

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

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO NORTE
CENTRAL DO PARANÁ: O PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS**

ANDRÉ LUIS SALVADOR

CURITIBA

2009

**“DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO NORTE CENTRAL DO
PARANÁ: O PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS”**

**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. DR. SERGIO BULGACOV
MEMBRO**



**PROF. DR. ANTONINHO CARON
MEMBRO**

20 de fevereiro de 2009

ANDRÉ LUIS SALVADOR

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO NORTE
CENTRAL DO PARANÁ: O PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS**

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

**CURITIBA
2009**

Aos amores de minha vida,

Valdinéia, minha esposa,
Lívia, minha filha que está chegando.

Aos meus queridos pais

AGRADECIMENTO

Ao Deus, pelo dom da vida, pelas bênçãos recebidas e por estar presente em toda esta jornada.

Às empresas e instituições destacadas por seus dirigentes e gerentes, pela disponibilidade em todas as etapas da pesquisa.

Ao orientador Prof^o. Dr. João Carlos da Cunha, pela preciosa orientação e valiosos ensinamentos durante todo o projeto.

Aos professores e funcionários responsáveis pelo mestrado em administração da UENP – Universidade Estadual do Norte do Paraná - campus de Cornélio Procópio e UFPR – Universidade Federal do Paraná pelo apoio e estímulo a realização dessa pesquisa.

A Prof^a. Maria Sueli, pelas suas colaborações nas correções ortográficas, gramaticais e semânticas deste trabalho.

A todos os colegas do curso de mestrado, principalmente ao grupo SEVEN, pelo constante compartilhamento de conhecimentos.

RESUMO

A indústria moveleira é uma atividade importante para o desenvolvimento da região Norte central do Paraná, ocupando um espaço bem representativo nesta região. O objetivo desta pesquisa foi identificar as condições necessárias para o desenvolvimento da indústria moveleira na região Norte central do Paraná. A pesquisa é um estudo comparativo de casos do tipo descritivo e teve como nível de análise a região Norte central do Paraná, onde foram pesquisadas seis empresas, associações e instituições públicas. Para coleta de dados, foram utilizados entrevistas e questionários objetivando obter os dados primários. A triangulação com observações e pesquisas de dados secundários fez – se necessária com o objetivo de dar mais confiabilidade à pesquisa. A análise dos dados se deu de forma qualitativa, com análise de conteúdo, e os dados quantitativos por meio de estatística descritiva. Os resultados relevantes demonstraram que as empresas pesquisadas na região Norte central do Paraná estão orientadas para baixo custo e baixo preço. Os fatores locacionais classificados como imprescindíveis pelos empresários foram: a quantidade e a qualidade da mão – de – obra, a abundância e acesso aos recursos físicos, os recursos de conhecimento, recursos de capital, a infra – estrutura e as ações institucionais. Já as vantagens decorrentes da demanda, e a quantidade de indústrias de apoio na região foram consideradas irrelevantes pelos mesmos. A pesquisa mostrou que a região está dotada dos fatores locacionais relevantes identificados, porém algumas ações foram sugeridas aos poderes públicos, privado e associativo com o intuito de potencializar a competitividade da indústria.

Palavras-Chave: Indústria moveleira. Competitividade. Estratégias genéricas. Fatores Locacionais. Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

The furniture industry is a very important activity to the development of the Central North region of Paraná, occupying a very significant space in this region. The objective of this research was to identify the necessary conditions to the development of the furniture industry in the Central North region of Paraná. The research is a comparative cases study of the descriptive type and it had as a level of analysis the Central North region of Paraná where six companies were researched, associations, and public institutions. To collect data, interviews and questionnaires were used aiming to get primary data. The triangle with observations and researches of secondary data was necessary with the objective to give more reliability to the research. The analysis of the data happened in a qualitative way, with content analysis and the quantitative data through descriptive statistics. The relevant results show that the companies researched in the Central North region of Paraná are guided for low cost and low price. The local factors classified as essential by the entrepreneurs were: the amount and the quality of the workmanship, the plentifulness and access to the physical resources, the resources of knowledge, resources of capital, the infra-structure and the institutional actions. The advantages coming from the demand, and the amount of support industries in the region were considered irrelevant by them. The research showed that the region has relevant local factors identified, but some actions were suggested to the public, private, and associate power with the objective to make the competition of the industry powerful.

Key Words: Furniture Industry, Competition, Generic Strategies, Local Factors, Regional Development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –COMPOSIÇÃO DAS VENDAS DO PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS.....	31
FIGURA 2 –MODELO DE ANÁLISE COMPETITIVA SISTÊMICA DE MEYER – STAMER.....	40
FIGURA 3 –MODELO DE ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DE LANZER.....	41
FIGURA 4 –MODELO DE IMPACTO DO TURISMO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	42
FIGURA 5 –DIAMANTE DA VANTAGEM COMPETITIVA NACIONAL.....	43
FIGURA 6 –FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA.....	47
FIGURA 7 - RELACIONAMENTO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA.....	65
FIGURA 8 - MODELO DA PESQUISA.....	66

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE MÓVEIS DE MADEIRA PARA RESIDÊNCIA.....	21
QUADRO 2 - PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS.....	27
QUADRO 3 - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DE ALGUNS AUTORES.....	45
QUADRO 4 -TEORIAS DO CRESCIMENTO REGIONAL.....	52
QUADRO 5 –MODELOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA AMÉRICA LATINA.....	57
QUADRO 6 –RESUMO DA METODOLOGIA.....	74
QUADRO 7 – FASES DA PARCERIA SENAI – CETMAM E MINISTÉRIO DA ECONOMIA DE BADEN – WÜRTEMBERG – ALEMANHA.....	111
QUADRO 8 – AÇÕES DO APL DE MÓVEIS DE ARAPONGAS – PR.....	121

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DADOS GERAIS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA MUNDIAL DEZEMBRO 2005.....	23
TABELA 2 - PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES – DEZEMBRO DE 2005.....	26
TABELA 3 - HISTÓRICO DE FATURAMENTO DO PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR.....	30
TABELA 4 - EXPORTAÇÕES – PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR.....	30
TABELA 5 - OCUPADOS POR SEÇÃO DE ATIVIDADE – MESORREGIÃO NORTE CENTRAL – PARANÁ 2000.....	80
TABELA 6 – RESUMO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	86
TABELA 7 - RESUMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	98
TABELA 8 – CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES LOCACIONAIS NA OPINIÃO DOS EMPRESÁRIOS.....	106
TABELA 9 – PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO OFERTADAS PELO BANCO DO BRASIL S.A.....	114
TABELA 10 – PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO OFERTADAS PELA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABIMÓVEL	- Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ACIA	- Associação Comercial e Industrial de Arapongas
AL	- América Latina
Am	- ao mês
APEX	- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	- Arranjo Produtivo Local
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
BVQI	- <i>Bureau Veritas Quality International</i>
CEF	- Caixa Econômica Federal
CETEC	- Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento Sustentável
CECOMAR	- Central de Compras de Arapongas
CETMAM	- Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário
CETEMO	- Centro Tecnológico do Mobiliário
CONEX	- Conselho Consultivo do Setor Privado
DC	- Definição Constitutiva
DO	- Definição Operacional
EMATER	- Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EXPOARA	- Centro de Eventos de Arapongas
FAET	- Fundação de Apoio ao Ensino tecnológico
FAT	- Fundo de Amparo ao Trabalhador
FETEP	- Fundação de Tecnologia, Ensino e Pesquisa
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GDI	- <i>German Development Institute</i>
ICMS	- Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IOF	- Imposto sobre Operações Financeiras
IPI	- Imposto sobre Produtos Industrializados
ISO	- <i>International Organization for Standardization</i>
MDF	- <i>Médium Density Fiberboard</i>

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
MG – Minas Gerais
MINTER – Mestrado Interinstitucional
MOVELPAR – Feira de Móveis do Paraná
MPE - Micro e Pequena Empresa
ONU – Organização das Nações Unidas
PEIEX - Projeto Extensão Industrial Exportadora
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PIS - Programa de Integração Social
PR – Paraná
PROGER - Programa de Geração de Emprego, Trabalho e Renda
PIB – Produto Interno Bruto
PU - Poliuretano
PVC – Poli Cloreto de Vinila
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
SC – Santa Catarina
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SE - Sergipe
SICCOB - Cooperativa de Crédito Rural do Oeste
SICREDI Sistema de Crédito Cooperativo
SIMA - Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas
SIMFLOR- Programa de Auto Sustentabilidade de Matéria – prima para o Pólo Moveleiro de Arapongas
SLP`S – Sistemas Locais de Produção
SP – São Paulo
TJLP - Taxa de Juros de Longo Prazo
TR - Taxa Referencial
UEL - Universidade Estadual de Londrina
UNOPAR - Universidade Norte do Paraná
VA - Valor Adicionado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 APRESENTAÇÃO.....	15
1.2 TEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA.....	20
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	20
2.1.1 A indústria moveleira no mundo.....	22
2.1.2 A indústria moveleira no Brasil.....	25
2.1.3 A indústria moveleira no Paraná e o pólo moveleiro de Arapongas.....	29
2.1.4 Alguns estudos realizados sobre o desenvolvimento da indústria moveleira.....	34
2.2 COMPETITIVIDADE.....	36
2.2.1 Conceitos.....	36
2.2.2 Modelos de análise da competitividade.....	38
2.2.3 Fatores que induzem a competitividade.....	44
2.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL.....	50
2.3.1 Pontos de vista sobre o desenvolvimento regional.....	50
2.3.2 Dimensões de análise do desenvolvimento regional.....	54
2.3.3 Promoção do desenvolvimento regional.....	56
2.3.4 O papel das instituições do desenvolvimento regional.....	58
2.3.5 Facilitadores e barreiras ao desenvolvimento regional.....	60
3 METODOLOGIA	63
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	63
3.1.1 Apresentação das variáveis.....	65
3.1.2 Modelo proposto de pesquisa.....	66
3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	67
3.2 DELINEAMENTO DE DESIGN DA PESQUISA.....	72
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	72
3.3.1 População.....	72
3.3.2 Fonte e coleta de dados.....	73
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	73
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	78
4 CARACTERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO DA PESQUISA.....	79
5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	81
5.1 DESCRIÇÃO GERAL DAS EMPRESAS.....	81
5.1.1 Empresa A.....	81
5.1.2 Empresa B.....	82
5.1.3 Empresa C.....	83
5.1.4 Empresa D.....	84
5.1.5 Empresa E.....	85
5.1.6 Empresa F.....	85
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	86
5.2.1 Estratégia genérica utilizada pelas empresas.....	86
5.2.1.1 Descrição das informações obtidas – Empresa A.....	87

5.2.1.2 Análise – Empresa A.....	89
5.2.1.3 Descrição das informações obtidas – Empresa B.....	90
5.2.1.4 Análise – Empresa B.....	91
5.2.1.5 Descrição das informações obtidas – Empresa C.....	92
5.2.1.6 Análise – Empresa C.....	93
5.2.1.7 Descrição das informações obtidas – Empresa D.....	94
5.2.1.8 Análise – Empresa D.....	94
5.2.1.9 Descrição das informações obtidas – Empresa E.....	95
5.2.1.10 Análise – Empresa E.....	96
5.2.1.11 Descrição das informações obtidas – Empresa F.....	97
5.2.1.12 Análise – Empresa F.....	97
5.2.2 Vantagens locacionais relevantes para a competitividade da indústria Moveleira do pólo de Araçongas - PR.....	98
5.2.2.1 Vantagens locacionais de fatores.....	99
5.2.2.2 Vantagens locacionais de demanda.....	102
5.2.2.3 Vantagens locacionais de indústrias de apoio.....	104
5.2.2.4 Vantagens locacionais institucionais.....	105
5.2.3 Dotação de fatores locacionais relevantes para a competitividade da indústria moveleira na região Norte central do Paraná.....	107
5.2.3.1 Dotação de vantagens locacionais de fatores.....	107
5.2.3.2 Dotação de vantagens locacionais de demanda.....	117
5.2.3.3 Dotação de vantagens locacionais de indústrias de apoio.....	118
5.2.3.4 Dotação de vantagens locacionais institucionais.....	119
6 AÇÕES SUGERIDAS PARA OS SETORES PÚBLICO, PRIVADO E ASSOCIATIVO	123
6.1 AÇÕES SUGERIDAS PARA O SETOR PÚBLICO MUNICIPAL, ESTADUAL E FEDERAL.....	123
6.2 AÇÕES SUGERIDAS PARA O SETOR PRIVADO.....	125
6.3 AÇÕES SUGERIDAS PARA ENTIDADES ASSOCIATIVAS.....	126
7 CONCLUSÃO.....	127
8 REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICES.....	138

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A criação e sustentação de um ambiente ideal, que promova a sustentabilidade e a competitividade das organizações, têm se tornado foco de estudos cada vez mais aprofundados pela literatura relacionada ao desenvolvimento local e regional.

A influência do país de origem no desempenho das empresas é motivo do estudo de Brito e Vasconcelos (2005) que, através da técnica de variância, analisam essa influência. Outros estudos aliam desempenho econômico das empresas à localização, como os de Adam Smith ([1776] 2003) e David Ricardo ([1817] 1996).

Porter (1993) formula uma questão fundamental, intrigante e que tem direcionado o estudo do desenvolvimento regional: por que alguns locais ou regiões do país conseguem potencializar as suas vantagens e mobilizar os recursos em direção à criação de um ambiente propício, de uma forma melhor que outras regiões? O tema fornece amplas discussões e várias ciências como economia, sociologia, antropologia e administração buscam resposta que não se apresenta de forma definitiva.

Porter (1993), simultaneamente, suscita a necessidade de um novo paradigma para explicar a competitividade em nível nacional, que, segundo o autor, deve levar em conta o ambiente competitivo atual, a evolução e dinâmica dessa competitividade, melhoria e inovação como constantes e proporcionar às empresas conhecimento da maneira de conceberem estratégias para se tornarem competidores mais eficientes.

A visão do autor parte do pressuposto de que nações, regiões ou localidades desenvolvidas e bem - sucedidas são as que possuem indústrias produtivas, inovadoras e em condições de competirem globalmente.

Pela criação do modelo do “diamante” que analisa determinantes da vantagem competitiva das nações, Porter (1993) faz a ligação entre desempenho empresarial e localização. Aprofundando o estudo, Porter (1999), apresenta a teoria da competição baseada em aglomerados que proporciona maior dinâmica à influência da localização no desenvolvimento das empresas e localidades, Porter (1999, p.211) define aglomerado como:

Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter – relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculada por elementos comuns e complementares.

Nesse contexto o estudo da indústria moveleira, especificamente, o pólo moveleiro localizado na região de Arapongas – Pr se torna relevante por se tratar de uma indústria que possui todas as características de um aglomerado, tais como: empresas inter – relacionadas localizadas em um mesmo espaço geográfico, além da presença de distribuidores, clientes, fornecedores, instituições governamentais e instituições dedicadas ao treinamento especializado, pesquisa, informação e suporte técnico (PORTER, 1999).

Diante do acima exposto, a visão da influência da localidade no desempenho das empresas acentua o papel dos atores (firmas, empresários, trabalhadores, governo, instituições e sociedade) envolvidos no processo sistêmico de desenvolvimento de uma região (PEREIRA, 2007). Uma análise completa das dimensões do desenvolvimento regional abrange a interação de todos os atores envolvidos e colabora para acentuar elementos intangíveis do desenvolvimento local/regional como o capital social, o capital humano, a cooperação e a aprendizagem (PEREIRA, 2007).

A colaboração entre os atores envolvidos, unidos em prol do desenvolvimento regional sustentável, produz resultados para a localidade onde estão inseridas as empresas, pois proporciona maiores rendas, salários melhores, elevação do nível de empregos e melhoria na qualidade de vida dos seus habitantes.

Conseqüentemente, as empresas que pertençam a essa região são mais competitivas para obterem fatores de produção mais especializados (recursos-humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e infraestrutura) que, segundo Porter (1993), são os fatores de produção criados por essas regiões e não os herdados naturalmente, fornecedores de vantagens competitivas sustentáveis.

O papel das instituições governamentais na formulação de políticas para o desenvolvimento regional apresenta-se, em sua execução, cada vez mais descentralizada. Verifica-se um processo de endogeneização, ou seja, aproveitamento cada vez maior dos ativos e das potencialidades locais para o

desenvolvimento sócio-econômico das localidades. Esse fenômeno, segundo Feitosa (2007), deriva de alguns fatores como a crise econômica internacional de 1970, o processo de globalização e a reestruturação produtiva, fatores que limitam a intervenção do Estado nas economias locais.

Este estudo esteve focado no tema do desenvolvimento regional e, especificamente, no desenvolvimento da indústria moveleira. Buscou -se avaliar as condições que tem essa indústria de desenvolver-se competitivamente na região Norte central do Paraná.

A fundamentação teórico - empírica do presente projeto está dividida em três partes:

A primeira mostra um panorama do setor moveleiro e analisa o tema nas dimensões internacionais, nacionais, estaduais e regionais, assim como estudos já realizados que abordem o setor. A segunda parte apresenta uma conceituação de competitividade, sua evolução, fatores que induzem a competitividade e modelos de análise da competitividade. A terceira parte versa sobre o desenvolvimento regional sustentável, a evolução do tema, as dimensões do desenvolvimento regional, como promover o desenvolvimento, papel das instituições no desenvolvimento regional e modelos de desenvolvimento regional, assim como barreiras e facilitadores ao desenvolvimento.

1.2 TEMA

“Desenvolvimento da indústria moveleira na região Norte central do Paraná”.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo primordial avaliar o potencial de desenvolvimento da indústria moveleira na região Norte central do Paraná.

1.3.2 Objetivos específicos

Na investigação do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram buscados:

- a) identificar as estratégias genéricas utilizadas pelas empresas moveleiras da região Norte central do Paraná;
- b) identificar os fatores locacionais relevantes para as empresas moveleiras localizadas na região Norte central do Paraná;
- c) verificar a disponibilidade dos fatores locacionais relevantes presentes na região Norte central do Paraná;
- d) recomendar ações para instituições públicas, privadas e associativas que estimulem o desenvolvimento da indústria moveleira na região.

1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento regional, não só na sua variável econômica, mas em outras dimensões estudadas como a cultural, social e tecnológica, vem suscitando o interesse do poder público em todas as suas esferas e também do setor privado que visa à sustentabilidade dos seus negócios.

A sustentabilidade proporciona às empresas e regiões uma visão de longo prazo que tem grandes influências em empresas e localidades. Políticas públicas que incentivam a sustentabilidade do desenvolvimento sócio-econômico de regiões são cada vez mais concebidas mediante a visão de médio e longo prazo, assim como as ações empresariais que levam em conta, com maior frequência, aspectos intangíveis como o capital social e melhor governança.

O presente trabalho buscou como objetivos, a identificação e avaliação das oportunidades de desenvolvimento da indústria moveleira na região Norte central do Paraná, conhecer a dinâmica regional da indústria moveleira e os impactos positivos e negativos que esta indústria traz para a região.

A relevância acadêmica do estudo consiste no embasamento de conceitos mais recentes de sustentabilidade nos quais existe a integração de temas até então recentemente conflitantes entre os interesses dos negócios privados e os da gestão das coisas públicas.

Outra contribuição acadêmica do trabalho foi a utilização e avaliação de um novo modelo de análise de indústria que privilegie conceitos tradicionais de competitividade e desenvolvimento regional, mas também a incorporação de conceitos modernos de sustentabilidade e desenvolvimento em rede. O modelo de pesquisa proposto analisa a indústria moveleira, e seus aspectos competitivos através de fatores estruturais (mercado), fatores internos da indústria e fatores sistêmicos propondo uma abordagem mais completa ao tema.

Os fatores sistêmicos analisados no modelo referem - se a verificação das vantagens locacionais relevantes presentes na região que potencializam o desenvolvimento da indústria moveleira e conseqüentemente, conduzem as empresa e a região onde as empresas estão presentes ao desenvolvimento sustentável. A análise dos fatores competitivos de forma completa presente no modelo conduz as empresas e o poder público das regiões onde as empresas estão localizadas a novas práticas de políticas públicas, modelos de gestão e ações cooperativas objetivando uma visão de desenvolvimento de médio e longo prazo.

Como justificativa socioeconômica pode-se destacar o objetivo do projeto MINTER - Mestrado Interinstitucional, que está focado na promoção do desenvolvimento regional.

A importância econômica e social que a indústria moveleira representa para a região nas informações coletadas sobre o PIB – Produto Interno Bruto e o mercado de trabalho também mostram a importância do estudo, observa-se que essa indústria é responsável, conforme dados da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais (2004) por 25,8% dos empregos industriais nas cidades que compõem o pólo, sendo a atividade industrial que mais emprega de forma absoluta, dessa forma a existência abundante de mão-de-obra de baixa qualificação na região poderia se beneficiar do desenvolvimento da indústria moveleira já que este setor industrial é caracterizado pela intensividade na utilização de mão-de-obra. Outro aspecto econômico relevante para a região é a contribuição da indústria moveleira para o Valor Adicionado (VA) que no ano de 2004 representou 38,87% da arrecadação fiscal do município de Arapongas, correspondendo o setor de maior arrecadação percentual do município.

A existência de um aglomerado industrial moveleiro localizado na cidade de Arapongas - Pr traz indícios de que este tipo de indústria pode ser viável e vantajoso para regiões com perfil socioeconômico similar à região do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – EMPÍRICA

No capítulo anterior apresentou – se o tema do trabalho, os objetivos geral e específicos e as justificativas. No presente capítulo é apresentada a fundamentação teórico – empírica que fundamenta este estudo.

A fundamentação teórico – empírica está dividida em três partes: 1) caracterização da indústria moveleira, onde se apresenta um panorama da indústria nos ambientes internacional, nacional e regional; 2) competitividade, que trata dos conceitos, modelos de análise e fatores indutores de competitividade e; 3) desenvolvimento regional, onde se apresenta pontos de vistas, dimensões de análise, promoção do desenvolvimento, papel das instituições para o desenvolvimento e facilitadores e barreiras ao desenvolvimento.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

A caracterização da indústria moveleira em seu contexto mundial, nacional, estadual e regional auxiliou no correto posicionamento da pesquisa em relação ao tema e objetivos propostos, além de contribuir com o fornecimento de dados socioeconômicos representativos que foram úteis no decorrer do trabalho de pesquisa.

A indústria de móveis pertence ao chamado setor tradicional da economia, caracterizado por um reduzido dinamismo tecnológico, intensidade de mão-de-obra relativamente elevada e utilização de materiais de origem animal ou vegetal. Dessa maneira, a indústria de móveis é uma das mais tradicionais e conservadoras da estrutura produtiva atual (ROSA et. al., 2007).

Na indústria moveleira existe a caracterização por um baixo dinamismo tecnológico, porém isso não indica que não existam progressos tecnológicos. Grande parte das inovações realizadas na indústria de móveis, nas últimas décadas, se originam dos fornecedores de matéria-prima e bens de capital.

A segmentação da indústria de móveis pode ser realizada em relação ao material com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros) ou em relação ao uso a que são destinados (especialmente móveis para residência e móveis para escritório). Os móveis de madeira, que representam a parcela mais expressiva da produção do setor são segmentados em dois tipos: retilíneos, que são

simples e possuem linhas retas e torneados, que são mais sofisticados e possuem linhas retas e curvilíneas (QUADRO 1).

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE MÓVEIS DE MADEIRA PARA RESIDÊNCIA					
Tipo de Móvel	Produção	Matéria-Prima	Porte das Empresas	Principal Mercado Consumidor	Grau de Tecnologia
Torneado	Seriada	Madeira de reflorestamento	Médio e grande	Exportação	Alto
	Sob encomenda	Madeira de lei	Micro e pequeno	Mercado nacional, classes média e alta.	Baixo, quase artesanal.
Retilíneo	Seriada	Aglomerado	Médio e grande	Mercado nacional, classes média e baixa.	Alto
	Sob encomenda	Compensado e aglomerado	Micro e pequeno	Mercado nacional, classes média e baixa.	Médio

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE MÓVEIS DE MADEIRA PARA RESIDÊNCIA

FONTE : ROSA, et.al., (2007)

Um dos problemas relacionados à indústria está na crescente restrição ambiental ao uso de madeira de lei para a produção de móveis, que vem forçando as empresas a buscar alternativas para substituição desse insumo por outros que sejam de produção e manipulação mais viáveis ecológica e economicamente. Algumas alternativas vêm sendo trabalhadas intensamente pela indústria como os painéis de aglomerado e os de *MDF (Médium Density Fiberboard)* cuja matéria-prima é madeira de reflorestamento.

Além dos aspectos já citados alguns problemas que poderão afetar o desempenho da indústria moveleira a longo prazo são apresentados por Gorini (1999) em um estudo do panorama do setor moveleiro no Brasil:

- a) a grande verticalização da produção industrial de móveis;
- b) a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis;
- c) a incipiente normatização técnica;
- d) a elevada informalidade existente no setor;
- e) os baixos investimentos em *design* e pesquisa de mercado.

Um fator importante para a competitividade da indústria moveleira, principalmente na atenção à faixa superior do mercado é o *design*, utilizado para

diferenciar o produto dos demais concorrentes, não só pelo desenho do móvel, mas também pela sua funcionalidade e capacidade de utilização pelos clientes. Além do *design*, Gorini (1999) cita outros fatores responsáveis pela competitividade das indústrias moveleiras como a especialização da produção, estratégias comerciais e distribuição, entre outros.

Todas as características observadas tornam a indústria moveleira um empreendimento que possui escala de produção reduzida, possuindo por isso um nível pequeno de barreiras de entrada técnicas e financeiras; como resultado, o domínio da cadeia produtiva é propriedade de grandes varejistas que comercializam os produtos (ROSA et, al., 2007).

2.1.1 A indústria moveleira no mundo

De acordo com números e informações disponibilizadas por Rosa et. al., (2007), a produção mundial de móveis é estimada em U\$\$ 267 bilhões, apresentando um crescimento médio nos últimos 10 anos de 9% ao ano. Nesse cenário, os maiores produtores mundiais de móveis são: Estados Unidos (U\$\$ 57 bilhões), China (U\$\$ 38 bilhões), Itália (U\$\$ 23 bilhões) e Alemanha (19 bilhões). Sete das maiores economias desenvolvidas do mundo respondem por cerca de 54% do total mundial produzido, enquanto que os países emergentes respondem por 30% da produção.

Quando o assunto é importação e exportação, os maiores exportadores são: China, Itália, Alemanha, Polônia e Canadá, responsáveis por 50% das exportações mundiais e os maiores importadores são: Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França e Japão, responsáveis por 57% das importações mundiais (ROSA et, al., 2007).

TABELA 1 - DADOS GERAIS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA MUNDIAL - DEZEMBRO 2005

PAÍS	PRODUÇÃO		EXPORTAÇÕES		IMPORTAÇÕES		CONSUMO APARENTE	
	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%
França	9.185	3,4	2.364	3,0	5.881	7,0	12.703	4,7
Alemanha	18.890	7,1	6.577	8,2	8.236	9,8	20.570	7,6
Itália	23.692	8,9	10.159	12,7	1.675	2,0	15.208	5,6
Reino Unido	10.154	3,8	1.273	1,6	6.664	7,9	15.546	5,7
Estados Unidos	57.371	21,5	2.893	3,6	23.765	28,3	78.243	28,9
Canadá	11.723	4,4	4.417	5,5	3.478	4,1	10.784	4,0
México	3.097	1,2	1.269	1,6	528	0,6	2.356	0,9
China	37.965	14,2	13.451	16,8	479	0,6	24.993	9,2
Malásia	2.262	0,8	1.979	2,5	330	0,4	614	0,2
Indonésia	2.357	0,9	1.835	2,3	56	0,1	578	0,2
Japão	12.356	4,6	506	0,6	3.660	4,4	15.511	5,7
Polónia	7.078	2,6	5.277	6,6	812	1,0	2.612	1,0
Brasil	6.314	2,4	994	1,2	154	0,2	5.474	2,0
Outros	64.846	24,3	27.094	33,8	28.194	33,6	65.489	24,2
Total	267.290	100,0	80.068	100,00	83.912	100,00	270.681	100,00

FONTE: CSIL MILANO – MARKET & INDUSTRY RESEARCH INSTITUTE; IEMI (CASO DO BRASIL)

A posição dos países produtores de móveis vem se modificando ao longo dos anos devido à presença maior na participação dos países em desenvolvimento em produtos acabados. O que acontecia, anteriormente, era a exportação para países desenvolvidos de madeira bruta que era processada; porém, atualmente os países em desenvolvimento adquiriram competência na produção de móveis. Desde então, os países desenvolvidos vêm investindo alto em *design*, no desenvolvimento de produtos, na distribuição e comercialização, transferindo a produção para países em desenvolvimento que possuem custos menores de produção. Por esse aspecto, *design* e distribuição têm se tornado os aspectos mais preponderantes e atraentes do negócio, superando a produção (ROSA et. al.,2007).

Segue uma descrição dos principais países produtores mundiais de móveis baseada nos estudos de Rosa et. al., (2007) e Gorini(1999).

Itália

A Itália produz móveis em um valor correspondente a US\$23,7 bilhões de dólares anuais, suficiente para atender o mercado interno, estimado em US\$15,2 bilhões. Um dos aspectos a ser considerado é a fragmentação da indústria moveleira italiana caracterizada pela existência, em sua maioria, de pequenas e médias empresas; porém estas possuem uma marcante horizontalização da produção, já que existem muitas empresas produtoras de componentes e produtos semi-

acabados que fornecem sua produção para grandes empresas de montagem e acabamento dos móveis.

O *design* é uma característica marcante dos móveis italianos que são reconhecidos mundialmente como produtos modernos, além da combinação de materiais como madeira, metal, vidro, pedra e couro que dão aos móveis características inovadoras.

Alemanha

A produção alemã de móveis está abaixo do consumo do seu público interno (US\$18,90 bilhões anuais, contra US\$20,5 bilhões anuais). A maior parte das importações de móveis da Alemanha é proveniente da Polônia, Itália e China. A estrutura do mercado das indústrias moveleiras alemãs é menos fragmentada e mais concentrada em médias e grandes empresas. O que chama a atenção para a indústria moveleira alemã é a utilização de máquinas modernas e produção eficiente, proporcionando ganhos de escala na produção e na comercialização dos produtos.

Estados Unidos

A produção americana de móveis (US\$57 bilhões/ano) é inferior ao seu consumo interno anual que é de US\$80 bilhões/ano, transformando, assim, o país em um dos maiores importadores mundiais de móveis, provenientes da China, Canadá, México, Itália e Malásia. A especialidade americana se concentra na montagem de móveis com peças oriundas do México e países da América Central.

China

A China, em anos mais recentes, vem adquirindo status de grande *player* mundial no setor moveleiro. O país é responsável por 16,8% das exportações mundiais do setor e possui uma produção anual equivalente a US\$38 bilhões. A produção moveleira da China se concentra em móveis de madeira (madeira maciça, painéis de MDF e de aglomerado). A crescente qualidade dos móveis chineses é derivada do acabamento dos móveis o que proporciona aos produtos uma percepção excelente de qualidade.

Polônia

A Polônia se destaca como exportadora de móveis, possui uma produção anual de US\$ 7 bilhões sendo que exporta US\$5,3 bilhões. Os principais destinos dos móveis fabricados na Polônia são Alemanha e França.

2.1.2 A indústria moveleira no Brasil

A produção de móveis no Brasil tem seu início com a chegada dos primeiros colonizadores que aqui vieram e trouxeram consigo marceneiros, carpinteiros e entalhadores que se dedicavam a diversas atividades, inclusive à confecção de móveis. Segundo Rangel (1993) a produção foi impulsionada a partir do século XIX com a chegada de imigrantes europeus, principalmente alemães e italianos, grandes especialistas na arte de produção de móveis.

Essa imigração era incentivada devido à escassez de mão-de-obra em São Paulo decorrente da proibição da escravatura e pelo desejo de aumentar a densidade demográfica no Sul do país, até então praticamente inexplorado.

Segundo a ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário), dados de dezembro de 2006, a indústria brasileira de móveis possui mais de 16.298 micro, pequenas, médias e grandes empresas, empregando em torno de 208.584 trabalhadores; porém, esses números carecem de precisão devido à grande informalidade existente no setor. O perfil das empresas do setor é caracterizado por um elevado número de micro e pequenas empresas e grande absorção de mão-de-obra. O faturamento nacional do setor somou em 2006, R\$14.133 bilhões.

Conforme estudos de Rosa et. al. (2007), a indústria brasileira de móveis está concentrada nas regiões Sul e Sudeste do país, nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais, sendo estes responsáveis por cerca de 88% da produção nacional de móveis. Em relação ao comércio exterior, os Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul são responsáveis por 71% das exportações nacionais, seguidos pelo Paraná com 9,3% e São Paulo com 8,8% das exportações do setor (TABELA 2).

TABELA 2 - PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES - DEZEMBRO 2005

<i>Estados</i>	<i>US\$ Mil</i>	<i>%</i>
SANTA CATARINA	433.338.634	43,75%
RIO GRANDE DO SUL	270.442.545	27,31%
PARANA	91.731.990	9,26%
SAO PAULO	87.427.269	8,83%
BAHIA	68.256.572	6,89%
MINAS GERAIS	11.190.400	1,13%
ESPIRITO SANTO	6.425.973	0,65%
CEARA	4.429.587	0,45%
MARANHAO	3.987.663	0,40%
PARA	3.308.094	0,33%
GOIAS	2.988.023	0,30%
RIO DE JANEIRO	2.527.747	0,26%
MATO GROSSO DO SUL	1.442.428	0,15%
PERNAMBUCO	1.044.608	0,11%
OUTROS	993.655	0,10%
MATO GROSSO	596.910	0,06%
AMAZONAS	142.627	0,01%
RIO GRANDE DO NORTE	96.131	0,01%
ALAGOAS	20.232	0,00%
RONDONIA	16.923	0,00%
RORAIMA	9.790	0,00%
ACRE	2.588	0,00%
PIAUI	2.251	0,00%
SERGIPE	1.365	0,00%
PARAIBA	204	0,00%
Total	990.424.209	100,00%

FONTE: ABIMÓVEL (2006)

A produção, em sua maioria, está concentrada nos principais pólos moveleiros do Brasil que estão localizados em Ubá (MG), Bom Despacho (MG), Linhares e Colatina (ES), Arapongas (PR), Votuporanga (SP), Mirassol (SP), Tupã (SP), São Paulo (SP), São Bento do Sul e Rio Negrinho (SC), Bento Gonçalves (RS) e Lagoa Vermelha (RS), Quadro 2, conforme dados da ABIMÓVEL de 2006.

PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS			
Pólo Moveleiro	Estado	Empresas	Empregados
Ubá	MG	310	3.150
Bom Despacho	MG	117	2.000
Linhares e Colatina	ES	130	3.000
Arapongas	PR	145	7.980
Votuporanga	SP	85	7.400
Mirassol	SP	210	8.500
Tupã	SP	54	700
São Bento do Sul	SC	210	8.500
Bento Gonçalves	RS	370	10.500
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800
São Paulo	SP	3000	9.000

QUADRO 2 - PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS
 FONTE : ABIMÓVEL (2006)

Alguns fatores positivos são responsáveis pelo desenvolvimento do setor de móveis no Brasil, na última década. Valença et. al. (2002), citam dois fatores que foram primordiais para o desenvolvimento da indústria de móveis no Brasil: a abertura comercial e econômica que introduziu novos consumidores, até então excluídos, no rol de compradores potenciais de móveis e o baixo custo da madeira reflorestada que, no Brasil, representa um fator competitivo de muita importância.

O investimento em novas máquinas e a modernização da tecnologia têm levado as empresas a uma evolução no *design* das peças, fundamental para atender consumidores mais exigentes como os países europeus e os Estados Unidos. Porém, essa evolução não se mostra suficiente, Rosa et. al. (2007) alerta que a concentração dos esforços das empresas na evolução do parque tecnológico e a modernização dos processos produtivos fazem que as empresas deixem em segundo plano a estratégia de desenvolvimento de produtos com *design* competitivo.

Em relação à matéria-prima utilizada, as chapas de madeira processada e reconstituída e MDF são os materiais mais usados na indústria brasileira de móveis. Existe, ainda, a utilização de madeira maciça, porém não mais originárias de mata nativa, por não se tratar de uma alternativa ecologicamente viável. Como produtos substitutos são utilizadas tábuas provenientes de plantios de pinus e eucalipto.

Gorini (1999) destaca os fatores de competitividade da indústria moveleira e as vantagens e desvantagens da indústria brasileira do setor:

- a) matérias-primas: já foi dito que a inovação na indústria de móveis provém em grande parte das inovações em produtos pela utilização de novos materiais na produção dos móveis. No Brasil, as matérias-primas mais

utilizadas são: madeira maciça, proveniente de florestas plantadas (pínus e eucalipto), painéis de madeira aglomerada e os revestimentos (lâmina de madeira, papéis, laminados plásticos, PVC (poli cloreto de vinila), tintas e vernizes, tecidos, entre outros).

O Brasil apresenta vantagens nesse quesito como o baixo custo da sua madeira de reflorestamento, fato causado por um clima propício, extensa área de produção disponível e domínio da tecnologia florestal. Contudo, deve-se destacar a desvantagem do manejo inadequado da madeira reflorestada que abastece as empresas moveleiras, ocasionado pela pulverização da produção em pequenas serrarias com máquinas obsoletas que prejudicam a produção final dos móveis. Outra desvantagem é o alto custo dos painéis de madeira aglomerada, efeito da oferta limitada, defasagem tecnológica de algumas empresas e alta concentração industrial.

b) tecnologia: quando o assunto é as máquinas utilizadas nas indústrias moveleiras, verifica-se, apesar dos esforços em renovação do parque industrial, uma grande defasagem em relação à maquinaria utilizada por pólos servidos como referência como Itália e Alemanha. É possível verificar, na produção de móveis retilíneos, uma maior uniformidade na modernização das máquinas, entretanto na produção de móveis torneados observam-se máquinas antigas convivendo com máquinas de nova geração.

Alguns pólos, como o de São Bento do Sul (SC), possuem empresas de apoio que produzem maquinários como lixadeiras, seccionadeiras, destopadeiras e furadeiras de tecnologia avançada, todavia trata-se de casos isolados no ambiente nacional (ROSA et. al., 2007).

Uma desvantagem tecnológica da indústria brasileira de móveis é a grande verticalização da produção, causada pela quase inexistência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis. Isso diminui a eficiência e produz escalas reduzidas, devido ao baixo grau de especialização das empresas.

c) formação de mão-de-obra: os principais pólos moveleiros brasileiros sediam os centros de formação mais importantes do país, todos esses centros de formação são geridos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), são eles: Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (FETEP), de São Bento do Sul (SC), Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO), de Bento Gonçalves (RS), Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário (CETMAM), de Arapongas (PR).

A formação de pessoal qualificado é fundamental para a competitividade do setor, não só na operação de máquinas para a produção de móveis, mas principalmente, no *design*, funcionalidade e utilidade das peças produzidas. Neste sentido, Valença (2002) alerta para a ausência de estrutura de ensino superior localizada nas regiões onde existem os principais pólos moveleiros.

d) *design*: vários estudos são unânimes em apontar o *design* como principal fator competitivo na indústria de móveis brasileira. Gorini (1999), afirma que algumas inovações surgem do desenvolvimento do design como a diminuição no uso de insumos, a queda no número de peças e partes envolvidas na produção e a redução no tempo de fabricação. Rosa et. al., (2007) destaca o *design* como principal fonte de competitividade, sendo fator responsável por diferenciar os produtos dos demais concorrentes; no entanto alguns problemas relacionados ao *design* prejudicam a competitividade da indústria moveleira nacional. Um desses aspectos é a imposição por parte de importadores de *design* próprio quando compram produtos brasileiros que conduz à produção de móveis no Brasil com tendências de *design* europeu, minimizando o investimento das empresas em pesquisas de novos materiais, além de inibir a produção de design genuinamente brasileiro (ROSA et. al., 2007).

Já Rangel (1993) apresenta indicadores de análise da competitividade da indústria de móveis de madeira, que são os seguintes: indicadores de comércio exterior, indicadores de custo de produção, indicadores de caracterização e classificação das empresas do setor, indicadores financeiros, indicadores tecnológicos, indicadores de investimentos e indicadores de capacitação gerencial e administrativa.

2.1.3 A indústria moveleira no Paraná e o pólo moveleiro de Arapongas

O Paraná é o responsável por quase 9% das exportações de móveis do país. Os números são crescentes quando o assunto é exportação. No ano de 2005, o Estado exportou, em móveis, a quantia de US\$91.731.990 milhões; no ano de 2006, os números foram de US\$105.157.512 milhões, ou seja, um crescimento de 14,64% (ABIMÓVEL, 2006). Verifica-se um grande potencial exportador no Estado, já que o Estado de Santa Catarina é responsável por 43,75% das exportações nacionais, possuindo 215 empresas que exportam. O Paraná possui 153 empresas exportadoras, demonstrando amplo espaço para crescimento além do apresentado

atualmente. O Paraná possui 2.168 estabelecimentos e emprega 29.458 pessoas no setor moveleiro.

A produção do Estado concentra-se no pólo de Arapongas, considerado o 2º maior pólo moveleiro do país em faturamento e o 1º do Paraná: é composto pelos municípios de Apucarana, Arapongas, Cambé, Rolândia e Sabáudia. O pólo de Arapongas possui, na base territorial do SIMA (Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas – PR), 888 empresas, sendo que 195 estão localizadas no Município de Arapongas - PR e empregam, aproximadamente, 9.932 trabalhadores diretos, sendo responsáveis por 64,75% do PIB do município. O pólo é especialmente voltado para móveis populares, com destaque para o segmento de estofados.

TABELA 3 - HISTÓRICO DE FATURAMENTO DO PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS

2007	R\$ 1.028 bilhões
2006	R\$ 918 milhões
2005	R\$ 877 milhões
2004	R\$ 812 milhões
2003	R\$ 685 milhões
2002	R\$ 620 milhões
2001	R\$ 520 milhões
2000	R\$ 480 milhões

FONTE : SIMA (2008)

Acompanhando a evolução do faturamento do pólo, segue-se um crescimento considerável nas exportações, que em 2000 era equivalente à US\$ 15,2 milhões e em 2007 passou para US\$ 65,4 milhões, mostrando uma evolução considerável.

TABELA 4- EXPORTAÇÕES – PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS

2007	US\$ 65,4 milhões
2006	US\$ 44,8 milhões
2005	US\$ 38,1 milhões
2004	US\$ 42,0 milhões
2003	US\$ 32,8 milhões
2002	US\$ 19,6 milhões
2001	US\$ 16,4 milhões
2000	US\$ 15,2 milhões

FONTE : SIMA (2008)

Em relação às vendas do pólo, 92% dos produtos são comercializados no mercado nacional. Os principais mercados são: regiões Sudeste (37%), Sul (24%) e Norte e Nordeste (27%); apenas 8% da produção são destinadas ao mercado internacional. O público consumidor é caracterizado pelas classes C e D que consomem, aproximadamente, 92% da produção do pólo de Arapongas. A classe B consome 7% e apenas 1% é consumido pela classe A (FIEP, 2008).

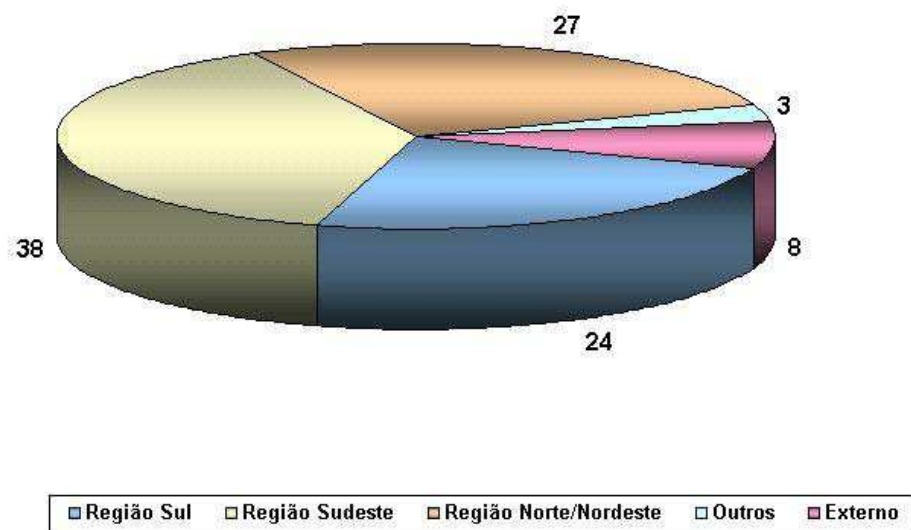


FIGURA 1 – COMPOSIÇÃO DAS VENDAS DO PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS
 FONTE: SIMA (2005)

Segundo o *Plano de Desenvolvimento do APL de Móveis da Região de Arapongas – Paraná (2006)*, os principais desafios enfrentados pelo pólo de Arapongas são:

I) Cultura

- a) Falta de cooperação.
- b) Falta de união setorial.
- c) Ausência de maior integração com as instituições de apoio.
- d) Ausência de visão empreendedora.

II) Recursos humanos

- a) Falta de mão-de-obra especializada.
- b) Baixo nível de escolaridade dos funcionários.
- c) Ausência de qualificação profissional.

- d) Pouco envolvimento em programas de saúde e segurança no trabalho.

III) Tecnologia

- a) Necessária a adequação das instituições de apoio à realidade do Pólo.
- b) Faltam parcerias com instituições de apoio e pesquisa do exterior.
- c) Subutilização da capacidade produtiva instalada.
- d) Falta assessoria para a aquisição de tecnologia.
- e) Recursos tecnológicos não consorciados entre as empresas.

IV) Gestão

- a) Pouca utilização de técnicas de gestão, iniciativas isoladas.
- b) Administração familiar predominante.
- c) Ausência de informação sobre o setor.
- d) Ausência de marketing no setor.

V) Mercado e produto

- a) Produtos similares ocupando o mesmo mercado.
- b) Característica do pólo de produção de móveis populares (baixa qualidade).
- c) Pouco investimento em *design*/ ausência de *design* próprio.
- d) Ausência de informações relacionadas ao consumidor final e sua capacidade de absorver inovações.
- e) Transporte e montagem inadequada de produtos.
- f) Assistência técnica deficiente.
- g) Ausência de investimentos no mercado externo.
- h) Falta de consultoria e assessoria para atender ao mercado externo.
- i) Carência de informações mercadológicas.

VI) Crédito

- a) Ausência de linhas específicas para o setor.
- b) Dificuldades de médias e pequenas empresas adquirirem máquinas mais modernas.
- c) Desconhecimento, por parte dos empresários de linhas de crédito para o setor e dificuldades de acesso as linhas de crédito.

VII) Matéria – prima

- a) Possibilidade de escassez de madeira a médio prazo.
- b) Ausência de material opcional.
- c) Ausência de estatística de consumo de matéria-prima.

- d) Pesquisa incipiente de novas matérias-primas.
- e) Monopólio de fornecedores nacionais.
- f) Ausência de fornecedores internacionais.
- g) Ausência de um banco de dados relacionado à matéria - prima.

VIII) Infra-estrutura

- a) Inexistência de um plano de infra-estrutura para o setor.
- b) Ausência de programa de sustentabilidade florestal.
- c) Ausência de programas de incubadoras para novos empreendimentos.

IX) Qualidade e normalização

- a) Produtos fabricados não normalizados.
- b) Poucas empresas com certificação de qualidade.
- c) Ausência de empresas certificadas em qualidade ambiental.

Pode-se observar que os principais desafios enfrentados pelo pólo de Arapongas são desafios que permeiam toda a indústria de móveis no Brasil. A minimização ou eliminação dos problemas e obstáculos mencionados, possivelmente, implicará em uma maior competitividade da indústria de móveis do Paraná e do Brasil frente a fortes concorrentes estrangeiros do setor.

O pólo moveleiro de Arapongas possui características de um aglomerado industrial conforme as definições de Porter (1999) como uma grande concentração de empresas semelhantes, empresas de apoio e correlatas e instituições públicas e privadas que apóiam o desenvolvimento do aglomerado. Essa presença de empresas do mesmo setor localizada em uma mesma região é sugestiva e segundo Porter, mostra que grande parte da vantagem competitiva está situada não dentro de determinada empresa ou setor, mas na localização das empresas e negócios. Neste contexto, a identificação das variáveis locacionais relevantes, baseadas no modelo do “diamante” de Porter para a indústria moveleira do pólo de Arapongas, fornecerá subsídios para a identificação de potencial de desenvolvimento da indústria moveleira, assim como, em conseqüência, o desenvolvimento socioeconômico da região onde essas empresas estão localizadas.

2.1.4 Alguns estudos realizados sobre o desenvolvimento da indústria moveleira

Alguns estudos realizados oferecem soluções e sugestões para o desenvolvimento da indústria moveleira no Paraná e no Brasil. Rangel (1993), em uma nota técnica setorial intitulada *A Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira*, já chama a atenção para os problemas que comprometem a indústria brasileira de móveis como a defasagem tecnológica em relação aos países desenvolvidos, elevado grau de verticalização industrial, falta de tradição exportadora e falta de normatização e certificação no setor. O autor apresenta, no trabalho, recomendações de políticas como reestruturação empresarial, modernização produtiva e política relacionada a fatores sistêmicos.

Outro estudo importante é o de Gorini (1999) que aborda o desempenho e os desafios do setor mediante as transformações de abertura econômica, declínio do imposto inflacionário, incorporação de consumidores até então excluídos. Segundo a autora essas transformações conduzem a indústria a desafios como o fortalecimento da cadeia industrial que ocasiona efeitos extremamente positivos sobre o emprego.

Nascimento (2001) analisa em seu trabalho a inserção do design nas indústrias brasileiras de móveis. Utiliza-se, para esse propósito, de um estudo de caso em uma empresa moveleira de médio porte localizada em Arapongas – PR. A conclusão é que os relacionamentos humanos são tão importantes para o desempenho das empresas quanto aspectos técnicos na questão de *design*.

O trabalho de Valença et. al. (2002) apresenta desafios recentes enfrentados pela indústria brasileira de móveis. Os autores citam as fragilidades existentes na indústria como o acanhamento da imensa maioria das empresas, timidez para enfrentar mercados mais desenvolvidos, e grandes empresas que se prestam apenas como executoras de projetos e idéias importadas. Afirmam que esses obstáculos vêm sendo superados com o apoio do governo federal, das instituições de apoio à indústria moveleira, mas as fusões e associações que dariam porte suficiente para as empresas brasileiras enfrentarem concorrentes internacionais ainda não é uma realidade no setor.

Martins (2002) procura em seu trabalho a verificação da viabilidade da utilização do Processo de Raciocínio da Teoria das Restrições como ferramenta útil à tomada de decisão em pequenas empresas moveleiras. A metodologia utilizada no

trabalho é um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor localizada na cidade de Araxá - MG. Os resultados mostram que a metodologia foi adequada ao processo de tomada de decisão no caso analisado.

Conrado (2003) verifica a relação existente entre as políticas ambientais das empresas moveleiras e as inovações tecnológicas implementadas por essas empresas. A metodologia utilizada consta de um estudo de casos em três empresas moveleiras do Paraná. Observa-se que as empresas pesquisadas implementam inovações de processo e produtos de forma incremental com o objetivo principal de atender as exigências dos órgãos públicos de vigilância ambiental.

O trabalho de Cunha et al. (2006) referente às principais aglomerações produtivas de móveis da região Sul, oferece um estudo da competitividade dos principais pólos produtores de móveis do Sul do país: Arapongas – PR, São Bento do Sul – SC, oeste catarinense e Bento Gonçalves – RS. A metodologia utilizada pelos autores é constituída da aplicação de modelos de avaliação da competitividade como a metodologia de Esser e Stamer, a metodologia da sociedade nomisma e a metodologia do diamante de Porter (1993), às aglomerações. Os autores concluem com fatores que devem ser aprimorados pelos pólos produtivos para melhorarem a competitividade no setor, assim como sugestões de ações para as empresas, instituições de apoio, governos, visando ao aumento competitivo do setor analisado.

O *Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Arapongas*, realizado em 2006, é um documento formulado pela Governança do APL de móveis e Arapongas em conjunto com a Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais, trata dos anseios do APL de móveis do Paraná para o triênio 2006-2008, prevendo estruturação e consolidação do APL a partir das sugestões oferecidas com o propósito de garantir e ampliar o emprego e a renda no Paraná.

Rosa et. al. (2007) oferecem uma análise preliminar do setor no qual abordam enfaticamente questões relacionadas ao suprimento de matéria-prima, padrões de localização das empresas do setor, o papel da tecnologia e o *design* visando à competição intra-industrial. Além desses aspectos, os autores apresentam informações relacionadas ao crescimento das exportações brasileiras no setor, a importância crescente da governança e as tendências mais recentes.

Carvalho et. al. (2007) analisam o desempenho competitivo das indústrias de móveis de madeira do Pará. Foram aplicados 84 questionários nas empresas da região metropolitana de Belém e Paragominas. O estudo conclui que a maioria das empresas encontra-se em posição intermediária de desempenho competitivo em função da ausência de fatores como mão-de-obra qualificada, tecnologia, acesso ao crédito, integração vertical e horizontal da cadeia de suprimento.

2.2 COMPETITIVIDADE

Entender os conceitos de competitividade, modelos de análise, fatores que induzam à competitividade e barreiras que façam que a competitividade não seja atingida foi fundamental para a consecução do trabalho, já que o que se buscou como um dos objetivos específicos foi identificar e analisar vantagens locacionais da região Norte central do Paraná e a competitividade, baseada em condições atuais da indústria moveleira localizada na região.

2.2.1 Conceitos

Conceituar competitividade não é uma tarefa que se apresenta de forma fácil, mas, é necessário definir qual a dimensão de análise que será utilizada para essa conceituação. A competitividade pode ser analisada no âmbito da nação, setores industriais, regiões, organizações, empresas e indivíduos. No presente estudo, o conceito foi definido em termos setoriais, empresariais e regionais.

Para Altenburg et. al., (1998), a competitividade em nível empresarial consiste na capacidade que a empresa possui de sustentar uma posição no mercado e essa habilidade, segundo os autores, requer alcançar vários alvos simultaneamente, ou seja, produzir com qualidade, preço adequado e produtos diferenciados para atender uma demanda diversificada. Os autores também abordam o conceito de competitividade sistêmica, que transita pelos campos da economia e das ciências sociais, podendo os conceitos serem aplicados a um setor industrial pelos determinantes políticos e econômicos nos níveis meta, meso, micro e macro, e também a países e regiões.

Coutinho e Ferraz (1994) também abordam o conceito de competitividade sistêmica em seu estudo da competitividade da indústria brasileira, mostram que a

competitividade e o desempenho empresarial não estão mais localizados apenas nos fatores internos das estruturas empresariais e industriais, mas também são resultados de fatores externos como as infra-estruturas, sistema político-institucional e as características sócio-econômicas do mercado em que a empresa está inserida. Os autores mostram que a competitividade, há muito tempo, extrapolou o âmbito das visões econômicas tradicionais que só levavam em conta para a competitividade o preço, os custos e a taxa de câmbio. Além desses, foram incorporados, a partir das transformações econômicas dos anos 80, a noção de competitividade das nações que forneceu ao conceito uma maior amplitude de fatores em sua definição. Segundo os próprios autores, citando uma definição de competitividade industrial fornecida pela Comissão da Presidência dos Estados Unidos em 1985, citada por (COUTINHO e FERRAZ, p. 17, 1994):

... Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais.

Prahalad e Hamel (1995), afirmam que quando se analisa a competitividade em nível de empresa a vantagem competitiva e a posição competitiva relativa são os focos centrais dessa competitividade e sua sustentabilidade está em manter uma posição defensável no mercado.

Ainda em termos de empresas Prahalad e Hamel (1995) afirmam que as organizações devem mudar o foco de como observam a competitividade. O mais importante a ser analisado não é por que uma empresa ou setor são mais lucrativos, e sim porque as empresas são capazes de obter e manter vantagem competitiva enquanto outras empresas localizadas nos mesmos setores se mostram inertes. Ainda, segundo os autores, não são setores que evoluem, mas empresas localizadas nos setores que desafiam as práticas comuns, reinventando o caminho novo através do quais empresas e setores devem trilhar.

Porter (1993), talvez, seja o autor mais incisivo quando descreve a competitividade em termos regionais/nacionais. Para Porter, competitividade nacional é igual à produtividade nacional, e, para explicar a competitividade de uma nação ou região é necessário explicar os determinantes da produtividade e o ritmo de crescimento dela.

Conforme Porter (1993, p.72) a vantagem competitiva de uma empresa global pode ser vista de duas maneiras:

As vantagens competitivas de uma firma global podem ser separadas, com proveito, nas que advêm da localização (ou países) e nas proporcionadas pela rede geral das atividades da empresa, independentemente da localização.

Analisando o termo competitividade em escala empresarial, PORTER (1989) cria o conceito de cadeia de valores, que mostra o valor total das atividades físicas e tecnológicas realizadas. Segundo o autor, uma empresa adquire vantagem competitiva executando atividades estratégicas importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.

Essa idéia é ampliada em Porter (1999) quando o autor afirma que eficácia operacional, ou seja, desempenhar atividades de forma melhor que os concorrentes, é necessário, porém já não é mais suficiente. É preciso que as estratégias competitivas das empresas estejam alicerçadas na exclusividade das atividades, realizem atividades *diferentes* dos concorrentes, sendo assim possível competirem, com êxito, durante períodos mais longos, enfrentando dificuldades cada vez mais crescentes para se manter à frente dos rivais.

A teoria dos aglomerados de Porter (1999) demonstra que a vantagem competitiva de uma indústria se encontra em boa parte na localização das empresas e que a sofisticação e produtividade com que as empresas competem em determinada localidade é determinada pelo ambiente de negócios no qual essas empresas estão inseridas. Com base nessa afirmação, o modelo do “diamante” de Porter, onde se observam os efeitos da localização baseado em quatro influências inter – relacionadas, serviu como base para essa pesquisa.

2.2.2 Modelos de análise da competitividade

A literatura apresenta vários modelos de análise da competitividade nas suas mais variadas dimensões. A seguir, apresentam-se os principais modelos destacados na literatura consultada.

Altenburg et al., (1998) pelo GDI (*German Development Institute*) apresentam modelo de análise da competitividade sistêmica que se propõe a apresentar os níveis e dimensões da competitividade enfatizando as variáveis econômicas, segmentando-as nos níveis meta, macro, meso e micro:

- a) meta: fatores socioculturais que definem a capacidade dos atores sociais de articulação e sua habilidade na formulação de estratégias e políticas em favor da comunidade local;
- b) macro: estratégias e estabilidade da estrutura macroeconômica, que podem ser definidas pela política fiscal, monetária, cambial e comercial adotada;
- c) meso: estruturas que facilitam a cooperação entre empresas, servem como suporte das ações empresariais; cooperação com instituições de P&D, instituições financeiras, instituições de formação e capacitação de mão-de-obra e da existência de infra-estrutura;
- d) micro: capacidade de as empresas se manterem competitivas, com o oferecimento de bens e serviços com qualidade, eficiência, alto custo-benefício e que respondam com rapidez e habilidade às mudanças do mercado.

Meyer – Stamer (2001) apresenta outro modelo de análise competitiva sistêmica com mais abrangência, que também aparecendo com destaque na literatura, que enfoca a competitividade por meio das dimensões dinâmica e sistêmica. Pela visão sistêmica, a análise da competitividade é realizada nos níveis:

- a) meta: em que se analisam a disposição dos empreendedores para a aprendizagem, a capacidade de formulações estratégicas e a coesão social;
- b) macro: ambiente econômico, políticas fiscais, cambiais e de comércio exterior;
- c) meso: análise de políticas específicas para a criação de vantagem competitiva visando ao desenvolvimento regional;
- d) micro: as atividades dentro das empresas para que se possa criar vantagem competitiva e cooperação formal. (FIGURA 2).



FIGURA 2 - MODELO DE ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DE MEYER – STAMER

FONTE : STAMER (2001)

Cunha (2003) apresenta o modelo de Lanzer, baseado no modelo de Esser e Meyer-Stamer, também mostra uma proposta de competitividade sistêmica, mais adaptada, porém, a realidade brasileira. O que deve ser destacado no trabalho de Lanzer é a importância dada pelo autor à interação e influências existentes entre as dimensões de análise. (FIGURA 3).

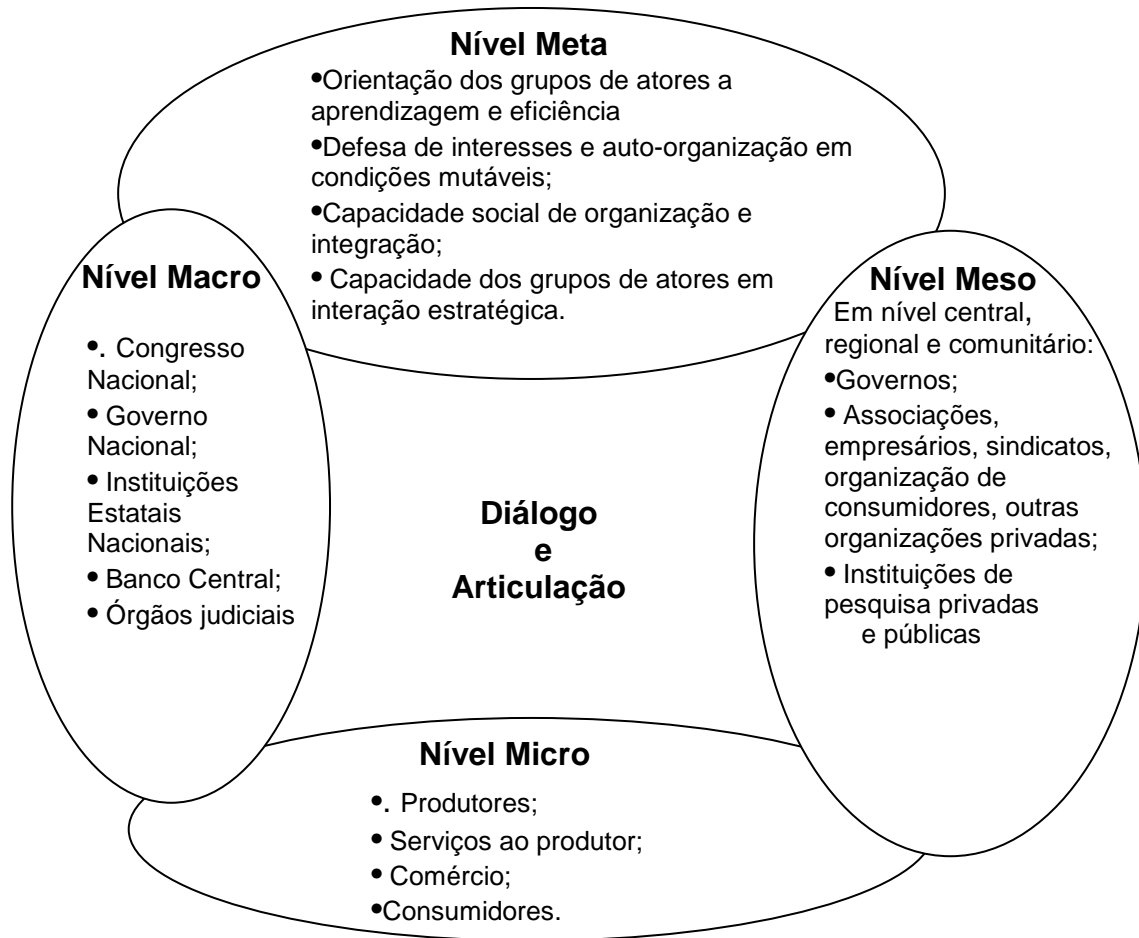


FIGURA 3 – MODELO DE ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DE LANZER
 FONTE: CUNHA (2003)

Cunha e Cunha (2005) apresentam modelo de avaliação da competitividade sistêmica. A título de exemplo, sugerem sua aplicação para a análise do impacto do turismo no desenvolvimento local. O modelo aborda os atores e suas relações associadas aos indutores de competitividade nos níveis (meta, macro, meso e micro) e os fatores indutores de sustentabilidade (econômico, social, ambiental, cultural e político-institucional). (FIGURA 4).

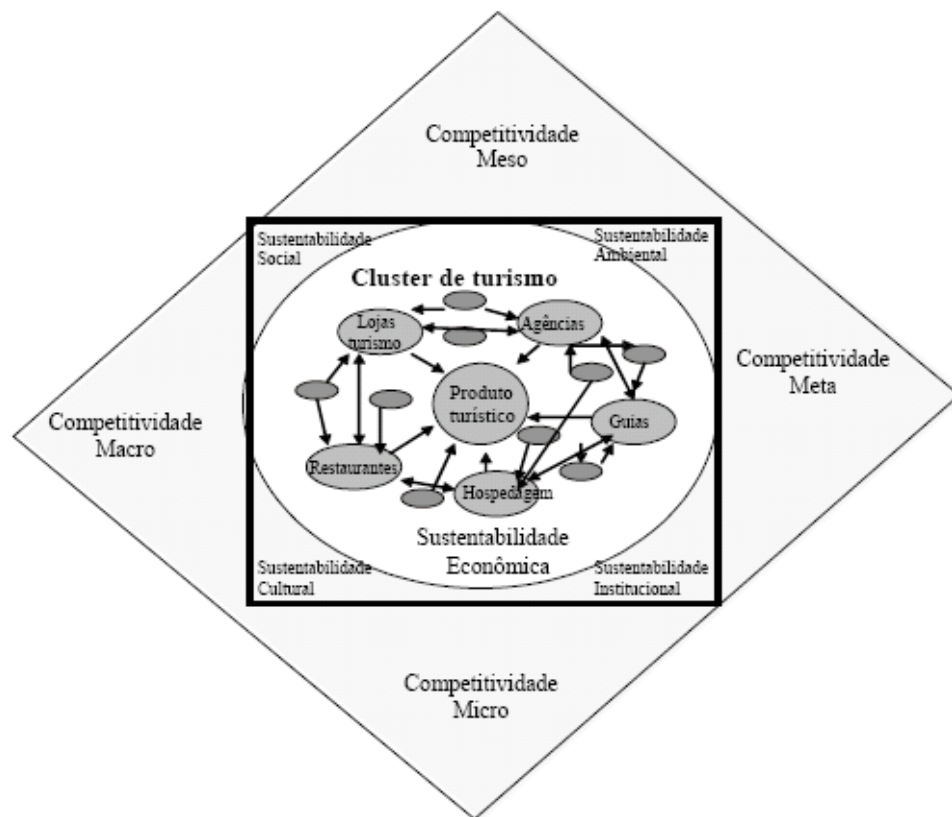


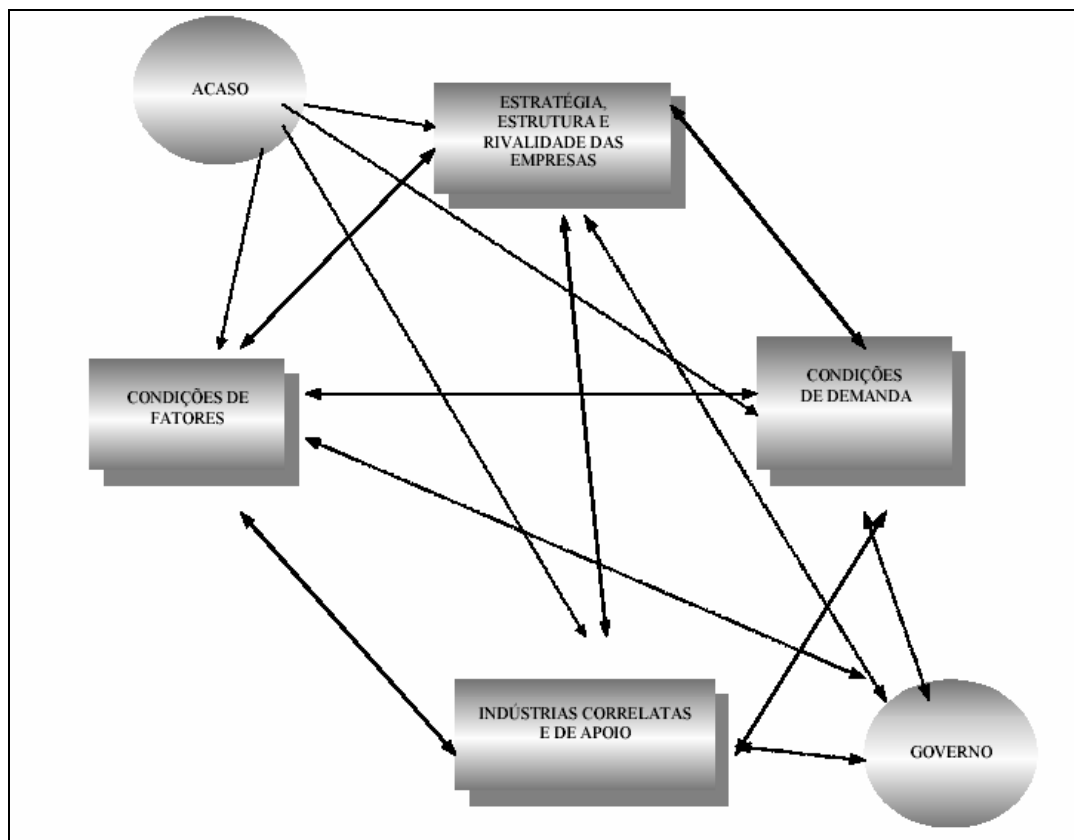
FIGURA 4 – MODELO DE IMPACTO DO TURISMO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL
 FONTE: CUNHA E CUNHA (2005)

Cunha e Cunha (2006) apontam que, o modelo de Porter e o de Altenburg, no caso da análise de *clusters* turísticos realizada pelos autores, apresentam uma complementaridade já que o modelo de Altenburg facilita a análise de fatores com características sistêmicas e complexas agrupando-os por níveis de análise, facilitando a sua utilização por estudiosos, tomadores de decisão, pesquisadores e elaboradores de políticas.

O conceito de vantagem competitiva estudado por Porter (1989) chama a atenção por analisar a competitividade na dimensão empresarial, pelo conceito de cadeia de valor, em que a empresa realiza atividades como *marketing*, produção. A forma como essas atividades são realizadas determinará a vantagem competitiva que essa empresa obterá em relação aos concorrentes. Para Porter (1989, p. 9):

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

Porter (1993) amplia o conceito e propõe um modelo de análise da competitividade a que o autor chama de “diamante”, no qual expõe os determinantes da vantagem competitiva nacional. O “diamante” é visto como um sistema, em que o efeito de um dos determinantes é dependente do estado dos outros. A competitividade regional é potencializada na região que conseguir maximizar os determinantes e fazer que as ações ocorram de forma coordenada e sistêmica, já que o modelo de Porter possui como principal característica a ênfase dada entre os determinantes do diamante. (FIGURA 5).



FONTE: PORTER (1993)

FIGURA 5 - DIAMANTE DA VANTAGEM COMPETITIVA NACIONAL

Cabe aqui uma breve descrição dos determinantes do “diamante” para que se tenha um melhor entendimento do modelo. Não se pretendeu estudar em sua

totalidade o modelo proposto, mas sim, observar a importância dos determinantes para a competitividade nacional:

- a) condições de fatores: a posição do país/região nos fatores de produção necessários à competição em determinada indústria.
- b) condições de demanda: a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.
- c) indústrias correlatas e de apoio: a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam competitivas.
- d) estratégia, estrutura e rivalidade: as condições que, no país, governam a maneira pelas quais as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

O modelo de análise acima intensifica e dá destaque aos aglomerados, estes, conforme Porter (1999), influenciam a competição de três maneiras: aumento da produtividade das empresas, fortalecimento da capacidade de inovação e o estímulo à formação de novas empresas.

2.2.3 Fatores que induzem à competitividade

Definir quais são os fatores que induzem a competitividade sem observar o contexto de análise seria limitar um quesito muito importante para o entendimento do assunto. Diversos autores têm divulgado trabalhos relacionados aos indutores que conduzam à competitividade em suas mais diversas dimensões (segmento, empresa e região ou país).

A análise dos indutores, então, depende do contexto em que a competitividade buscada está inserida. Santos (2007) classifica o que se chama de “contexto” em fatores internos, estruturais e sistêmicos. Os fatores internos estão relacionados ao posicionamento estratégico e qualidade de gestão da empresa. Os fatores estruturais estão relacionados ao segmento em que a empresa está inserida e os fatores sistêmicos se relacionam aos aspectos externos que afetam o mercado competitivo. O Quadro 3 ilustra alguns fatores determinantes para a competitividade sob a ótica de alguns autores:

FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DE ALGUNS AUTORES - CONTINUA			
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 Condições de demanda Indústrias correlatas ou de apoio: presença de indústrias abastecedoras ou correlatas. Condições que governam como as empresas são criadas, organizadas, dirigidas e sua rivalidade interna. Configuração da indústria: ameaça de novos concorrentes e produtos substitutos, relação com clientes e fornecedores, rivalidade do mercado.	Novas tecnologias. Custos ou disponibilidade oscilante de insumos Configuração ou coordenação das estratégias globais Alianças estratégicas

FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DE ALGUNS AUTORES - CONCLUSÃO			
Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1996); Coutinho, Ferraz (Org.) (1995)	<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>	

QUADRO 3 - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DE ALGUNS AUTORES

FONTE : SILVA (2004)

A mesma idéia é demonstrada nos estudos de Coutinho e Ferraz (1994), em que os autores consideram como fatores determinantes da competitividade de uma empresa, indústria ou nação, os fatores internos que são aqueles que estão sob o controle da empresa em termos de decisão, os fatores estruturais, que estão parcialmente sob a área de influência da empresa e representa o ambiente competitivo enfrentado no dia-a-dia e os fatores sistêmicos, que são aqueles externos à empresa e que não estão sob o seu controle. (FIGURA 6).

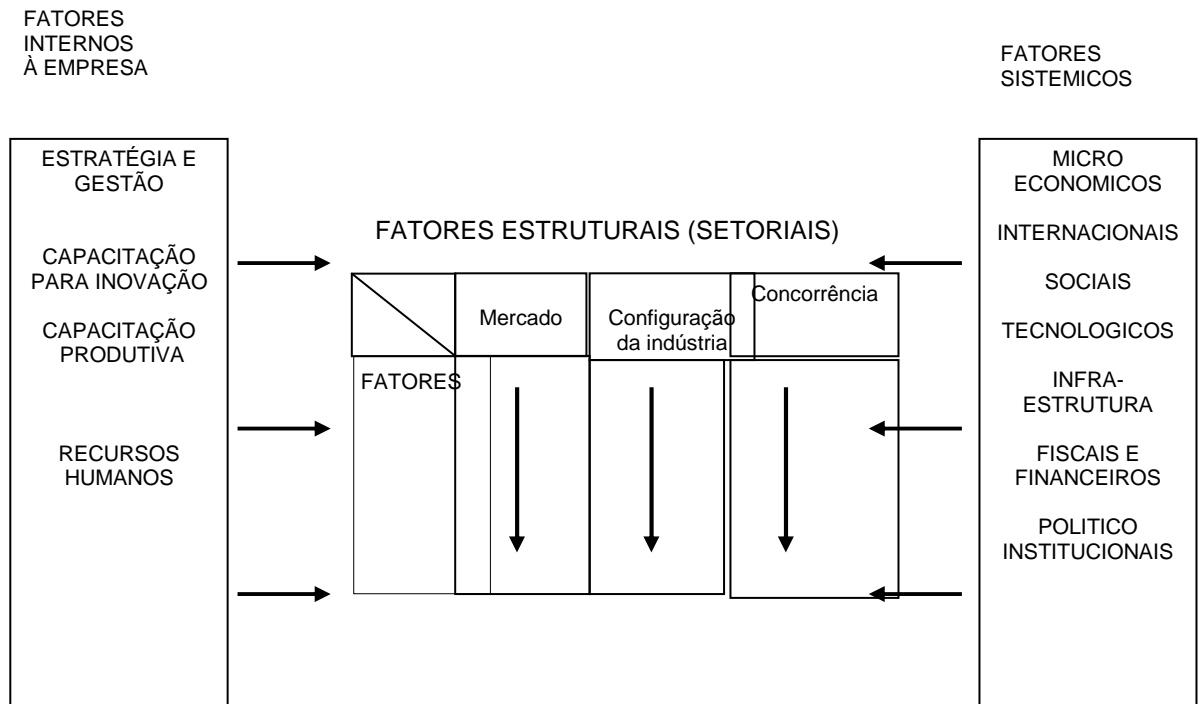


FIGURA 6 - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA
 FONTE : COUTINHO E FERRAZ (1994)

A inovação tanto de produtos como de processos, constitui-se como um dos indutores mais destacados de competitividade. Porter (1993) afirma que as empresas criam vantagem competitiva, quando descobrem maneiras novas e melhores para competir em uma indústria e comunicam essas descobertas ao mercado. O autor cita ainda as causas típicas das inovações que influem na vantagem competitiva:

- a) novas tecnologias;
- b) necessidades novas dos compradores;
- c) aparecimento de novo segmento de indústria;
- d) custos ou disponibilidade oscilante de insumos;
- e) mudança nos regulamentos governamentais.

Contador (1996) destaca que a inovação a partir da década de oitenta passou ao papel de ator principal na promoção da competitividade. Assim como Mcarthur e Sachs (2001) que atribuem a diferença de países competitivos dos países menos competitivos pela capacidade inovativa que os primeiros possuem na atenção à demanda do mercado.

A produtividade, outro indutor da competitividade, segundo Prahalad e Hamel (1995), alavanca recursos dentro de uma empresa, essa produtividade é obtida

através do uso ótimo de todos os recursos (financeiros, humanos, infra-estrutura, econômicos e produtivos), tornando as empresas muito mais competitivas. Porter (1993) afirma que competitividade nacional é atingida pela produtividade nacional, e para o bom entendimento da competitividade é preciso potencializar a produtividade.

Outro autor que relaciona competitividade com produtividade é Zacarelli (1990), demonstrando que a competitividade empresarial está relacionada às otimizações de processos e ao desempenho das empresas.

Um outro indutor muito importante é a tecnologia. Porter (1989) afirma que a tecnologia se traduz em vantagem competitiva quando esta permite a redução dos custos, a diferenciação em produtos e processos e se aprimorar a estrutura geral do segmento.

O Brasil vem apresentando um contexto de pouco investimento tecnológico do setor privado; conseqüentemente, pouco investimento em tecnologia se traduz em deficiências competitivas na indústria, conforme estudo de Coutinho e Ferraz (1994).

Contador (1996) acrescenta ainda que a tecnologia deixou em segundo plano vantagens que anteriormente eram tidas como fundamentais como mão-de-obra barata, matéria-prima e baixos custos de produção. O uso correto da tecnologia, a busca da otimização em produtos e processos proporciona a empresas e segmentos, vantagens competitivas difíceis de serem copiadas ocasionando a sustentabilidade da vantagem obtida.

Outro indutor de competitividade são as pessoas. Existe uma grande exigência competitiva atualmente na utilização e gestão de recursos humanos de forma estratégica e não mais como apenas recursos que são utilizados e descartados a todo instante.

Prahalad e Hamel (1995) afirmam que as empresas não devem se apoiar no dinheiro como combustível para a competitividade sustentada, mas sim potencializar a energia emocional e intelectual de cada funcionário.

Para Porter (1993), um dos determinantes da vantagem competitiva nacional são os fatores de produção. Os recursos humanos estão inclusos neste determinante; entretanto, o autor afirma que os elementos de produção mais importantes e que conduzem à vantagem competitiva superior e sustentável são os fatores mais especializados que não são naturais, são criados.

As questões sociais não podem deixar de ser mencionadas quando o assunto a ser tratado é a competitividade. Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a construção da competitividade está intimamente relacionada aos fundamentos sociais, como a educação básica universalizada, força de trabalho altamente qualificada, novas formas de organização do processo produtivo, relações cooperativas de trabalho e mercados consumidores que exijam qualidade.

Existem muitas discussões relacionadas ao papel do governo no desenvolvimento regional e desenvolvimento da competitividade: alguns enxergam, em uma visão um tanto quanto centralizadora, que o governo deve intervir profundamente no processo do desenvolvimento pelas políticas de subsídios; contudo, outros possuem uma visão de intervenção branda por parte do governo, com uma ação mais descentralizada das ações governamentais. Porém, todos concordam que políticas governamentais, desde que bem concebidas e bem executadas, são fatores indutores da competitividade em uma região.

Porter (1993) afirma que o governo não pode exceder o seu papel no fortalecimento da vantagem competitiva nacional. O autor ainda sustenta que o papel do governo neste sentido, é parcial e sua ação deve se limitar a potencializar os determinantes de “diamante”. Ainda Porter (1993, p.148) diz: “A política governamental falhará se continuar sendo a única fonte de vantagem competitiva nacional”.

Para Melo e Hansen (2007) as políticas locais devem ir além do suprimento dos fatores de produção (infra-estrutura, recursos humanos, recursos físicos e recursos de capital). As políticas devem contribuir para a formação e desenvolvimento de instituições locais que sejam cooperadoras entre os agentes na busca de soluções coletivas.

Para Porter (1998), a cooperação e a formação de redes tornam a indústria em geral mais competitiva devido à difusão e adoção das inovações. Neste sentido, o autor cita os *clusters* como agentes capazes de afetar a competição pela melhoria da produtividade, maior acesso a informações especializadas, melhor relacionamento com os fornecedores e pela sinalização no ritmo em que as inovações são adotadas e difundidas.

Uma das maiores dificuldades em se conquistar a competitividade, segundo Coutinho e Ferraz (1994) é a falta de cooperação entre as empresas na obtenção de informações de mercado. Em conseqüência, pode-se verificar que a existência de

redes está associada a sistemas de produção mais especializados, territorializados e flexíveis (PEREIRA, 2007).

Toda essa conceituação de competitividade, assim como, modelos de análise, fatores indutores e barreiras tiveram o objetivo de fornecer à pesquisa uma visão geral do tema. Assim, pela análise da competitividade nos seus aspectos estruturais, de mercado e sistêmicos, no caso da indústria estudada, fornece uma identificação mais completa dos fatores que conduzem a indústria a uma posição competitiva sustentável.

2.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

2.3.1 Pontos de vista sobre o desenvolvimento regional

Para se obter uma conceituação mais clara sobre desenvolvimento regional é necessário, inicialmente, verificar as nomenclaturas que o termo desenvolvimento vem adquirindo ao longo dos anos. Para Boisier (2001), tem havido muita confusão acerca do termo desenvolvimento ocasionada pelo excesso de terminologias utilizadas por autores ao longo dos anos.

No início, o conceito de desenvolvimento foi associado ao crescimento e o PIB *per capita* foi o indicador utilizado para medi-lo. No final dos anos sessenta, os indicadores de desenvolvimento ganham componentes mais intangíveis em sua mensuração como o nível de pobreza, nível de emprego e igualdade. A partir de então, se acrescentam mais componentes que servem como indicadores de medição do desenvolvimento, além do componente econômico, como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pela ONU (Organização das Nações Unidas) nos anos 70 (BOISIER, 2001).

Foram acrescentados muitos adjetivos ao termo desenvolvimento, que segundo Boisier (1996, p.6) são exagerados e até mesmo redundantes como desenvolvimento territorial, desenvolvimento regional, desenvolvimento local, desenvolvimento endógeno, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento humano, desenvolvimento “de baixo para cima”, desenvolvimento “de cima para baixo” além de outros. Para o autor, desenvolvimento regional:

[...] consiste em 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.

Outros autores, como Vázquez Barquero (1997) e Porter (1993), 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 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 (2005) abordam a noção de desenvolvimento local/regional, integrando várias dimensões como a espacial, econômica, social, cultural e política e a dinâmica do conjunto apresentado que 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.

Hasenclever e Zissimos (2006) afirmam que o desenvolvimento local vem sendo estudado por vários autores com diferentes formas de análise e utilização de termos e definições que se diferenciam, alguns evocam termos dos modelos de distritos industriais, outros dos modelos de *clusters*, outros citam os sistemas produtivos localizados, outros ainda os arranjos produtivos e inovativos locais. Porém, segundo as autoras, essa variedade de termos e definições demonstra a dificuldade para se definir o que está sendo estudado de fato.

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 produz uma análise teórica e prática mais profunda.

O QUADRO 4, que apresenta teorias e estratégias de crescimento e desenvolvimento regional, é apresentado por Andrade, *apud* Roura (p. 185, 2007):

TEORIAS DO CRESCIMENTO REGIONAL - CONTINUA			
Período	Teorias	Estratégias	Medidas e ações (exemplos)
Anos Cinquenta	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria das fases de crescimento. - Teoria do crescimento equilibrado. - Teoria da base de exportação. - Multiplicador I-O. - Teorias neoclássicas de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Acelerar o processo de crescimento regional. - Prioridade a indústria. - Ampliar a base de exportação regional. - Aproveitar ao máximo os efeitos multiplicadores locais 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a dotação de infra-estruturas físicas. - Atrair capitais e investimentos do resto do mundo. - Localizar nas regiões grandes empresas públicas. - Analisar e apoiar o aproveitamento dos efeitos produtivos na construção e serviços locais.
Anos Sessenta	<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 a 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.
Anos Setenta	<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.

TEORIAS DO CRESCIMENTO REGIONAL - CONCLUSÃO			
Anos Oitenta	- Teorias sobre a difusão e inovação tecnológica. - Teorias sobre os entornos inovadores.	- Vinculação de desenvolvimento local/regional com a difusão tecnológica. - Seleção de prioridades tecnológicas. - Reforçar os elementos favorecedores da inovação e da formação de redes.	- 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 : ROURA (1995)

O quadro acima, mostra as principais vertentes teóricas a respeito do desenvolvimento regional dos anos 50 até os anos 80, no entanto 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), nas quais o autor faz uma análise das estratégias de desenvolvimento regional.

A competitividade em nível nacional, segundo 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.

Outro modelo conceitual muito utilizado por vários autores, principalmente no início do século XXI, é o conceito de desenvolvimento regional sustentável, que Cruz et.al., (2007), utilizam em seu estudo sobre o impacto da incorporação do conceito de sustentabilidade nas estratégias das empresas. Os autores abordam quatro elementos considerados fundamentais na discussão de estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável: governança empresarial, *stakeholders*, ética empresarial e aprendizagem organizacional.

A face multidimensional na análise do desenvolvimento sustentável mostra uma característica fundamental deste modelo de desenvolvimento que é a análise

de várias dimensões de forma conjunta em favor de um processo de desenvolvimento sustentável.

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 segundo Boisier (1996) ocorre em decorrência 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.

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

2.3.2 Dimensões de análise 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 Pereira (2007), Melo e Hansen (2007), 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.

Vázquez Barquero (2001) em um estudo a respeito do desenvolvimento endógeno mostra que a dimensão econômica de análise é importante; todavia 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 (2001) identifica duas dimensões de análise: a primeira denominada econômica, e, a segunda, a dimensão sócio-cultural, em que os determinantes do desenvolvimento são os valores e as instituições locais.

No modelo de análise de clusters que mede o impacto de clusters de turismo para o desenvolvimento regional, proposto por Cunha e Cunha (2005) apresentam-se dimensões de análise como a sustentabilidade e a competitividade que, segundo os autores, surgem como uma proposta metodológica aos métodos de análise já existentes.

Na dimensão social de análise, pode-se destacar o trabalho de Putnam (1993) relacionado ao capital social, visto como o conjunto de relações, normas, comportamentos e valores que, em maiores graus de intensidade em uma região, produzem ações colaborativas resultando em desenvolvimento não só econômico, mas também social para toda a comunidade desta região.

Corroborando a idéia de Putnam relacionada ao capital social, o trabalho de Cândido (2007) que relata experiências de desenvolvimento local na Paraíba, conclui que, em localidades que possuíam maior intensidade de capital social, as ações de desenvolvimento tiveram uma melhor aceitação, e, em decorrência, melhores resultados práticos.

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

As dimensões educacionais e tecnológicas foram utilizadas por Suzigan, Garcia e Furtado (2007) em um estudo que utilizava essas dimensões como indicadores de capacitações locais de sistemas locais de produção (SLP'S), os autores atribuem a essas dimensões o apoio às empresas de uma localidade à criação de capacidades de inovação.

Também relacionado à dimensão educacional, o trabalho de Melo e Hansen (2007, p.215) que investigou o desenvolvimento do arranjo produtivo de confecções de Tobias Barreto-SE, mostrou que:

[...] a escolaridade da força de trabalho na atividade de confecção do arranjo produtivo de Tobias Barreto é muito reduzida, constituindo-se uma das principais dificuldades para a incorporação de métodos produtivos e gerenciais mais modernos.

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

2.3.3 Promoção do desenvolvimento regional

A promoção do desenvolvimento regional, segundo Yves-A., Fauré e Hasenclever (2007) 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, por que 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 o “diamante” e seus quatro determinantes: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

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, segue quadro abaixo:

MODELOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA A L		
Modelo	Época	Objetivos
Desenvolvimento integrado de bacias hidrográficas.	40	Solucionar o problema do desemprego.
Desenvolvimento rural integrado.	55	Cobertura nacional de regiões com administração e infra – estrutura.
Desenvolvimento integrado.	60	Integrar o planejamento nacional, regional e local na região.
Neoclássico.	70 - 80	Deixar as forças do mercado atuar em cada região e 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 A.L
 FONTE – DE LUCA (2001)

Um modelo de desenvolvimento chamado de desenvolvimento endógeno é apresentado por Filho (2001), em que afirma que o modelo endógeno é 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”, contando com grande intervenção do Estado chamado modelo de desenvolvimento exógeno.

Esse modelo de desenvolvimento se apresenta como uma alternativa e o autor apresenta o novo papel do Estado na promoção do modelo configurado pelas ações mais descentralizadas na promoção do desenvolvimento.

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

- I - 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;
- II - *Milieu Innovateur* (Ambiente Inovador): em relação ao distrito industrial, possui uma particularidade, confere às inovações tecnológicas o papel principal;
- III - *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, torna-la 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 existindo a possibilidade de soluções simplistas para um tema que demanda uma complexidade tão grande.

Entretanto, corre-se o risco de uma dispersão na tentativa de solução das questões que abranjam o problema, Boisier (1999) destaca que, em 50 anos de políticas públicas em favor do desenvolvimento na América Latina, pouco 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.

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

2.3.4 O papel das instituições no desenvolvimento regional

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

A endogeneidade do desenvolvimento regional pode ser entendida como um fenômeno que se apresenta através de quatro planos interdependentes: plano político, plano econômico, plano científico e tecnológico e plano cultural. Isso demonstra o caráter sinérgico que deve haver entre instituições e atores para que o desenvolvimento regional aconteça de forma sustentável. (BOISIER, 2001).

O estudo de Suzigan, Garcia e Furtado (2007) afirma que as políticas locais de desenvolvimento devem permitir aos agentes locais (firmas, empresários, trabalhadores, governos, instituições e a sociedade) condições para a mobilização 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.

Filho (2001) apresenta alguns argumentos favoráveis à descentralização da ação pública: a) 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; b) experimentação variada e simultânea: as experiências locais são diversas, o que auxilia no destaque de métodos superiores de oferta do serviço público; c) 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 o exagero de intervenção governamental pelos 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, gera vantagem competitiva para a localidade e para as empresas da localidade.

As empresas possuem 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 agir de forma sincronizada com as políticas públicas para a localidade em que estão instaladas.

2.3.5 Facilitadores e barreiras ao desenvolvimento regional

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

Serra e Paula (2007) destacam a cooperação, capacidade de diálogo entre diversos atores sociais, como um fator determinante na capacidade local de competição.

A globalização política e econômica aparece em alguns trabalhos como os de Filho (2001), Boisier (1996) e Vázquez Barquero (2001), como um fator indutor do desenvolvimento regional, pelas introduções de inovações em sistemas de transportes e comunicações, fortalecimento das cidades e regiões, flexibilização e a descentralização dentro e fora das organizações.

Os elementos intangíveis, presentes no trabalho de Pereira (2007): capital social, cooperação, capital humano e aprendizagem, funcionam como facilitadores do desenvolvimento em uma região, porém a ausência desses elementos pode representar barreiras ao desenvolvimento. Kliksberg (2002) afirma que, sem o

desenvolvimento social, não existe desenvolvimento econômico satisfatório e o capital social e a cultura são uns dos componentes chave dessa interação.

Para MORALES et. al., (2002), políticas locais que focam o melhoramento da infra-estrutura de transporte, comunicações, e melhoramento da mão-de-obra não são suficientes para acionar o processo de desenvolvimento local. A facilitação do desenvolvimento requer também o destaque das instituições e agentes locais, implícitas ou explícitas.

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

Essa informalidade é atribuída pelos autores a fontes bem conhecidas:

- a) a abertura econômica, que levou as empresas a reduções drásticas de custos e demissões, que favorecem trabalhos temporários e informais.
- b) empresas menores não têm como resistir à crise e refugiam-se na informalidade.
- c) o peso da burocracia e impostos existentes, conduzem as empresas à informalidade.
- d) a pobreza como problema recorrente da sociedade brasileira.
- e) 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:

- a) experiências baseadas nas características da sociedade local.
- b) experiências a partir dos pequenos empresários.
- c) experiências a partir de grandes empresas.
- d) experiências com envolvimento forte das municipalidades.
- e) experiências com envolvimento estadual.
- f) 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 pauta.

Verifica - se pela da literatura estudada uma íntima ligação entre os temas competitividade e desenvolvimento regional. Em decorrência desse fato, ambos não podem ser tratados neste estudo de forma isolada. Os tópicos acima contribuem para uma correta compreensão dos objetivos a que a pesquisa se destina e fornecem um entendimento sistêmico ao tema proposto.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e dos objetivos propostos no primeiro capítulo. Compõem o capítulo a especificação do problema, as questões de pesquisa, o modelo a ser utilizado no desenvolvimento da pesquisa. Também são apresentadas as variáveis e as definições constitutiva e operacional, o design e delineamento da pesquisa, a forma de coleta e tratamento dos dados e as limitações da pesquisa. Ao final apresenta-se um quadro-resumo da metodologia utilizada.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A vantagem competitiva de uma empresa advém, segundo Porter (1989), da maneira como as empresas se organizam e executam as atividades de produção, *marketing*, na entrega e nos demais setores da empresa. Essa definição de vantagem competitiva é concentrada na empresa e determinará a posição estratégica que a empresa adotará: liderança em custo, diferenciação ou enfoque em custos ou em diferenciação. Porter (1993) estuda a vantagem competitiva, porém aplicada a um país, estado ou região. Segundo o autor, a resposta para a questão de “por que algumas nações têm êxito e outras fracassam na competição internacional” pode ser respondida a partir da análise de quatro determinantes da vantagem competitiva nacional:

- condição de fatores.
- condições de demanda.
- indústrias correlatas e de apoio.
- estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Todas essas questões tornam a análise competitiva em uma indústria e a análise da competitividade sistêmica, no caso específico a análise da indústria moveleira na região Norte Central do Paraná, apoiada nos conceitos acima, totalmente relevante para a determinação do problema de pesquisa proposto:

Quais as condições necessárias para que a indústria moveleira se desenvolva competitivamente na região Norte Central do Paraná?

Baseado na fundamentação bibliográfica apresentada e com os objetivos de identificar as estratégias genéricas utilizadas pelas empresas moveleiras na região

Norte central do Paraná, identificar fatores locacionais para a indústria moveleira, verificar a disponibilidade desses fatores na região e recomendar ações para instituições públicas, privadas e associativas que estimulem o desenvolvimento da indústria moveleira na região, pretendeu-se responder as seguintes questões de pesquisa:

- a) Que tipo de estratégia competitiva utilizam as empresas da indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?
- b) Quais as vantagens locacionais mais relevantes para a indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?
- c) Em que grau a região Norte Central do Paraná é dotada de fatores locacionais relevantes para o segmento da indústria moveleira?
- d) Quais ações a União pode implementar para desenvolver competitivamente a indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?
- e) Quais ações o Estado pode implementar para desenvolver competitivamente a indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?
- f) Quais ações os Municípios podem implementar para desenvolver competitivamente a indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?
- g) Quais ações a iniciativa privada pode implementar para desenvolver competitivamente a indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?
- h) Quais ações as Associações Profissionais podem implementar para desenvolver competitivamente a indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?

Uma vez formuladas as questões diretivas da pesquisa, propuseram - se os seguintes critérios para a prática científica:

3.1.1 Apresentação das variáveis

Neste estudo, a variável dependente é a competitividade da indústria, as variáveis moderadoras são as “estratégias competitivas (liderança em custo, diferenciação e enfoque)”, e as variáveis independentes são: vantagens locacionais de fatores, de demanda, de indústrias de apoio, institucionais e ações recomendadas ao poder público e setor privado.

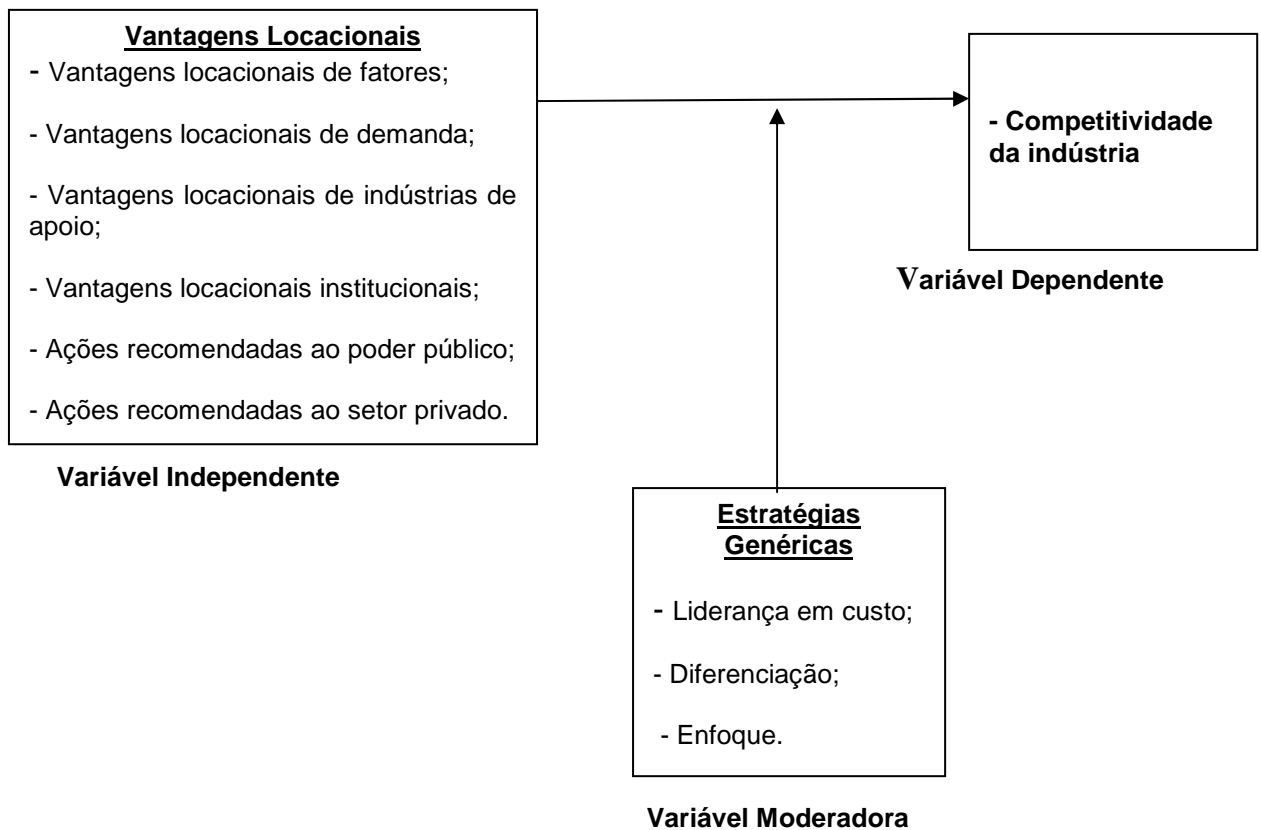


FIGURA 7 – RELACIONAMENTO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR DE ACORDO COM A LITERATURA UTILIZADA NO TRABALHO

3.1.2 Modelo proposto de pesquisa

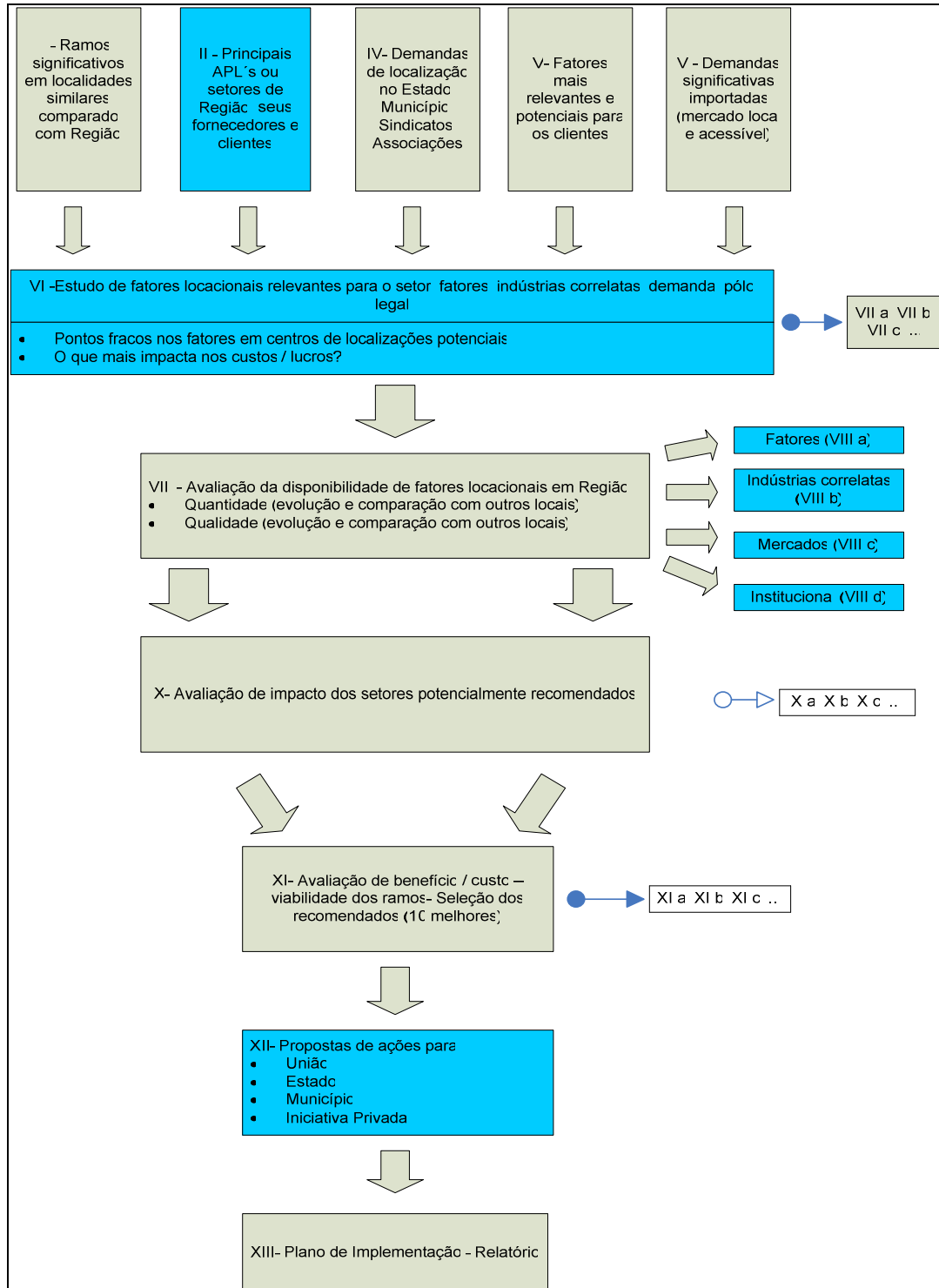


FIGURA 8 - MODELO DA PESQUISA
 FONTE : CUNHA (2007)

O modelo de pesquisa proposto acima (FIGURA 8) mostra a análise de desenvolvimento competitivo de uma indústria em seu sentido mais completo. É possível, através do modelo, observar fatores indutores de competitividade internos, estruturais (mercado) e os fatores sistêmicos, isso faz com que seja possível analisar a potencialidade da indústria em estudo, assim como, a potencialidade da região em que essa indústria está localizada.

No presente estudo a análise da indústria moveleira presente na região Norte central do Paraná, mais especificamente no Pólo moveleiro de Arapongas, foi realizada com base no modelo acima onde se verificou os fatores locais relevantes para as empresas pesquisadas (variável independente) e as estratégias genéricas utilizadas pelas empresas (variável moderadora) que influenciaram na competitividade da indústria. A análise dessas variáveis conduziu a competitividade da indústria (variável dependente) em estudo.

3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis

Esse tópico expressa as definições científicas da pesquisa que funcionaram como fonte de embasamento da investigação a ser realizada a partir dos termos conceituados na pesquisa. Com esse propósito, apresentam-se como foram utilizados os conceitos de estratégias competitivas, vantagens competitivas da indústria, vantagens locais de fatores, vantagens locais de demanda, vantagens locais de indústrias de apoio e vantagens locais institucionais.

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA

DC: é o grau em que as empresas atingem os seus objetivos estratégicos. Para Porter (1993) é o êxito que as empresas obtêm em relação aos seus competidores.

DO: A variável será operacionalizada através de dados qualitativos e quantitativos e medida através das seguintes categorias de análise de acordo com os objetivos estratégicos previstos e os realizados pelas empresas:

- a) faturamento em 2005, 2006 e 2007;
- b) investimentos em *design*;
- c) investimentos em tecnologia de produção;

d) estratégias comerciais adotadas.

Além dos cinco objetivos estratégicos apresentados acima, o dirigente entrevistado poderá citar de 2 a 3 objetivos estratégicos relevantes para a sua empresa no momento da pesquisa. Baseado no grau de realização dos objetivos estratégicos informados pelos entrevistados será calculado um valor de realização médio dos objetivos que será representativo para a análise da competitividade da empresa.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Definição constitutiva (DC): é a forma como a empresa escolhe competir no mercado. As três estratégias genéricas para enfrentar as forças competitivas: liderança pelo custo total, diferenciação e enfoque.

Definição operacional (DO): a identificação do posicionamento estratégico foi realizada qualitativamente e quantitativamente a partir de informações dos dirigentes das empresas pesquisadas, sobre como a empresa se posiciona e qual a extensão de mercado que pretende atingir. O levantamento foi realizado procurando identificar a estratégia adotada para a principal linha de produtos da empresa. A entrevista investigou a posição da empresa em relação a pontos característicos dos posicionamentos estratégicos, para isso se utilizará os seguintes indicadores:

- a) investimentos em P&D;
- b) investimentos em *design* de produtos;
- c) atualização tecnológica dos equipamentos comprados e disponíveis na empresa;
- d) controle de qualidade;
- e) certificados de garantia de qualidade;
- f) cliente alvo da principal linha de produtos;
- g) mercado geográfico atendido pela empresa;
- h) canais de distribuição;
- i) divulgação dos produtos.

VANTAGENS LOCACIONAIS DE FATORES

Definição constitutiva (DC): insumos 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.

Definição operacional (DO):

- a) Recursos humanos: A variável foi operacionalizada pela obtenção de dados qualitativos e quantitativos, sendo medida pelas seguintes categorias de análise: quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis no Pólo moveleiro de Arapongas. Os dados foram coletados por entrevista semi – estruturada direcionadas a dirigentes de empresas do setor moveleiro que atribuíram nota em uma escala de 0 a 10, que mediu o grau de relevância da variável.
- b) Recursos físicos: A variável foi operacionalizada pela 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, procurou - se enfatizar a madeira que é o principal insumo da indústria moveleira. Os dados foram coletados por entrevistas semi – estruturadas e questionários, sendo estes aplicados a dirigentes de empresas do setor moveleiro e fornecedores de matéria – prima que atribuíram nota em uma escala de 0 a 10, que mediu o grau de relevância da variável.
- c) Recursos de Conhecimento: A variável foi operacionalizada pela 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 estas aplicadas a dirigentes das empresas do setor moveleiro, que atribuíram uma nota em uma escala de 0 a 10 medindo a relevância do fator e entidades de pesquisa e educação presentes na região, além disso, foi realizada a coleta pelos dados secundários nas empresas e instituições educacionais.
- d) Recursos de Capital: A variável foi operacionalizada pela obtenção de dados qualitativos e quantitativos e medida pelas seguintes categorias de

análise: quantidade e acesso aos recursos. Os dados foram coletados por entrevistas semi – estruturadas aplicadas a dirigentes de empresas do setor moveleiro da região, que atribuíram uma nota em uma escala de 0 a 10 medindo a relevância do fator e dirigentes de instituições fomentadoras de recursos financeiros para o setor.

- e) Infra – estrutura: foram observadas para a pesquisa as seguintes categorias de análise: o tipo de infra – estrutura presente na região e a qualidade da infra – estrutura existente que conduz a indústria à vantagem competitiva. Os dados foram coletados por entrevistas semi – estruturadas aplicadas a dirigentes de empresas do setor moveleiro que atribuíram nota em uma escala de 0 a 10, que mediu o grau de relevância da variável e instituições públicas localizadas na região.

VANTAGENS LOCACIONAIS DE DEMANDA

Definição constitutiva (DC): as vantagens locacionais de demanda referem-se à composição e a natureza do mercado interno.

Definição operacional (DO): foi operacionalizada pela obtenção de informações referentes à demanda interna da indústria moveleira, sendo utilizada como categoria de análise: a existência de demanda para as indústrias do setor moveleiro na Região Norte Central do Paraná. Os dados foram coletados pelas entrevistas semi – estruturadas com os dirigentes das empresas moveleiras da região em estudo, que atribuíram nota em uma escala de 0 a 10, que mediu o grau de relevância da variável.

VANTAGENS LOCACIONAIS DE INDÚSTRIAS DE APOIO

Definição constitutiva (DC): fornecedores internos dotados de competitividade internacional que criam vantagens para os setores a quem se destinam seus produtos (PORTER, 1999).

Definição operacional (DO): as informações foram obtidas de forma qualitativa e quantitativa, sendo medidas pelas seguintes categorias de análise: quantidade e qualidade das empresas de apoio que fornecem insumos para a indústria moveleira. Os dados foram coletados pelas entrevistas semi - estruturadas aplicadas aos

dirigentes de empresas do setor moveleiro que atribuíram nota em uma escala de 0 a 10, que mediu o grau de relevância da variável.

VANTAGENS LOCAIS INSTITUCIONAIS

Definição constitutiva (DC): ações institucionais que influenciam positivamente os quatro determinantes da vantagem competitiva.

Definição operacional (DO): A variável foi operacionalizada pela coleta de dados qualitativos e quantitativos nos quais se procurou detectar as ações realizadas por instituições públicas e associativas que influenciam positivamente ou não as vantagens locais de fatores, vantagens locais de indústrias de apoio e vantagens locais de demanda. Os dados foram coletados por entrevistas semi – estruturadas com dirigentes das instituições públicas e associativas e com dirigentes de empresas do setor moveleiro que atribuíram nota em uma escala de 0 a 10, que mediu o grau de relevância da variável.

AÇÕES RECOMENDADAS AO PODER PÚBLICO:

Definição constitutiva (DC): ações recomendadas aos poderes Municipal, Estadual e Federal que estimulem o desenvolvimento da indústria moveleira na região.

Definição operacional (DO): a variável foi operacionalizada através de entrevistas com secretários de indústria e comércio de três municípios da região e consulta realizada através de documentos secundários.

AÇÕES RECOMENDADAS AO SETOR PRIVADO:

Definição constitutiva (DC): ações recomendadas a empresas, sindicatos, associações e entidades de apoio que estimulem o desenvolvimento da indústria moveleira na região.

Definição operacional (DO): a variável foi operacionalizada através de entrevistas com dirigentes das empresas pesquisadas, governança do APL e dirigentes sindicais, além de dados secundários pesquisados.

3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DE PESQUISA

A presente pesquisa se utiliza do estudo comparativo de casos, onde foram coletados dados em seis empresas, com o objetivo de descrever fenômenos específicos no ambiente onde a pesquisa foi realizada.

A pesquisa pode ser classificada também como descritiva, pois, seu principal objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa também se aplica quando se estuda as características de um grupo ou levantamento das opiniões, atitudes e crenças de uma população. Ainda possuem caráter descritivo aquelas pesquisas que têm como objetivo descobrir a existência de associações entre variáveis ou relações entre essas variáveis. A pesquisa descritiva é relevante por abordar pelos pesquisadores sociais aspectos práticos organizacionais, sendo muito solicitadas por instituições empresariais.

Foi realizada a triangulação dos dados qualitativos (opiniões de gestores, funcionários de entidades associativas e funcionários públicos) e quantitativos (atribuição de valores à relevância dos fatores locacionais presentes na região) que foram coletados simultaneamente e integrados quando os dados foram interpretados e analisados.

O nível de análise da pesquisa foi a região Norte central do Paraná. A unidade de análise foram as empresas e instituições participantes do APL de móveis de Arapongas – PR

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.3.1 População

O estudo foi focado nas empresas localizadas no Pólo Moveleiro de Arapongas – PR, especificamente em 06 empresas que fazem parte do APL de móveis de Arapongas, localizado na região Norte Central do Estado, que conta atualmente, segundo dados do próprio APL com 160 empresas. O pólo inclui empresas dos municípios de Arapongas, Sabáudia, Rolândia, Apucarana e Cambé e conforme dados do IPARDES (2006) é formado por 87% de estabelecimento de micro e pequeno porte (de 0 a 99 funcionários), 8,6% de estabelecimentos de médio

porte (de 100 a 249 funcionários) e 3,6% de estabelecimentos de grande porte (mais de 250 funcionários).

3.3.2 Fonte e coleta de dados

O levantamento das informações qualitativas e quantitativas relacionadas às vantagens locacionais relevantes e posicionamento estratégico foi realizado junto às empresas do Pólo (indústria, fornecedores, empresas de apoio e clientes) mediante entrevista aos seus dirigentes. As informações referentes à disponibilidade de fatores locacionais relevantes também foram obtidas em fontes secundárias das Associações Profissionais, Organizações Associativas da Indústria Moveleira, Prefeituras Municipais, bases de dados públicas e privadas, além de publicações relacionadas à indústria na região.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento qualitativo dos dados e informações coletados foi realizado através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo trata de uma série de técnicas de análise das comunicações que tem como objetivo obter, por meio de procedimentos sistemáticos e diretos da mensagem, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens. Já os dados quantitativos serão tratados pela técnica de estatística descritiva. O quadro 6 apresenta um resumo da metodologia utilizada na pesquisa.

RESUMO DA METODOLOGIA – CONTINUA					
Perguntas de pesquisa	Variáveis	Indicadores	Mensuração	Fonte	Tratamento ou análise
Qual a estratégia genérica utilizada pelas indústrias moveleiras do pólo de Arapongas?	Inovação tecnológica	Investimento em P&D	Relação entre o faturamento e o investimento em P&D (%) nos últimos 03 anos	Entrevista com o dirigente principal/ ou com o responsável pela área	Comparação do percentual das empresas com valores padrão fornecidos pela literatura
		Investimento em design de produtos	Relação entre o faturamento e o investimento em design (%) nos últimos 03 anos	Entrevista com o dirigente principal/ ou com o responsável pela área	Comparação do percentual das empresas com valores padrão fornecidos pela literatura
		Atualização tecnológica dos equipamentos comprados e disponíveis na empresa	Valor (R\$) investido em máquinas e equipamentos nos últimos três anos Compra de equipamento de última geração, ou com defasagem de quantos anos? Anos de vida média dos equipamentos	Entrevista com o dirigente principal/ ou com o responsável pela área	Comparação com médias nacionais e de empresas de ponta
	Gestão da qualidade	Controle de qualidade	Existência de um departamento/programa de qualidade na empresa	Entrevista com o dirigente principal/ ou com o responsável pela área	Existência formal ou não do programa da qualidade e comparação com média de empresas de ponta nacionais

RESUMO DA METODOLOGIA – CONTINUA					
		Certificados de garantias de qualidade	Existência de certificação de qualidade reconhecida no setor (sim, não, em andamento efetivo)	Análise do site da empresa, folders publicitários ou catálogos	Existência da certificação formal e comparação com a média de empresas de ponta nacionais
	Estratégias comerciais	Cliente – alvo da principal linha de produtos	Descrição da classe (A, B, C, D, E) dos clientes a quem a principal linha de produto é destinada Diferenciais competitivos mencionados (diferenciação ou preço), tipo de clientes visados (nicho)	Entrevista com o dirigente principal Análise de material publicitário da empresa, relatórios e site	Análise de conteúdo
		Mercado geográfico atendido pela empresa	Região, Estado ou País que a empresa atende através de sua principal linha de produtos	Entrevista com o dirigente principal e pesquisas em documentos e sites	Análise do conteúdo das entrevistas realizadas (O tipo de região visada pode oferecer evidências da estratégia competitiva visada)
		Canais de distribuição	Tipos de canais utilizados pela empresa para alcançar o consumidor final	Pesquisas em documentos, sites e entrevista	Análise do conteúdo dos documentos consultados (O tipo de canal visado pode oferecer evidências da estratégia competitiva visada)
		Divulgação dos produtos	Descrição dos principais meios utilizados pela empresa para divulgar a principal linha de produtos junto ao consumidor final	Entrevista com o dirigente principal e pesquisas em documentos e sites	Análise do conteúdo das entrevistas realizadas
Quais as vantagens locais relevantes para a competitividade da indústria moveleira do pólo de Arapongas?	Recursos humanos	Relevância do fator quantidade de mão-de-obra disponível	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com o dirigente principal e pesquisa secundária em artigos científicos e revistas especializadas	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista

RESUMO DA METODOLOGIA – CONTINUA					
		Relevância do fator qualidade da mão-de-obra disponível	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com o dirigente principal e pesquisa secundária em artigos científicos e revistas especializadas	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
	Recursos físicos	Relevância do fator quantidade de recursos físicos disponíveis	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com o dirigente principal e pesquisa secundária em artigos científicos e revistas especializadas	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
		Relevância do fator qualidade de recursos físicos disponíveis	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com o dirigente principal e pesquisa secundária em artigos científicos e revistas especializadas	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
		Relevância do fator acesso aos recursos físicos disponíveis	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com o dirigente principal e pesquisa secundária em artigos científicos e revistas especializadas	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
	Recursos de conhecimento	Relevância do fator conhecimentos técnicos e de mercado disponíveis	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com dirigentes de empresas e dirigentes do APL	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
	Recursos de capital	Relevância do fator acesso a recursos de capital disponíveis	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com dirigentes de empresas, dirigentes do APL e consulta a documentos	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
	Infra - estrutura	Relevância do fator qualidade da infra - estrutura disponível	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com dirigentes e sindicatos da região	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista

RESUMO DA METODOLOGIA – CONCLUSÃO					
	Demanda	Existência da demanda dos produtos na região	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com dirigentes de empresas	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
	Indústrias de Apoio	Relevância do fator existência de indústrias de apoio presentes na região	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevista com dirigentes de empresas, dirigentes do APL e consulta a documentos.	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
	Institucionais	Relevância do fator, ações institucionais realizadas na região	Qual a relevância do fator em uma escala de 0 a 10 (dez significa imprescindível)	Entrevistas com empresários e pesquisa secundária em documentos	Tabulação das informações obtidas das empresas e comparação com informações da literatura revista
Qual a disponibilidade dos fatores locacionais na Região Norte Central do Paraná?	Políticas Públicas Estrutura do setor	Quantidade e qualidade dos principais fatores locacionais, Custos dos fatores e acessibilidade.	Medir-se-á através da quantidade ofertada dos fatores apontados pelos dirigentes das empresas, avaliando-se principalmente a disponibilidade de mão-de-obra e incentivos.	O governo: Prefeituras - secretaria de Des. Econômico/ Associação comercial e industrial/ sindicato/ Núcleo de Educação/ Universidades e Escolas técnicas	Análise dos documentos e de conteúdo
Quais ações a União, Estado, municípios pode implementar para desenvolver competitivamente a indústria moveleira na região Norte Central do Paraná?	Políticas Públicas		Entrevistas	Opinião dos gestores das empresas, associações e entidades públicas.	Análise de conteúdo e documentos

QUADRO 6 - RESUMO DA METODOLOGIA
 FONTE: O AUTOR (2007)

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa consiste em um levantamento de dados qualitativos e quantitativos no campo de pesquisa. Os documentos internos das empresas assim como a fidedignidade nas respostas que serão obtidas em entrevistas constituem uma limitação metodológica apontada nesse estudo, visto que é impossível afirmar que as informações fornecidas não possuam limitações em sua consistência.

A metodologia proposta procura minimizar essa limitação ouvindo várias fontes de evidências: além dos dirigentes de empresas, serão ouvidos responsáveis em instituições públicas e associativas, além de clientes da indústria moveleira.

Outra limitação é a realização da pesquisa em algumas empresas, no caso seis, escolhidas por critérios de acesso e não por método de seleção de amostra aleatória, o que pode comprometer a representatividade das informações sobre a indústria em geral.

O estudo é restrito 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.

O levantamento realizado por meio de entrevistas apresenta algumas limitações, os dados fornecidos sujeitam-se a aspectos internos da organização, muitas vezes, de caráter ideológico. Assim, os entrevistados omitem ou fornecem informações atendendo a interesses próprios ou da empresa.

Devido à quantidade de empresas pesquisadas não se pôde generalizar os resultados da pesquisa para além da região, do pólo moveleiro estudado, e das seis empresas pesquisadas, já que, cada região possui as suas peculiaridades que devem ser levadas em conta para uma análise mais específica.

4 CARACTERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO DA PESQUISA

Foi necessária uma breve descrição da região onde o estudo foi desenvolvido com o intuito de posicionar o leitor em relação ao contexto em que a pesquisa foi realizada. Os dados utilizados fazem parte de um estudo do IPARDES de 2004 e trata-se de um dos estudos mais atuais relacionado à região. A mesoregião Norte Central Paranaense possui uma área de 2.453.216 hectares e ocupa aproximadamente 12% do território do Estado. A região é constituída por 79 municípios dentre os quais se destacam Londrina e Maringá em função de suas dimensões populacionais e nível de polarização.

A dinâmica da ocupação populacional da mesoregião Norte Central do Estado foi deflagrada inicialmente a partir da década de 40, com a expansão da fronteira agrícola derivada do café. Com o crescimento populacional acelerado a região alcançou no início da década de 70 o posto de região mais populosa do Estado com 1,5 milhões de habitantes, principalmente em termos de população rural.

A mesoregião possui 79 municípios: apenas dois, Londrina e Maringá possuem mais de 200 mil habitantes e quatro, Apucarana, Cambé, Arapongas e Sarandi se encontram na classe subsequente e somente Apucarana apresentava mais de 100 mil habitantes em 2000. Contudo, a grande maioria dos municípios da região ainda possui menos de 20 mil habitantes nas áreas urbanas e Rio Branco do Ivaí e Ariranha do Ivaí são os menores municípios da mesoregião.

Quando o assunto é o índice de desenvolvimento humano – IDH, índice elaborado com o objetivo de medir o desenvolvimento humano a partir dos fatores educação, saúde e renda, o estudo do IPARDES 2004 demonstra a carência que a mesoregião Norte central possui: apenas 08 municípios localizados na mesoregião possuem IDH acima da média do Estado.

Existe a presença de estabelecimentos de ensino superior em 11 municípios da mesoregião: Apucarana, Arapongas, Colorado, Ivaiporã, Ivatuba, Jandaia do Sul, Londrina, Mandaguari, Maringá, Rolândia e Sarandi. Os estabelecimentos de ensino superior atendiam, em 2000, um grupo de 47,7 mil alunos, sendo que 7,7 concluíram seus estudos naquele ano.

A população economicamente ativa (PEA) na mesoregião, em 2000, era composta por 923 mil pessoas, porém 114 mil pessoas se encontravam em situação de desemprego com os principais municípios apresentando as seguintes taxas: Arapongas e Maringá 11,9%, Apucarana 12,1%, Londrina 13,1%, Cambe 14,4% e Sarandí 16,2%.

Em relação às indústrias e agroindústrias, a mesorregião apresenta como setores mais representativos em termos de geração de empregos, os setores agroindustrial, vestuário, mobiliário, açúcar e álcool. Em termos de valor adicionado, a maior participação é dos agroquímicos, açúcar e álcool e mobiliário. Quanto ao setor do mobiliário, é importante ressaltar que a região Norte central possui o maior pólo moveleiro do Estado e um dos maiores pólos do Brasil, com a maioria das empresas localizadas no município de Arapongas. O segmento apresentou uma das melhores taxas de crescimento de postos de trabalho, com o aumento de 7.081 para 10.557, no período de 1995-2001.

A tabela abaixo mostra a percentagem de ocupados por seção de atividade na mesorregião:

TABELA 5: OCUPADOS POR SEÇÃO DE ATIVIDADE – MESORREGIÃO NORTE CENTRAL – PARANÁ 2000

SEÇÃO DE ATIVIDADE	%
Agropecuária	16,3
Indústria	17,3
Construção Civil	7,2
Comércio e Reparação	18,3
Alojamento e Alimentação	4,0
Transporte, Armazém e Comunicação	4,6
Atividades Financeiras, Imobiliária e outras	6,3
Atividades mal definidas	0,9
Administração Pública, defesa e seguridade social	4,2
Serviços domésticos	8,1
Serviços de saúde, educação e outros	13,0

FONTE: DADOS TRABALHADOS PELO IPARDES (2000)
ELABORAÇÃO DO PRÓPRIO AUTOR

5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto, baseado nos conceitos apresentados na seção dois, fundamentação teórico-empírica e de acordo com a metodologia apresentada na seção três, avaliou-se o potencial de desenvolvimento da indústria moveleira na região Norte central do Paraná, especificamente as empresas localizadas no pólo moveleiro de Arapongas, um dos maiores pólos moveleiros do Brasil.

O estudo para a identificação do potencial de desenvolvimento da indústria moveleira, na região Norte Central do Paraná, realizou-se por meio de um estudo de casos em seis empresas localizadas no pólo moveleiro de Arapongas.

5.1 DESCRIÇÃO GERAL DAS EMPRESAS

Apresenta-se uma breve descrição das empresas pesquisadas e suas estratégias de negócios, que será mais aprofundada no item 5.2 do trabalho onde ela se apresenta de forma mais detalhada. As empresas tiveram os seus nomes omitidos na pesquisa a pedido dos empresários entrevistados. Chamar-se-ão então, as empresas de A, B, C, D, E e F.

5.1.1 Empresa A

A empresa A foi fundada em 20 de Janeiro de 1967 e é resultado da fusão de duas empresas. No início ela funcionava nos fundos de uma casa e possuía 10 funcionários produzindo 600 peças por mês. A empresa possui como sua principal linha de produtos, os móveis de dormitórios, direcionada para as classes B,C e D.

Atualmente, a empresa localizada em Arapongas – PR conta com aproximadamente 600 funcionários, 116 mil metros quadrados de área total, com 54 mil metros quadrados de área construída. Possui também um centro de distribuição com capacidade para estocar 67 mil roupeiros e capacidade de carregamento de 23 carretas por dia.

Uma preocupação constante das indústrias sempre foi tratada pela empresa A com muita atenção: a preservação do meio ambiente, pois ela encaminha todo o

seu resíduo industrial para tratamento antes do descarte e parte desses resíduos são utilizados como combustível para alimentar as caldeiras da fábrica.

Em relação aos equipamentos utilizados na fabricação, a empresa só adquire equipamentos novos de última geração e a idade média dos equipamentos da fábrica é de 12 anos; isso fez que a empresa A se tornasse competitiva no cenário externo, convertendo-se em 2003, segundo dados do Plano de Desenvolvimento do APL de móveis da região de Arapongas – Paraná (2006), a maior exportadora do pólo, com números que variam de 10 a 50 milhões de dólares em vendas, sendo que o principal destino das exportações da empresa são os Estados Unidos.

A gestão da qualidade é tratada com seriedade pela empresa e faz parte do seu dia-a-dia. Todo o processo produtivo é acompanhado com planejamento e controle com o objetivo de se obter um produto final adequado aos padrões internacionais de qualidade. A empresa possui certificação ISO 9001, além de ser reconhecida por vários prêmios de qualidade de órgãos de referência no setor moveleiro nacional.

O principal canal de distribuição de produtos utilizados pela empresa são os representantes comerciais. A empresa possui 58 representações espalhadas em todos os Estados brasileiros. Como se pode observar, no setor, a utilização de representantes comerciais é muito comum, além de utilizar como esforço de divulgação a publicidade e a propaganda que se caracterizam como um forte apoio às vendas e suporte aos representantes.

Conforme levantamentos realizados sobre os principais diferenciais competitivos da empresa foram citados três aspectos fundamentais: o volume produzido, a qualidade dos produtos e a otimização dos processos de produção.

5.1.2 Empresa B

A empresa B foi fundada em 1963, está localizada no município de Arapongas e possui atualmente 280 funcionários diretos. Sua estrutura compreende 18.000 metros quadrados de área construída, além de uma empresa própria de logística a, Logismov transportes, responsável pelo transporte da produção da empresa. As principais linhas de produtos que a empresa produz são: cozinhas compactas e moduladas, *Kits* e cristaleiras, que são direcionadas às classes C, D e E.

A empresa costuma adquirir máquinas importadas usadas para compor o seu parque fabril, porém essas máquinas devem ter até 05 anos de uso, consideradas novas para o setor. A empresa atende os mercados nacionais e internacionais, posicionando-se na faixa de exportação, segundo dados do Plano de Desenvolvimento do APL de móveis da região de Arapongas – Paraná (2006), de 1 a 10 milhões de dólares.

Em relação à gestão da qualidade, a empresa possui certificação ISO 9001: 2000 e um sistema de gestão ambiental também certificado pela norma ISO 14001: 2004 que segundo levantamento realizado e opiniões dos dirigentes trouxeram maior eficiência e qualidade aos processos e produtos.

O principal canal de distribuição utilizado pela empresa são os representantes comerciais que atendem lojistas e importadores. O apoio aos representantes é efetuado pelo esforço de divulgação com a utilização da publicidade e da propaganda.

Os diferenciais competitivos citados pelos dirigentes da empresa foram: a qualidade e o preço dos produtos.

5.1.3 Empresa C

No início da década de 40, a família Arruda veio de Jardinópolis, cidade do interior de São Paulo para a cidade de Arapongas em busca de melhores condições de vida através da agricultura, porém uma inesperada geada fez com que a família mudasse o rumo e o ramo dos seus negócios. Na década de 70, observando o incentivo que o município de Arapongas dava ao setor moveleiro, os negócios da família migraram para o setor e a empresa que nasceu evoluiu e em 1986 deu origem a empresa C, que possui como sua principal linha de produtos as cozinhas planejadas e os kit's de cozinha direcionada para as classes C, D e E.

Atualmente a empresa está instalada em um parque fabril de 8.500 metros quadrados, com 205 funcionários que produzem 25.000 peças/ mês com equipamentos de última geração importados principalmente da Itália e da Alemanha. A empresa também possui uma frota própria de caminhões para o transporte de seus produtos. A empresa dentro de um processo de expansão construiu mais duas fábricas que produzem cômodas e dormitórios e cozinhas moduladas.

Em relação a programas, de qualidade a empresa se encontra em estágio inicial de implantação de um programa de controle de qualidade com o objetivo de otimizar processos já que, segundo os dirigentes, o diferencial competitivo da empresa são os produtos populares, ou seja, sua linha é conhecida no setor como linha econômica, para isso é fundamental ter processos otimizados que visam à redução de custos.

Os canais de distribuição utilizados pela empresa são os representantes comerciais, no total de 42 espalhados pelos Estados do país; porém, a empresa não investe em propaganda e publicidade como esforço de promoção da marca, utiliza apenas os representantes comerciais com esse intuito.

Quando o assunto é exportação, a empresa está iniciando projetos com esse objetivo, juntamente com o APL que fornece o suporte necessário com rodadas de negócio e contatos com compradores estrangeiros.

5.1.4 Empresa D

A empresa D está localizada no município de Arapongas e foi fundada em 15/01/1977 pela visão empreendedora de quatro irmãos que iniciaram a história da empresa em uma área de 156 metros quadrados fabricando móveis por encomenda. Em 1981, a empresa aumentou o seu tamanho e ampliou o número de funcionários passando assim a produzir de forma seriada.

Atualmente, a empresa possui uma área construída de 36.157 metros quadrados, uma capacidade de produção de 4.500 peças mensais possuindo 310 funcionários diretos e 81 funcionários indiretos. A empresa tem a política de adquirir somente equipamentos novos, buscando a atualização do seu parque fabril a cada 05 anos.

Essa atualização tecnológica fez que a empresa ganhasse notoriedade no mercado internacional e exportasse seus produtos, principalmente para os Estados Unidos. Com esse intuito, a empresa possui um departamento específico de exportação. As principais linhas de produtos da empresa são: estantes, *racks* e *home office*, o público – alvo da empresa é formado por indivíduos das classes C e D.

A empresa possui um programa de controle de qualidade implantado; isso fez que ganhasse vários prêmios de referência no setor. Os canais de distribuição

utilizados pela empresa são os representantes comerciais que estão espalhados por todo o país.

Conforme levantamento realizado, os principais diferenciais competitivos da empresa em relação aos seus concorrentes são o *design* dos produtos e o volume produzido.

5.1.5 Empresa E

A empresa E foi fundada em 1991 e está localizada no município de Arapongas, produz além de sua principal linha que são os estofados, cozinhas e balcões para pias e tanques. É uma empresa nova e por isso ainda está em estágio inicial em seu programa de qualidade, não possuindo ainda nenhuma certificação e nenhum prêmio reconhecido no setor.

A empresa utiliza algumas máquinas de última geração, mas adquire também equipamentos usados de outras indústrias. O parque fabril tem máquinas com idade média de 10 anos. As classes atendidas pelos produtos da empresa são as classes C, D e E.

O diferencial competitivo da empresa, conforme levantamento realizado, são os preços baixos dos produtos. Isso só é possível com uma produção enxuta e controle rigoroso dos custos envolvidos nos processos. A frota própria agiliza a entrega dos produtos aos clientes.

Os canais de distribuição utilizados pela empresa são os representantes comerciais, porém não existem suporte e divulgação dos produtos pela marca registrada, sendo o único diferencial os preços baixos dos produtos.

5.1.6 Empresa F

A empresa F está localizada no município de Arapongas, é nova, foi fundada em 01/02/2004 e sua principal linha de produtos são estofados. Possui uma produção artesanal e utiliza maquinários usados com até 05 anos de uso. Um programa de controle de qualidade está em andamento na empresa com o objetivo de uniformizar processos e produtos. Por estar em estágio inicial, ainda não foi possível obter certificações e prêmios de qualidade.

Os produtos da empresa são direcionados para as classes B e C e, segundo levantamento realizado na empresa, o diferencial competitivo é a qualidade e a possibilidade de atender os clientes com produtos sob medida.

A empresa possui uma loja própria onde os produtos estão à disposição para que os clientes possam vê-los e comprá-los.

TABELA 6 – RESUMO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Empresa	Município	Nº de funcionários	Constituição do capital	Porte – de acordo com o nº de funcionários	Ano de fundação	Principal linha de Produtos
Empresa A	Arapongas	600	Privado nacional	Grande empresa	1967	Dormitórios
Empresa B	Arapongas	280	Privado Nacional	Grande empresa	1963	Cozinhas compactas e moduladas, kits e cristaleiras
Empresa C	Arapongas	205	Privado Nacional	Média empresa	1986	Cozinhas planejadas e Kits
Empresa D	Arapongas	310	Privado Nacional	Grande empresa	1977	Estantes, racks e home office
Empresa E	Arapongas	80	Privado Nacional	Pequena empresa	1991	Estofados
Empresa F	Arapongas	50	Privado Nacional	Pequena empresa	2004	Estofados

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR (2009)

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Apresenta-se, em seguida, a análise das informações e dados obtidos que tem como objetivo principal responder as questões de pesquisa deste estudo.

5.2.1 Estratégia genérica utilizada pelas empresas

De acordo com Porter (1985) para se poder captar diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em uma determinada indústria, é preciso analisar as seguintes dimensões estratégicas: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço,

alavancagem, relacionamento com a matriz e o relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Nessa perspectiva, utilizaram-se na pesquisa as seguintes variáveis com o objetivo de identificar a estratégia competitiva utilizada pelas empresas participantes da pesquisa: inovação tecnológica, gestão da qualidade e estratégias comerciais.

5.2.1.1 Descrição das informações obtidas – Empresa A

Referente à estratégia competitiva utilizada pela empresa A, algumas questões relativas às variáveis de pesquisa foram apresentadas ao dirigente da empresa com o intuito de conhecer o posicionamento da empresa na indústria.

Com relação ao **grau de inovação tecnológica**, foram utilizados os seguintes indicadores: investimento em P&D, investimento em design de produtos e atualização tecnológica dos equipamentos comprados e disponíveis na empresa.

A empresa investe cerca de 6% do faturamento anual com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, percentual esse investido em participações em feiras do setor no Brasil e no exterior onde se buscam modelos de *design* para serem produzidos no país. Essas informações confirmam o estudo realizado por Câmara et. al; (2002), onde os autores constataam que o desenvolvimento de produtos “na empresa” ou adaptado “pela empresa” é prática comum no setor e especificamente no pólo de Arapongas onde apenas 12% dos produtos lançados forma desenvolvidos por *designers* contratados.

Os equipamentos utilizados pela empresa são em sua totalidade adquiridos novos de fábrica e não possuem defasagem tecnológica. A idade média dos equipamentos da empresa é de 08 anos. Segundo o entrevistado:

...investimos grande parte do faturamento anual com a atualização do parque tecnológico, precisamos ter processos de fabricação eficientes para podermos competir no Brasil e no exterior, para isso máquinas e equipamentos atualizados são fundamentais.

Em relação ao *design* dos produtos, a empresa investe 2% do faturamento anual com pesquisas, porque segundo o entrevistado a grande maioria dos produtos possuem *designs* copiados de produtos que se encontram em feiras no Brasil e no

exterior e os produtos exportados apresentam as exigências de um *design* pré - definido pelo importador.

A empresa possui um **programa de qualidade** certificado pela ISO 9001, em projetos e produção cujo órgão certificador é o BVQI. Essa certificação fez que a empresa ganhasse vários prêmios de renome no setor moveleiro. A adesão ao programa foi gradativa e segundo o entrevistado:

...conscientizar os funcionários da necessidade da qualidade de produtos e processos foi a tarefa mais difícil do programa de qualidade, é o primeiro passo, porém é o mais difícil, mas se houver essa conscientização as coisas ficam mais fácil no decorrer do programa.

A **estratégia comercial** utilizada pela empresa, que atende o mercado nacional e internacional é a seguinte: a principal linha de produtos da empresa são os dormitórios, principalmente os roupeiros. No Brasil, o público-alvo da empresa são as classes B, C e D, conforme o entrevistado:

...procuramos atender no Brasil os públicos das classes B,C e D, porém estamos reduzindo o investimento em produtos destinados a classe D e procurando investir em produtos com maior valor agregado, destinados as classes B e C.

O canal de distribuição utilizado pela empresa são os representantes comerciais e os grandes varejistas que levam os produtos aos consumidores finais. A empresa não possui lojas próprias; segundo o entrevistado, comercializar móveis diretamente ao consumidor final não é o foco da empresa; isso demandaria uma estrutura muito grande e fora da realidade.

A **divulgação dos produtos** é feita pelos dos representantes comerciais e auxílio aos grandes varejistas na promoção dos produtos da empresa. Esse auxílio pode acontecer de várias formas: cursos de produtos para vendedores das redes varejistas, financiamento de propagandas nos pontos de vendas e nos canais de comunicação (televisão, rádio, dentre outros).

5.2.1.2 Análise – Empresa A

As análises revelam que a empresa possui um **posicionamento estratégico de custo**, as entrevistas com o dirigente mostram claramente a preocupação da empresa neste sentido. Quando questionado sobre os principais diferenciais competitivos que a empresa possui em relação aos seus principais concorrentes, o entrevistado respondeu:

...temos alguns diferenciais que fazem com que tenhamos muitas vantagens em relação aos nossos concorrentes, o volume que produzimos é muito alto, isso nos fornece ganhos de escala, além de termos processos otimizados, isso nos proporciona custos menores que a concorrência e possibilidade de produtos melhores.

Porter (1985) afirma que uma das dimensões utilizadas para captar opções estratégicas de uma empresa em uma determinada indústria é a liderança tecnológica, definida pelo autor como o grau pelo qual a empresa procura a liderança estratégica ou possui um comportamento meramente “imitativo”.

Dois aspectos que chamam a atenção na empresa, são o baixo investimento em *design* de produtos: apenas 2% do faturamento anual e a preocupação em freqüentar feiras e exposições procurando “copiar” o *design* de produtos; isso, conforme o entrevistado, com o objetivo de reduzir os custos com pesquisa de novos produtos:

...se freqüentamos as principais feiras do setor no Brasil e no exterior e gastamos muito com isso. Porque gastar mais com investimento em *design* de produtos? Não há essa necessidade e o público que atendemos não é tão ligado a esse atributo do produto.

O alto investimento em produtos novos e a preocupação com processos de produção mostram claramente a intenção em produzir com custos menores que os concorrentes, mas o investimento em máquinas novas não se traduz em liderança tecnológica já que a empresa possui um comportamento imitativo em relação aos seus produtos finais.

Os móveis produzidos pela empresa são seriados, não possuindo nenhuma customização, garantindo à empresa uma vantagem em relação aos concorrentes

quanto aos volumes produzidos. Os produtos são destinados às classes B, C e D, porém para que a empresa possa alcançar o objetivo de produzir peças com maior valor agregado e atender um público mais específico, no caso, a classe B, é necessária uma mudança nas estratégias de produção atuais, que exigire também um maior investimento em pesquisa de novos produtos e *design* dos móveis. Toda essa mudança também influencia na maneira como a empresa atende o mercado externo. A busca de novos mercados será fundamental para essa posição estratégica.

Quanto as estratégias comerciais, a utilização de representantes comerciais e grandes varejistas como canais para se chegar ao consumidor final segue uma tendência observada em toda a indústria moveleira, contudo observa-se pouco esforço da empresa em se diferenciar através de uma marca registrada, fato este que poderia desestimular uma disputa somente baseada em preço de produtos.

5.2.1.3 Descrição das informações obtidas – Empresa B

Conforme as variáveis utilizadas para que se pudesse detectar a estratégia competitiva utilizada pela empresa B, foram apresentadas algumas questões ao seu dirigente para que ele pudesse posicionar-nos e auxiliar nessa descoberta.

Com relação ao **grau de inovação tecnológica**, nos últimos 03 anos, a empresa investiu uma média de 2% do faturamento anual em desenvolvimento de novos produtos e, em média, 2% do faturamento anual em *design* de produtos. A empresa possui equipamentos com idade média de 10 anos no seu parque fabril e adquire equipamentos usados e importados de países como a Alemanha, que possuem 05 anos, em média, de utilização. Segundo o dirigente entrevistado:

...queríamos investir mais em *design* e desenvolvimento de novos produtos, porém isso inviabilizaria outros investimentos na fábrica, como equipamentos e contratação de novos funcionários.

A empresa possui **programas de qualidade** certificado pela ISO 9001 e também possui a certificação ISO 14001, programa de gestão ambiental que tem como objetivo reduzir o impacto ambiental na produção. Conforme o dirigente

entrevistado, essa certificação é exigência para exportar os seus produtos, visto que o mercado internacional cada vez mais busca fornecedores com essa certificação.

Na **estratégia comercial**, as principais linhas de produtos que a empresa possui são: cozinhas compactas e moduladas, *kits* e cristaleiras, produtos direcionados às classes C, D e E. Os mercados atendidos pela empresa são: regional, nacional e internacional, que são abastecidos pelos representantes comerciais e grandes varejistas que levam o produto da empresa ao consumidor final. A **divulgação dos produtos** é feita pelo apoio aos representantes comerciais e propaganda em pontos de venda de grandes varejistas.

5.2.1.4 Análise – Empresa B

A análise dos dados da empresa B demonstra que a empresa possui um **posicionamento estratégico de custo**, mostrando-se evidente quando se observam as dimensões analisadas e os depoimentos dos dirigentes entrevistados.

A compra de equipamentos usados não proporciona à empresa liderança tecnológica em relação às empresas do setor e que produzem as mesmas linhas de produtos. A empresa possui claramente um comportamento imitativo no *design* dos produtos desenvolvidos e um baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos comparando às empresas concorrentes.

Os programas de gestão de qualidade da empresa possuem, segundo informações do dirigente entrevistado, o objetivo de redução de custos e adequação ao mercado externo que exige algumas certificações para a importação de produtos.

...os programas de qualidade e as certificações de qualidade e meio ambiente são desenvolvidos para que possamos reduzir os nossos custos de produção e conseguir entrar com os produtos no mercado externo.

O público que a empresa foca na comercialização de sua principal linha de produtos pertence às classes C, D e E, público que, segundo o dirigente entrevistado, não apresenta muitas exigências em relação a *design* e diferenciação de produtos. O que mais impacta na decisão de compra do consumidor, conforme informações da entrevista é o preço final dos produtos.

...clientes das classes C,D e E, não estão tão atentos a aspectos como design e inovação dos produtos, para que eles decidam se vão comprar ou não o preço é mais importante.

Os mercados atendidos pela empresa apresentam algumas peculiaridades, no exterior. Por exemplo: atende países do continente africano e asiático. Aí o público foco da empresa são consumidores de baixa renda. A empresa vem intensificando a comercialização com esses países pelas rodadas de negócios promovidas pelo APL.

A utilização de representantes comerciais e grandes varejistas segue a tendência das empresas do pólo, porém fica evidente a ausência de pesquisas sobre o perfil da demanda, o consumidor final e sua capacidade de absorver inovações causando grande impacto nos investimentos em propagandas e desenvolvimento de novos produtos.

5.2.1.5 Descrição das informações obtidas – Empresa C

A empresa C quando analisada na variável grau de **inovação tecnológica**, não se diferencia muito das demais pesquisadas. Os investimentos dela em novos produtos e design são respectivamente 1% e 1,5%, em média do faturamento anual, nos últimos 03 anos. A empresa procura adquirir somente equipamentos novos e a idade média dos seus maquinários é de 07 anos.

Com relação à **gestão da qualidade**, a empresa possui um programa de controle de qualidade e busca uma certificação reconhecida no setor, fator que pode auxiliar a busca e conquista de alguns países no mercado externo.

As **estratégias comerciais** utilizadas pela empresa são adequadas ao público e mercados que a empresa procura atingir. O público alvo são as classes C, D e E e os mercados explorados são os regional, nacional e internacional. O diferencial competitivo que a empresa possui em relação aos concorrentes são os produtos populares, linha econômica, a principal linha de produtos da empresa é formada basicamente por cozinhas planejadas e *kit's*. Não existe preocupação com a divulgação da marca por meio de propaganda ou publicidade; o canal de distribuição utilizado pela empresa são os representantes comerciais e grandes varejistas.

5.2.1.6 Análise – Empresa C

A empresa C possui um **posicionamento estratégico de custo**. Os investimentos em P&D de novos produtos e *design* são utilizados somente para copiar produtos que são observados em feiras e contatos com outras fábricas, ou seja, um comportamento imitativo na produção. Os equipamentos possuem idade média de 07 anos, valor dentro dos parâmetros da indústria observado nas empresas pesquisadas do pólo. Um aspecto positivo é a opção da empresa por só adquirir equipamentos novos. Segundo o entrevistado:

...comprar equipamentos novos é algo que contribui para a empresa na redução de custos com manutenção, a fábrica para por menos tempo e com isso podemos produzir mais.

O programa de controle da qualidade encontra-se em processo de implantação, iniciado há dois anos e a intenção é que com o programa, além dos ganhos com a produção, a abertura de novos contratos no mercado externo surja com mais facilidade. O que se percebe é que a empresa foca muito mais a conquista de novos mercados do que a melhoria na produção.

Os clientes que a empresa atende são das classes C, D e E. Conforme a entrevista realizada, eles estão atentos a um atributo muito importante: o preço dos produtos.

...os clientes que atendemos possui uma só preocupação quando compram nossos produtos, o preço, são clientes que compram parcelado no varejo e não estão preocupados com aspectos como *design* e sim com a parcela que cabe em seu orçamento.

Essa declaração mostra - se evidente quando se observam os principais diferenciais competitivos da empresa. Ao ser questionado, o entrevistado apresentou os produtos populares e o preço como diferenciais competitivos. Isso explica o baixo investimento da empresa com *design*, pesquisa e desenvolvimento de produtos: 1,5% e 1% do faturamento anual nos últimos três anos.

A distribuição dos produtos é realizada pelos representantes comerciais e grandes varejistas que impõem à empresa os atributos do produto, um problema no

setor que já foi mencionado anteriormente, que mina a capacidade da empresa em investir em *design* e pesquisa de novos produtos e materiais.

Não existe um esforço por parte da empresa em divulgar o produto por meio de uma marca que possa diferenciá-la da concorrência, restando como único diferencial, o preço dos produtos.

5.2.1.7 Descrição das informações obtidas – Empresa D

A empresa D, quando analisada pelo **grau de inovação tecnológica**, apresenta maior investimento médio nos últimos três anos em design, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos: em média, 3% em P&D e 5% em design de produtos. Outros aspectos que chamam atenção são a atualização dos equipamentos, 05 anos em média, e a opção da empresa em só adquirir maquinários novos.

A **gestão da qualidade** empresarial é conduzida por um programa de controle da qualidade, porém a empresa ainda não possui nenhuma certificação de qualidade reconhecida no setor.

As **estratégias comerciais** adotadas pela empresa possuem as seguintes particularidades: os clientes atendidos pertencem às classes C e D, os mercados atingidos são os nacional e internacional e os canais de distribuição utilizados pela empresa são os representantes comerciais e o grande varejo. A principal linha de produtos comercializada é formada por estantes, *racks* e *home office*. Os diferenciais competitivos mencionados formam o *design* dos produtos e a qualidade dos materiais utilizados na confecção dos produtos.

5.2.1.8 Análise – Empresa D

A empresa D possui o maior investimento em P&D e design de produtos das empresas pesquisadas. O seu **posicionamento estratégico** é de **diferenciação**. Isso fica evidente na entrevista com o dirigente da empresa:

...o nosso investimento em design de produtos e em P&D, tem como objetivo diferenciar-se dos nossos concorrentes, existem várias empresas que atendem os públicos que atendemos, por isso temos que ter alguns fatores que nos diferenciem e isso não pode ser baseado somente no preço.

Por essa visão, a empresa conseguiu ser pioneira na utilização de novos materiais na confecção dos seus móveis, como um novo processo de pintura que confere maior durabilidade e brilho aos móveis produzidos. Os equipamentos que possuem idade média de 05 anos são novos quando comparados a outras empresas do mesmo porte e setor. Esses equipamentos são provenientes, em sua maioria do exterior, especificamente da Itália e da Alemanha.

A empresa não vê o programa de controle de qualidade somente como um passaporte de entrada para o mercado externo, já que exporta seus produtos para outros países, principalmente para os Estados Unidos, mas sim como uma oportunidade de aprender a produzir melhor e com mais qualidade. Segundo o entrevistado:

...não queremos uma certificação de qualidade somente como marketing, mas sim com o objetivo de melhorarmos nossos processos e produtos. Não precisamos dessa certificação para atender os clientes externos que já possuímos, eles já conhecem nossos produtos e processos.

Os clientes que são os alvos da empresa pertencem às classes C e D e, no exterior, são os que consomem uma linha de móveis “econômica”, porém a empresa procura atender esse público não utilizando o preço como fator diferencial e sim o *design* e novos materiais utilizados. A empresa possui preocupação em divulgar a marca como fator competitivo; isso é possível por participações em feiras nacionais e internacionais e um esforço de propaganda realizado pelos representantes.

5.2.1.9 Descrição das informações obtidas – Empresa E

A empresa E é pequena, possui atualmente 80 funcionários. Quando analisada pela variável grau de **inovação tecnológica**, apresenta os seguintes dados: não existe nenhum investimento em design de produtos e em P&D, os

equipamentos por ela utilizados são, em sua maioria usados, possuindo no seu parque fabril equipamentos com idade média de 10 anos.

A **gestão da qualidade** apresenta um programa de controle em fase de implantação, porém certificação reconhecida no setor ainda é um objetivo distante, segundo o entrevistado.

A **estratégia comercial da empresa** é composta pela busca em atender os públicos das classes C, D e E. A sua principal linha de produtos são os estofados, os mercados atendidos pela empresa são o regional e o nacional, o canal utilizado para atender o consumidor final são os representantes comerciais.

O seu principal diferencial competitivo em relação aos seus principais concorrentes são os preços baixos. Não existe nenhum esforço para a divulgação dos produtos por uma marca registrada, a competição é baseada somente no preço dos produtos.

5.2.1.10 Análise – Empresa E

A empresa E possui claramente um posicionamento estratégico baseado em **baixo custo**, evidenciado pelas informações obtidas. Em relação aos investimentos em P&D e *design*, observa-se a ausência de recursos na área. Os equipamentos utilizados são, em sua maioria, adquiridos de empresas de maior porte e já utilizadas e por isso o seu parque fabril possui equipamentos com mais de 10 anos de utilização. Segundo entrevista:

...não investimos em design e P&D, esses investimentos não são o nosso foco, direcionamos os nossos recursos para a produção e para fazer o nosso produto chegar aos nossos clientes.

A empresa possui um programa de gestão, o seu programa de controle de qualidade está em andamento, entretanto pode-se observar ausência de normalização e, conforme o dirigente entrevistado, a aquisição de certificação reconhecida no setor ainda é uma ação de longo prazo.

Os públicos que a empresa busca consomem produtos de baixo custo de produção e o atributo preço é um fator primordial para aquisição e por isso não se

observa um esforço para divulgação dos produtos por uma marca registrada. A competição é baseada unicamente em preço.

5.2.1.11 Descrição das informações obtidas – Empresa F

A empresa F é a menor pesquisada em números de funcionários, possui atualmente 50 funcionários e fabrica, na sua principal linha de produtos, estofados. O **grau de inovação tecnológica** da empresa apresenta dados como: investimentos em P&D e *design* de produtos, 0,5% e 1% respectivamente investido nos últimos 03 anos, só adquire equipamentos usados que possuem em média 05 anos de utilização em empresas de maior tamanho, do mesmo setor.

Um **programa de controle da qualidade** se encontra em implantação e a intenção é obter, por meio desse programa, certificação reconhecida no setor, o que potencializará a entrada em novos mercados, hoje, não atendidos pela empresa.

As **estratégias comerciais** utilizadas são: clientes atendidos pertencentes às classes B e C, dos mercados regionais e nacionais, o canal de venda principal utilizado são os representantes comerciais e uma loja própria, um *show room*, onde os clientes podem examinar os produtos fabricados. O diferencial competitivo da empresa, segundo o dirigente entrevistado, é a qualidade dos produtos.

5.2.1.12 Análise – Empresa F

A empresa F possui uma produção quase artesanal, o posicionamento estratégico da empresa é de **diferenciação** e uma informação muito importante foi encontrada durante a pesquisa para confirmar esse fato: a possibilidade de os clientes obterem produtos customizados e de acordo com as suas necessidades. A empresa possui alguns produtos padronizados, porém eles podem ser adaptados ao gosto do cliente pela mudança de cores e tamanho dos estofados.

A empresa também não comercializa seus produtos por meio de grandes varejistas que impõem preços e reduzem as margens. Segundo o entrevistado, o seu foco são clientes das classes B e C que procuram o seu *show room* em sua fábrica. Em localidades distantes, a empresa possui representantes comerciais que atendem a esses clientes.

Os esforços de divulgação por uma marca que diferencie o produto são realizados pelos representantes comerciais e participações em feiras e rodadas de negócios promovidas pelo APL. Os que se busca pelas ações são novas tendências de materiais e produtos e ter uma marca que possa ser identificada pelo consumidor evitando a concorrência somente em preços.

TABELA 7: RESUMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Empresas	Investimento em P&D	Investimento em design	Idade média dos equipamentos	Programa de qualidade	Certificação de qualidade	Cientes alvo	Mercado atendido	Canais de distribuição
Empresa A	6%	2%	08 anos	Sim	Sim	Classes B, C e D	Nacional e Internacional	Grandes varejistas e representantes comerciais
Empresa B	2%	2%	10 anos	Sim	sim	Classes C, D e E	Regional, Nacional e Internacional	Grandes varejistas e representantes comerciais
Empresa C	1%	1,5%	07 anos	Sim	Não	Classes C, D e E	Regional, Nacional e Internacional	Grandes varejistas e representantes comerciais
Empresa D	3%	5%	05 anos	Sim	não	Classes C e D	Nacional e Internacional	Grandes varejistas e representantes comerciais
Empresa E	0%	0%	10 anos	Sim	Não	Classes C, D e E	Regional e Nacional	Representantes comerciais e pequenos varejistas
Empresa F	0,5%	1%	05 anos	Sim	Não	Classes B e C	Regional e Nacional	Representantes comerciais e Loja própria
Das empresas pesquisadas, a maioria possui posicionamento estratégico de custo (4) o posicionamento estratégico de diferenciação foi encontrado em (2) empresas.								

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR (2009)

5.2.2 Vantagens locacionais relevantes para a competitividade da indústria moveleira do pólo de Arapongas - PR

Os fatores locacionais identificados na pesquisa estão agrupados e foram apresentados conforme Porter (1993) nas seguintes categorias amplas: Vantagens locacionais de fatores, vantagens locacionais de demanda, vantagens locacionais de indústrias de apoio e vantagens locais institucionais. As empresas pesquisadas, por meio dos empresários entrevistados, classificaram os fatores locacionais em uma

escala de relevância que variou de 0 a 10, onde 0 significou que o fator era irrelevante e 10, que o fator era imprescindível.

5.2.2.1 Vantagens locacionais de fatores

Conforme Porter (1993), os fatores são insumos necessários para que se possa competir em qualquer indústria, estão subdivididos em: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimentos, recursos de capital e infra – estrutura.

Na variável **recursos humanos** os indicadores utilizados foram a qualidade e a quantidade da mão-de-obra existente no pólo. O resultado mostrou a opinião dos empresários pesquisados em relação à relevância do fator.

Os dados encontrados mostraram que, para as empresas pesquisadas, o indicador qualidade da mão – de – obra é imprescindível: quatro empresas atribuíram nota 10 e duas empresas nota 9 para o indicador. Isso ficou claro nas entrevistas realizadas. Na opinião dos empresários, a qualidade da mão – de – obra é fundamental para a competitividade da indústria moveleira no pólo. Segundo um empresário:

...se não tivermos mão – de – obra qualificada fica muito difícil competir no mercado nacional e global, a indústria moveleira vem passando por grandes transformações nos processos e produtos, recursos humanos são essenciais nessa competição.

Porém, os empresários fizeram alusão a algumas questões que devem ser observadas para que a mão – de – obra local seja aprimorada, alguns fatores foram apontados como a baixa escolaridade dos trabalhadores, a falta de qualificação profissional e o baixo comprometimento dos trabalhadores com os programas de saúde e segurança no trabalho.

O indicador quantidade de mão – de – obra foi classificado como um fator imprescindível para a competitividade das empresas: duas empresas atribuíram nota 10, três nota 9 e uma empresa nota 8 ao indicador. Para um empresário entrevistado:

...a quantidade de mão – de – obra faz com que possamos ter opções no momento das contratações, tenho máquinas paradas por não encontrar o

profissional adequado para operá-la. Ter quantidade com qualidade seria muito bom.

Os empresários afirmaram que, hoje, no pólo existe carência muito grande de mão – de – obra especializada, principalmente na parte operacional, alguns equipamentos utilizados são importados, não existindo pessoal capacitado para operá-los. Isso é evidente, principalmente, na indústria de estofados.

Na variável **recursos físicos**, os indicadores utilizados para a mensuração foram a quantidade, a qualidade e o acesso aos recursos físicos disponíveis. A quantidade de recursos físicos foi considerada como imprescindível pelas empresas pesquisadas, cinco atribuíram nota 10 e uma nota 9. Todas admitiram que a falta desses recursos, principalmente da madeira, a principal matéria – prima utilizada, comprometeria seriamente a competitividade das empresas do pólo. A preocupação dos empresários, quanto a uma possível falta de madeira, fica evidente nas entrevistas. Um entrevistado afirmou:

...o objetivo principal em relação à produção é procurar um produto substituto para a madeira como matéria – prima, ou otimizar o uso desse insumo, já não utilizamos madeira maciça há muito tempo, isso não é ecológico e nem ético”.

Uma preocupação dos empresários entrevistados é o monopólio de fornecedores nacionais, principalmente os de placas de madeira e MDF, que ditam os preços no mercado nacional e impõem sérias limitações na pesquisa e desenvolvimento de produtos alternativos pelas empresas.

A qualidade dos recursos físicos foi considerada imprescindível por todas as empresas que atribuíram nota 10 a esse indicador. A qualidade da matéria – prima é muito importante principalmente para as empresas exportadoras, já que o mercado externo foca além do preço dos produtos, a qualidade dos produtos fabricados.

O acesso aos recursos físicos utilizados foi considerado imprescindível pelas empresas: quatro empresas atribuíram nota 9 e duas atribuíram nota 10 ao indicador. Esse acesso não é tão difícil no pólo já que Arapongas é um dos principais pólos moveleiros do Brasil e mercado certo para os fornecedores, todavia as empresas de menor porte têm problemas na aquisição de matéria – prima e equipamentos, fator esse mais relacionado, na opinião dos empresários

pesquisados, à dificuldade das micro e pequenas empresas ao acesso ao crédito para a aquisição e não à disponibilidade de recursos físicos no pólo.

Na variável **recursos de conhecimento**, foi utilizado o indicador existência para mensurar a variável. As empresas pesquisadas consideraram imprescindível a existência de conhecimentos técnicos e de mercado para a competitividade das indústrias do pólo. Das seis empresas pesquisadas, três atribuíram nota 9 ao indicador, as outras três, nota 10. Mas, alguns fatores foram mencionados precisam ser ajustados para a melhoria desses recursos: falta de informações mercadológicas, adequação das instituições de ensino e pesquisa da região às necessidades do pólo na formação dos recursos humanos e falta de parcerias com centros e institutos de pesquisa, no exterior.

A variável **recursos de capital** foi mensurada pelos indicadores existência e acessibilidade. O indicador existência foi considerado relevante para as empresas do pólo: quatro empresas atribuíram nota 8 ao indicador e duas, nota 9. Quanto à existência, os empresários entrevistados citaram que existem poucas linhas de crédito específicas para o setor.

O indicador acessibilidade também foi considerado imprescindível para as empresas: das seis empresas pesquisadas três atribuíram nota nove ao indicador e três nota 10. O acesso ao crédito para financiamento foi motivo de observações feitas pelos empresários entrevistados, principalmente os dirigentes de micro e pequenas empresas que possuem dificuldade ao acesso ao crédito para a aquisição de máquinas, equipamentos e tecnologia atualizada. Além disso, os empresários demonstraram desconhecimento dos programas de financiamento existentes. Segundo um empresário:

...o crédito para financiar a produção e a expansão da empresa é muito difícil, muito burocrático, exige-se muita documentação e garantias e a liberação não é rápida, além disso não existe muitos incentivos do governo nas taxas de juros praticadas, corremos o risco de ficar refém de um financiamento se atrasarmos uma parcela.

A **infra-estrutura** foi mensurada pelos indicadores qualidade e quantidade. O indicador qualidade foi considerado imprescindível pelas empresas pesquisadas,

três empresas atribuíram nota 8 ao indicador, duas nota 9 e uma, 10. A infra – estrutura foi uma das variáveis mais comentadas pelos empresários entrevistados.

O indicador quantidade também foi considerado imprescindível pelos empresários, quatro empresas atribuíram nota 09 e duas nota 10.

Alguns pontos positivos foram citados como a existência do Expoara, um centro de eventos com 41 mil metros quadrados onde são promovidas feiras importantes do setor; o SIMFLOR, programa que visa à auto sustentabilidade de matéria – prima para o pólo moveleiro, o CETEC, centro de tecnologia e ação em desenvolvimento sustentável e o CECOMAR, uma central de compras de matéria – prima que une cooperativamente as empresas.

Outros fatores relacionados à exportação (custo de fretes favoráveis, custos de mão – de – obra, tecnologia instalada nas fábricas brasileiras, condição de rápida entrega de mercadorias), proximidade dos portos (Santos e Paranaguá), boa malha rodoviária que permite escoar os produtos para o mercado interno e externo, proximidade com empresas de consultoria técnica, comercial, gerencial e design (Curitiba, São Paulo e Sul), também foram mencionados.

Como pontos negativos foram citados a ausência de um plano claro de infra – estrutura para o setor, a ausência de um programa de sustentabilidade florestal e o pouco investimento em empreendimentos novos.

5.2.2.2 Vantagens locacionais de demanda

Este item procurou analisar a natureza e a composição do mercado interno, neste caso, a demanda existente pelos produtos que são originários do pólo de Arapongas. As análises foram feitas a partir da opinião dos empresários entrevistados quando indagados sobre a relevância da presença de demanda dos seus produtos na região.

Das empresas pesquisadas, quatro atribuíram nota 2 e duas nota 1 à variável, demonstrando que a presença de consumo de produtos, na região, é irrelevante. Isso ficou evidenciado nas entrevistas realizadas, relacionadas ao mercado foco das empresas: a maioria delas atende o mercado nacional, não enfocando uma região específica.

Os empresários que atribuíram nota 2 a variável foram os responsáveis pelas pequenas empresas pesquisadas e as mais dependentes de um mercado regional,

porém mesmo assim fica nítido que a importância dada ao mercado regional é muito pequena. Um empresário de pequena empresa pesquisada confirma:

...atendemos o mercado regional sim, porém ele não é relevante para a nossa estratégia, se ficarmos apenas atendendo a nossa região logo não teremos mais condições de competir com as grandes empresas, por isso nossos representantes comerciais são muito importantes na distribuição de nossos produtos....

Outros fatores que contribuem para sedimentar essa opinião são os canais de distribuição dos produtos utilizados pelas empresas, os representantes comerciais espalhados em grande parte do território nacional e a dependência de grandes varejistas que possuem lojas espalhadas em grande parte do Brasil, fazem que os produtos cheguem ao consumidor final.

O que pôde ser observado é a importância dada ao mercado nacional pelas empresas exportadoras. É notório em todas as estratégias de negócios apresentadas pelos empresários: a confecção de produtos, a logística de transportes, as ações de *marketing*, a participação em eventos, ações que visam a alcançar demanda sem características locais. Um empresário entrevistado diz:

...se eu for levar em conta a demanda regional para pautar as minhas estratégias de negócios estaria em uma situação bastante limitada, a região não possui clientes tão exigentes e não serve de parâmetro para que eu possa me basear, procuro analisar outros mercados.

Alguns problemas também ficaram evidentes: a carência de informação mercadológica por parte das empresas, a ausência da realização de pesquisas sobre o perfil da demanda do consumidor final dos produtos e sua capacidade de aderir às inovações realizadas nos móveis produzidos, fatores que influem diretamente no investimento e pesquisa de novos produtos e mostram uma tendência de imitação por parte das empresas pesquisadas.

5.2.2.3 Vantagens locacionais de indústrias de apoio

Fornecedores internos com alta competitividade criam vantagens para os setores a quem se destinam seus produtos (PORTER, 1999). Os fornecedores da indústria moveleira produzem máquinas e equipamentos, madeira, produtos químicos, materiais plásticos e metais destinados à produção de móveis no pólo.

A variável vantagens locacionais de indústrias de apoio foi medida pelos indicadores **quantidade** de indústrias de apoio e a **qualidade** das indústrias de apoio, ambos presentes na região Norte central do Paraná. Os empresários entrevistados atribuíram nota de 1 a 10 com o objetivo de determinar se a variável era imprescindível ou não para a competitividade das empresas moveleiras.

No indicador quantidade, quatro empresas atribuíram nota 2 ao fator e duas nota 1 mostrando que a quantidade de indústrias de apoio presente na região é irrelevante, segundo ilustra um empresário entrevistado:

...é óbvio que gostaria que os meus fornecedores estivessem em sua totalidade instalados no pólo, mas hoje em dia isso é impossível, já que se produz móveis em todo o Brasil, por isso é difícil, por exemplo, produzir placas de madeira aqui em Arapongas e em Manaus para atender as indústrias de lá.

Nesse sentido, o pólo de Arapongas é privilegiado, mesmo não possuindo os principais fornecedores localizados na região. No Estado do Paraná estão os principais fornecedores de placas de madeira, painéis reconstituídos e compensados do Brasil, o que facilita muito o transporte desse produto. Arapongas também possui vantagens por sua localização em relação aos fornecedores de outros produtos, como a indústria química, de metais e plásticos que estão localizadas, em sua maioria, na região Sudeste do país, muito próxima e de fácil acesso ao pólo de Arapongas.

Essa proximidade da matéria – prima principal, a madeira, possibilita melhores preços, principalmente pelo custo de transportes, mas os empresários afirmam que a concorrência neste setor é baixa no Brasil, o que faz que se fique dependente de poucos fornecedores que ditam os preços. Observa-se, pelas opiniões dos entrevistados, que, estar próximo da matéria – prima é importante, porém essas empresas de apoio não precisam estar localizadas no pólo.

Já no indicador qualidade das indústrias de apoio, os empresários entrevistados foram unânimes em classificá-lo como imprescindível: cinco empresas atribuíram nota 9 e uma nota 10 ao indicador. “Matéria – prima, máquinas e outros produtos utilizados na produção de móveis precisam acompanhar os padrões de qualidade internacionais para atender as exigências dos clientes”, é a opinião de um dos empresários.

Entretanto, o que se observa é que as empresas pesquisadas não possuem um investimento significativo na pesquisa e diversificação de matéria – prima opcional, ficando assim dependente de poucos fornecedores e limitando a qualidade dos produtos, mas em relação à madeira utilizada na confecção dos móveis, os empresários afirmam que é de ótima qualidade e exportada para outros produtores de móveis.

5.2.2.4 Vantagens locais institucionais

A variável vantagens locais institucionais teve como objetivo mensurar a existência e a eficácia de ações realizadas por instituições como governo nas esferas federal, estadual e municipal, associações como sindicatos, APL`s e associações comerciais e industriais. Os empresários entrevistados foram questionados a respeito da existência de ações que influenciam positivamente a indústria moveleira na região do pólo de Araçatuba.

A variável, em geral foi classificada como imprescindível: quatro entrevistados atribuíram nota 9 à variável e dois nota 10. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a existência de ações institucionais é fundamental para a competitividade das empresas do pólo. Pôde-se observar pelas entrevistas que os empresários não possuem uma atitude reativa em relação às ações do governo para a melhoria das empresas. Um dos entrevistados afirmou:

...procuramos fazer a nossa parte, sabemos que o governo não pode atender as necessidades de todos, então procuramos nos mobilizar para tomarmos ações conjuntas, porém existem alguns aspectos que só podem ser mudados pelo governo.

O que se observa no pólo é uma união muito grande dos empresários na tomada de ações e decisões que contribuem para o aumento da competitividade das empresas, fator que ajuda os empresários a enfrentar os desafios que se apresentam a médio e longo prazos. Os empresários citaram também alguns problemas com as ações institucionais que devem ser enfrentadas pelo pólo, não muito diferentes das demandas de empresários de vários setores da economia nacional:

- a) redução da carga tributária;
- b) maiores incentivos à exportação;
- c) abertura de linhas específicas de financiamento para máquinas e equipamentos pelo BNDES;
- d) aumento do grau de concorrência no setor de madeira aglomerada dando mais opções à indústria de móveis.

As vantagens locacionais relevantes para a competitividade da indústria moveleira do pólo de Arapongas identificadas poderão trazer maior capacidade para as empresas enfrentar dificuldades presentes e futuras para a melhoria e viabilidade da indústria na região. A tabela 8 ilustra a realidade apresentada pelos empresários:

TABELA 8 – CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES LOCACIONAIS NA OPINIÃO DOS EMPRESÁRIOS

Fatores	Indicadores	Relevância	Classificação
Recursos humanos	Quantidade e qualidade	Quantidade: 3 empresas (9) 2 empresas (10) 1 empresa (8) Qualidade: 4 empresas (10) 2 empresas (9)	Imprescindível
Recursos físicos	Abundância, qualidade e acesso	Abundância: 5 empresas (10) 1 empresa (9) Qualidade: 6 empresas (10) Acesso: 4 empresas (9) 2 empresas (10)	Imprescindível
Recursos de conhecimento	Existência	3 empresas (9) 3 empresas (10)	Imprescindível
Recursos de capital	Existência e acessibilidade	Existência: 4 empresas (8) 2 empresas (9) Acesso: 3 empresas (9) 3 empresas (10)	Imprescindível
Infra - estrutura	Qualidade e quantidade	Qualidade: 3 empresas (8) 2 empresas (9) 1 empresa (10) Quantidade: 4 empresas (9) 2 empresas (10)	Imprescindível

Vantagens locais de demanda	Existência da demanda dos produtos na região	4 empresas (2) 2 empresas (1)	Irrelevante
Vantagens locais apoio	Quantidade e qualidade	Quantidade: 4 empresas (2) 2 empresas (1) Qualidade: 5 empresas (9) 1 empresa (10)	Irrelevante Imprescindível
Vantagens locais institucionais	Ações institucionais que influenciam positivamente a indústria na região	4 empresas (9) 2 empresa (10)	Imprescindível

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR (2009)

5.2.3 Dotação de fatores locais relevantes para a competitividade da indústria moveleira na região Norte central do Paraná

Esse tópico teve como objetivo analisar como a região Norte central do Paraná está dotada dos fatores locais relevantes identificados pelos empresários no tópico anterior da pesquisa. Foram entrevistadas pessoas em prefeituras, secretaria de desenvolvimento econômico, associação comercial e industrial, sindicato, universidades e escolas técnicas.

5.2.3.1 Dotação de vantagens locais de fatores

As variáveis **recursos humanos e recursos de conhecimento** foram analisadas pelos indicadores como quantidade e qualidade. As universidades e escolas técnicas mais citadas pelos empresários na formação de mão – de – obra para o setor moveleiro na região foram: Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Universidade Estadual de Londrina (UEL), e o SENAI – CETMAM.

A UNOPAR, instituição privada de ensino superior possui campus universitário em Arapongas, Bandeirantes e Londrina, aproximadamente 30 cursos de graduação e cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Os cursos citados nas entrevistas, do interesse do setor moveleiro e oferecidos pela UNOPAR são: Desenho industrial (bacharelado) 80 vagas/ano, Design de interiores

(tecnólogo) 100vagas/ano, Química industrial (químico), 100vagas/ano e Engenharia elétrica (engenheiro eletricitista) 200vagas/ano.

A infra – estrutura oferecida pela universidade para os cursos citados é: **Desenho industrial** (laboratório estúdio fotográfico, laboratório de fotografia, laboratório de materiais e embalagens, maquetaria, marcenaria, serralheria, laboratório de apoio fotográfico, laboratório de informática, laboratório de criação, laboratório de criação e testes, laboratório de pesquisa e extensão); **Design de interiores** (laboratório de informática, laboratório de testes, maquetaria, oficina de madeira-marcenaria, oficina de metal-serralheria, salas de aula com pranchetas e réguas paralelas); **Química industrial** (laboratório de bioquímica, laboratório de química geral e química analítica, laboratório de microbiologia, laboratório de bromatologia/ análise de alimentos, laboratório de química orgânica, laboratório de microbiologia/ básica e clínica/ biologia).

Porém apesar de todos os cursos de interesse do setor moveleiro, infra – estrutura apresentada, não foi observada, na universidade, pesquisa destinada à detectar a demanda dos empresários do setor moveleiro para que se possam oferecer cursos mais adequados. Essa informação vem ao encontro de uma reclamação constante narrada pelos empresários que dizem que as universidades formam mão – de – obra que não atende as necessidades do setor.

Outra informação importante é a ausência de cooperação universidade/ empresas do setor moveleiro, não existindo projetos conjuntos em andamento entre a UNOPAR e empresas moveleiras do pólo de Araçongas, fato que dificulta muito a formação de pessoal adequado.

Conforme informação coletada na universidade, através de entrevista com um coordenador de curso, existe a intenção, que está sendo transformada em um projeto para poder identificar, pelas parcerias, as necessidades, não só do setor moveleiro, para que se possam formar profissionais mais adequados.

A UEL, instituição pública de ensino superior possui alguns dos cursos que foram citados pelos empresários do setor moveleiro, ofertantes de mão - de – obra para as empresas do pólo de Araçongas ou para empresas que fazem parte da cadeia produtiva da indústria moveleira. Esses cursos são: Agronomia, Biologia, Engenharia Elétrica e Química.

O curso de **Agronomia** da UEL forma 60 alunos anualmente e funciona em período integral. Os formandos podem atuar no setor moveleiro, especificamente no

plantio e manejo do pínus e eucalipto, matéria prima essencial para o setor. Outro curso importante é o de **Biologia** que fornece pessoal especializado para a pesquisa de novas opções de matéria – prima que possa substituir a madeira no setor moveleiro; porém, um coordenador de curso entrevistado afirma que existe pouca pesquisa nas empresas do pólo, capaz de absorver todos os alunos formados.

O curso de **Química** também fornece mão – de – obra especializada para o setor moveleiro, possui atualmente 36 docentes, 31 doutores e 5 mestres e forma pessoas especializadas para lidar com resíduos e produtos químicos utilizados nas empresas do pólo de Arapongas; mas como os demais cursos citados, não consegue que todos os alunos formados sejam absorvidos pelas empresas do pólo.

O curso de **Engenharia Elétrica** fornece profissionais que podem atuar nas empresas moveleiras na área de produção e manutenção de máquinas e equipamentos. Os profissionais formados nesse curso raramente atuam no setor moveleiro do pólo de Arapongas. Segundo informações de um professor do curso, as empresas de móveis de Arapongas são, em sua maioria, pequenas e médias empresas, a mão – de – obra utilizada na manutenção de máquinas e equipamentos geralmente é terceirizada e não contratada de forma efetiva.

Alguns dados coletados chamam a atenção quanto à adequação dos cursos acima às necessidades das empresas para o setor moveleiro. Um Coordenador de Curso falou que, não existe pesquisa prévia para adequar a grade curricular às necessidades das empresas:

...procuramos formar profissionais que possam atuar em áreas diversas, não focamos o setor moveleiro, ele é só mais uma opção das várias que existem na região, é lógico que não podemos menosprezar esse setor que é fundamental na região, mas acredito que atendemos as necessidades de empresários com aquilo que eles esperam da mão – de – obra.

Essa informação mostra a dissonância existente entre o discurso dos empresários e o das universidades que formam profissionais para o setor. Conforme os empresários pesquisados, as universidades e cursos técnicos não formam profissionais em quantidade e qualidade adequados às necessidades do setor. A quantidade de profissionais formados não é absorvida pelas empresas do pólo, por conseguinte, as universidades pesquisadas não conhecem a real necessidade das empresas.

O SENAI CETMAM foi criado em 1993 e é resultado de uma parceria técnica entre o SENAI do Paraná e o Ministério da Economia de Baden – Württemberg – Alemanha. Inicialmente, o centro foi instalado em São José dos Pinhais e, em 2003, foi transferido para a cidade de Araçongas. As atividades do SENAI CETMAM que podem ser destacadas são:

- a) assessoria Técnica e Tecnológica, uma consultoria direta, com o objetivo de melhorar o desempenho tecnológico da empresa e o processo produtivo;
- b) a Educação Tecnológica, ofertando cursos de curta e longa duração direcionados para a área de madeira e do mobiliário, além de qualificação e treinamentos operacionais que também podem ser realizados na própria empresa;
- c) núcleo de Inovação e Design de Móveis, que oferece consultoria em gestão e design.

O SENAI – CETMAM possui os seguintes cursos direcionados ao setor da madeira e do mobiliário, são cursos de qualificação profissional e técnicos: qualificação profissional: Desenho e design (desenho de móveis), madeira e mobiliário (operador de máquinas da indústria moveleira); cursos técnicos (design de móveis 40 vagas/ano e gestão de processos industriais – mobiliários 40 vagas/ano).

Os laboratórios e infra – estrutura do SENAI – CETMAM são compostos pelas seguintes instalações: Laboratórios (informática, segurança do trabalho, design, físico-químico, eletro-eletrônico), Oficinas (salas de bancadas; sala de Pintura com Cabine (PU)); de Marcenaria; de Costura Industrial (Capas de estofados); de Novas Tecnologias e espaço destinado ao Laboratório de Ensaio Físicos e Dinâmicos de Móveis (em fase de estudos).

Uma informação importante em relação ao SENAI – CETMAM são as parcerias realizadas: o instituto possui uma parceria firmada com o Ministério da Economia de Baden – Württemberg – Alemanha, que passou por três fases, explicitadas no quadro 7:

	1ª FASE - PROJETO DE DESENVOLVIMENTO (1993/2000)	2ª FASE - PROJETO SUPLEMENTAR (200/2004)	3ª FASE – PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E ECONÔMICA (2004/ ATUAL)
Objetivos	Estruturar o SENAI – CETMAM através da vinda de peritos de longo e curto prazo, aperfeiçoamento do corpo técnico na Alemanha e instalação de máquinas e equipamentos de ponta.	Dar autonomia ao SENAI – CETMAM através da vinda de peritos de longo e curto prazo, instalações de máquinas e ferramentas de ponta e missões empresariais.	Ampliação do SENAI – CETMAM e implantação de um centro de informações setoriais.
Parceiros	Ministério da Economia de Baden – Württemberg, Ministério Federal para o Desenvolvimento.	Ministério da Economia de Baden – Württemberg, Centro Internacional para o Desenvolvimento, Ministério da Educação de Baden – Württemberg, Escola Técnica da madeira e do mobiliário de Stuttgart, Indústria Homag e Leitz.	Ministério da Economia de Baden – Württemberg, Centro Internacional para o Desenvolvimento, Ministério da Educação de Baden – Württemberg, Escola Técnica da madeira e do mobiliário de Stuttgart, Indústria Homag e Leitz.

QUADRO 7 – FASES DA PARCERIA SENAI – CETMAM E MINISTÉRIO DA ECONOMIA DE BADEN – WÜRTEMBERG – ALEMANHA.

FONTE - www.pr.senai.br

Algumas ações estão sendo implementadas como a adequação do SENAI – CETMAM à característica de produção local que é a seriada de móveis. O SENAI – CETMAM, quando instalado inicialmente na região de Curitiba, se adequava e se adaptava à serrarias, empresas que utilizavam madeira maciça e produção em pequena escala.

O que se pôde observar em relação à mão – de – obra para o setor de móveis na região Norte central do Paraná, especificamente no pólo moveleiro de Arapongas, é que ela existe, mas alguns problemas deverão ser resolvidos e algumas ações devem ser implementadas para que possa haver uma melhoria na competitividade das empresas do pólo:

- a) maior especialização da mão – de – obra local;
- b) aumentar a escolaridade dos funcionários das empresas;
- c) aumentar a qualificação profissional, principalmente com o aumento de cursos técnicos na região, que são em pequeno número, segundo os empresários;
- d) promoção de cooperação Universidade/Empresa.

A variável **recursos físicos** foi analisada pelos indicadores quantidade, qualidade e acesso aos recursos físicos disponíveis, principalmente em relação à madeira, o principal insumo da indústria moveleira.

Quanto aos recursos físicos, a região Norte central do Paraná e o pólo moveleiro de Arapongas estão bem servidos, pois a localização do pólo é estratégica. O Paraná apresenta a maior concentração de indústrias de aglomerados e MDF, no Brasil. Há algumas empresas de painéis reconstituídos como a Masisa, Placas do Paraná, Tafisa e Berneck e outras empresas que produzem compensados como a Coralplac, Contenplac e Formaplan.

Além disso, a proximidade do pólo de indústrias fornecedoras do setor como as indústrias químicas, de plásticos e metais fazem que a localização do pólo confira vantagens às empresas instaladas. Segundo um dirigente do APL entrevistado:

... as empresas localizadas nessa região possuem uma vantagem fantástica em relação aos concorrentes instalados fora da região. Existe um interesse muito grande dos empresários e poder público em promover a instalação de empresas fornecedoras no pólo de Arapongas.

O acesso das empresas a esses recursos foi questionado pelos empresários, principalmente pelos pequenos e médios que reclamam do oligopólio existente entre as fornecedoras de placas de madeira, painéis reconstituídos e MDF que ditam os preços e oneram os custos com matéria – prima dessas pequenas e médias empresas.

A variável **recursos de capital** foi operacionalizada pelos indicadores quantidade dos recursos e acesso que as empresas do pólo têm a esses recursos. As principais reclamações dos empresários entrevistados foram:

- a) ausência de linhas específicas para o setor moveleiro;
- b) dificuldade de acesso ao crédito para aquisição de máquinas, equipamentos e tecnologia de ponta, principalmente as micro e pequenas empresas.

Porém, o que se observa é que existe realmente ausência de linha de crédito específica para o setor moveleiro, já que algumas instituições, como o BNDES,

apresentam linhas transitórias, existindo também o desconhecimento de alguns empresários das linhas existentes e dos procedimentos necessários para se ter acesso a essas.

O BNDES, através do cartão BNDES, financia insumos para o setor moveleiro, linha destinada a empresas de micro, pequenas e médio porte. Funciona por meio de crédito rotativo pré – aprovado de até R\$250.000,00 reais por banco emissor, prestações fixas e iguais, com prazos de pagamentos em 12, 18, 24 ou 36 meses e taxas de juros de aproximadamente 1% a.m; tem como objetivo a aquisição de insumos, máquinas e equipamentos que tenham fabricação total ou parcial no país, (MOVERGS, 2009)

O Banco do Brasil possui uma linha de crédito, o Proger Urbano Empresarial, linha específica para empresas localizadas em APL's, cujo objetivo principal é financiar o investimento em inovação, melhorias tecnológicas e aumento da capacidade produtiva das empresas. Isso pode ser realizado por capital de giro, antecipação de recebíveis e financiamentos. Além dessa linha de crédito, o Banco do Brasil S.A possui outros produtos destinados a financiar empresas de todos os portes. A tabela 9 sintetiza essas informações:

TABELA 9 – PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO OFERTADAS PELO BANCO DO BRASIL S.A

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagamento	Taxa de Juros
BB Giro APL (Destinadas a empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 2,4 milhões)	Capital de giro em condições especiais para empresas que integram APL's	Em até 24 parcelas mensais, com carência de até 149 dias	TR + 1,85% a.m
BNDES Capital de Giro Progeren (Destinadas a empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 60 milhões)	É uma linha que apóia as empresas localizadas em aglomerações produtivas, com objetivo de aumentar a produção, emprego e massa salarial. O valor máximo de empréstimo é de R\$ 4 milhões	Até 24 meses	TJLP + 7% a.a ou 1,04% a.m Garantias pessoais ou reais
BB capital de giro mix Pasep	É uma linha disponibilizada para a aquisição de matérias-primas, pagto. de impostos ou oportunidades de negócios.	24 parcelas mensais	TR + 2,20% a 3,52% a.m
BB Giro rápido (limite de crédito de até R\$ 100 mil)	É um crédito pré-aprovado, disponível para utilização de uma só vez ou em parcelas, de acordo com as necessidades.	18 parcelas mensais, com carência de até 59 dias	2,24% a 2,50% 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	Em torno de 1% a.m
BNDES Automático	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

FONTE: BANCO DO BRASIL S.A ADAPTADO PELO AUTOR (2009)

Um dos gerentes de uma instituição financeira entrevistado, falou a respeito da reclamação dos micro e pequenos empresários sobre a dificuldade em se conseguir acesso às linhas de crédito, dificuldade esta advinda de problemas sérios de gestão das empresas:

“...não existe dificuldade de acesso aos recursos, na maioria das situações sobram recursos para financiar as empresas, o que acontece com as micro e pequenas empresas de Arapongas é que elas não possuem as garantias

necessárias e muitas vezes nem os documentos necessários para contrair esses recursos, na minha opinião é puro problema de gestão”.

Outra instituição que fornece recursos para financiar as empresas do pólo moveleiro de Arapongas é a Caixa Econômica Federal com várias agências na região. A tabela 10 mostra as principais linhas de crédito ofertadas pela Caixa Econômica Federal:

TABELA 10 – PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO OFERTADAS PELA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagamento	Taxa de Juros
Giro Caixa (possui duas modalidades: recursos da CEF e do PIS, com limite max. de R\$ 100 mil)	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 Investgiro (Empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 5 milhões e limite de crédito de R\$ 400 mil)	Para investimentos fixos, representados por bens, inclusive equipamentos importados, serviços inerentes a atividade da empresa. Financia até 90% da operação	48 meses incluindo até 6 meses de carência	TJLP + taxa definida pela agência CEF
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
Procard (limite de até R\$ 100.000,00)	Cartão de crédito destinado as 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.

FONTE: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, ADAPTADO PELO AUTOR (2009)

O que se observa pela da pesquisa é que existem recursos financeiros disponíveis na região para financiar as empresas do setor. O que acontece é um

desconhecimento dos empresários em relação às particularidades das linhas de financiamento e dificuldade das micro e pequenas empresas em obter esses recursos por ausência de documentações e garantias, que segundo informações obtidas nas instituições financeiras pesquisadas, são originadas de problemas sérios de gestão.

A **infra – estrutura** local é um dos fatores que conduzem as empresas do pólo de Arapongas à vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A região Norte central do Paraná, especificamente a região onde está localizado o pólo, possui a infra – estrutura necessária para que as empresas possam desenvolver suas atividades.

Um dos itens a ser considerado é a localização geográfica privilegiada de Arapongas – PR, que está muito próxima aos portos de Paranaguá – PR e Santos – SP, portas de saída dos produtos para o exterior. Além disso, a cidade também está próxima às fronteiras com os países do Mercosul, destino de grande parte das exportações do pólo. Isso confere às empresas localizadas no pólo custos mais atrativos na logística e exportação dos seus produtos.

Outro fator importante é a proximidade com os fornecedores de matéria – prima, principalmente os de madeira, laminados, compensados e MDF, cujos fabricantes nacionais possuem fábricas localizadas no Estado do Paraná, que também reduz os custos com transporte e confere maior agilidade na produção. A malha viária de acesso aos portos e a esses fornecedores é de muito boa qualidade, segundo os empresários entrevistados, que colocam como único entrave os gastos com pedágios localizados nessas vias.

Na cidade de Arapongas – PR, encontra-se à disposição das empresas moveleiras ali instaladas, infra – estrutura que se bem aproveitada pelas empresas, torna – se fator preponderante para a competitividade. Pode - se citar:

- a) Expoara: um centro de eventos criado em 1997 com 41 mil metros quadrados onde são promovidas as principais feiras do setor no Brasil: MOVELPAR – Feira de móveis do Estado do Paraná e FIQ – Feira internacional da qualidade em máquinas e acessórios para a Indústria Moveleira;
- b) SIMFLOR: programa de auto sustentabilidade de matéria – prima para o pólo moveleiro do Norte do Paraná, cujo objetivo é minimizar a falta de

matéria-prima (madeira), pelo plantio de mudas de eucalipto em uma fazenda localizada em Ortigueira – PR, esse é um projeto do SIMA – Sindicato da indústria de móveis de Arapongas;

- c) CETEC: Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento Sustentável. Órgão não governamental criado no ano 2000 que apóia e executa projetos e serviços na área ambiental;
- d) CECOMAR: Central de compras cooperativa que vai desde a aquisição de matéria – prima até a prospecção de clientes no Brasil e no exterior através da promoção de rodadas de negócios.

Na pesquisa realizada com os empresários, a qualidade da infra – estrutura existente foi considerada muito boa; no entanto a necessidade de que toda essa infra – estrutura seja organizada, pois, ainda não há um plano estruturado de infra – estrutura específica para o setor moveleiro, ou seja, não existe nada sistematizado que possa prever a demanda futura das empresas moveleiras em relação ao que será necessário para encarar os desafios que virão.

5.2.3.2 Dotação de vantagens locais de demanda

As vantagens locais advindas da demanda existente para as empresas moveleiras do pólo de Arapongas foram consideradas como um fator irrelevante pelos empresários entrevistados. Isso tem algumas explicações quando se analisa onde estão localizados os principais destinos dos produtos do pólo de Arapongas.

Conforme fontes do SIMA (2005), 38% dos produtos são consumidos por clientes da região Sudeste, 27% dos produtos são consumidos por clientes localizados na região Norte/Nordeste, 24% dos produtos são consumidos por clientes localizados na região Sul, 8% dos produtos são destinados ao mercado externo e 3% em outras localidades.

Um fator a ser ressaltado: os principais clientes das empresas do setor moveleiro do pólo são grandes varejistas nacionais, que possuem lojas em quase todos os Estados. Esses varejistas são alcançados por representantes comerciais que estão presentes em todo o Brasil. Apesar de esse fator ser muito interessante para a indústria por trazer escala nas vendas faz que as empresas fiquem reféns desses grandes varejistas que ditam preços e impõem o *design* dos produtos que

desejam comprar. É preciso implementar ações que diminuam essa dependência, mirar o mercado externo é uma alternativa interessante já que faz que as empresas não fiquem tão vulnerável às oscilações da economia brasileira e possam produzir com *design* próprio.

A maioria das empresas pesquisadas atendem públicos das classes C, D e E que, segundo um empresário entrevistado, exige um produto de qualidade porém não um *design* exclusivo. Essa informação mostra por que as empresas do pólo de Arapongas imitam *design* de outras empresas captado em feiras nacionais e internacionais. A qualidade da demanda dos produtos não é muito conhecida pelas empresas devido a dois problemas presentes no pólo: a carência de informações mercadológicas e ausência de pesquisas sobre o perfil da demanda do consumidor final e sua capacidade de absorver inovações.

5.2.3.3 Dotação de vantagens locacionais de indústrias de apoio

Poucas indústrias de apoio ao setor moveleiro estão presentes na região Norte central do Paraná, principalmente o fornecedor da principal matéria – prima para o setor que é a madeira, que está muito próximo de Arapongas – PR, encontra – se, em sua maioria, no Estado do Paraná, conferindo vantagens em relação à localização pelas empresas.

Um dos problemas das empresas pesquisadas em relação aos poucos fornecedores de madeira no Brasil, é a dependência existente: eles impõem cotas às empresas moveleiras, limitando a expansão imediata da produção.

Os fornecedores principais da indústria moveleira são as indústrias química, de metais e plásticos e a produtora de painéis de madeira e MDF, mas não se observa um intercâmbio de informações entre a indústria moveleira de Arapongas – PR e os seus fornecedores principais, o que poderia acarretar em novos materiais alternativos e uma melhora de qualidade dos produtos de ambos.

As empresas fornecedoras de placas de madeira do Paraná são de alto nível conforme relato de um empresário entrevistado:

...as empresas que fornecem madeira para as empresas do pólo são de alto nível, os produtos que compramos estão dentro dos padrões internacionais de qualidade, o principal problema é que no país existem

poços fornecedores deste nível, talvez sete, isso nos deixa em uma posição difícil.

Como ação para resolver o problema citado acima, pode-se imprimir a necessária e imediata criação de dispositivos que estimulem a criação de novas empresas para o setor de madeira aglomerada, que aumentaria o grau de concorrência no setor, dando mais opções à indústria de móveis.

5.2.3.4 Dotação de vantagens locacionais institucionais

Os **fatores institucionais** imprescindíveis para o desenvolvimento da indústria moveleira também estão presentes na região Norte central do Paraná, porém não na quantidade e na qualidade que os empresários desejam e demonstraram na pesquisa. Foram entrevistados os secretários de indústria e comércio de municípios pertencentes à região Norte central do Paraná, para indicar ações institucionais que estimulem a competitividade de empresas moveleiras localizadas na região.

Uma das ações institucionais que visam ao aumento da competitividade das indústrias moveleiras do pólo de Arapongas é a criação do APL de Móveis de Arapongas que possui atualmente 160 empresas participantes localizadas em 5 cidades: Apucarana, Arapongas, Cambé, Rolândia e Sabáudia. A origem do APL foi em setembro de 1998, quando foi realizado em Cornélio Procópio, o Planejamento Estratégico do Pólo Moveleiro da Região Norte do Paraná, encontro que teve como objetivos traçar metas para melhorar o desenvolvimento econômico, técnico, político e social de todo o setor, buscando fazer que os índices de competitividade atingissem os países desenvolvidos.

No ano de 2004, foram realizados quatro encontros do APL organizados pelo SIMA – Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas e FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná com a participação de empresários do setor moveleiro, fabricantes de matéria – prima, representantes do Poder Público Municipal, Governo do Estado, Universidades regionais, SEBRAE, BRDE, FAET, CETEC, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, ACIA, entre outros. A governança corporativa do APL foi instituída em 18/03/2005, em uma reunião que contou com 32 participantes.

O APL vem tomando uma série de ações conjuntas que visam à modernização do pólo e ao aumento da competitividade da indústria moveleira local, citadas por empresários, secretários da indústria e comércio entrevistados. Também está presente no Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Móveis da região de Arapongas – PR, uma publicação de 2006 que pretendeu mostrar as principais ações de que o APL de Móveis da região necessitava para ampliar sua participação nos mercados nacionais e internacionais, melhorando assim o nível de emprego e renda regional. Algumas dessas ações foram implementadas, outras ainda estão em curso.

É interessante notar que a instituição do APL foi citada por todos os empresários entrevistados como fator de alta relevância para as empresas do pólo. Um deles disse:

...o APL proporciona ações e vantagens que eu sozinho não poderia ter acesso. Fazer parte do APL me promove acesso a feiras do setor, financiamentos para máquinas e equipamentos, além da possibilidade de compartilhar momentos bons e dificuldades.

No quadro 8, estão elencadas algumas ações que o APL vem tomando para que a indústria moveleira da região de Arapongas – PR alcance um nível maior de competitividade, padrões comparados a empresas localizadas em países desenvolvidos. É difícil determinar se as ações tomadas estão nas esferas pública, privada ou profissional, já que no APL as decisões e execução das ações são tomadas em conjunto.

AÇÕES DO APL DE MÓVEIS DE ARAPONGAS - PR		
Ações do APL	Executores	Prazo para Implementação
Criar a logomarca do APL de móveis de Arapongas	SENAI	Até 08/06/2006
institucionalizar a logomarca do APL de móveis de Arapongas	SENAI, Prefeituras, SEBRAE, SIMA, FIEP	Até 31/12/2008
Programa permanente de estímulo ao associativismo e a cooperação	SIMA e Prefeituras	Até 31/10/2008
Publicar boletins informativos do APL	Prefeituras e Portal Moveleiro	Até 19/12/2008
Implantação núcleo de inteligência comercial	Prefeituras e Governo Federal	Até 31/12/2008
Melhorar o nível de escolaridade do trabalhador da indústria	Prefeituras e SESI	Até 31/12/2008
Programa de capacitação de mão – de - obra	FIEP/SENAI, Governo do Estado, FAT e empresas	Até 30/11/2008
Realizar o Censo Econômico do APL	Governo/Ipardes, FIEP, SIMA, Faculdades/Universidades, SENAI CETMAM e SESI	Até 31/10/2006
Linhas de crédito para as empresas do APL	Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BRDE/BNDES, Siccob e Sicredi	Até 31/12/2008
Inteligência Competitiva	SEBRAE	Até 31/12/2006
Implantação projetos de <i>design</i>	SENAI CETMAM e Rede Paranaense de <i>Design</i>	Até 30/11/2008
Implantação de um Programa de Gestão da Qualidade	FIEP/SENAI e empresas	Até 31/12/2008
Melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores	SESI e empresários	Até 31/12/2008
Programa de capacitação gerencial	SENAI	Até 31/12/2008
Projeto de melhoria do processo produtivo	SENAI CETMAM	Até 31/12/2008
Missão Internacional – Design de móveis	SIMA/CONEX, FIEP, MDIC, Abimóvel, APEX e empresas	Até 15/05/2007
Rodada Internacional de Negócios	SIMA e SEBRAE	Até 12/05/2006
Programa Extensão Industrial Exportadora - PEIEX	Fundação de Apoio da Universidade Estadual de Londrina	Até 21/12/2006
Monitoramento dos Resultados	SEBRAE	Até 31/12/2008
Programa de Normalização	Fórum da Competitividade (MDIC e Abimóvel) e ABNT	Até 31/12/2007
Plano de Infra – estrutura do APL	Prefeituras e CETEC	Até 31/12/2008
Programa de Auto Sustentabilidade Ambiental	SIMA, Prefeituras e EMATER	Até 31/12/2008

QUADRO 8 – AÇÕES DO APL DE MÓVEIS DE ARAPONGAS - PR

FONTE – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE ARAPONGAS – PR (2006), adaptado pelo autor

O APL vem alcançando níveis muito bons de cooperação, porém algumas empresas mostram relutância em dele participar. Segundo informações de um dos dirigentes entrevistados no SIMA – Sindicato das Indústrias de Móveis de

Arapongas, as MPE`s – Micro e Pequenas Empresas, possuem uma capacidade maior de cooperação:

...as empresas menores são mais acessíveis as ações do APL, talvez pela possibilidade de compartilhar recursos que não teriam acesso sozinhas, mas não deveria ser assim, as grandes empresas tem muito a ganhar com as ações do APL também.

Observa – se que a região é dotada de ações institucionais que promovem a indústria moveleira e por elas é possível potencializar a indústria moveleira e o desenvolvimento sócio - econômico da região. Os empresários entrevistados citaram outras ações, de ordem tributária e fiscal que poderiam aumentar a capacidade de produção da indústria moveleira na região como a redução da carga tributária para a indústria e insumos e a redução de impostos que incidem sobre a mão – de – obra contratada no pólo.

6 AÇÕES SUGERIDAS PARA OS SETORES PÚBLICO, PRIVADO E ASSOCIATIVO

Este tópico tem o objetivo de sugerir, após o estudo realizado, ações nos níveis público, privado e associativo, que potencializem a competitividade da indústria moveleira da região de Arapongas – PR e, conseqüentemente, tragam desenvolvimento sócio - econômico para a região Norte central do Paraná. Essas ações derivam das entrevistas com empresários, prefeituras e associações como Sindicatos e APL, realizadas no estudo.

É importante ressaltar que algumas ações sugeridas já estão sendo implementadas, pois, o APL de móveis de Arapongas – PR possui um plano de desenvolvimento elaborado para o biênio 2006 – 2008.

6.1 AÇÕES SUGERIDAS PARA O SETOR PÚBLICO MUNICIPAL, ESTADUAL E FEDERAL

Na **esfera federal** algumas ações auxiliariam muito o desenvolvimento da indústria moveleira de Arapongas como:

- a) política de modernização produtiva: para que exista a modernização produtiva das indústrias de móveis de Arapongas, além da modernização dos parques industriais, é necessária a redução imediata de tarifas e impostos nas importações de máquinas e equipamentos que, aliadas a outros impostos como IPI e ICMS oneram muito as empresas em caso de importações;
- b) abertura de linhas específicas de financiamento: essa ação é sugerida para que haja recursos financeiros disponíveis vinculados a projetos específicos de modernização do parque industrial moveleiro;
- c) incentivo à maior concorrência nas indústrias de madeira aglomerada: aumentar a instalação de empresas, incentivando a concorrência no setor com a redução de tarifas alfandegárias na importação da madeira aglomerada;
- d) aumento de cursos técnicos no pólo: maior formação de técnicos em operação de máquinas modernas, implantação de cursos de desenho industrial;

- e) avanço na modernização dos portos visando à exportação;
- f) reforma tributária que reduza os impostos incidentes sobre as empresas, principalmente os tributos indiretos.

Na **esfera estadual** podem se destacar as seguintes ações para potencializar a competitividade das empresas moveleiras do pólo de Arapongas – PR:

- a) investir na capacitação de mão – de – obra para a indústria moveleira: criar cursos técnicos com o auxílio do SENAI, CETMAM e FIEP/SENAI. Essa ação já está sendo implementada, porém os empresários acreditam que seja necessária maior rapidez na formação e abertura de mais vagas para atender a demanda do pólo;
- b) aumentar os investimentos em infra – estrutura: apesar na ótima infra – estrutura existente no pólo, conforme opinião dos empresários, algumas ações como a diminuição de pedágios nas rodovias estaduais e a melhora de alguns trechos de rodovia foram solicitados. A modernização do porto de Paranaguá e sua adequação à exportação de móveis é outra demanda que deve ser atendida pelo Estado;
- c) incentivar a instalação de indústrias de apoio no APL: não existem muitas empresas fornecedoras instaladas no pólo de Arapongas – PR. Por incentivos estaduais como capacitação da mão – de – obra local, incentivos fiscais e melhora de infra – estrutura, é possível trazer para a região empresas do setor metal – mecânico, empresas de madeira aglomerada e químicas, que fortaleceriam a região, economicamente;
- d) incentivar a implantação de novas empresas do setor moveleiro em cidades de menor porte da região Norte Central do Paraná: essa ação é de suma importância já que contribui para a distribuição de renda para as cidades de menor porte da região. Esse incentivo poderia vir por meio da criação de cursos técnicos direcionados à indústria nas cidades menores e capacitação gerencial para proprietários de empresas moveleiras de menor porte localizadas nessas cidades.

Na **esfera municipal** as seguintes ações potencializarão a competitividade das empresas moveleiras de Arapongas – PR :

- a) estimular o associativismo e o cooperativismo: para as empresas moveleiras da região esse é o caminho, visto que a maioria das empresas do pólo são micro e pequenas empresas. As prefeituras podem estimular o associativismo por meio de cursos para pequenos empresários e formação de pequenos distritos industriais em suas cidades;
- b) criação de cursos técnicos municipais: a formação de mão – de – obra adequada à indústria moveleira nos municípios por meio de cursos municipais forneceria às micro empresas, localizadas nas pequenas cidades da região, mão – de – obra capacitada e aumentaria o nível de emprego nessas cidades;
- c) melhorar a infra – estrutura dos distritos industriais existentes: nas cidades menores, os pequenos distritos industriais têm problemas com fornecimento de energia, asfalto das vias, galpões inadequados. Uma parceria empresa/prefeitura poderia melhorar a qualidade desses pequenos distritos.

6.2 AÇÕES SUGERIDAS PARA O SETOR PRIVADO

- a) aumentar investimentos em pesquisa e *Design*: apesar da vantagem competitiva dos móveis do pólo de Arapongas – PR advirem da produção seriada e não de móveis sob medida, a conquista do mercado externo de móveis virá por um maior investimento em pesquisa de materiais alternativos e *design* de produtos. O aumento da parcela do faturamento investido em *design* deve aumentar nas empresas.
- b) aumentar a oferta de treinamentos dentro das empresas: na pesquisa, pôde – se constatar que os empresários pesquisados esperam do poder público o treinamento e a formação de mão – de – obra para o pólo, mas é necessário que essa formação surja dentro das empresas, para suprir a falta de mão – de – obra técnica existente.
- c) popularizar no pólo programas de gestão da qualidade: essa popularização traria incentivos para que várias empresas adotassem um programa de qualidade e, conseqüentemente, o aumento da

produtividade das empresas do pólo. Essa ação é necessária principalmente para as MPE`s do Pólo.

6.3 AÇÕES SUGERIDAS PARA ENTIDADES ASSOCIATIVAS

- a) realização e participação em feiras nacionais e internacionais: ação muito importante para a atualização das empresas do pólo. A parceria entre APL, sindicatos, SEBRAE, FIEP, SESI e poder público são fundamentais para a participação de empresários nesses eventos;
- b) obtenção e distribuição de informações mercadológicas: informações atualizadas em relação a mercados, consumidores, tendências para o setor moveleiro é fundamental para a atuação das empresas do APL. Essas informações podem ser coletadas e distribuídas para as empresas pelas entidades associativas.
- c) Promoção de mais rodadas de negócios entre empresários do pólo e importadores: as rodadas de negócios já acontecem, os empresários dizem porém que não em número suficiente, é preciso que se intensifique essa ferramenta de exportação. Os dirigentes do APL alegam que para haver mais rodadas de negócio são necessários maiores investimentos privados.

7 CONCLUSÃO

Este estudo, realizado em seis empresas moveleiras, localizadas no município de Araçongas no Estado do Paraná teve como objetivos utilizar um modelo de análise de desenvolvimento de indústria regional, identificar fatores locais relevantes para a indústria moveleira na região Norte central do Paraná, avaliar a viabilidade da indústria moveleira na região com base nas condições competitivas atuais e recomendar ações para instituições públicas, privadas e associativas que estimulem a indústria moveleira na região.

Os dados obtidos com as análises buscaram responder as seguintes questões: estratégia genérica utilizada pelas empresas, vantagens locais relevantes para a indústria moveleira na região, dotação da região dos fatores locais relevantes para as empresas e ações que potencializem o desenvolvimento da indústria na região.

A metodologia utilizada foi por meio do estudo comparativo de casos, onde procurou – se descrever a incidência de fenômenos específicos. O delineamento da pesquisa é do tipo descritivo. As variáveis da pesquisa foram obtidas por meio de entrevista semi – estruturada, questionário, análise de documentos e observação pessoal. A triangulação dos dados auxiliou na análise pela integração de dados qualitativos e quantitativos na interpretação dos mesmos. Foram elaborados alguns indicadores, contemplando as variáveis estratégias genéricas, fatores locais e competitividade. Os indicadores foram pensados com o intuito de agrupar as respostas de modo a sistematizar as análises posteriores.

O modelo proposto de pesquisa, modelo este utilizado no trabalho, auxiliou na condução e sistematização dos dados coletados durante a pesquisa, também foi possível obter um panorama geral da indústria e da região onde essa indústria está instalada, auxiliando muito na fase final responsável pela sugestão de ações as entidades públicas, privadas e associativas.

Visto isso, o modelo proposto contribui de uma maneira ideal para a análise de competitividade de indústrias localizadas em determinadas regiões, através da análise da potencialidade da região em receber e desenvolver competitivamente essa indústria.

As seis empresas pesquisadas pertencem a setores industriais do mesmo segmento e estão inseridas em um mesmo cenário sócio – econômico regional,

diferindo somente no porte, três grandes, uma média e duas pequenas. Considerando as **estratégias genéricas** utilizadas pelas empresas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque, descritas por Porter (1989), as análises revelaram que as empresas A, B, C e E adotam um posicionamento estratégico baseado na liderança em custo e as empresas D e F adotam um posicionamento baseado em diferenciação. O estudo mostrou a predominância de empresas que utilizam estratégias empresariais focadas na liderança em custo.

Com relação aos fatores locacionais relevantes para a competitividade da indústria moveleira os empresários que responderam à pesquisa consideraram como imprescindível os fatores quantidade e qualidade dos recursos humanos presentes na região; abundância, qualidade e acesso aos recursos físicos; existência e acessibilidade aos recursos de capital; qualidade e quantidade de infra – estrutura; qualidade das indústrias de apoio e as ações institucionais que influenciem positivamente a indústria na região.

A existência de demanda local para os produtos e a quantidade de vantagens locacionais de apoio foram consideradas irrelevantes pelas empresas. Apesar dessa irrelevância encontrada na pesquisa a instalação de indústrias que exerçam atividade complementar às empresas moveleiras foi considerada positiva e uma ação institucional que promoveria o desenvolvimento socioeconômico na região Norte central do Paraná.

Quanto à dotação na região das vantagens locacionais relevantes identificadas na pesquisa:

- a) recursos humanos: observou – se a existência de mão – de – obra na região, porém algumas ações como: maior especialização da mão- de – obra, aumento da escolaridade dos funcionários, aumento da qualificação profissional e cooperação universidade/empresa foram citadas pelos empresários e dirigentes de instituições públicas e associativas como urgente;
- b) recursos de conhecimento: existem várias instituições na região que fornecem mão – de – obra para a indústria moveleira, porém a necessidade das empresas não é bem identificada por essas instituições, ocorrendo a formação de profissionais que não são absorvidos pela indústria, que necessita de mais profissionais de áreas técnicas específicas;

- c) recursos físicos: a localização do pólo é estratégica, está muito próximo as indústrias fornecedoras, principalmente da madeira que é o principal insumo. As indústrias de plástico e metais e a indústria química também estão próximas, porém o acesso a esses insumos foi citado como problemático, principalmente para as PME`s que reclamam do oligopólio existente;
- d) recursos de capital: a pesquisa mostrou, através da opinião dos dirigentes das instituições financeiras pesquisadas que as empresas, em sua maioria desconhecem as modalidades de financiamento e tem sérios problemas de gestão nas empresas que os impedem de obter esses recursos.
- e) Recursos de infra – estrutura: o que se verificou na pesquisa foi que a região é bem dotada de infra – estrutura para o desenvolvimento da indústria moveleira. Os empresários classificaram a infra – estrutura local como fator determinante para a instalação das empresas na região, porém verificou – se a ausência de um plano estruturado para preparar a região e o pólo para o crescimento e demanda futura das empresas;
- f) vantagens de apoio: na pesquisa pode – se verificar a ausência de indústrias de apoio no pólo, porém a localização estratégica e a proximidade da região das empresas fornecedoras minimizam esse problema. O principal problema citado pelos empresários é a existência de poucos fornecedores de placas de madeira no Brasil, impondo cotas de produção às empresas moveleiras;
- g) vantagens institucionais: a existência do APL confere vantagens ao pólo pela interação das esferas pública, privada e entidades associativas. O diálogo existente entre elas promove ações conjuntas adequadas ao desenvolvimento das empresas. Os empresários entrevistados disseram que essas ações poderiam ser intensificadas com maior auxílio do governo federal através da diminuição dos impostos que incidem sobre a mão – de – obra contratada e a uma reforma tributária.

Os dados obtidos na pesquisa mostram que os objetivos gerais e específicos do estudo foram completamente atingidos e que as justificativas do estudo se mostraram - se pertinentes e relevantes para a realização do estudo.

A pesquisa mostrou que a indústria moveleira da região Norte central do Paraná, especificamente do pólo de Arapongas é viável economicamente, e que a

tomada das ações sugeridas no trabalho potencializaria a competitividade dessa indústria e promoveria, conseqüentemente, a região onde está instalada.

As ações sugeridas para os setores públicos, privados e associativos demonstram a necessidade do trabalho conjunto. Isso poderia ser intensificado através da adesão de mais empresas ao APL e uma maior representatividade do setor moveleiro junto ao governo federal.

Estudos posteriores poderão ser realizados comparando o pólo moveleiro de Arapongas com outros pólos moveleiros localizados no Brasil e no exterior, além disso, seria interessante analisar o desenvolvimento socioeconômico das regiões em que esses pólos estão instalados para isso, utilizando mais empresas pesquisadas o que daria uma maior abrangência a pesquisa.

8 REFERÊNCIAS

ALTENBURG, Tilman.; GILLEGRAND, Wolfgang. STAMER, Jörg Meyer. **Building Systemic Competitiveness**. Concept and Case Studies from México, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. Berlim: German Development Institute – GDI, 1998.

ANDRADE, José Roberto de Lima; O papel do Local no Desenvolvimento Regional: Proposições e Limites. In: **Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões**. MELO, Ricardo de Oliveira Lacerda. HANSEN, Dean Lee (Orgs). São Cristóvão: Editora UFS, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. Disponível em:<[http// www.abimovel.com](http://www.abimovel.com)>. Acesso em: 31/03/2008.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em:<[http// www.movergs.com.br](http://www.movergs.com.br)> . Acesso em 05/01/2009.

_____ Em Busca do Esquivo Desenvolvimento Regional: Entre a Caixa-preta e o Projeto Político. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília, IPEA n. 13, Brasília, jun/ 1996, p. 111 – 145.

_____ Post-Scriptum Sobre Desenvolvimento Regional: Modelos Reais e Modelos Mentais. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília, IPEA. Brasília, n.19, jun/ 1999.

BOISIER, S. Desarrollo (Local): De Qué Estamos Hablando? In: MADUERY, Oscar y VÁZQUEZ BARQUERO, Antônio (Eds), **Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de Dessarrollo Local**. Rosário: Homo Sapiens, 2001.

.BRANDÃO. Carlos Antônio; Estratégias Concertadas de Desenvolvimento Regional: Os Novos Desafios de Análise e de Ação. In: **Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões**. MELO, Ricardo de Oliveira Lacerda. HANSEN, Dean Lee (Orgs). São Cristóvão: Editora UFS, 2007.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego RAIS: **RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS**. Brasília, 1996 – 2004.

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. A Influência do País de Origem no Desempenho das Empresas. **RAC**, v. 9, n. 4, out/dez., 2005, p.97-118.

CÂMARA, Márcia Regina Gabardo da. et al. Competitividade e Formação de Cluster na Indústria Moveleira de Arapongas. In: MONTROYA, Antônio; ROSSETO, Carlos Ricardo. (orgs.). **Abertura Econômica e Competitividade no Agronegócio Brasileiro: Impactos Regionais e Gestão Estratégica**. 1. ed. Passo Fundo, 2002 v. 1, p. 263-284.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Experiências de Desenvolvimento Local na Paraíba: O Caso do Programa “Pacto Novo Cariri”. In: **Caleidoscópio do desenvolvimento local no Brasil: diversidade das abordagens e das experiências**. In: YVES-A. Fauré, HASENCLEVER, Lia (Orgs). Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

CARVALHO, David Ferreira; SANTANA, Antônio Cordeiro de; NOGUEIRA, Ana Karlla Magalhães; MENDES, Fernando Antônio Teixeira; CARVALHO, André Cutrim. Análise do Desempenho Competitivo da Indústria de Móveis de Madeira do Estado do Paraná. In: **Amazônia Ciência & Desenvolvimento**. Belém, v.2, n.4, jan./jun. 2007.

CENTRE FOR INDUSTRIAL STUDIES – CSIL. Disponível em: <<http://www.csilmilano.com>>. Acesso em 05/04/2008.

CONRADO, Leida Maria Vicenzi. **Políticas Ambientais e Inovações Tecnológicas em Empresas Moveleiras no Paraná: Estudo de Casos**. 2003, 185p. Dissertação Mestrado em Administração - Universidade Federal do Paraná, Paraná.

CONTADOR, José Celso. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1996.

COUTINHO, Luciano,; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: UNICAMP, 1994.

CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugênio Ávila; MARTINET, Alain Charles; Estratégia de Desenvolvimento Sustentável: Integração Matriz/Filial Numa Multinacional Siderúrgica Européia. In: **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, 28 ed. Especial. Porto Alegre: UFRGS, v.13, n.4, dez/ 2007.

CUNHA, João Carlos da.; **Anotações de aula** da Disciplina de Administração da Tecnologia do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, 2007.

CUNHA, Idaulo José; **Aglomerados Industriais de Economias em Desenvolvimento: Classificação e Caracterização**. Florianópolis: EDEME, 2003.
CUNHA, Idaulo José; PEREIRA, Maria do Carmo S.; CASAROTTO FILHO, Nelson; **Análise da competitividade das principais aglomerações de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis: BRDE, 2006.

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

CUNHA, Sieglinde Kindl da.; CUNHA, João Carlos da. Competitividade e Sustentabilidade de um *Cluster* de Turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida de impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea**. 2.ed. especial, Rio de Janeiro, v.9, 2005, p.101 – 124.

CUNHA, Sieglinde Kindl da.; CUNHA, João Carlos da. *Clusters* de Turismo: Abordagem Teórica e Avaliação. **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador, n13, Jan/ 2006, p. 60 – 67.

CUADRADO - ROURA, Juan.R. Planteamientos y Teorias Dominantes sobre el Crecimiento Regional em Europa em lãs Cuatro Ultimas Décadas. **Revista Eure**. Santiago jun/1995.

DE LUCA, Francisco Javier. **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.

FAURÉ, Ives-A; HASENCLEVER, Lia (Orgs). **Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil**. Rio de Janeiro: E – Papers, 2007.

_____ **O Desenvolvimento Local no Estado do Rio de Janeiro**. Estudos Avançados nas Realidades Municipais. Rio de Janeiro: E-Papers, 2005.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ – FIEP. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br>>. Acesso em 31/03/2008.

FEITOSA, Cid Olival; Do Regional ao Local: Uma Tradição Conceitual. In: MELO, Ricardo Oliveira Lacerda de, HANSEN, Dean Lee (Orgs) **Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões**. São Cristóvão: UFS, 2007.

FILHO, Jair do Amaral; A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico Regional e Local. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília, IPEA, n.23, jun/2001.

GORINI, Ana Paula Fontelle. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.8, set/1999.

HASENCLEVER, Lia; ZISSIMOS, Isleide; A Evolução das Configurações Produtivas Locais: Uma Revisão da Literatura. In: **Revista Eletrônica Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 36, n. 3, julho-setembro 2006, p – 407-433.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. Disponível em <<http://www.ipardes.gov.br>>. Acesso em 30/03/2008.

KLIKSBERG, Bernardo Capital Social e Cultura: as Chaves Esquecidas do Desenvolvimento. In: **Preal Debate Especial**, CPDOC/FGV, n.3, Out/ 2002. Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br/projetos/arq/PrealDebEspecial.pdf>>. Acesso em 04/03/2008.

MARTINS, Fábio Augusto: **O Processo de Raciocínio das Teorias das Restrições na Indústria Moveleira de Pequeno Porte: Um Estudo de Caso**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Florianópolis: UFSC, 2002.

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

MELO, Ricardo Oliveira Lacerda.; HANSEN, Dean Lee (Orgs); Aglomeração de Pequenos Negócios na Indústria de Confecção”. In: **Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões**. São Cristóvão: UFS, 2007.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica**. São Paulo, n.28 POLICY PAPER, set/ 2001.

MORALES, F. Xavier Molina; NAVARRO, M. Angel López ; GUIA-JULVE, Jaume. The Role of Local Institutions as Intermediary Agents in the Industrial District, European Urban and Regional Studies, **European Urban and Regional Studies**. 2002, p. 315-329.

NASCIMENTO, Marilzete Basso do; **A incorporação do Design por uma Indústria Moveleira voltada ao Segmento Popular** – Um Estudo de Caso no Pólo Moveleiro de Arapongas - PR. Florianópolis, 2001. 100p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federa de Santa Catarina, Santa Catarina.

PEREIRA, Sudanês Barbosa. Os Elementos Intangíveis do Desenvolvimento Local. In: **Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões**. MELO, Ricardo de Oliveira Lacerda. HANSEN, Dean Lee (Orgs). São Cristóvão: Editora UFS, 2007.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS DA REGIÃO DE ARAPONGAS – PARANÁ, 2006. Disponível em: <<http://www.redeapl.pr.gov.br>>. Acesso em 31/03/2008.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Clusters and the New Economics of Competition**. Harvard Business Review, 1998.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

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

PUTNAM, Robert D. The prosperous community: social capital and public life. In: **The Americam Prospect**, n 13, março/ 1993.

RANGEL, Armênio de Souza. Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira. In: **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993.

RICARDO, David. **Principles of Political Economy and Taxation**. Amherst NY, Prometheus Books, 1996.

ROSA, Sérgio E. Silveira; CORREA, Abidack Raposo; LEMOS, Mário L. Freitas; BARROSO, Deise Vilela. O Setor de Móveis na Atualidade: Uma análise preliminar. In: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.25, p. 65-106, mar/2007.

SANTOS, Tharcisio B. S. **Competitividade** – a busca do crescimento econômico. Top Managment, 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL. **Arranjo produtivo local de móveis de Arapongas – PR**: nota técnica/Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Curitiba: IPARDES, 2006. 25p.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em <<http://www.pr.senai.br>> Acesso em 23/12/2008.

SERRA, Maurício A; PAULA, Nilson M. Desenvolvimento Local: A Experiência Paranaense com Arranjos Produtivos Locais. In: MELO, Ricardo.Oliveira Lacerda; HANSEN, Dean Lee (Orgs) **Desenvolvimento regional e local**: novas e velhas questões. São Cristóvão: UFS; 2007.

SILVA, Christian Luiz da; **Competitividade & Estratégias Internacionais** – discutindo a cadeia de valor. Curitiba: Juruá, 2004.

SIMA – **Sindicato da Indústria de Móveis de Arapongas**. Arapongas. Disponível em: <<http://www.sima.org.br>>. Acesso em 31/03/2008.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Martins Fontes, v.1, 2003.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Martins Fontes, v.2, 2003.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Sistemas Locais de Produção: Indicadores, estudos de Casos e Políticas. In: **Caleidoscópio do desenvolvimento local no Brasil**: diversidade das abordagens e das experiências. In: YVES-A. Fauré, HASENCLEVER, Lia (Orgs). Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

VALENÇA, Antônio C. de Vasconcelos; PAMPLONA, Leonardo de Moura Perdigão; SOUTO, Sabrina Weber, Os Novos Desafios Para a Indústria Moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.15, mar/ 2002, p. 83 – 96.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antônio. **Dessarrollo Local**: Uma estratégia de creación de empleo. Madrid: Pirámide, 1997.

_____.Desarrollo Endógeno y Globalizacion. In: Adoery, Oscar y VÁZQUEZ BARQUERO, Antônio (Eds), **Transformaciones globales, instituciones y Políticas de desarrollo local**. Rosário: Homo Sapiens, 2001.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de perguntas utilizadas durante as entrevistas

As questões abaixo visam identificar qual a estratégia competitiva utilizadas pelas indústrias moveleiras do pólo de Arapongas – PR

1 - Qual o percentual em relação ao faturamento de novos investimentos em P&D, nos últimos três anos?

Ano	Faturamento	Investimento em P&D	
		Valor	%
2003			
2004			
2005			
2006			
2007			

2 – Qual o percentual em relação ao faturamento investido em design de produtos nos últimos três anos?

Ano	Faturamento	Investimento em design de produtos	
		Valor	%
2003			
2004			
2005			
2006			
2007			

3 – Qual o valor em R\$ investido na aquisição de máquinas e equipamentos nos últimos três anos?

Ano	Faturamento	Valor investido em (R\$)	
2003			
2004			
2005			
2006			
2007			

4 – A empresa compra equipamentos de última geração ou equipamentos com defasagem tecnológica? De quantos anos?

5 – Qual a idade média dos equipamentos da empresa?

6 – Em relação a gestão da qualidade, a empresa :

- () A empresa não possui um programa de controle de qualidade
- () A empresa possui um programa de controle de qualidade

7 – Em relação a certificação de garantia de qualidade:

- () A empresa possui certificação de qualidade reconhecida no setor
- () A empresa não possui nenhuma certificação reconhecida no setor
- () A empresa possui certificação de qualidade reconhecida no setor em processo de implantação

8 - Quem são os clientes – alvo da principal linha de produtos da empresa?

- () Classe A
- () Classe B
- () Classe C
- () Classe D
- () Classe E

9 – Em sua opinião, quais os principais diferenciais competitivos que a empresa possui em relação aos seus principais concorrentes?

10 - Qual o mercado geográfico que a empresa atende através da sua principal linha de produtos? (local, regional, nacional ou internacional).

- () Local
- () Regional
- () Nacional
- () Internacional

11 - Quais são os canais de distribuição dos produtos utilizados pela empresa?

- () Próprio
- () Varejo especializado
- () Representantes comerciais
- () Grandes varejistas
- () Outros (especifique)_____

12 - Existe um esforço para a divulgação (publicidade, força de vendas, ou outros meios) dos produtos através de uma marca registrada que evite a competição baseada em preços ou em outras variáveis?

- () Publicidade
- () Força de vendas próprias
- () Propaganda
- () Outros (especifique)_____

As questões abaixo visam responder a respeito da relevância dos fatores locacionais encontrados na região que potencializam o pólo das indústrias moveleiras de Arapongas – PR (Escala de 0 a 10, onde 0 significa que o fator encontrado é irrelevante e 10 significa que o fator encontrado é imprescindível).

13 – Em sua opinião, a quantidade da mão-de-obra disponível e existente no pólo moveleiro de Arapongas é:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

14 - Em sua opinião, a qualidade da mão-de-obra disponível existente no pólo moveleiro de Arapongas é:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

15 - Em sua opinião, a quantidade dos recursos físicos disponíveis existentes no pólo moveleiro de Arapongas é:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

16 - Em sua opinião, a qualidade dos recursos físicos disponíveis existentes no pólo moveleiro de Arapongas é:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

17 - Em sua opinião, o acesso aos recursos físicos disponíveis existentes no pólo moveleiro de Arapongas é:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

18 - Em sua opinião, qual a relevância do fator conhecimentos técnicos e de mercado disponíveis no pólo moveleiro de Arapongas?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

19 - Em sua opinião, qual a relevância do fator acesso a recursos de capital disponíveis no pólo moveleiro de Arapongas?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

20 - Em sua opinião, qual a relevância do fator existência de indústrias de apoio presentes no pólo moveleiro de Arapongas?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

21 - Em sua opinião, qual a relevância do fator ações institucionais realizadas na região?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Apêndice B - Roteiro para entrevista: APL de móveis de Arapongas

Nome: _____.

Cargo: _____

Contato: Praça Dr. Júlio Junqueira, 88 13º andar. Edifício Palácio da Indústria e Comércio. Centro. Arapongas. Fone: (43) 3172 – 1279.

E – mail: camila@sima.org.br ou apl@sima.org.br

1 – Como o APL de móveis de Arapongas está estruturado atualmente (governança)?

2 – Quantas empresas fazem parte do APL de móveis de Arapongas Atualmente?

3 – Sabe-se que o Pólo de Arapongas é caracterizado por empresas de micro e pequeno porte (96, 5%), a participação no APL segue essa tendência?

4 – Os fornecedores (máquinas e equipamentos, madeira, indústria química, indústria de materiais plásticos e metais) da indústria moveleira de Arapongas estão localizados na região Norte Central do Paraná? De onde provém a maioria da matéria-prima utilizada na indústria?

5 – Quais as ações que o APL realiza para suprir o déficit (se é que existe) entre a taxa de reposição florestal e a taxa de consumo de madeira no Paraná? Essa falta de madeira de reflorestamento impacta o pólo de Arapongas?

6 – Quais as ações que o APL realiza para incentivar as empresas a exportarem os seus produtos? Quais as principais dificuldades nesse aspecto?

7 – Segundo dados da ABIMÓVEL (2005) as exportações de móveis do Estado do Paraná estão bem abaixo dos números apresentados por Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em sua opinião porque isso acontece?

8 – Quais as ações realizadas pelo APL para promover a cooperação entre as empresas participantes? CECOMAR (centro de compras de Arapongas), (cooperativa dos exportadores de móveis), (desenvolvimento de novos produtos), (Design), (Novas matérias – primas), (fontes alternativas de energia).

9 – A cooperação interfirmas é maior entre as grandes empresas ou as MPES?

10 – Quais as ações que o APL realiza para incentivar o desenvolvimento de novos materiais e novos processos de produção para a fabricação de móveis?

11 – Quais ações realizadas pelo APL para suprir a carência de mão-de-obra especializada, o baixo nível de escolaridade dos funcionários e a falta de qualificação profissional?

12 - As MPES do pólo tem acesso às ações realizadas pelo APL no quesito mão – de – obra especializada?

13 – As instituições de ensino públicas e privadas existentes na região se adequam as necessidades de formação e especialização de mão – de – obra utilizada nas indústrias do pólo?

14 – Existe capital disponível para investimentos em equipamentos e máquinas para as empresas do APL? Esse capital disponível é suficiente? O acesso a esse capital é fácil? Quais os principais obstáculos encontrados?

15 – Em sua opinião, quais são os fatores locacionais mais relevantes para a indústria moveleira da região de Arapongas?