008

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLINGELANDT, R.von. **Firm strategies and perspectives in the global food industry**. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 18/4/2008.

SOBRINHO, B. M. S. **O desenvolvimento e as necessidades sociais**. Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba, n. 81, p.41-64, out-dez 1982.

SOUZA, N. de J. de. **Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Atlas, 1993.

STAMER, J. M; ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER D. **Competitividad sistêmica**: nuevo desafío para las empresas y la política. Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo, 1994.

SUTTON, J. **Understanding the rise in global concentration in the agri-food sector**: a background paper. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos. Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)>. Acesso em: 18/4/2008.

SUZIGAN, W.; FERNANDES, S. C. **Competitividade Sistêmica**: A Contribuição de Fernando Fajnzylber, IE/UNICAMP, 2003. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_15.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2008.

TOLEDO, G. L.; AMIGO, R. J. R. **Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, nº. 10, 3º trim., 1999.

TROCCOLI, I. R. **Alimentação**: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996.

VÁZQUEZ-BARQUERO, A. **Desarrollo local. Una estrategia de creación de Empleo**, Madrid: Editorial Pirámide, 1988.

_____. **Desarrollo endogeno y globalizacion**. Artículo publicado en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WETO. **World energy, technology, and climate policy outlook**. Luxemburgo, 2003. Disponível em: <http://europa.eu.int/comm/research/energy/pdf/weto_final_report.pdf> Acesso em: 8/4/2008.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS UTILIZADAS DURANTE AS ENTREVISTAS.

1. Caracterização da Empresa

Nome empresarial: _____

Nome fantasia: _____

Cidade: _____ Estado: _____

Endereço: _____ n° _____

Telefone: _____ e-mail: _____ Site: _____

Segmento de atividade principal (CNAE): _____

CNPJ: _____ Ano da Fundação: _____ Porte da empresa: _____

Número de funcionários: 2006: _____ 2007: _____ 2008: _____

Origem da maioria dos empregados: () da região Norte Pioneiro () de outras regiões

Escolaridade dos funcionários. Coloque nos espaços abaixo a **quantidade** ou **proporção**

() Ensino fundamental () Ensino médio () Técnico () Superior () Pós-Graduação

Quais escolas e Instituto de ensino que fornece mão-de-obra para a sua empresa? _____

A região possui mão-de-obra qualificada para atender as necessidades da empresa? () Sim () Não

Quais formações de mão-de-obra **não são** atendidas na região? _____

Estrutura do capital da empresa

() Sócios () Privado Nacional () Privado Internacional () Outra. Citar: _____

Faturamento: Em 2006 R\$ _____ Em 2007 R\$ _____ Previsão para 2008 R\$ _____

Qual o principal produto ou linha de produtos da empresa? _____

Número de produtos? _____

Porcentagem de participação no mercado do principal produto ou linha de produtos em relação aos outros produtos produzidos pela empresa: _____

Quantos produtos novos foram colocados no mercado em 2007 e se teve impacto no lucro, receita e participação no mercado? n° produtos: _____ Impacto no lucro, etc. () Sim () Não

A empresa possui certificações? () Sim () Não Quais?: _____

Principais fornecedores: _____

Localização dos fornecedores: _____

A empresa exporta seus produtos? () Sim () Não Para onde?: _____

Número de cliente: Em 2006: _____ Em 2007: _____ Em 2008: _____

Principais clientes: _____

Localização dos principais clientes: _____

Quais os canais de comercialização dos produtos? _____

Missão: _____ Visão: _____ Valores: _____

Realiza Planejamento Estratégico? () Sim () Não Qual o horizonte? _____ anos

A empresa tem investido em automação nos últimos anos? () Sim () Não Especifique: _____

Quais as prioridades de investimento da empresa no momento?

() Ampliação da produção () Manutenção da atividade atual () Qualificação do pessoal

() Atualização tecnológico () Prospecção de mercado / MKT () Mercado financeiro

2. Estratégia Competitiva Genérica

No quadro abaixo busca-se determinar qual o tipo de Estratégia Competitiva do **principal produto** ou da **principal linha de produto** da empresa.

Qual a nota de **0 a 10** que você dá para as estratégias colocadas em prática na sua empresa.

Obs.: Caso ela não seja utilizada por sua empresa atribua nota 0 (zero)

Fatores	Nota
1. Marca Difundida: necessidade de atividades de marketing no que se refere à fixação da marca da empresa, incluindo diversos tipos de publicidade.	
2. Imagem de Confiabilidade- credibilidade: necessidade de possuir uma imagem de confiabilidade estabelecida para atuar diretamente junto a clientes selecionados	
3. Qualidade do Produto - o produto precisa ser reconhecido pelo mercado como um produto de qualidade: necessidade de manter padrão de qualidade	
4. Estrutura de Distribuição/suporte: necessidade da construção de estruturas de vendas, distribuição e suporte.	
5. Potencial financeiro: necessidade de disponibilidade financeira e/ou facilidade de crédito para investimentos em atividades de marketing e desenvolvimento de produtos	
6. Capacidade de monitoramento: necessidade de monitoramento de tendências do mercado, ou seja, de recolher, processar e avaliar informações quanto à evolução dos mercados e tecnologias	
7. Inovação e diversificação – soluções criativas: necessidade de lançamento de novos produtos, diversificação para mercados promissores, etc.	
8. Preço competitivo - Custo Baixo/Preço Baixo: o preço é diferencial importante para as vendas dos produtos	
9. Capacidade de atendimento: capacidade de atender o cliente no que se refere à volume e prazo	
10. Interação com usuários - atendimento personalizado-customização - assistência técnica : necessidade de orientação e interação constante com o usuário	
11. Certificação: necessidade de ser certificado nos processos e produtos oferecidos	
12. Aumentar a produção: com o aumento da capacidade produtiva os custos fixos diminuem.	
Outras, citar: _____	

2.1 Na sua opinião, qual a empresa do setor de alimentos que apresenta algum diferencial em relação as demais empresas da região?

2.2 Qual é o principal diferencial desta empresa?

2.3 Em que ponto o seu concorrente é melhor que sua empresa?

2.4 Você acredita que a sua empresa é competitiva estando nesta região? () Sim () Não
Comente.

2.5 Nos dias de hoje, que motivo levaria um empresário a instalar uma empresa de alimentos na região?

2.6 Quais os fatores que impactam na competitividade da sua empresa?

3. Vantagens Locacionais

Quais os fatores locacionais relevantes para a **instalação** e **permanência** desta indústria na região?
Assinale com um "X" na coluna da esquerda os itens relevantes.

Relev.	Fatores – Infra-estrutura e ambiente propício
	Baixo custo de vida
	Qualidade de vida
	Atratividade para negócios
	Boa localização geográfica
	Fatores – Recursos Humanos
	Existência de quantidade e disponibilidade de recursos humanos
	Quantidade de pessoal altamente capacitado
	Custo competitivo da mão-de-obra
	Existência de mão-de-obra com formação acadêmica que atende as demandas específicas de mercado
	Fatores – Recursos de Conhecimento
	Existência de qualidade nos conhecimentos disponíveis para o setor
	Existe quantidade de cursos de capacitação específicos para esta área
	Existe facilidade para conseguir parcerias com as Instituições de ensino
	Existe integração empresas institutos de ensino, bom relacionamento e apoio a formação de mão-de-obra especializada necessárias para o setor.
	Outros (especifique):
	Fatores – Recursos de Capital
	Existe facilidade na captação de recursos
	O custo do capital disponível para financiamento é acessível
	Existe capital disponível para os investimentos necessários
	Outros (especifique):
	Demanda
	Existe demanda pelo produto ofertado na região onde a empresa está instalada
	Existe demanda por produtos que a empresa ainda não produz e que o concorrente coloca no mercado.
	Existe grande oportunidade para o desenvolvimento de novos produtos
	Outros (especifique):
	Infra-estrutura de Apoio
	Existência de centros de capacitação técnica
	Existência de instituições para realização de testes ensaios e certificações
	Existência de associações, Sindicatos de empresas/trabalhadores, cooperativas e outras instituições públicas locais.
	Existência e atuação de entidades de apoio, tais como: Senai, Sebrae, incubadora tecnológica, Associação Comercial, Cefet.
	Outros (especifique):
	Infra-estrutura Institucional - Políticas Públicas
	As empresas tem apoio do poder público municipal com existência de política públicas de apoio ao setor
	Programas de capacitação profissional e treinamento técnico
	Políticas de incentivos fiscais para este setor
	Programas de estímulo ao investimento no setor
	Programas ou ações específicos para o segmento promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou instituições
	Marketing Institucional do governo para consolidar a imagem da região como pólo
	Outros (especifique):

3.1 Que ações o **governo** pode executar para incentivar a indústria de alimentos?

3.2 Que ações a **iniciativa privada** pode executar para incentivar a indústria de alimentos?

3.3 Que ações que as **associações profissionais** podem executar para incentivar a indústria de alimentos?

4. Identificar o grau de realização.

Informe o grau de realização alcançado em relação ao que estava planejado.
Deixe em branco caso o item não tenha sido planejado.

Objetivos estratégicos	Grau de realização (%)
Faturamento de 2007	
Rentabilidade em 2007	
Participação do mercado	
Inovação	
Nível de tecnologia aplicada no processo	
Outros. Especificar: _____	

5. Identificar o que a empresa pretende realizar nos próximos anos.

Quando:

Na coluna da esquerda, preencher com:

- 1 (um) quando for realizar a atividade no **próximo ano**,
 3 (três) quando for realizar a atividade nos próximos **3 anos**
 5 (cinco) quando for realizar a atividade nos próximos **5 anos**.



Na coluna da direita informe o que será realizado.

Quando	fatores	O que será realizado
	Investimentos futuros em capacitação técnica da equipe	
	Investir em estrutura física/ infra-estrutura – aumento de funcionários e de área de trabalho	
	Planejamento de Marketing - Investimento em marketing para divulgação do produto e da marca	
	Sistematização de Pesquisa de Satisfação do cliente	
	Capacitação e certificação dos processos da empresa	
	Parcerias e contratos de cooperação entre empresas e instituições de ensino	
	Outras:	

Minter: UFPR e FAFICOP

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

Mestrando: Mário Sérgio Benedeti Guilhem

Em caso de dúvida ou informação adicional

favor entrar em contato através dos seguintes telefone/e-mail:

Comercial: Fone: (43) 3401.1387 / e-mail: benedeti@iguacu.com.br

Residencial: Fone (43) 3523-0669 / e-mail: marioquilhem@gmail.com

Celular: (43) 9963-9145

Cornélio Procópio, 15 de outubro de 2008.

Muito obrigado pela colaboração, ela será de muita valia.

**ANEXO A – INFORMAÇÕES SOBRE A MESORREGIÃO NORTE PIONEIRO DO
PARANÁ**

	População	PIB	IDH-M	Número EmpregosRAIS
	2.007	2.005	2.000	2.006
	IBGE	IBGE	IPARDES	IPARDES
14 - Microrregião Geográfica Assaí	70.554		0,723	8.052
1. Assaí	16.098	147.853	0,748	2.412
2. Jataizinho	11.244	69.926	0,733	1.580
3. Nova Santa Bárbara	3.802	19.537	0,701	320
4. Rancho Alegre	4.001	30.596	0,738	451
5. Santa Cecília do Pavão	3.676	28.334	0,712	412
6. São Jerônimo da Serra	11.563	48.637	0,674	782
7. São Sebastião da Amoreira	8.681	59.403	0,724	775
8. Uraí	11.489	74.593	0,751	1.320
15 - Microrregião Geográfica Corn. Procópio	177.102		0,735	29440
9. Abatiá	7.791	37.236	0,71	702
10. Andirá	21.330	206.471	0,742	3.337
11. Bandeirantes	32.290	225.784	0,756	5.215
12. Congonhinhas	8.552	49.694	0,692	685
13. Cornélio Procópio	46.931	516.997	0,791	11.992
14. Itambaracá	6.935	42.964	0,715	632
15. Leopólis	4.230	40.920	0,742	644
16. Nova América da Colina	3.298	24.861	0,716	860
17. Nova Fátima	8.054	44.906	0,747	940
18. Ribeirão do Pinhal	13.389	63.273	0,715	1.258
19. Santa Amélia	4.062	22.151	0,711	465
20. Santa Mariana	11.992	108.264	0,751	1.450
21. Santo Antônio do Paraíso	2.354	19.791	0,715	323
22. Sertaneja	5.894	86.394	0,786	937
16 - Microrregião Geográfica Jacarezinho	121.056		0,759	21.771
23. Barra do Jacaré	2.757	24.705	0,789	306
24. Cambará	23.956	240.208	0,769	6.010
25. Jacarezinho	39.327	383.616	0,782	7.091
26. Jundiá do Sul	3.654	22.641	0,721	412
27. Ribeirão Claro	10.882	73.378	0,747	1.556
28. Santo Antônio da Platina	40.480	267.608	0,745	6.396
17 - Microrregião Geográfica Ibaiti	76.566		0,699	10.550
29. Conselheiro Mairinck	3.554	21.229	0,707	446
30. Curiúva	14.338	73.685	0,675	2.044
31. Figueira	8.380	39.901	0,711	1.125
32. Ibaiti	28.050	176.778	0,687	5.086
33. Jaboti	5.019	21.946	0,699	372
34. Japira	4.694	191.772	0,706	373

	População	PIB	IDH-M	Número EmpregosRAIS
35. Pinhalão	5.893	33.236	0,707	453
36. Sapopema	6.638	33.326	0,698	651
18 - Microrregião Geográfica Wenceslau Braz	95.018		0,729	12.729
37. Carlópolis	13.170	88.738	0,727	1.579
38. Guapirama	3.639	25.594	0,747	471
39. Joaquim Távora	10.247	96.305	0,755	1.821
40. Quatiguá	6.877	42.991	0,762	1.092
41. Salto do Itararé	5.087	24.034	0,695	467
42. Santana do Itararé	5.537	28.888	0,696	371
43. São José da Boa Vista	6.293	36.169	0,707	552
44. Siqueira Campos	16.663	105.310	0,753	3.630
45. Tomazina	8.814	46.334	0,716	848
46. Wenceslau Braz	18.691	116.183	0,727	1.898

ANEXO B - ENQUADRAMENTO DE PORTE DA EMPRESA DO SETOR INDUSTRIAL EM FUNÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Porte da empresa	Número de funcionários
Microempresa	Até 19
Pequena	De 20 a 99
Média	De 100 a 499
Grande	Acima de 500

FONTE: SEBRAE (2008)

ANEXO C - ENQUADRAMENTO DE PORTE DA EMPRESA EM FUNÇÃO DO FATURAMENTO ANUAL

Classificação da Empresa	Faturamento Anual (R\$)
Grupo I - Grande	Superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).
Grupo II - Grande	Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais).
Grupo III - Média	Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Grupo IV - Média	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Pequena	Igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

FONTE: AVISA (2008)