

**UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

JONAS ELIAS DE OLIVEIRA

O DESENVOLVIMENTO DO SETOR MADEIREIRO NO VALE DO IGUAÇU

**CANOINHAS
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JONAS ELIAS DE OLIVEIRA

O DESENVOLVIMENTO DO SETOR MADEIREIRO NO VALE DO IGUAÇU

Dissertação apresentada como exigência para a obtenção do título de Mestre, do Curso do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, ministrado pela Universidade do Contestado – UnC, Campus Canoinhas, sob a Orientação do professor: Dr. Reinaldo Knorek

**CANOINHAS
2009**

O DESENVOLVIMENTO DO SETOR MADEIREIRO NO VALE DO IGUAÇÚ

JONAS ELIAS DE OLIVEIRA

Esta Dissertação foi submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora como requisito parcial para a obtenção do Título de: Mestre em Desenvolvimento Regional. E aprovado na sua versão final em 18/07/2009, atendendo às normas da legislação vigente da Universidade do Contestado – UnC e Coordenação do Curso do Programa de Desenvolvimento Regional.

Coordenadora do Curso
Maria Luiza Milani

BANCA EXAMINADORA:

Presidente da banca: Prof. Dr. Reinaldo Knorek

Membro: Prof. Dr. Maria Luiza Milani

Membro: Prof. Dr. Eloy Tonon

Suplente: Prof. Dr. Gilson Ribeiro Nachtigall

AGRADECIMENTO

Agradeço ao grande arquiteto do universo que é Deus, por me dar força e sabedoria para eu fazer esse mestrado.

Agradeço em especial a minha esposa, Andrea Ap. da Silva de Oliveira, por ter me apoiado e incentivado á fazer o mestrado.

Agradeço a Uniguaçu, na figura do Prof. Ms. Edson Aires da Silva, por ter acreditado no meu potencial. Aos Senhores, Paulo Cavalcanti Neto, Nillo Boni Junior, Julio César Boni, por terem permitido me afastar das minhas atividades profissionais e ingressar no mestrado.

Agradeço aos meus colegas de turma pela a amizade e companheirismo demonstrado durante o tempo que passamos juntos.

Agradeço a coordenadora do programa de mestrado Maria Luiza Milani pelo seu apoio e dedicação.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Reinaldo Knorek pela dedicação e sabedoria.

LISTA DE SIGLAS

ABIMCI – Associação Brasileira de Indústria da Madeira Processada Mecanicamente

ACEUV – Associação Comercial e Empresarial de União da Vitória

APL – Arranjo Produtivo Local

APL da Madeira – Arranjo Produtivo Local da Madeira

CCQ – Circulo de Controle da Qualidade

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IDH-M – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria

SESI – Serviço Social da Indústria

LISTA DE FIGURAS

Figura – 01	Vista aérea de União da Vitória - PR e Porto União - SC.....	56
Figura – 02	Mapa rodoviário nos caminhos do Mercosul.....	57
Figura – 03	Mapa dos estados do Paraná e Santa Catarina representando a localização dos municípios do Vale do Iguaçu.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico– 01	Ramo de atividade das madeireiras.....	58
Gráfico– 02	Quantidade de tempo em anos que a empresa atua no mercado...	59
Gráfico– 03	O principal fator da escolha da instalação da empresa no Vale do Iguaçu.....	60
Gráfico– 04	As principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no Vale do Iguaçu.....	61
Gráfico– 05	As instituições ou associações que a empresa participa.....	62
Gráfico– 06	De que forma o setor madeireiro se organizou.....	63
Gráfico– 07	Qual a principal ação da sua empresa, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações no processo produtivo como máquina e equipamentos.....	64
Gráfico– 08	Qual a principal ação da sua empresa, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações de produto.....	65
Gráfico– 09	A principal ação da sua empresa nos últimos anos, quanto à introdução de inovação tecnológicas no produto.....	66
Gráfico– 10	A principal ação da sua empresa nos últimos anos, quanto a outros tipos de inovações tecnológicas.....	66
Gráfico– 11	A empresa realiza aquisição de insumos e matéria-prima na região do Vale do Iguaçu.....	67
Gráfico– 12	Qual o tipo de matéria-prima a empresa adquire na região do Vale do Iguaçu.....	68
Gráfico– 13	A empresa adquire a matéria-prima de que tipo de florestas.....	68
Gráfico– 14	A empresa adquire a matéria-prima de qual região do Brasil.....	69
Gráfico– 15	A estratégia de produção em relação à definição da abrangência das atividades realizadas.....	70
Gráfico– 16	A estratégia de produção em relação à concepção dos processos.	70
Gráfico– 17	A estratégia de produção em relação aos processos produtivos.....	71
Gráfico– 18	A estratégia de produção adotada pela empresa em relação à gestão.....	72
Gráfico– 19	As empresas da região se beneficiam da mão-de-obra formada pelas instituições de ensino superior do Vale do Iguaçu.....	73
Gráfico– 20	A importância da mão-de-obra, ter escolaridade de nível superior..	73
Gráfico– 21	Número de funcionários das médias empresas versus grau de escolaridade.....	74
Gráfico– 22	Número de funcionários das pequenas empresas versus grau de escolaridade.....	75
Gráfico– 23	Número de funcionários das microempresas versus grau de escolaridade.....	75
Gráfico– 24	Grau de escolaridade dos gerentes, diretores ou proprietário das médias empresas.....	76
Gráfico– 25	Grau de escolaridade dos gerentes, diretores ou proprietário das pequenas empresas.....	76
Gráfico– 26	Grau de escolaridade dos gerentes, diretores ou proprietário das microempresas.....	77
Gráfico– 27	A empresa realiza aquisição de equipamentos peças e região do Vale do Iguaçu.....	78
Gráfico– 28	A empresa terceiriza parte de suas atividades.....	78

Gráfico– 29	A empresa utiliza serviços ofertados por outros, no Vale do Iguaçu	79
Gráfico– 30	A empresa realiza aquisição de equipamentos, peças e componentes no Vale do Iguaçu.....	79
Gráfico– 31	A empresa realiza aquisição de serviços ofertados no Vale do Iguaçu.....	80
Gráfico– 32	A evolução do mercado consumidor das médias empresas madeireiras no Vale do Iguaçu.....	81
Gráfico– 33	A evolução do mercado consumidor das pequenas empresas madeireiras no Vale do Iguaçu.....	81
Gráfico– 34	A evolução do mercado consumidor das microempresas madeireiras no Vale do Iguaçu.....	82
Gráfico– 35	As indústrias madeireiras são responsáveis por boa parte do desenvolvimento do Vale do Iguaçu.....	85
Gráfico– 36	As indústrias madeireiras são responsáveis por boa parte do volume de negócios do Vale do Iguaçu.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela-1 - Pontos fortes do setor madeireiro na visão do empresariado e atores locais.....	83
Tabela-2 - Pontos fracos do setor madeireiro na visão do empresariado e atores locais	84

RESUMO

A presente dissertação é uma análise sobre as forças que contribuíram para o desenvolvimento do setor madeireiro no Vale do Iguaçu e os respectivos efeitos sobre o desenvolvimento regional. O objeto do estudo está relacionado com o sistema organizacional do Vale do Iguaçu que se caracteriza por apresentar aglomerados industriais formando um *cluster* madeireiro. A formação do *cluster* do setor madeireiro contribui para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, aumentando a força tecnológica e de produção das empresas gerando competitividade. Conseqüentemente, proporciona a geração de inúmeros serviços à disposição das indústrias madeireiras fortalecendo a economia do Vale do Iguaçu. O setor madeireiro emprega uma quantidade significativa de pessoas o que de certa forma ajuda a movimentar financeiramente o Vale do Iguaçu, terceirizando seus serviços ou utilizando um bom número de volume de negócios com o comércio local. O setor madeireiro foi analisado sob o prisma das inovações tecnológicas, que juntamente com as entidades e associações relacionadas ao setor, ajudam a promover o desenvolvimento do Vale do Iguaçu. Por meio dos dados primários investiga-se de que forma o setor madeireiro se organizou para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu. De que maneira e como se configura as forças tecnológicas e a infra-estrutura do setor madeireiro no Vale do Iguaçu. A pesquisa examina como as madeireiras se relacionam com seus mercados, como fornecedor com as vendas de seus produtos, questionando-se sua contribuição para a economia da região do Vale do Iguaçu. Quanto a metodologia, a dissertação apresenta caráter qualitativo e quantitativo. Os dados bibliográficos, denominados secundários, procuram obter o maior número de informações sobre desenvolvimento regional, capitalismo e o trabalho, produção ambiente organizacional, aglomerações industriais e *clusters*, estratégias e inovação tecnológica. Os dados primários foram coletados através de questionários aplicados nas micros, pequenas e médias empresas. Em uma segunda etapa o mesmo questionário é aplicado aos atores regionais representados pelas empresas de comércio e serviços, instituições de ensino, instituições financeiras, associações e prefeituras. A pesquisa foi aplicada nos municípios de União da Vitória-Pr e Porto União-SC entre os meses de janeiro e abril de 2009. Os resultados estão apresentados em forma de gráficos e tabelas que demonstram como o setor madeireiro se desenvolveu no Vale do Iguaçu e de forma as madeireiras contribuíram para o desenvolvimento da região do Vale do Iguaçu.

Palavras-chave: Desenvolvimento regional, *Cluster* madeireiro, Inovação tecnológica.

ABSTRACT

This dissertation is an analysis of the forces that contributed to the development of the lumber industry in the Vale do Iguaçu and its impact on regional development. The object of study is related to the organizational system of the Vale do Iguaçu which is characterized by presenting industrial clusters forming a cluster timber. The cluster formation of the logging industry contributes to improving the quality of their products and services, increasing the technological and production companies generating competitiveness. Therefore, it allows the generation of many services available to the timber industry to strengthen the economy of the Vale do Iguaçu. The timber industry employs a significant number of people in a way that helps move financially Vale do Iguaçu, outsourcing services or using a number of turnover from local shops. The timber sector was analyzed in the light of technological innovations, which together with the entities and associations related to the sector, help to promote the development of Vale do Iguaçu. Through primary data to investigate how the timber industry was organized for the development of Valley Falls. In what way and how to configure the forces and technological infrastructure of the lumber industry in the Vale do Iguaçu. The research examines how the timber relate to their markets as a supplier with sales of its products, arguing about its contribution to the economy of the Vale do Iguaçu. As for methodology, the study presents qualitative and quantitative. The bibliographic data, called secondary, seek to obtain more information on regional development, capitalism and labor, production organizational environment, industrial agglomerations and clusters, strategies and technological innovation. The primary data were collected through questionnaires in micro, small and medium enterprises. In a second step the same questionnaire was applied to the regional actors represented by the trade and business services, educational institutions, financial institutions, associations and municipalities. The research was conducted in the municipalities of the União da Vitória -PR and Porto União-SC during the months of January and April 2009. The results are presented in graphs and tables that show how the timber industry has developed in the Vale do Iguaçu and how the logging contributed to the development of Vale do Iguaçu.

Key-words: Regional development, timber sector, technological innovation, Cluster, production.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL	16
2.1.1.O Desenvolvimento Pela Ética de Confiança	18
2.2 A PRODUÇÃO CAPITALISTA E O TRABALHO.....	20
2.3 PRODUÇÃO.....	25
2.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	28
2.4.1 O ambiente externo	28
2.4.2 O ambiente interno	31
2.5 AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL E O DESENVOLVIMENTO.....	34
2.5.1 Aglomerações Industriais.....	35
2.5.2 Conceitos de <i>Clusters</i>	36
2.5.1 Os Arranjos Produtivos Locais.....	40
2.6 AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL E A MOVIMENTAÇÃO LOGÍSTICA.....	42
2.7 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO TECNOLÓGICAS.....	44
3 METODOLOGIA OU MATERIAL E MÉTODOS	48
3.1 ABORDAGEM	48
3.2 LOCAL E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	49
3.3. AMOSTRAGEM	50
3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 HISTÓRICO DO VALE DO IGUAÇU	52
4.1.1 Dados dos Municípios do Vale do Iguaçu.....	53
4.1.2 Histórico do Arranjo Produtivo Local da Madeira do Vale do Iguaçu.....	56
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.2.1 Atividade do Ramo Madeireiro.....	58
4.2.2 A Organização do Setor Madeireiro e o Desenvolvimento do Vale do Iguaçu	60
4.2.3 A Configuração Tecnológica do Setor Madeireiro no Vale do Iguaçu.....	64
4.2.4 Como se Configura a Aquisição a Matéria-Prima Para Produção do Setor Madeireiro no Vale Do Iguaçu.....	67
4.2.5 Estratégia de Produção das Indústrias Madeireiras do Vale do Iguaçu.....	70
4.2.6 Grau de Escolaridade dos Funcionários do Setor Madeireiro.....	73
4.2.7 A Configuração do Setor de Serviços do Setor Madeireiro no Vale do Iguaçu.....	78
4.2.8 A Evolução das Empresas no Mercado Consumidor.....	80
4.2.9 Pontos Fortes e Pontos Fracos do Setor Madeireiro do Vale do Iguaçu.....	82
4.2.10 Desenvolvimento do Vale do Iguaçu.....	85
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS	93
ANEXOS	99

1 INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido nessa dissertação refere-se a uma análise das forças que contribuíram para o desenvolvimento do setor madeireiro no Vale do Iguaçu e os seus efeitos sobre o desenvolvimento regional.

A contextualização e a problematização desse tema começa com o desenvolvimento da região do Vale do Iguaçu, a partir da chegada da ferrovia em 26 de fevereiro de 1905, em União da Vitória PR e Porto União SC, o que possibilitou a instalação da Indústria Madeireira Lumber às suas margens.

A região, hoje denominada Vale do Iguaçu, foi explorada pela madeireira Lumber: uma companhia que devido à construção da ferrovia adquiriu o direito de explorar madeira as margens da mesma. No território onde a rede ferroviária foi construída havia uma vasta floresta de Araucária, cuja extração transformou-se em uma das atividades madeireiras de maior importância, sendo assim fonte de riquezas da região no início do século XX.

As exportações e comércio de madeira foram a base de sustentação econômica na década de 1950 no Vale do Iguaçu. Houve também o aparecimento de serrarias que se instalavam na região em busca riquezas e sucesso empresarial. Com a instalação e a industrialização madeireira, houve na região uma contribuição para a geração de empregos e, assim, desenvolvendo a região do Vale do Iguaçu. (SEBBEN,1992)

O Vale do Iguaçu na atualidade busca ser uma região que, economicamente seja sustentável na exploração da industrialização da madeira, fato que decorre há mais de cem anos. Historicamente, sua cultura e economia estão ligadas pela transformação e desenvolvimento do setor madeireiro.

Hoje no Vale do Iguaçu encontra-se ainda uma rica floresta nativa, de araucárias, imbuías e outras espécies, bem como reflorestamento de espécies exóticas como o pinus e eucalipto. Ainda, se completa com um número de madeireiras, indústrias moveleiras, indústria de esquadrias de madeira, fábricas de compensado e papel. Conta também com um comércio de produtos e serviços que supre as necessidades dessas indústrias, resultando na movimentação da economia local. Tendo em vista que a boa parte da população local está empregada nas indústrias madeireiras, elas garantem a movimentação financeira no Vale do Iguaçu,

representadas pelas principais cidades União da Vitória PR e Porto União SC, onde se concentram as principais atividades econômicas dessa região.

A caracterização do sistema organizacional do Vale do Iguaçu se dá por apresentar aglomerados industriais formando assim um *cluster*¹ madeireiro. Além de contar com um Arranjo Produtivo Local (APL) da Madeira, onde as micros, pequenas e médias empresas, coletivamente tentam se organizar de forma mais eficiente, para terem algum tipo de vantagem competitiva, pois se trabalharem isoladamente teriam dificuldades em conseguir desenvolver-se.

A formação do *cluster* do setor madeireiro contribui para a geração da competitividade, melhora a qualidade de seus produtos e serviços, aumenta a força tecnológica e de produção das empresas, e conseqüentemente proporciona a geração de inúmeros serviços à disposição das indústrias madeireiras fortalecendo a economia.

Segundo Boisier (1996) na década de 1980, as relações econômicas do mundo estão fundamentadas nas aglomerações regionais, juntamente com a junção de grandes corporações industriais e comerciais, foram os fatores importantes para desencadear o processo de globalização. A economia global vigente é baseada em um complexo de recursos de trabalhadores treinados, tecnologia, recursos financeiros, pesquisa e desenvolvimento e mercado consumidores.

A região do Vale do Iguaçu caracteriza-se pela aglomeração de diversas empresas ligadas ao setor madeireiro, formando um conjunto com o comércio local, empresas prestadoras de serviço, bem como com associações comerciais, Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná e Santa Catarina, instituições de crédito, ensino e pesquisa, com o objetivo de assistir a necessidade tecnológica do setor industrial madeireiro do Vale do Iguaçu.

Portanto, o desenvolvimento de uma região, além da dependência da tecnologia e infra-estrutura, também depende da conduta provinciana dos atores, cultura, instituições, procedimentos, recursos e entorno. Que de forma aleatória ou estruturada, mediante a necessidade de coletividade regional, resultará em desenvolvimento.

¹ Cluster: pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica.

O desenvolvimento desse, que por ventura, está relacionado à organização do setor madeireiro diante de um cenário contextual, o processo de abertura externa foi forçado pela globalização, e o processo de abertura interna foi impulsionado pela força de descentralização. Com essas duas forças o setor vem crescendo e obrigando-se a desenvolver novas tecnologias, mesmo que de forma tímida para acompanhar a evolução do mercado, produzindo novos produtos, investindo em infra-estrutura e em recursos como máquinas e equipamentos.

Dessa forma, o setor madeireiro do Vale do Iguaçu, entra no cenário estratégico de mercado e a partir de novas modalidades de configurações atreladas às forças externas e internas, o setor madeireiro é obrigado a buscar novas modalidades de gestão, que juntamente com as entidades e associações criaram meios para o desenvolvimento do setor o qual contribuiu também para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu.

Pela problemática do desenvolvimento do setor madeireiro no Vale do Iguaçu, sua configuração sobre as medidas que podem ser observadas a partir das transformações econômicas, juntamente com a crescente importância econômico-social para o Vale do Iguaçu, especialmente nos últimos 18 anos, neste contexto levantou-se o seguinte problema: Quais foram as forças internas e externas que contribuíram para a organização do setor madeireiro com a finalidade voltada ao desenvolvimento da região do Vale do Iguaçu?

O estudo em questão justifica-se ao voltar-se para análise das empresas que configuram o setor madeireiro do Vale do Iguaçu, concentradas geograficamente com similaridades no processo produtivo que movimentam economicamente o Vale do Iguaçu. Dessa maneira, o setor madeireiro é passível de estudos para saber qual o nível de contribuição que ele teve para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu. Contudo, é necessário identificar as estruturas produtivas, nível tecnológico, qualificação da mão-de-obra e a utilização de serviços fornecidos ao setor madeireiro do Vale do Iguaçu.

Em termos teóricos, este trabalho produz informações sobre o desenvolvimento do setor madeireiro no Vale do Iguaçu. A pesquisa gera pontos de vista sobre o assunto, e fornece ferramentas de estudos, que futuramente virão a contribuir para uma mudança na gestão das madeireiras.

Os dados produzidos na pesquisa permitem o entendimento das forças e das inovações tecnológicas gerada pelas madeireiras, e, em que medida as atividades

desenvolvidas, pelos empresários, contribuíram com o desenvolvimento do Vale do Iguaçu.

Em termos práticos a dissertação destina-se ao apoio às empresas do setor madeireiro no Vale do Iguaçu, pelo qual servirá como fonte de consulta para as pessoas vinculadas à área de produção, economia, desenvolvimento regional e político, ensino, bem como, para estudiosos de administração, engenharia da madeira e tecnólogos da madeira.

O objetivo geral deste estudo então será de analisar o desenvolvimento do setor madeireiro e sua contribuição para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu.

São objetivos específicos a necessidade de investigar de que forma o setor madeireiro se organizou no Vale do Iguaçu. Mensurar como se configura a força tecnológica do setor madeireiro no Vale do Iguaçu e como é utilizada essa tecnologia. Verificar como se configura a produção do setor madeireiro e o que levou essas indústrias a se aglomerarem no Vale do Iguaçu. Verificar a configuração dos mercados de fornecimento de matéria-prima e vendas de seus produtos. Constatar se existe uma relação com o desenvolvimento do Vale do Iguaçu, bem como, analisar como o setor madeireiro do Vale do Iguaçu contribui para o desenvolvimento econômico da região.

A formatação utilizada para o desenvolvimento deste trabalho está estruturada e baseada na normatização da Universidade do Contestado, organizada por Dalbello e Grützmänn (2008), descrita no desenvolvimento metodológico da página 48.

A estrutura capitular está organizada da seguinte forma: na primeira parte a introdução que descreve o tema, contextualização, problema, justificativa e objetivos.

Na segunda parte o desenvolvimento se configura com o referencial teórico, a metodologia, apresentação e análise dos dados primários e discussões.

E por fim, na terceira parte as conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

O desenvolvimento de uma região depende da conduta provinciana com atores, instituições, cultura, procedimentos, recursos e entorno. Que de forma aleatória ou de uma forma inteligente e estruturada mediante um projeto de coletividade ou projeto político regional resultará em desenvolvimento. Portanto, o desenvolvimento, em parte, é endógeno por sua economia ser gerada e absorvida pela região.

Buarque (2008, p. 26) afirma que:

Desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico implicando em uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e; ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões.

O desenvolvimento local tem características de mudança através de um processo endógeno, que leva ao dinamismo econômico à melhoria da cooperação entre empresários do mesmo setor melhorando a qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos.

Defender que do ponto de vista regional, o conceito de desenvolvimento endógeno é como um processo interno de crescimento sucessivo de agregação de valor na produção, bem como da capacidade de absorção e ampliação dos produtos e de serviços da região. O aumento do emprego também é baseado nesse processo interno de crescimento, que tem como resultado o aumento da economia do local ou da região. Os autores Martinelli e Joyal (2004, p. 11), dizem que o novo paradigma de desenvolvimento regional endógeno “[...] está no fato de que o modelo de desenvolvimento passa a ser estruturado a partir dos próprios atores locais, e não mais pelo planejamento centralizado”.

Os atores locais são responsáveis diretos pelo desenvolvimento da região, por estarem envolvidos diretamente com a comunidade em que vivem influenciando

a economia ou promovendo mudanças na infra-estrutura e na tecnologia da região. A mobilização em prol do desenvolvimento surge com o envolvimento dos atores locais se organizando de dentro para fora das localidades aumentando e melhorando os recursos de capital, de trabalho e de instituições locais. Geralmente, não esperam investimentos externos para impulsionar o crescimento econômico local ou geração de empregos, os atores buscam alternativas internas para o desenvolvimento da região.

Para Buarque (2008, p. 26) “o desenvolvimento local demanda mudanças institucionais que aumentam a governabilidade e a governança das instituições públicas locais”. Isso incluindo o município, estabelecendo certa autonomia das dos recursos financeiros públicos, investimentos sociais e estratégicos para a localidade.

A cultura do desenvolvimento se manifesta de duas maneiras externas: em lugares prevalece uma cultura competitiva e individualista, capaz de gerar crescimento, mas sem capacidade de gerar um verdadeiro desenvolvimento. Em outros lugares, há o predomínio de uma cultura cooperativa e solidária, capaz de gerar equidade sem crescimento. É importante descobrir a forma que ambos os padrões culturais estejam combinado, já que as situações externas não são comuns. (BOISIER 1996, p. 136)

O desenvolvimento onde há uma cultura competitiva individualista raramente gera crescimento. Locais que os atores fiquem na dependência de investimentos ou ajuda econômica externa não criam uma atmosfera de cooperação e de ajuda mutua tornando-se enfraquecidos pela desunião ou decisões individualistas.

Para Birkner (2006), o desenvolvimento de uma região baseia-se no capital social que teria sua fonte nas relações sociais criadas pelos indivíduos, onde as instituições sociais, conjuntos de valores, normas, organizações e procedimentos historicamente construídos, estariam à disposição dos indivíduos que buscam a acumulação de valores que conseqüentemente traria desenvolvimento econômico à região. Uma região desenvolve a capacidade de articulação através das políticas de desenvolvimento que favorecem o crescimento local e regional por meio da cooperação e participação de toda uma rede de instituições e indivíduos. Essa cooperação vai ao encontro do crescimento e o desenvolvimento sustentável de uma região. Os processos de planejamento executados pelas lideranças locais e regionais levam a práticas de gestão adequadas para formulação de estratégias eficazes para o desenvolvimento regional. Através de um diagnóstico podem-se

definir quais as necessidades econômicas, sociais e políticas para cada região atuar com mais eficácia.

Segundo Lanzana (2002), o crescimento da economia é o objetivo mais importante a ser perseguido pelos atores da política econômica. Vale ressaltar que o crescimento econômico diz respeito à expansão da produção do Brasil, devido a uma demanda crescente de mercadorias e serviços por parte de uma necessidade de consumo da sociedade. Ainda Lanzana (2002, p. 16) afirma que, “quando a produção do país está crescendo mais rapidamente que a população, diz-se que a produção por pessoa (ou *per capita*) está aumentando”. É importante salientar que nenhum país conseguirá melhorar a renda de sua população se não aumentar a capacidade produtiva de seu país.

Considerando a existência de uma estreita correlação entre produção e emprego, percebe-se que ao se almejar um objetivo de aumento da produção, automaticamente está buscando-se o crescimento do nível de emprego da economia.

2.1.1 O Desenvolvimento Pela Ética de Confiança

A ética de confiança para Peyrefitte (1999, p.412) significa “uma inteligência e uma energia acima do normal explicam nove casos em dez, o sucesso industrial e, especialmente, a fundação das posições industriais”. A inteligência e energia são qualidades complementares fundamentais, são as maiores ferramentas do homem. As diferenças de qualidade, inteligência e força de vontade, contribuem para o capitalismo moderno diferente do capitalismo darwiniano onde a lei do mais forte prevalece ou só o mais forte sobrevive. O sistema capitalista atua no indivíduo motivado pela recompensa e pelo poder do trabalho atraindo as melhores inteligências para ter êxito nos negócios.

Para Peyrefitte (1999 p. 413):

É a pessoa do empreendedor – e não sua devoção religiosa, ou suas convicções ideológicas, ou seus preconceitos sociais – que deve ser levada em conta para explicar o sucesso industrial. Em sua luta pelo sucesso, o empreendedor não é apenas acionado – ele é protagonista.

O empresário segundo Peyrefitte (1999, p.415) “é o único protagonista social que assume todos os riscos, protagoniza todas as invenções, é responsável pela riqueza criada e por todas as reações em cadeia que é provocada”.

Motivar os indivíduos para o trabalho é a preocupação constante de uma organização. Catalisar as energias para realizar o trabalho com satisfação e competência não é uma tarefa fácil mas a necessidade de realização é a principal fonte de motivação do empreendedor.

Segundo Chiavenato (2004), Maslow afirmava que as necessidades que motiva o indivíduo a obedecer a uma ordem hierárquica crescente onde o indivíduo só passara para outro nível de necessidade quando satisfizer uma necessidade inferior. Começa pelas necessidades fisiológicas, depois de satisfeita passa para o nível segurança, posteriormente, para o nível de laços sociais, depois para o nível de necessidade de estima e, por fim a necessidade de auto-realização. A motivação do indivíduo faz com que ele se comporte de acordo com suas hierarquias de necessidades e das forças que existem dentro dele, pelo que essas necessidades podem ser conscientes ou inconscientes.

Motta (1992) afirma que, Douglas McGregor popularizou dois tipos de empresa. A primeira movida pela coerção, à obrigação, proibição e controle. Que tem origem na tradição, no autoritarismo, paternalista e mecanicista. Acreditava que o trabalhador era indolente, preguiçoso, irresponsável e não gostava do trabalho, dessa forma justificava a coerção. O segundo tipo prevalece o gerenciamento participativo, os indivíduos gostam de trabalhar, trabalham de forma democrática a alcançar os objetivos através da empresa. Dessa forma, estimula a iniciativa do funcionário bem como a responsabilidade e democracia.

Peyrefitte (1999) comenta que a mudança no gerenciamento é denominada por Peter Drucker, como microssociedades de confiança, determinado por um gerenciamento dinâmico com objetivos visionários em relação às tendências de mercado e evoluções do trabalho. As organizações burocráticas com regras e hierarquia rígida, comunicação formal e vertical descendente, não permitindo flexibilidade horizontal. Nas organizações a confiança é fator determinante para criar ambiente de aptidão e inovação, adaptação ao mercado competitivo. A chave para isso é a administração participativa por objetivos que se parecem muito com ética de confiança competitiva. A confiança é o comportamento capaz de livrar o homem da

obsessão da segurança, da inércia dos equilíbrios já alcançados, do peso das autoridades ou dos costumes.

2.2 A PRODUÇÃO CAPITALISTA E O TRABALHO

A revolução industrial fez surgir a produção em massa de produtos o que afetou de forma contundente o modo de vida das pessoas, tanto do empresariado como do trabalhador, a revolução industrial veio reforçar o modelo capitalista. Esse modelo fez com que a sociedade se transformasse e novos conceitos surgiram para explicar essa transformação econômica e social.

Corrigan e Leonard (1979), Marx estabeleceu a produção como base principal da sociedade e dá indícios que a produção é diretamente social, enfatizando o fato de que todos os modos de produção envolvem relações básicas entre o homem e a natureza. O pensamento materialista explica que os relacionamentos entre os indivíduos são baseados no contexto nos diversos modos de produção. Para Corrigan e Leonard (1979, p.63) “no processo da produção, os seres humanos não só entram em relação com a natureza; produzem apenas trabalhando juntos de forma específica e trocando reciprocamente suas atividades”. Ingredientes fundamentais, trabalho e capital, são essenciais à produção de riqueza no modo de produção capitalista. São indispensáveis para produzir bens para serem trocados no mercado. Mas esses ingredientes são criados com características específicas, o que os tornam úteis numa sociedade capitalista. Esse é o processo pelo qual o trabalho é criado e recriado para o capital.

Com o advento de um modo de produção capitalista, o trabalho não pode ser deixado nessa posição estática; não pode ser deixado a pequenas unidades familiares de produção. É necessário que se livre de todos os milhões de laços para as novas fabricas. Não é mais possível, de forma alguma, que o trabalhador, individualmente, possua os meios pelos quais pode produzir bens; o operário, para a produção, tem de depender de um capitalista que possua os meios de produção (uma fábrica). (CORRIGAN e LEONARD, 1979, p.65)

Segundo Teixeira e Oliveira (org) (1998) a produção e a distribuição da riqueza social, vem se reestruturando afetando uma série de regras e princípios de

sustentação da sociedade capitalista, iniciada no século XIX até o início da década de setenta. O capitalismo ajudou desenvolver a produção em massa que exigia padronização das máquinas, dos produtos e seus processos de fabricação para atender a um mercado que aumentava a cada dia sua demanda. Os processos de trabalho demandavam uma multidão de trabalhadores com diferentes especializações, enquanto, o consumo era forçado a focar nos padrões de estilo criados pelas indústrias de produção em massa.

O processo de trabalho e o fenômeno da taylorização², aos poucos vão impondo uma divisão do trabalho, transformando-se em um método de produção de massa, pela separação em diferentes estágios e sua reorganização em torno de princípios de eficiência.

Para Teixeira e Oliveira (org) (1998, p. 19):

[...] ao mesmo tempo em que as especializações fragmentavam o processo de trabalho numa multidão de operações singulares, ela exigia, por outro lado, uma sincronização espacial temporal das diversas operações realizadas por cada trabalhador especializado.

Para reforçar a afirmação acima, no ponto de vista da escola clássica da administração, de acordo com Chiavenato (2002), a produção evoluiu e as tarefas do trabalho começaram a ir até o trabalhador na linha de montagem, que aguardava em seu posto de trabalho reduzindo tempo de produção. Os trabalhadores eram forçados a se especializar e fixar-se em um único posto de trabalho, sabendo apenas realizar a tarefa fixa designada. Ele passou a executar repetitivamente seus movimentos chegando a uma habilidade motora mais eficiente.

Teixeira e Oliveira (org) (1998, p. 19) afirmam que:

A padronização, especialização e a sincronização só poderiam ser levadas a cabo em empresas de grande porte, que reunissem num mesmo local de produção a multidão de trabalhadores especializados e os grandes estoques de matérias-primas para alimentar o ritmo frenético da produção.

As empresas estavam voltadas a obter números cada vez maiores de produção, necessitando cada vez mais de trabalhadores especialistas, gerando concentração de matéria-prima e de mão-de-obra. Com esses dois fatores as

² Taylorização: refere-se aos princípios da administração científica de Frederick Winslow Taylor autor da obra de 1911, *Princípios de Administração Científica*, (*The Principles of scientific Management*).

grandes empresas começaram instalar suas unidades fabris em um mesmo espaço geográfico formando as primeiras aglomerações.

A concentração e centralização fizeram as grandes corporações dominarem a economia mundial que passa a dar sustentação à organização da produção e da distribuição da riqueza social, que começou a invadir e estruturar outras dimensões da vida social, contribuindo para o desenvolvimento do capitalismo.

O capitalismo segundo Corrigan e Leonard (1979), precisa de uma força de trabalho que não seja ligada a uma região e possa ser transferida quando necessário. Esse modo de produção necessita de mão-de-obra, disposta a trabalhar nas indústrias. Sendo necessário o trabalho e a mão-de-obra indispensável, surge a classe operária, fruto das relações sociais do capitalismo. A classe operária deixa de ser simples mão-de-obra e assume a seu papel em relação sua utilização nas indústrias e já não querem ser tratados como parte da máquina ou uma peça de reposição ou dispensadas quando não são mais úteis.

Segundo Corrigan e Leonard (1979, p.67):

Marx e Engels identificam os vários estágios pelos quais passa essa massa informe: inicialmente, competem uns contra os outros, como indivíduos; no entanto, cada vez mais são reunidos em unidades de produção cada vez maiores. Quanto mais o capital os trata como coisas permutáveis, melhores são para o capital; mas quanto mais o capital os trata como coisas permutáveis, mais são removidas as diferenças entre eles. É nessa situação que se formam os estímulos de uma consciência de sua posição como uma classe. No entanto, é importante enfatizar, aqui que o próprio ato de remover todos os conjuntos de ilusões feudais dos operários os reduz ao nível uns dos outros, e é nesse nível que lhes ocorre a existência de seus interesses comuns. Isso acontece, inicialmente, em nível local, ou numa fábrica, e progride até uma consciência de classe internacional.

O que cria o instrumento para o colapso do capital está relacionado no contexto das relações sociais da produção, que são necessárias ao capitalismo. Uma das falhas dos marxistas, desde essa época, segundo os autores, é o fato de não terem estabelecido as ligações teóricas e políticas, necessárias entre vários segmentos da vida na sociedade. É algo a que os marxistas deram atenção em sua obra política, compreendendo que a transição para relações sociais socialistas só pode ser conseguida com a modificação do modo básico de produção. Infelizmente, isso levou a um excesso de ênfase sobre a indústria como arena para política e análise solidificando ainda mais a tendência do capitalismo na sociedade.

O que se percebe é que a forma pela qual o modo de produção capitalista

desvirtua a vida e as relações sociais humanas de muitas maneiras. Uma das formas se dá pelo fato de que todo o ambiente de vida das classes operárias foi criado para satisfazer as exigências básicas do modo de reprodução do capital. O poder da transformação de um modo de produção sobre a vida das pessoas acontecia não simplesmente no local de trabalho, mas ocorria a transformação em forma de capitalismo, pois essa transformação exigia modificações em todos os níveis de sociedade.

A década de 1980 presenciou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política. (ANTUNES, 1995, p. 15)

As classes trabalhadoras passaram por intensas modificações e crises que afetaram o inter-relacionamento, atingindo a sua materialidade e repercutindo na sua subjetividade. Os fatores como o avanço tecnológico, robótica, automação e a microeletrônica, chegaram aos parques fabris e abalaram ainda mais as relações de trabalho e de produção do capital.

Para Antunes (1995), a gestão da força do trabalho começa a se modificar quebrando paradigmas abrindo frente as novos processos de trabalho em busca da produtividade e competitividade no mercado globalizado na década de 1980. Novas modalidades de desconcentração industrial buscam novos padrões de gestão da força de trabalho como: gestão participativa, busca da qualidade total e Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

O mundo japonês com o toyotismo³ passa a influenciar o mundo industrializado com seus novos conceitos de qualidade e gestão administrativa. O terceiro mundo industrializado não vê outra saída para seu crescimento e participação no mercado de consumo mundial, a não ser mesclar-se ou mesmo substituir o padrão fordista⁴ dominante pelo modelo toyotista, que se espalhou rapidamente em várias partes do capitalismo globalizado.

³ Toyotismo: para o autor Maximiano (2001), é um modelo baseado em reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e qualidade, com a participação das pessoas como agentes de melhorias e mudanças.

⁴ Fordista: para o autor Chiavenato (2001), se trata dos princípios de Henry Ford que denomina o princípio da economicidade, produtividade e intensificação; que respectivamente consiste em reduzir ao máximo o volume do estoque de matéria-prima em transformação, aumentar a capacidade de produção do homem por meio da especialização e da linha de montagem e rápida colocação do produto no mercado. Além da produção em massa e peças inter-cabíveis.

Surge um universo internacionalizado, se as lições japonesas são copiadas em todas as partes, é porque correspondem à fase atual de um capitalismo, que se caracteriza pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade. O modelo japonês é positivo no sentido de incorporar, sob uma variante social-democrática, toda a democracia nas relações de trabalho, fundada então em bases renovadas e muito mais sólidas e dinâmicas, pois poderá conseguir conjugar eficácia econômica e equidade (ANTUNES, 1995, p. 31).

Já para Dowbor (2001, p.07), “[...] o capitalismo, na medida em que deixa a empresa se organizar livremente da forma que mais lhe convenha, atinge uma eficiência indiscutível”. Com isso, reduz radicalmente a sua utilidade social, ao passo em que a produção fica mais dinâmica, gerando estruturas de poder que tornam inviável a sua distribuição equilibrada. As indústrias baseiam sua estrutura produtiva em sistemas de produção bem elaborados.

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), os sistemas de produção são baseados no sistema de *just in time*⁵ onde a produção é enxuta, sem desperdícios de tempo e material com abastecimento no tempo certo e na hora certa, atrelados aos círculos de controle de qualidade que permitem às pessoas a participarem de todo o processo sendo responsável pela qualidade no seu posto de trabalho.

Os novos requisitos de mão-de-obra no Brasil, a partir dessa nova filosofia de produção, passaram a exigir mais qualidade e especialização das pessoas, transformaram as indústrias em centros de treinamentos que viram-se obrigadas a especializar a mão-de-obra, para buscar excelência em seu processos produtivos.

As empresas que adotaram o modelo japonês desejavam trabalhadores com níveis educacionais mais elevados, devido à complexidade de processos industriais que forçavam as pessoas a pensarem e raciocinarem antes de agir manualmente. A preocupação do mercado era com o sistema educacional que não produzia números suficientes de pessoas educadas, nesse novo modelo, para acompanhar a evolução do trabalho cada vez mais especializado e técnico. Isto provocou uma exigência, por parte das instituições de ensino, em suprir a falta de trabalhadores com conhecimentos específicos para o trabalho do novo modelo de produção japonesa. Modelo esse que vem dominando a forma das empresas trabalharem.

⁵ *Just in time* (no tempo certo): para Slack, Chambers e Johnston (2002), é a organização do fornecimento de materiais com o objetivo de reduzir os estoques intermediários ao fornecer o desejado na quantidade certa no tempo certo .

2.3 PRODUÇÃO

Segundo Rossetti (2003), há cinco fatores que interferem na produção: terra, trabalho, capital, capacidade tecnológica e capital empresarial. Quando reunidos e combinados entre si pelo diversificado conjunto de unidades que integram o aparelho de produção das economias nacionais, todos os fatores citados estão de alguma forma presentes em todos os fluxos resultantes das atividades de produção. Levando em conta as devidas proporções com que esses fatores interferem no processo produtivo e considerando-se as variáveis do setor produtivo, existem atividades intensivas do fator terra, outras, são trabalho-intensivo ou capital-intensivas. Por exemplo, a capacidade tecnológica vista como fator de produção e com produto, é intensiva nas unidades de pesquisa e desenvolvimento e mesmo a importância relativa da empregabilidade é diferente para diversas categorias de atividades produtivas.

Não há atividade produtiva capaz de prescindir de qualquer um dos fatores básicos de produção, de forma direta ou indireta, mas a sua disponibilidade é a condição para que se desencadeiem os fluxos de produção das economias nacionais.

Para o mesmo autor, os critérios de referência para classificação das atividades de produção resultam da forma com que se emprega de cada um deles e as diferentes categorias de produtos, que são geralmente classificadas em atividades primárias, secundárias e terciárias.

As atividades primárias de produção envolvem a agropecuária, resultante do alto uso do fator terra. Já as atividades secundárias abrangem a indústria extrativa mineral, as indústrias de transformação e de construção, mesmo que as proporções variem entre os principais ramos industriais, é alta a intensividade do fator capital. E as atividades terciárias correspondem o comércio, a intermediação financeira, os transportes, as comunicações e outras categorias de prestação de serviços, em regra se caracteriza pela intensividade do fator trabalho.

Para Cruz (1998, p.13) “processo é o conjunto de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar matéria-prima para produzir bens e serviços que serão disponibilizados para clientes”. O principal problema que toda empresa enfrenta é o fato de entender e executar processos, isso ocorre devido

ao fato de que ainda hoje elas são estruturadas em funções. As estruturas deveriam ser orientadas para processo e não por funções, além de atender com mais facilidade as expectativas das empresas, todos os empregados saberiam com segurança o seu papel dentro do processo juntamente com os resultados esperados de cada um deles. Esse tipo de estrutura é herança de idéias que estudiosos como Frederick Taylor⁶, que defendiam a tese de que uma atividade será realizada cada vez melhor se for repetidamente executada pelo mesmo trabalhador. Isso fez com que grupos de empregados, todos de uma mesma especialização, fossem concentrados em departamentos (MOREIRA, 2000).

O mesmo autor define de uma forma geral o departamento da produção que diz respeito às atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço. As atividades industriais são os objetos da Administração da Produção, que se encontram concentradas prioritariamente na planta industrial.

Com o passar do tempo, as pessoas se revelaram extremamente habilidosas na produção de certos bens e passaram a produzi-los conforme solicitação e especificações apresentadas por terceiros. Surgiam então os primeiros artesãos e a primeira forma de produção organizada, já que os artesãos estabeleciam prazos de entrega, conseqüentemente estabelecendo prioridades, atendiam especificações pré-estabelecidas e fixavam preços para suas encomendas.

A produção artesanal também evoluiu. Segundo Martins (2002, p. 23), “a função produção, é entendida como um conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade, acompanha o homem desde sua origem”. Portanto, os artesãos, devido ao grande número de encomendas, começaram a contratar ajudantes, que inicialmente faziam apenas os trabalhos mais grosseiros e de menor responsabilidade. À medida que aprendiam o ofício, entretanto, esses ajudantes se tornaram novos artesãos, criando assim um mercado produtivo com compradores ou clientes cada vez mais interessados nos produtos.

Martins (2002, p.27), “a produção artesanal começou a entrar em decadência com o advento da Revolução Industrial”. Com a descoberta da máquina a vapor em 1769 por James Watt, tem início o processo de substituição da forma humana pela força da máquina. Os artesãos, que até então trabalhavam em suas próprias

⁶ Frederick Taylor: é considerado o precursor da administração científica, tendo com o principal princípio os estudos de tempos e movimentos.

oficinas, começaram a ser agrupadas e se transformar nas primeiras fábricas. Essa verdadeira revolução na maneira como os produtos eram fabricados, trouxe consigo algumas exigências de padronização dos produtos, dos processos de fabricação, bem como treinamento e habilitação da mão-de-obra direta, desenvolvimento gerenciais e de supervisão e, planejamento e controle da produção.

De acordo com Maximiano (2001) no fim do século XIX surgiram nos Estados Unidos os trabalhos de Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica. Com os trabalhos de Taylor, surge a sistematização do conceito de produtividade, isto é, a procura incessante por melhores métodos de trabalho e processos de produção com o objetivo de se obter melhoria da produtividade com o menor custo possível. Essa procura ainda hoje é o tema central em todas as empresas, mudando-se apenas as técnicas utilizadas. A análise da relação entre o *output* ou, em outros termos, uma medida quantitativa do que foi produzido, como quantidade ou valor das receitas proveniente da venda de produtos e ou serviços finais e *input* ou, em outros termos, uma medida quantitativa dos insumos, como quantidade ou valor das matérias-primas, mão-de-obra, energia elétrica, capital, instalações prediais, que permite quantificar a produtividade, que sempre foi o grande indicador do sucesso ou do fracasso das empresas.

Barnes (1997, p.26), “declarou várias vezes que a administração científica requeria uma completa revolução mental por parte dos operários e também por parte dos administradores”. Ambas as partes precisam reconhecer com indispensável a substituição da intenção individual pelo conhecimento e investigação científica.

Frente a estas evidências, constata-se que este assunto já vem de longo tempo sendo discutido por pensadores da escola da Administração Científica e da Administração Clássica tais como: Frederick Taylor, Henri Ford, Henry Fayol e Peter Druker, que ao longo dos anos, contribuíram na construção da história da humanidade, portanto, um tema de extrema relevância na construção do conhecimento científico. Os operários quando mais capazes, além deles próprios serem pessoas mais preparadas, as empresas ganham com pesquisas e desenvolvimento de processos e produtos, o que torna os processos produtivos mais eficazes ou mesmo mais lucrativos.

2.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Hoje, temos um novo paradigma (ou paradigmas) emergente, modificando o *status quo* organizacional. Tapscott e Caston (1995) citam que o reordenamento geopolítico mundial passou a demandar uma nova empresa, isto é, uma organização aberta atuando em rede fundamentada na informação e na compreensão do novo ambiente empresarial.

Procurar-se-á, respaldado em Hall (1984) e Kotler (1995) enfatizar o papel das condições ambientais gerais e específicas e/ou forças ambientais externas, no relacionamento da empresa com seu meio ambiente. No que tange ao ambiente interno, utilizando, a ênfase será dada ao ambiente material e simbólico da empresa - seu ambiente interno - representado pelos objetos e sua disposição.

2.4.1 O Ambiente Externo

As mudanças se processam rapidamente, exigindo atenção redobrada às sinalizações emanadas do ambiente, onde as organizações estão inseridas, do qual dependem e interagem. Essa posição é referendada por Kotler (1995, p.142) ao afirmar que: “[...] as empresas excelentes possuem uma visão de fora para dentro de seus negócios [...] reconhecem a importância do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais”.

Vive-se em um mundo rodeado e composto por organizações. Para Montana e Charnov (2001), as organizações estão dentro de um conjunto de vários ambientes que influenciam seu funcionamento. Por sua vez, influenciam e também sofrem influência do seu meio ambiente, estando em permanente interação com as outras organizações, com os seus diferentes públicos e com a própria sociedade.

É fundamental a compreensão do ambiente externo organizacional, sua concepção abarca o que está fora de uma organização: as condições climáticas e geográficas, as outras organizações, aspectos econômicos, o grau de desenvolvimento de uma nação, condições essas que devem ser analisadas e

enfrentadas. De acordo com Hall (1984, p.162): “Os fatores que estão fora da organização jogam um papel importante com o que se passa dentro dela”, sendo simultaneamente uma fonte de mudanças na organização e uma fonte ou causa das condições existentes.

Kotler (1995) chama atenção para as forças ambientais externas, a saber: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais e que exigem monitoramento constante, isto é, uma leitura e compreensão adequadas.

Hall (1984) refere-se a essas forças, como as condições do ambiente externo ou geral agregando as condições ecológicas (em seu sentido amplo) e as condições legais. Inclui, também, as condições do ambiente específico, isto é, as outras organizações com as quais a organização interage e os diferentes públicos com os quais se relaciona. Estabelece, portanto, uma diferença entre as condições ambientais. Enquanto no ambiente interno a interação é direta; nas condições gerais (ambiente externo) não há uma entidade concreta de interação, mas um conjunto de condições que devem ser enfrentadas.

Por sua vez, o ambiente econômico demanda atenção, na medida em que os mercados também exercem poder de compra. Os aspectos referentes às tendências nos padrões de renda (distribuição/concentração) e de gastos em bens de consumo (níveis de poupança, empréstimo e disponibilidade de crédito) devem ser igualmente avaliados.

Hall (1984, p.163) afirma que “as condições econômicas que cercam as organizações melhoram e declinam com as organizações reagindo à situação”. E essa reação implica em um amplo e sistematizado conhecimento do ambiente econômico na qual a organização se acha envolvida, influenciando e sofrendo influência.

Ao se tratar do ambiente ecológico, Hall (1984, p.165) o identifica sob duas perspectivas: o sistema social ecológico da organização que é composto pelo “número de organizações com que ela mantém contatos e relações e o ambiente em que está localizada”. E também o ambiente ecológico físico, isto é, a relação entre as organizações e as condições ecológicas propriamente dita (poluição, desmatamentos, etc.).

Montana e Charnov (2001) destacam que o alerta para a necessidade da observância também dos efeitos do ambiente ecológico sobre a organização, ou

seja, das condições geográficas (como o clima, dificuldades para a obtenção de recursos hídricos ou a localização geográfica), bem como recursos de matéria-prima. A escassez de uma matéria-prima provocada pelos fatores climáticos, por exemplo, traria mudanças no ambiente empresarial que teria que buscar novas fontes de matérias-primas para sua produção, criando dificuldades para empresa em competir no mercado.

McCartehy e Perreault (1997, p. 85) afirmam que “para sustentar qualquer ambiente econômico está sua base tecnológica”. Que se refere às técnicas e equipamentos que afetam a forma com que os recursos de uma economia são transformados em resultados. Também a análise do impacto da tecnologia deve considerar: a rapidez dos avanços tecnológicos, as ilimitadas oportunidades de inovações, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e ampliação da legislação sobre as mudanças tecnológicas.

Embora Hall (1984, p. 165) admita que “o índice de mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais não é constante (e idêntico) para todas as organizações, e que o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia”, a tecnologia permanece como sendo um aspecto relevante a ser considerado.

O ambiente político, composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão, exerce uma forte influência sobre as empresas, demandando igualmente uma leitura adequada.

Basicamente são três os objetivos que norteiam as legislações governamentais segundo Kotler (1995, p.153): “a proteção das empresas, definindo e prevenindo a concorrência injusta e desleal; a proteção dos consumidores das práticas comerciais injustas; e a proteção do interesse da sociedade [...]” versus a conduta descomedida das empresas.

As leis são restrições importantes para as organizações, freqüentemente o ambiente legal estabelece regras básicas de como uma empresa pode operar na sociedade, sendo, portanto necessária à análise do seu impacto sobre ela.

McCartehy e Perreault (1997) relatam que o detalhamento do ambiente cultural onde a empresa está inserida, deve levar em conta que os valores culturais básicos tem alto poder de persistência, na medida em que são passados de geração a geração tendendo a persistirem. Outro aspecto diz respeito ao fato de que cada cultura engloba subculturas, que sinalizam mudanças e necessidades que deverão

ser decodificadas pela empresa. Significa dizer que, apesar de alguns valores culturais básicos persistirem, sendo, portanto, mais refratários às mudanças, há os chamados valores secundários que tendem a mudar ao longo do tempo.

Para Hall, (1984, p.156) “Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, o que significa dizer, que nenhuma organização é uma ilha em si mesmo”.

Pelo exposto evidencia-se que o ambiente externo empresarial é um sistema constituído por subsistemas: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural os quais exigem acompanhamento e análises individualizadas. Contudo, tais procedimentos devem assegurar uma leitura e uma interpretação do ambiente como um todo o mapeamento do meio ambiente.

2.4.2 O Ambiente Interno

De acordo com Hagedorn (2005), refere-se ao ambiente interno como sendo o ambiente da organização que está localizado dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica. O gestor tem domínio sobre os acontecimentos, pois faz parte das rotinas de decisões diária no nível operacional e tático da organização.

Nesse sentido, Hagedorn (2005, p. 11) esclarece que:

O ambiente interno da empresa é formado por todos os setores da empresa, interligados, como administração, finanças, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção, contabilidade, clientes, fornecedores, concorrentes, intermediários e os públicos.

Para analisar o ambiente interno, Righes (2004, p.20), identifica subsistemas como: “o técnico, o organizacional, o normativo e o humano”.

Righes (2004) ainda explica que o subsistema técnico refere-se à tecnologia empregada para a organização atingir o seu objetivo principal e o subsistema organizacional está ligado ao relacionamento entre os membros da organização e aos padrões de comportamento nas tomadas de decisões. Já o subsistema normativo refere-se à filosofia e aos objetivos da organização e o subsistema

humano está ligado à personalidade, ao trabalho em equipe, lideranças, treinamentos e desenvolvimentos dos recursos humanos da organização.

Para Montana e Charnov (2001, p. 53), “o ambiente interno consiste nos fatores dentro de uma organização que constituem os recursos organizacionais”. Os recursos citados pelos autores dizem respeito aos recursos imediatos da empresa como recursos humanos, financeiros, tecnológicos (aquele que a empresa tem acesso), e recursos físicos ligados a estrutura da empresa (máquinas e equipamentos), recursos materiais e patrimoniais. Todos esses fatores são de domínio do empresário, onde pode se fazer uma escolha por qualquer recurso para competir no mercado de forma mais adequada.

Fernandes e Berton (2005, p. 68) utilizam o termo ambiente operacional “trata-se do ambiente de interação mais próximo à organização, constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos etc.” Comentam que a diferença entre o ambiente interno, para o ambiente geral, é que a empresa é no ambiente geral influenciada, mas, não tem o poder de influenciar.

Além dos ambientes externos e internos das organizações, os empresários e especialistas, analisam as oportunidades e ameaças que cercam as empresas. A competitividade entre elas vem crescendo ano a ano devido a alta tecnologia empregada nos produtos, esse fenômeno é denominado ambientes de competitividade.

De acordo com Santos e Santana (2003, p. 3), “os estudos de competitividade envolvem a avaliação dos ambientes de ameaças e de oportunidades para as empresas, tendo em vista a formação de estratégias competitivas sustentáveis”.

Esse enfoque de estratégias competitivas⁷ é mais abrangente, pois enfatiza que a *performance* das empresas é influenciada por fatores situados fora do ambiente interno das empresas e da estrutura industrial que se encontram.

⁷ Estratégias competitivas para Porter (2004, p. 31), relata a definição sobre estratégias competitivas onde assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas (entrada, ameaça de substituições, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes). De modo amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis: – posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas. – influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou – antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Segundo Porter (1993), o ambiente interno de competitividade abrange o ambiente que está sob o controle das empresas. Nele estão inseridos os fatores que compõem as estratégias empresariais, a gestão de produtos e processos, marketing, fornecedores, produtores e consumidores dentre outros. Por esse ponto de vista, as empresas conseguem vantagens competitivas quando administram todas estas atividades de forma mais eficiente, proporcionando produtos de valor compatível com os dos seus concorrentes ou até mesmo com características diferenciadas fazendo com que o cliente perceba o valor do produto, e a empresa possa adotar um preço mais alto e ter maior lucratividade.

A influência do ambiente macroeconômico sobre a competitividade é abrangente e interfere principalmente na determinação da condição de investimento que as empresas estão dispostas a fazer, transformando-se no principal fator do crescimento da produtividade, seja por meio dos impactos das políticas monetárias e fiscais, ou pelas taxas de juros ou da política cambial que estabelecem fatores decisivos nos fluxos comerciais e financeiros. Santos e Santana (2003, p. 4), afirmam que o macroeconômico “é composto por um conjunto de condições que englobam as políticas fiscal, monetária, cambial, de comércio exterior entre outras”.

O fato é que o ambiente macroeconômico também influencia, de forma contundente, a disponibilidade de crédito de longo prazo e o custo dos financiamentos entre outros aspectos.

Santos e Santana (2003, p. 5) declaram que “o desenvolvimento de recursos humanos, a capacitação tecnológica das empresas e os diferentes atores sociais, sendo fundamentais para o desenvolvimento de vantagens competitivas”. O desenvolvimento da competitividade acontece de forma sistêmica, no ambiente econômico, facilitando a implementação de novos métodos de organização do processo de produção devido à qualificação da mão-de-obra existente, normalmente economias com essas características são incontestáveis quando se trata de qualidade, estimulando as empresas a buscarem a inovação.

Para Martinelli e Joyal (2004, p. 62) “a inovação é uma atividade de cooperação que deriva do envolvimento de múltiplas perspectivas para promover a integração necessária entre os vários setores da organização”. Quanto mais complexos os ambientes organizacionais, mais elas procuraram estabelecer estruturas mais flexíveis e descentralizadas que as tradicionais, isso proporciona um ambiente de cooperação inovador.

2.5 AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL E O DESENVOLVIMENTO

A urbanização provoca uma aglomeração urbana desordenada e a falta de emprego nas cidades, em que predomina subemprego e pobreza. O desenvolvimento industrial aparece como a única possibilidade de criação direta e indireta de postos de trabalho o qual se demonstra insuficiente.

Portanto, é compreensível o empenho demonstrado pelos governos estaduais e municipais para atrair investimentos industriais. A localização representa redução de custo quando integrada ao fator locacional, quando empresas do mesmo segmento se instalam na mesma área. O fator aglomerativo representa redução do custo econômico para empresas do mesmo setor.

Clemente e Higachi (2000) afirmam que se a industrialização é indispensável para o desenvolvimento regional, deve-se dar atenção especial a concentração espacial da indústria. A partir dessa análise seria possível descrever os possíveis cursos de ação para minimizar os desequilíbrios regionais e para superação do atraso da indústria. Portanto, se estabelece três conceitos de concentração para a indústria: a concentração de técnica que se refere ao tamanho das plantas industriais; a concentração econômica denominada pelo tamanho das empresas; concentração financeira que se refere à composição do capital das empresas.

A indústria é considerada um setor dinâmico por excelência, porque exerce fortes efeitos sobre as demais atividades econômicas. As atividades industriais cultivam fortes ligações entre si, o que diferencia esse setor dos demais setores da economia. Oligopólio é uma dessas ligações, existente numa situação de mercado em que a oferta é controlada por um pequeno número de vendedores, e em que a competição tem por base, não as variações de preços, mas a propaganda e as diferenças de qualidade, como por exemplo, as montadoras de automóveis no Brasil.

Segundo Clemente e Higachi (2000, p. 183):

Os mercados oligopólicos, caracterizados por uma estrutura concentrada da oferta, em que poucas empresas respondem pela maior parte da produção, são largamente predominantes na indústria. Existem diferentes classificações do oligopólio, mas para o presente objetivo é suficiente estabelecer a distinção entre oligopólio concentrado ou homogêneo e oligopólio diferenciado ou heterogêneo.

O caso de oligopólios heterogêneos é o mais comum e, do ponto de vista da localização industrial, apresenta especial interesse porque corresponde à indústria não condicionada pela disponibilidade de matéria-prima.

As economias de escala estão baseadas nas estruturas oligopólicas, pois é preciso que as organizações abaxem seus custos aumentando a escala de produção, caso contrário isso não ocorreria. Redução de custos obtida pelas empresas em função da escala de produção se caracteriza em economias de escala internas à firma, essas economias são caracteristicamente de natureza técnica e esclarecem porque a produção em vez de se distribuir por certo número de pequenas unidades fabris se concentra em uma grande planta industrial. A economia de escala externa a firma reflete-se benefício que vem do agrupamento de certo ramo da indústria que beneficiam somente as empresas que atuam no mesmo ramo. São exemplos, mercado de mão-de-obra especializados, meios de transporte especializados e outras facilidades específicas a alguns ramos da indústria. A economia de escala externa à indústria beneficia a atividade industrial em geral e também são chamadas economias de urbanização.

A existência de economias de escala interna à firma excita o crescimento das unidades industriais e as economias de aglomeração beneficiam a concentração dessas unidades em grandes centros urbano-industriais. Pode-se dizer que as economias de escala exercem papel importante tanto na explicação do oligopólio quanto na concentração espacial, tornando a aglomeração industrial importante para o desenvolvimento regional.

2.5.1 Aglomerações Industriais

Segundo Boisier (1996), as relações econômicas do mundo fundamentadas nas aglomerações regionais, juntamente com a junção de grandes corporações industriais e comerciais, foram os fatores importantes para desencadear o processo de globalização. A economia global de hoje é fundamentada em um complexo de recursos de humanos treinados, de recursos tecnológicos, de recursos financeiros e pesquisa, seguidos de desenvolvimento de mercado consumidores.

Birkner (2006) relacionou a organização social com confiança, com normas e sistemas que possam contribuir para a eficiência da sociedade que facilita as ações coordenadas para o desenvolvimento regional. Dessa forma, o desenvolvimento das aglomerações industriais vem ao encontro com a idéia de que com a economia globalizada é necessário que o capital social⁸ se mobilize de forma a sobressair o interesse de participação e cooperação.

Para Bieger (2008) as novas formas organizacionais, que se baseiam em parcerias corporativas e atuação associativa, surgem como alternativas para a solução dos problemas que afetam as competitividades de micro, pequenas e médias empresas. O compartilhamento de informações e projetos gerenciais minimiza riscos tecnológicos, produtivos, comerciais e de logística.

Assim sendo, nesta linha de entendimento pode-se afirmar que as atividades de produção e desenvolvimento de produtos, juntamente com a disponibilidade de recursos, são complementadas pelas aglomerações de empresas. Os compartilhamentos de atividades mais comuns nos aglomerados produtivos proporcionam algumas vantagens, destacando as pesquisa de mercados, compras integradas entre as empresas, capacitação da mão-de-obra especialista, marketing em conjunto, contratação de serviços de logística, acessibilidade à informação tecnológica e assistência técnica.

A aglomeração permite o desenvolvimento de processos produtivos, proporcionando maior competitividade e minimização de custos, devido às empresas buscarem qualificação e inovação tecnológica.

2.5.2 Conceitos de *Clusters*

Segundo Fairbanks (2001) *cluster* na literatura econômica, aparece como resposta à necessidade de dar suporte teórico a um processo que é, antes de

⁸Capital social para Birkner (2006, p15), define como um conjunto de expectativas de ação no interior de uma coletividade que influenciam os objetivos econômicos e a busca dos anseios de seus membros, ainda que essas expectativas não sejam orientadas em direção a esfera econômica. O capital social teria sua fonte nas relações sociais criadas pelos indivíduos, onde as instituições sociais, conjuntos de valores, normas, organizações e procedimentos historicamente construídos, estariam a disposição dos indivíduos que buscam a acumulação de valores que conseqüentemente traria desenvolvimento econômico a região.

qualquer coisa, geograficamente localizado. E apesar de não ser independente do contexto macroeconômico em que está inserido, realça, muito mais, a relevância dos aspectos microeconômicos, dos agentes econômicos e suas relações.

Em FIEMG (2000, p.16), pode-se determinar a seguinte definição de cluster:

Um *cluster* pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica.

Mais ainda, constata-se que as empresas que constituem um *cluster*, fazem parte de um mesmo setor da economia, ou participam de uma mesma cadeia produtiva.

Os benefícios passíveis de serem obtidos pelas inúmeras empresas integrantes de uma aglomeração econômica não constituem novidade para a teoria econômica. O que parece ser realmente novo, no contexto dos *clusters*, é o que se pode extrair como central da definição acima apresentada, em especial de um trecho: “[...] interagem, gerando e capturando sinergias [...]”. Os “verbos”, aqui empregados e destacados, já deixam bastante claro o fator-chave de um *cluster*, que lhe garante capacidade diferenciada de crescimento e o qual classificamos anteriormente como “atitude voluntária e direcionada dos agentes econômicos”.

Contudo, o termo sinergias, que a economia toma emprestado da Fisiologia, é tão expressivo para o objetivo com que foi aplicado que, por si só, pode representar, de forma bastante elucidativa, a idéia central contida no conceito de *cluster*.

De acordo com Fairbanks (2001), um papel importante a ser desempenhado, em um *cluster*, é o exercido por instituições públicas e privadas de crédito à atividade industrial e à pesquisa. Com relação a esta função, se por um lado pode estar fortemente vinculada à existência, ou não, de uma política bastante clara de incentivo à atividade industrial, por outro, pode mesmo emanar da própria organização do *cluster*. Uma das dificuldades enfrentadas por empresas, no novo quadro em que se viram inseridas, é a obtenção de crédito, quase sempre fator essencial tanto para o nascimento da empresa quanto para a sua perpetuação.

As estruturas organizacionais conglomeradas em um *cluster* crescem em capacidade de negociação para a obtenção de financiamentos, bancários ou de

outras origens, por suplantarem certas deficiências e apresentarem-se mais fortes, competitivas e confiáveis.

Outras vantagens obtidas por um *cluster* em função da coordenação e cooperação das empresas envolvidas são as formações de cooperativas de compra de matérias-primas e maquinário, com o objetivo de obter maior capacidade de negociação frente a fornecedores.

As mesmas cooperativas podem exercer papel fundamental no momento da venda do produto das empresas do *cluster*, principalmente, quando o alvo é o mercado internacional. Neste caso, empresas deixam de depender de terceiros e passam a estabelecer contato direto com o mercado consumidor. Ainda sobre este enfoque, algumas estratégias, como a realização periódica de feiras e a criação de marcas ou selos de garantia, ou de qualidade, podem tornar-se imprescindíveis ao sucesso do *cluster*.

Em contrapartida, este tipo de estratégia pouco sucesso obteria se a marca ou o selo não ficarem fortemente vinculados a elementos como qualidade, beleza, melhor sabor, tecnologia, características essenciais do bem, enfim, dependendo, obviamente, do tipo de bem que está sendo ofertado.

Ressalta-se, desta forma, a importância de setores como os de pesquisa e desenvolvimento na elaboração de produtos e na busca de novas tecnologias ou *designers*.

De acordo com Haliske (2007) as abordagens indicam a crescente substituição do modelo fordista de produção linha, fundamentado no modelo de grandes corporações de regime de produção verticalizada, pelo modelo de acumulação flexível. A flexibilização do trabalho, com produção descentralizada e menos dependente da existência de economias de escala, fazem com que as pequenas e médias empresas tivessem um crescimento, independentemente da localização. Desse modo, esse crescimento seria causado pelos fatores locais tradicionais, como por exemplo, disponibilidade de fontes de matéria-prima, custos de transportes e economias de aglomeração.

Cunha, Oliveira e Cunha (2003, p.04.), define as aglomerações como:

Concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações), que competem mas também cooperam entre si.

Logo, a localização geográfica de uma empresa é de suma importância para determinar o quanto ela pode ser competitiva. Quanto mais estreitos os vínculos entre clientes e fornecedores, maior a possibilidade de afetar a competitividade, mas a cooperação mútua nos ambientes de negócio das empresas aumenta a produtividade e os volumes de negócios dos *clusters* ou arranjos produtivos locais como um todo.

Cunha, Oliveira e Cunha (2003, p. 04), conceituam clusters como:

Todo tipo de aglomeração de atividades geograficamente concentradas e setorialmente especializadas - não importando o tamanho das unidades produtivas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo ser da indústria de transformação, do setor de serviços e até da agricultura.

Para Brito (2000), complementa este conceito definindo que os clusters industriais não devem ser taxados como apenas aglomeração espacial das atividades industriais, mas sim como arranjos produtivos onde prevalece a relação de interdependência entre diversas atividades econômicas localizadas num mesmo espaço geográfico. Este tipo de arranjo está associado a um conjunto de empresas e instituições espacialmente agrupadas que determinam entre si relações verticais de diversos estágios de determinado setor de produção, e horizontais envolvendo o intercâmbio de tecnologia, competências e informações entre organizações similares.

Cunha, Oliveira e Cunha (2003), os clusters industriais apresentam uma configuração que geralmente é formada por uma grande empresa ou uma concentração de empresas. Que geralmente tem como base uma atividade principal onde as demais empresas prestam serviços de acordo com as necessidades do setor. Também setores que utilizam fornecedores comuns ou fornecem produtos ou serviços complementares com tecnologia similares, ou ainda empresas ou instituições que tem domínio sobre uma atividade empresarial especializada, com tecnologia, infra-estrutura, agências governamentais e outros órgãos reguladores que desempenham certa influência sobre a aglomeração.

Os *clusters* criam as estratégias de desenvolvimento local ou territorial envolvendo os agentes locais públicos e privados como agentes da ascensão da industrialização local. Os agentes locais como as instituições públicas, associações

empresariais, universidades e as empresas, devem ter um papel fundamental e determinante na transformação territorial no que tange a competitividade. Por conseguinte, o sucesso de um *cluster* depende de uma série de fatores, sendo assim, caracteriza-se por ser um processo complexo no ponto de vista organizacional, necessitando de grande esforço e competência por parte dos gestores dessas organizações para reunir forças para enfrentar mercado competitivo.

Para Enderle (2004, p. 35) comenta que:

O foco das análises devem se concentrar não apenas sobre a empresa individual, mas englobar as relações entre as firmas e entre estas e as instituições existentes em um espaço geográfico local, com ênfase na compreensão do ambiente em que estas se inserem. Esse enfoque evidencia que os ganhos das firmas estão amparados em suas idiosincrasias locais, através de sinergias, economias de aglomeração, aprendizado por interação, externalidades e eficiência coletiva.

As aglomerações produtivas são caracterizadas pela cooperação competitiva interfirmas e criação de redes de relacionamento. A cooperação competitiva é uma das às condições que destaca o desempenho industrial e que eleva ao máximo a eficiência e a competitividade, isso devido ao fato das empresas serem específicas nos processos de produção além da especialização dos produtores. As complexidades das relações de competitividade abrangem os movimentos industriais em relação à tecnológica, infra-estrutura, operação e agentes envolvidos. Para as aglomerações produtivas, o fator principal é a capacidade das empresas atingem a competitividade é pela proximidade de fornecedores de matéria-prima ou de equipamentos, ou qualquer outro fator tecnológico. Mesmo que exista rivalidade entre empresas a cooperação se estabelece em forma de associações de produtores, ou qualquer outra proximidade entre os produtores.

2.5.1 Os Arranjos Produtivos Locais

Do desenvolvimento regional surge a abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APL) como instrumento de estudos e ações voltadas a apoiar conjuntos de empresas especializadas e concentradas geograficamente.

O assunto sobre Arranjos Produtivos Locais, refere-se as linhas de ações das diversas entidades e instituições a nível nacional, estadual e municipal, que trabalham com programas e projetos conjuntos para desenvolver e dinamizar aglomerações de indústrias e/ou empresas com especializadas em um setor produtivo, com base na competitividade e o desenvolvimento local e setorial.

Segundo IPARDES (2006), o Arranjo Produtivo Local⁹ é definido como aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal e de empresas correlatas e complementares que atuam em um espaço geográfico. Com identidade cultural local e com vínculos mesmo que incipientes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais. Deste modo, a definição de Arranjo Produtivo Local, somado as relações sociais, prevalecerá a coletividade e a cooperação entre as empresas.

Enderle, Cário e Nicolau (2005 p. 114), comentam que os Arranjos Produtivos Locais (APL)¹⁰ tem origem recente:

Nesse sentido, o termo APL foi desenvolvido exclusivamente para estudos relacionados à realidade de países como o Brasil, onde a heterogeneidade entre as diferentes regiões é uma variável explicativa de suma relevância nas trajetórias de desenvolvimento locais, dando condições para o refinamento das análises. O foco das análises em APLs concentra-se não apenas sobre a empresa individual, mas engloba também as relações entre as firmas e entre estas e as instituições existentes em um espaço local, com ênfase na compreensão do ambiente em que estas se inserem.

Assim, os APL vêm crescendo no Brasil no que diz respeito as micros e pequenas empresas, que se organizaram, estabelecendo uma nova cultura empresarial, que antes era individualista e passaram a estabelecer relacionamento de cooperação entre si. Devido à proximidade geográfica e atuação do mesmo setor

⁹ Geiser (2006, p. 34), comenta que a grande diferença das concentrações de empresas descritas nos estudos da Terceira Itália para os demais é que as vantagens conseguidas são mais devidas a fatores ligados ao “território” que às vantagens devidas à proximidade geográfica, dado que as concentrações empresariais da Terceira Itália sequer seguem os moldes de grandes empresas em grandes centros, como tradicionalmente se apresentam os clusters e Distritos Industriais desenvolvidos. O enfoque dos sistemas de industrialização difusa, denominados Sistemas Produtivos Locais (SPL), inova pelo fato de surgir não nas grandes cidades, mas em regiões essencialmente rurais. É bastante próximo do conceito de cluster, utilizado na literatura que trata de economia e administração de empresas”.

¹⁰Enderle, Cário e Nicolau (2005, p. 114) a caracterização, análise e promoção de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais da RedeSist, Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIs) são: conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. SPIs geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações – e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

fábrica, as empresas passaram ser estimuladas por associações e instituições associativas, a participarem de programas de gestão, para o desenvolvimento conjunto dessas empresas.

Cassiolato e Lastres (2002) comentam sobre os elementos-chaves que compõem a base dos APL, além da aglomeração produtiva local que gera economias externas, vantagem locacionais, tem a eficiência coletiva que decorre do desempenho cooperativo entre os agentes. O conhecimento gerado e acumulado através das várias formas de aprendizagem dos trabalhadores e empresários fazem parte desses elementos-chaves, pois a participação do capital social é determinante para o sucesso dos APL devido a localidade ter uma identidade cultural que faz parte na formação desse capital social e na governança. Para os autores a eficiência coletiva tem uma participação vital de um APL, pode fortalecer as relações com o sistema de inovação, mediante investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico assim garantindo um ambiente institucional que propício à articulação entre as entidades empresariais e os governos estaduais e locais.

As empresas que se organizam em redes desenvolvem sistemas de integração e esquemas de cooperação, valorizando o esforço coletivo. O resultado é o aumento da competitividade em relação às empresas que atuam isoladamente. O principal desafio de um APL é, portanto, fazer com que as empresas concorrentes locais, com perspectiva de ganhos mútuos, façam uma espécie de aliança em nome do capitalismo.

2.6 AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL E A MOVIMENTAÇÃO LOGÍSTICA

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), a logística originou-se durante a Segunda Guerra Mundial, relacionada à movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições para os locais necessários. Quando adotada como um conceito pelo mundo dos negócios, ela referiu-se à movimentação e coordenação de produtos finais. Há várias organizações que têm uma função de logística que gerencia o fluxo total dos produtos finais da fábrica até seus clientes. O termo logística é usado como um sinônimo para o que se denomina gestão da distribuição física dos recursos materiais ou produtos acabados.

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produção desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto do consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequado aos clientes a custo razoável.

Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), logística é uma expansão da gestão da distribuição física de materiais e quase sempre se refere à gestão do fluxo de materiais e informações da empresa até os clientes finais, por meio de um canal de distribuição.

As atividades de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos são consideradas primárias. A estrutura logística que definem a distribuição física é definida com base nos conteúdos físicos, espaciais e temporais nos três elementos constituídos por clientes e destinatários, produtos e artigos comerciais e estabelecimento e fornecedores. As empresas devem ficar em áreas de fácil acesso, tanto para as entrega do produto das fábricas para os centros de consumo, como para o recebimento de matéria-prima.

Ballou (1993), ao referir-se ao transporte aponta vários métodos para se movimentar produtos. Algumas das alternativas populares são os modos rodoviários, ferroviários, aeroviários e marítimos. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir-se quanto ao método de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos. A maior parte da movimentação de carga é manipulada por cinco modos básicos de transporte interurbano (ferrovia, rodovia, hidrovias, dutos e aerovias) e pelas diversas agências de transporte, que facilitam a coordenam esses movimentos (agentes de transporte, transportadoras, associações de exportadores). Com isto, transportadores e agências interagem freqüentemente e transportadores integram entre si para montar arranjos mais econômicos de frete.

De acordo com Breccia (1997), para as indústrias o atraso no suprimento de um insumo pode significar paralisação de toda uma linha de produção. Mas, por outro lado, ter um estoque de segurança pode significar um grande aumento de custos pelos encargos financeiros.

Deste modo, a logística deve ser um fator importante e deve ser levada em consideração para o sucesso dos *clusters*. Os elevados custos de transporte no Brasil deixam evidente essa preocupação. Praticamente todo o transporte se resume

ao modal rodoviário. No que diz respeito à produção da madeira no Vale do Iguaçu o escoamento da matéria-prima é feita por vias rodoviárias precárias, dificultando o abastecimento das indústrias madeireiras da região. Por outro lado, a distribuição do produto acabado está próximo aos portos no caso de exportação, ou pelo menos próximos a entroncamentos rodoviários que permitem o escoamento da produção para o mercado consumidor. É o caso do Vale do Iguaçu que está estrategicamente localizado entre importantes rodovias estaduais e federais.

2.7 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO TECNOLÓGICAS

A essência da formulação da estratégia competente está em lidar com a concorrência. Entender a concorrência não é uma tarefa fácil, geralmente o empresário tem uma visão limitada e pessimista da concorrência. Quase sempre os empresários ficam queixando-se de maneira contrária, mas, quase nada se faz a respeito.

Fernandes e Berton (2005) propõem que a circunstância de se viver em constante concorrência em um determinado setor depende das forças contendoras, condições de mudanças, fornecedores e compradores, estratégias industriais. A meta do empresário estrategista é descobrir uma posição em que a indústria possa se defender das forças e usar a seu favor sejam elas quais forem.

Martinelli e Joyal (2004, p. 5) afirmam que:

As crescentes exigências a que as empresas devem atender, no tocante à produtividade e a competitividade, assim como os maiores níveis de exportação externa que as economias enfrentam, são desafios dos quais essas economias dificilmente podem se livrar. Assim, torna-se, necessária a criação de um ambiente sistêmico que permita introduzir as inovações tecnológicas necessárias no contexto empresarial.

A competitividade é sistêmica, pois está amarrada intimamente em todos os elementos do ambiente interno da empresa e a qualidade desse ambiente é decisiva para a eficiência produtiva, conseqüentemente, para a competitividade das empresas, ao fazer com que haja uma redução dos custos econômicos de

transação. Diante disso, o ambiente sistêmico permite as estratégias no âmbito tecnológico, tendo em vista a principal corrida pela competitividade se está ligada à inovação tecnológica.

Para Mintzberg e Quinn (2001) “o sucesso das empresas está intimamente ligado à obtenção de lucro e à satisfação das necessidades dos clientes”. Para tanto, o empresário necessita conhecer algumas variáveis econômicas e suas tendências, que estão relacionadas com o macro ambiente, pois essas variáveis influenciam a demanda e o valor de diversos produtos, bens e serviços. São importantes variáveis econômicas como a renda, o nível de poupança e os padrões de gastos.

Por exemplo, a abertura da economia nos anos 1990, foi para as indústrias brasileiras um choque, pois, não estavam preparadas no que diz respeito a máquinas e equipamentos para suportar o consumo de produtos, causado pelo aumento do poder de compra das classes mais pobres com a valorização da moeda.

Segundo Erber (2008), as aglomerações sob o aspecto da sua vantagem competitiva, apresentam-se no mercado. Quando o mercado está geográfica e economicamente próximo do APL, a competitividade é determinada por essa proximidade local, mas são freqüentes os casos em que o APL pode suprir um mercado distante talvez até em outro país, onde a competitividade fica mais complexa dependente de fatores.

Cassiolato, Szapiro (2002), tem destacado a importância da proximidade geográfica das empresas para ilustrar o comportamento da competitividade das empresas. As economias de aglomeração (*clustering*), sistemas locais de inovação ou eficiência coletiva se traduz nas principais inquietações sobre tal assunto.

As aglomerações industriais se destacam como uma fonte de vantagens competitivas que têm crescido expressivamente nos últimos anos. A argumentação é que as vantagens competitivas na economia global, que sustentam o dinamismo das empresas líderes de mercado, são através dos fatores locais destacando a importância da proximidade, não apenas de fornecedores, mas também de empresas rivais e clientes que contribuem para um desenvolvimento empresarial dinâmico.

A preocupação com o desenvolvimento tecnológico tem ganhado importância no cenário mundial principalmente sobre o processo inovador associado a processos

de aprendizado específicos e na importância do conhecimento tácito. Isso tem reforçado o dinamismo empresarial aumentando a competitividade.

Pereira e Kruglianskas (2005, p. 5) afirmam que:

A inovação tecnológica compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas que tenham sido implementadas em produtos e processos existentes. Considera-se uma inovação tecnológica de produto ou processo aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado – inovação de produto – ou utilizada no processo de produção – inovação de processo.

Decorrente do processo de globalização a inovação tecnológica está intimamente ligada com a disputa acirrada pela apropriação da informação, do conhecimento e do desenvolvimento da inovação, introdução de novos produtos e processos.

O Brasil entra nessa disputa pela necessidade de construir com o novo modelo de desenvolvimento tecnológico mais autônomo sem depender tanto de tecnologia externa. Isso torna explícito que a inovação tecnológica no Brasil, fica evidente com o aumento do conhecimento e a formação de recursos humanos são tarefas das instituições de ensino, e que a inovação tecnológica de produtos e processos ficam a cargo da esfera empresarial. Assim sendo, a busca pela inovação tecnológica no Brasil se apresenta como um instrumento importante para reduzir a dependência tecnológica do País.

Pela visão de mudança tecnológica, o empresário consegue ver como alternativa de tecnologia apenas aquisição e uso de equipamentos; como principal processo a contribuição para a mudança tecnológica dentro do aglomerado industrial. Isso é muito limitado para dinâmica de criação e acumulação de capacitações internas ao aglomerado para gerar inovações que o setor necessita para a competitividade de mercado.

Assim, a visão de que a mudança tecnológica nas aglomerações industriais está focada na introdução de equipamentos novos como fator de difusão de tecnologia. Colocando as empresas participantes de arranjos produtivos locais, numa posição de passividade que não satisfaz à realidade atual de competitividade de mercado.

Portanto, as aglomerações, sobre o prisma da competitividade e inovação tecnológica, devem ter atenção especial por parte do empresariado local, as

mudanças tecnológicas ocasionadas pela globalização é o principal fator de competitividade. Para isto, as indústrias investem uma boa quantia financeira em infra-estrutura, máquinas e equipamentos, mas, essa formula já não é tão eficiente tendo em vista a dinâmica de inovação tecnológica mundial. Considerando a inovação e a tecnologia, como fator de competitividade fica evidente que são elementos centrais da dinâmica do crescimento de organizações, instituições, regiões e até mesmo de nações.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem caráter qualitativo e quantitativo com uma análise do levantamento de dados bibliográficos e dados da pesquisa qualitativa aferida em forma de percentagens quantitativa.

A finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade, descrevem (LAKATOS E MARCONI, 1988). Para que isso ocorra, é preciso que se acrescente um método de trabalho, ou seja, um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar os objetivos - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador.

A metodologia utilizada para a formatação deste trabalho é baseada na normatização da Universidade do Contestado – UnC.

Para que essa pesquisa tenha êxito à metodologia, ou seja, o caminho a ser percorrido está demonstrado na seqüência abaixo.

3.1 ABORDAGEM

De acordo com o objetivo geral, de analisar o desenvolvimento do setor madeireiro e sua contribuição para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu, e o problema levantado de como a infra-estrutura e os produtos do setor madeireiro contribuíram para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu?

Busca-se referenciar o levantamento da literatura a respeito da metodologia adotada pelo setor madeireiro do Vale do Iguaçu, pode-se dizer que é de natureza descritiva e qualitativa, tanto relativo ao levantamento da literatura no referencial teórico, bem como nas literaturas técnicas do setor madeireiro, como diagnósticos setoriais e Censos, sobre empresas envolvidas com Arranjo Produtivo Local. O desenvolvimento da pesquisa se baseará em dados primários acrescidos com os dados secundários.

Os dados bibliográficos, denominados secundários, procuram obter o maior número de informações sobre gestão administrativa, gestão da produção, *clusters*, planejamento estratégico e inovação tecnológica como competitividade para conhecer as suas principais características e as conseqüências provocadas, em relação ao desenvolvimento empresarial e regional por meio da eficiência coletiva.

A principal fonte desses dados consiste em: livros, periódicos, artigos, monografias, dissertações e teses sobre o assunto, diagnósticos e censos setoriais, regionais e empresariais elaborados por terceiros.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário. Os questionários foram aplicados nas micros, pequenas e médias empresas¹¹. Serão aplicados os questionários para os empresários da indústria madeireira do Vale do Iguaçu ou seus representantes. Em uma segunda etapa o mesmo questionário foi aplicado aos atores regionais representados pelas empresas de comércio e serviços, instituições de ensino, instituições financeiras, associações e prefeituras.

3.2 LOCAL E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada nos municípios de União da Vitória – Pr e Porto União –SC nos meses de janeiro e fevereiro de 2009. Foram pesquisadas as empresas segundo o método de classificação utilizado pelo Serviço Social da Indústria (SESI) que classificam da seguinte forma:

- Microempresas com no máximo 19 funcionários.
- Pequena empresa de 20 a 99 funcionários.
- Média empresa de 100 a 499 funcionários.
- Grande empresa de 500 funcionários acima.

O questionário tem 38 perguntas, 32 objetivas e 06 discursivas, e foi aplicado nas empresas madeireiras. A coleta de dados foi efetuada de forma direta, entregue em mãos, ou indireta por meio de e-mail. A realização da pesquisa deverá atender os objetivos do trabalho de coleta e produção de dados.

¹¹ Método de classificação utilizada pelo Serviço Social das Indústrias – SESI.

A pesquisa aplicada aos atores locais foi estruturada em forma de questionário com 30 perguntas, 28 objetivas e 02 discursivas. Foram distribuídas da seguinte forma:

- Comercio e serviços – foram 15 questionários;
- Instituições de ensino – foram 07 questionários;
- Instituições financeiras – foram 04 questionários;
- Associações e prefeituras – foram 08 questionários.

A pesquisa com os atores locais¹² da região foi aplicada nos municípios de União da Vitória–Pr e Porto União–SC, nos meses de março e abril de 2009.

3.4 AMOSTRAGEM

As empresas foram divididas para a pesquisa, o cálculo usado seguiu a que Barbetta (1994) define o número de questionários suficiente para realizar a pesquisa em campo. Para o cálculo do tamanho mínimo da amostra, tem-se:

(N) = tamanho (número de elementos) da população;

(n) = tamanho (número de elementos) da amostra;

(no) = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;

(Eo) = erro da amostra tolerável.

Para se chegar ao número de elementos da amostra, foi utilizada a margem de erro de 10%:

Exemplo:

$$Eo = 10\% = 0,1$$

$$no = \frac{1}{(Eo)^2} = \frac{1}{(0,17)^2} = 34$$

$$n = \frac{N \cdot no}{N + no} =$$

¹² Atores locais – são representantes do comercio, prestadores de serviços, Instituições de Ensino Superior, prefeituras, associações e sindicatos, SESI/SENAI.

Após concluir o tamanho da amostra, a regra foi aplicada para cada tamanho de empresa, para melhor divisão de questionários:

$$\text{Microempresas} = x = \frac{181}{280} = 45\% = 20 \text{ questionários}$$

$$\text{Pequenas Empresas} = x = \frac{67}{280} = 27\% = 10 \text{ questionários}$$

$$\text{Médias empresas} = x = \frac{22}{280} = 6\% = 4 \text{ questionários}$$

Totalizando 34 questionários.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados primários foram conseguidos por meio de tabulação da pesquisa transformando os resultados em percentual. Foi aplicado o mesmo número de questionários para os atores locais para comparar as respostas dos empresários da indústria madeireira e sua visão sobre o desenvolvimento do setor madeireiro do Vale do Iguaçu. As respostas dos questionários foram cruzadas comparando a visão dos atores locais com dos empresários do setor madeireiro. Os resultados foram apresentados em forma de gráficos e tabelas, com os comentários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 HISTÓRICO DO VALE DO IGUAÇU

Segundo Sebben (1992), a descoberta do Vau¹³ em 12 de abril de 1842 por Pedro Siqueira Cortes, permitiu a passagem de tropas servindo como ponto de embarque para navegação no rio Iguaçu. Logo, o local passou a se chamar Porto União e teve como primeiro morador, Prudente Brito. Treze anos depois em 1855 o nome do lugar mudou para Porto União da Vitória e em seguida para Freguesia de União da Vitória, em 1877. Em julho de 1880 chega a Freguesia de União da Vitória, o Coronel Amazonas de Araújo Marcondes e trouxe 24 famílias de origem Alemã para colonizar a região. A economia local começou a emergir a partir das instalações de indústrias nos setores: madeireiro (madeira serrada e móveis), fundição, couro, olarias, moinhos e de erva-mate.

Outro importante fato segundo Lazier (1985), foi o início da navegação a vapor em 17 de dezembro de 1882, havia mais de duas dezenas de navios para transportar mercadorias e passageiros pelo rio Iguaçu e seus afluentes. O rio Iguaçu proporcionava grande influencia na economia local facilitando o escoamento da erva-mate e madeira produzida em União da Vitória - PR.

Em 27 de março de 1890, foi decretada a independência Municipal de União da Vitória - PR, desmembrada de Palmas- PR.

Segundo Sebben (1992) a chegada da ferrovia em 26 de fevereiro de 1905, possibilitou a instalação da Indústria Madeireira às margens da ferrovia. A floresta de Araucária transformou a atividade madeireira em uma importante fonte de riquezas dos municípios de União da Vitória - PR e Porto União – SC e região.

Censo (2006) relata que a construção da estrada de ferro São Paulo – Rio Grande do Sul pela *Brazil Railway Company* trouxe progressos a região. Em 1909 com a exportação da madeira por meio da ferrovia, instalou-se na região a *Southern Brasil Lumber & Colonization* para explorar as florestas a beira da ferrovia. Essa prática trouxe conflitos e se transformou na guerra do Contestado (1912 – 1916), um

¹³ Vau: Local de pequena profundidade localizada no leito do Rio Iguaçu, por onde os tropeiros faziam a travessia do gado.

acordo de limites entre o Paraná e Santa Catarina dividiu a antiga União da Vitória e Porto União ao meio (fazendo-se divisa os trilhos que ainda cortam o centro das duas cidades) formando os municípios de Porto União (SC) e União da Vitória (PR).

No Vale do Iguaçu, as exportações e comércio de madeira ao longo do tempo, foram à base de sustentação econômica, onde houve um crescimento no número de serrarias que se instalaram na região. Assim, fazendo com que a industrialização da madeira proporcionasse um grande número de empregos para a população contribuindo para o desenvolvendo para a região do Vale do Iguaçu.

Após a segunda guerra mundial, a economia que estava voltada para o mercado externo, modernizou-se beneficiando a madeira e fabricando móveis, ao mesmo tempo em que prática predatória dos madeireiros era evidente, iniciou-se a plantação de novas florestas por parte de empresários mais visionários.

Para Martine (2003, p. 6) “a região possuiu no passado imensas reservas de pinheiro araucária e de imbuia. Nos dias atuais as reservas existentes dessas espécies estão sob proteção de normas de preservação da Mata Atlântica [...]”, esse certamente foi o principal motivo para os madeireiros buscar novas fontes de matéria-prima no norte do país, para assim continuar desenvolvendo o setor madeireiro da região. Na atualidade a região se transformou em pólo de produção de esquadrias de madeira do Brasil, responsável por boa parte da produção nacional na atualidade.

4.1.1 Dados dos Municípios do Vale do Iguaçu

União da Vitória - PR e Porto União – SC, segundo Censo (2006), as cidades estabelecem em uma aglomeração urbana de duas cidades e com área de influência sobre os municípios de Bituruna-PR, Cruz Machado-PR, General Carneiro-PR, Mallet-PR, Paula Freitas-PR, Paulo Frontin-PR e Porto Vitória-PR, em que a madeira é a principal força econômica. União da Vitória-PR está a 237 km de Curitiba-PR e Porto União-SC, a 483 km de Florianópolis-SC.



Figura -01: Vista aérea de União da Vitória-PR e Porto União-SC.
Fonte: Ihlenfeld, apresentação digital, 2007.

O conjunto de rodovias que servem a região é extenso, e as principais rodovias são: a BR-280, que liga ao litoral de Santa Catarina e o Porto de São Francisco; a BR-476 que dá acesso a Curitiba-PR e região sudoeste do Brasil.



Figura – 02: Mapa rodoviário nos caminhos do Mercosul.
Fonte: Hagedorn (2005).

A BR-153 que vem da região centro-oeste, passando pelo estado de São Paulo e que liga ao Oeste catarinense, Norte e Oeste do Rio Grande do Sul, além de ser o grande corredor de cargas do Mercosul; a nova rodovia SC-302 que deu acesso ao Centro-Sul catarinense; a PR-447 que segue no sentido ao Centro e Norte do estado do Paraná.

Com o crescimento das cidades, de União da Vitória-PR e Porto União-SC, a vocação madeireira na região se firmou, nos últimos 100 anos, passando a mover a economia da região.

Segundo Censo (2006) atualmente os indicadores econômicos dos dois municípios levantados pelo IBGE apresentam as seguintes informações:

Para União da Vitória-PR tem uma população de 51.350 habitantes, sendo que 93,9% da população vivem na área urbana; área territorial de 701 km²; PIB de 271,9 milhões (2002); Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) foi de 0,79, na 33^a, melhor posição do Estado (em 2000) e PIB *Per Capita* de R\$ 6.558,00 (em 2003);

Para Porto União-SC: população de 32.871 habitantes (estimativas de 2005), das quais 83,4% na área urbana; PIB de R\$ 111,7 milhões (2002); IDH-M de 0,80, (de 2000) e PIB *Per Capita* de R\$ 3.393,73.

A importância da atividade do setor madeireiro ao longo da história da região do Vale do Iguaçu e o grande número de micro e médias empresas, foram os principais fatores que contribuíram para o desenvolvimento do *Cluster* madeireiro. As empresas locais tentavam isoladamente transpor as barreiras culturais e de competitividade que mantinham em segredo suas ações para conquistar ou manter-se no mercado madeireiro. E também desenvolver ações e demais iniciativas necessárias à obtenção de resultados para as empresas, sociedade em geral e desenvolvimento dos municípios.

O setor madeireiro do Vale do Iguaçu concentra aproximadamente 280 indústrias do ramo madeireiro, gerando mais de 17.000 empregos diretos e indiretos (IPARDES, 2006).

A formação desse *cluster* madeireiro tem como principal fator a variedade de empresas ligada ao reflorestamento, produtos de bens e serviços principalmente de manutenção de equipamentos, fornecedores de insumos, equipamentos ligados ao ramo madeireiro, bem como prestadores de serviços e instituições de ensino superior.

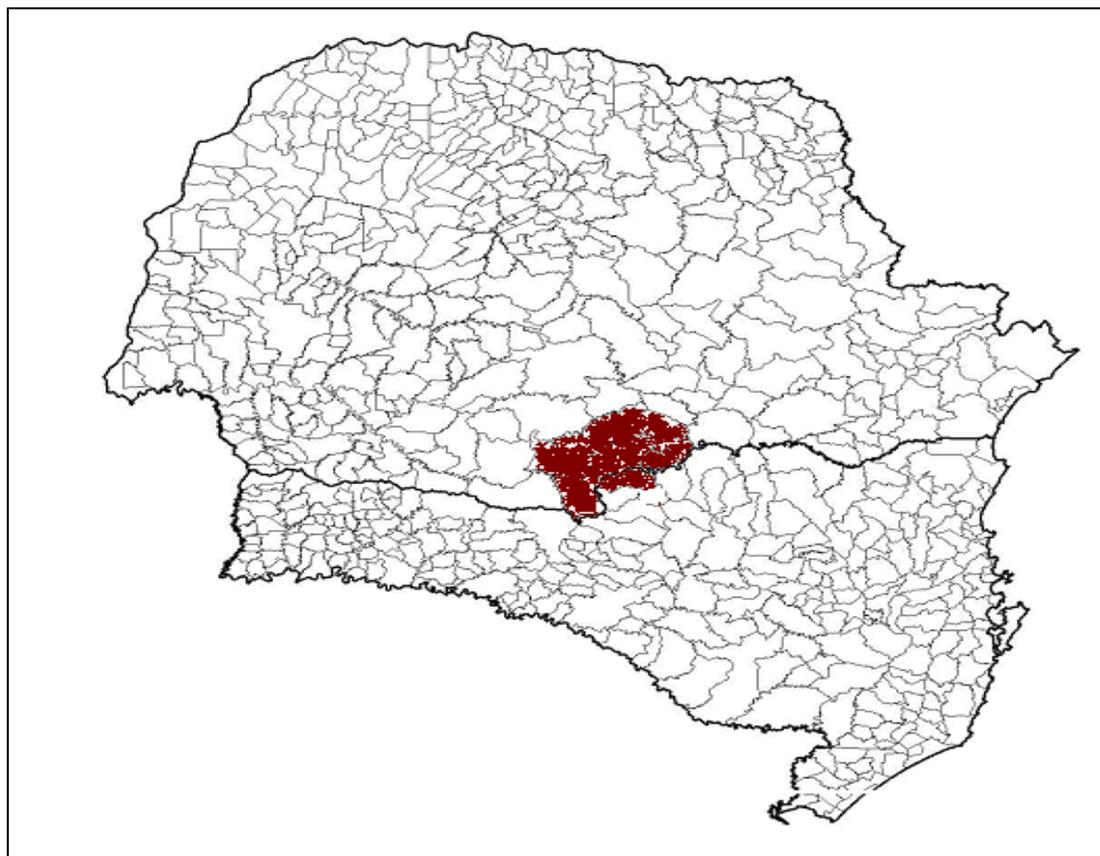


Figura - 03: Mapa dos estados do Paraná e Santa Catarina representando a localização dos municípios do Vale do Iguaçu.
Fonte: IPARDES (2006)

4.1.2 Histórico do Arranjo Produtivo Local da Madeira do Vale do Iguaçu

O Arranjo Produtivo Local da Madeira segundo Hagedorn (2007), compreende os municípios do Estado do Paraná: União da Vitória, Bituruna, Cruz Machado, General Carneiro, Mallet, Paula Freitas, Paulo Frontin, Porto Vitória e Porto União em Santa Catarina. Com População regional de 148.410 habitantes IDH da cidade pólo: 0,793, PIB: R\$ 984.610.191 com um total de números de estabelecimentos de 246, empregando em torno de 5.370 pessoas com um volume de produção estimado em 1,3 milhões de unidades de esquadrias e artefatos de madeira/ ano.

O APL da madeira surgiu por empenho empreendedor da Sra. Maria Salette Rodrigues de Mello, da Presidente da Associação Comercial e Empresarial de União da Vitória - ACEUV, por ter oportunizado a implantação do Projeto Empreender na ACEUV. O APL da madeira é fruto do Projeto Empreender, que, em março de 2001,

foi transformado pelo SEBRAE/PR em Núcleo das Esquadrias de Madeira e depois APL da madeira de União da Vitória-PR e Porto União-SC.

A importância da atividade do setor madeireiro, ao longo da história da região e o grande número de micro e médias empresas, foram os principais fatores para a formação do APL da Madeira, juntamente pela necessidade mercadológica. As empresas locais tentavam isoladamente transpor as barreiras culturais e de competitividade que mantinham em segredos suas ações para conquistar ou manter-se no mercado madeireiro. E assim fazer estratégias mercadológicas que poucos empresários conheciam como para divulgar as esquadrias de madeira.

O IPARDES (2006) confirma que o APL da madeira é originário da organização denominada Núcleo das Esquadrias de Madeira: com sua composição ampliada para todos os segmentos madeireiros dos dois municípios, oficializado em 10 de março de 2005. Naquela data foi celebrado um termo de compromisso entre 30 entidades e 47 empresas, denominado Projeto Arranjo Produtivo Local da Madeira de União da Vitória-PR e Porto União-SC, que se comprometeram a contribuir por meio de suporte operacional/técnico e/ou financeiro, conforme suas competências.

Desta maneira, desenvolver ações e demais iniciativas necessárias à obtenção de resultados para as empresas, sociedade em geral e desenvolvimento dos municípios, é um dos objetivos da APL. Fazer a articulação e parcerias, promover comprometimento visando uma visão de futuro compartilhada, para conquistar vantagens competitivas sustentáveis para o setor madeireiro.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados dessa dissertação vem ao encontro do objetivo de analisar o desenvolvimento do setor madeireiro e sua contribuição para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu, como também dos objetivos específicos de investigar de que forma o setor madeireiro se organizou no Vale do Iguaçu; mensurar como se configura a força da tecnologia do setor madeireiro no Vale do Iguaçu e como é utilizada essa tecnologia; verificar como se configura a produção do setor madeireiro e o que levou essas indústrias se aglomerarem no Vale do Iguaçu;

verificar a configuração dos mercados de fornecimento de matéria-prima e vendas de seus produtos. Se existe uma relação com o desenvolvimento do Vale do Iguaçu; analisar como o setor madeireiro do Vale do Iguaçu contribui para o desenvolvimento econômico da região. Assim, para atingir esses objetivos foram necessários aplicar duas pesquisas e fazer levantamento teórico sobre o tema para revelar esses dados apresentados a seguir.

4.2.1 Atividade do Ramo Madeireiro

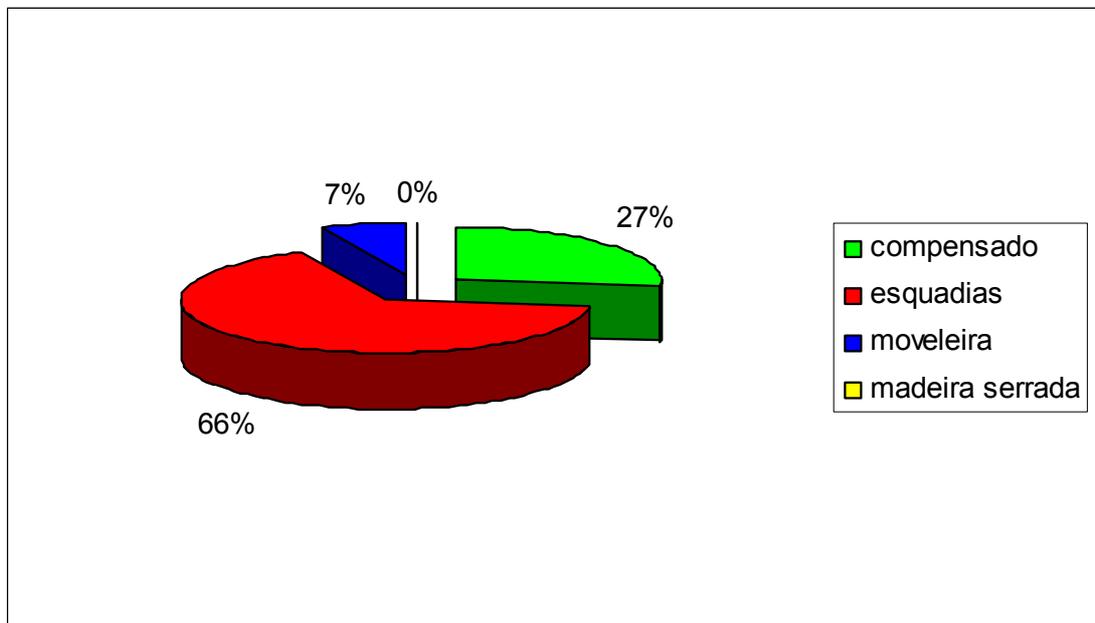


Gráfico 1: Ramo de atividade das madeireiras
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

A principal atividade do ramo madeireiro, demonstrado no gráfico 01, está relacionada à fabricação de esquadrias e painéis de compensado. As esquadrias são vistas como a principal força produtiva do Vale do Iguaçu, gerando empregos e consumindo insumos. O fato de um APL da madeira ter surgido na região, aconteceu devido às indústrias de esquadrias mostrarem interesse em desenvolver novos mercados. O início das atividades do APL na região foi proporcionar parcerias das indústrias madeireiras com SEBRAE e Associação comercial e industrial das cidades de Porto União - SC e União da Vitória – PR.

Nota-se que 66% das empresas pesquisadas têm como atividade principal a produção de esquadrias. Em segundo lugar a produção de compensados com 27%, mostrando que é um dos setores que também domina as atividades madeireiras do Vale do Iguaçu. O setor moveleiro poderia ser mais expressivo tratando-se de ser um produto de maior valor agregado que representaria uma fonte de economia mais expressiva se houvesse investimentos neste setor.

Portanto, se confirma a tendência da região em estar voltada para atividade madeireira. O caso do Vale do Iguaçu também a industrialização foi fundamental para o desenvolvimento econômico. Os autores Clemente e Higachi (2000) reforçam essa idéia de que a industrialização de uma região é fundamental para o desenvolvimento regional, pois a indústria, é um setor dinâmico e tem fortes efeitos em outras atividades econômicas.

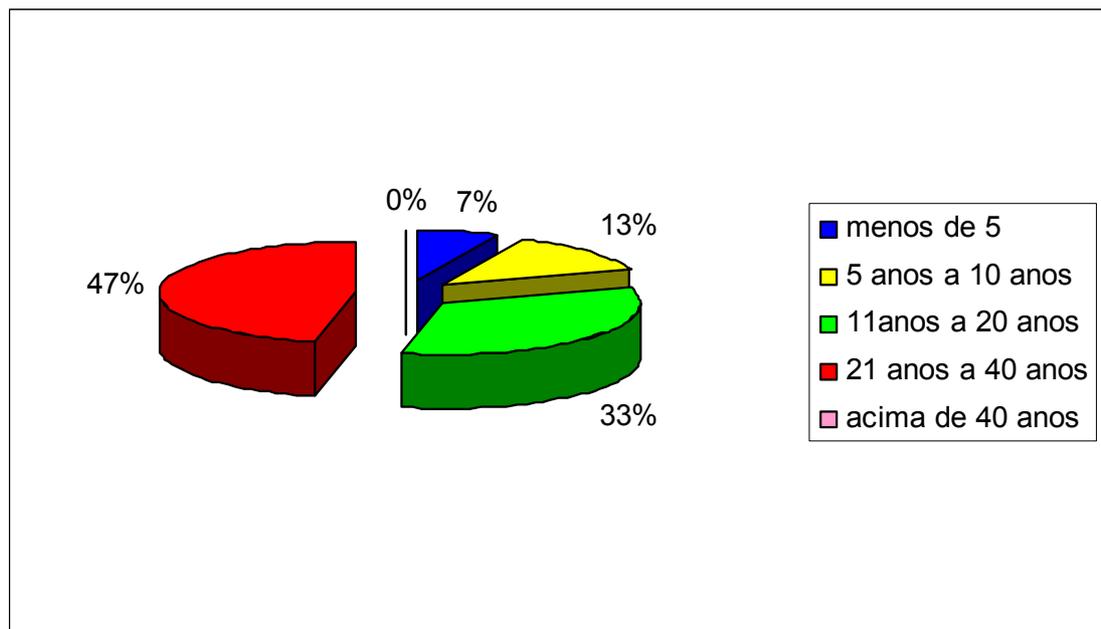


Gráfico 2: Quantidade de tempo em anos que a empresa atua no mercado.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 02, a força dessa da atividade madeireira foi demonstrada através da quantidade de tempo de existência das empresas pesquisadas, que 47% delas tem entre 21 anos e 40 anos e 33% estão na faixa de 11 a 20 anos. Fato esse que determina a parcela de participação no desenvolvimento da região ao longo desses 40 anos.

4.2.2 A Organização do Setor Madeireiro e o Desenvolvimento do Vale do Iguaçu

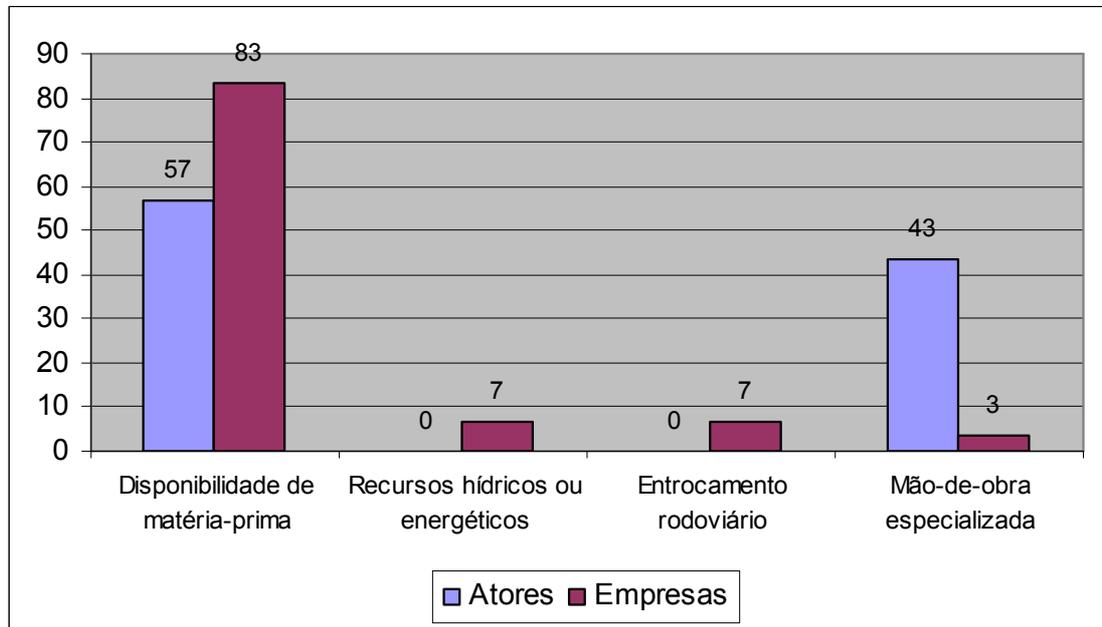


Gráfico 3: O principal fator da escolha da instalação da empresa no Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 03, a disponibilidade da matéria-prima, seguido da mão-de-obra especializada foram os principais fatores para o setor madeireiro se organizar e contribuir com o desenvolvimento industrial do Vale do Iguaçu. A mão-de-obra ao longo do tempo se tornou abundante tendo em vista a quantidade de empresas instaladas na região.

A mão-de-obra necessita de investimentos em qualificação, que apesar de especializada, tem grau muito baixo de escolaridade (mostrada com mais clareza nos gráficos 21, 22 e 23).

O empresariado local deveria fazer mais parcerias com as instituições de ensino superior para elevar a qualificação da mão-de-obra, tornando-a mais preparada para as inovações tecnológicas.

O principal fator que levou os empresários a escolherem a região para se instalarem, tanto na visão dos atores, como do empresariado, atribuem a disponibilidade de matéria-prima da região, que certamente foi o que determinou a escolha do Vale do Iguaçu para construir suas indústrias, para explorar a matéria-prima com 57% e 83% respectivamente.

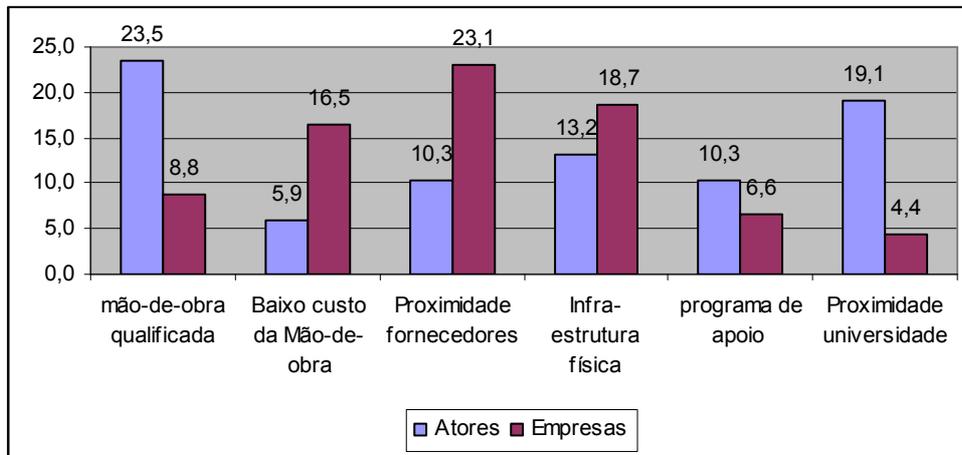


Gráfico 4: As principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 04, a pesquisa aplicada para os atores locais e empresários do Vale do Iguaçu, ao expressarem suas opiniões e deixaram mais claro o que motivou a instalação das empresas nos últimos 40 anos no Vale do Iguaçu. Seguramente a proximidade de matéria-prima, infra-estrutura e a experiência que o setor adquiriu nos últimos 100 anos, contribuíram para essa escolha.

Na visão dos atores locais a proximidade com Instituições de Ensino Superior foi um fator importante para a escolha para se instalar na região. Mas, para os empresários madeireiros as instituições de ensino superior não é um fator importante, para eles o baixo custo da mão-de-obra foi o fator mais importante. Isso indica que quanto menor a escolaridade menor serão os custos com salários.

No referencial teórico quando citado o autor Antunes (1995) afirma, que devido o mercado globalizado a gestão da força do trabalho deve quebrar paradigmas, as empresas deverão buscar novas alternativas para criar uma nova forma de gestão do trabalho. Essa gestão baseia-se, na gestão participativa e gestão da qualidade para reduzir desperdícios, assim diminuindo os custos de produção.

Portanto, o empresariado deixa claro na pesquisa, que a qualificação da mão-de-obra não é sua prioridade. Mas é com essa qualificação da mão-de-obra que poderá reduzir seus custos de produção.

Essas vantagens apontadas pelos entrevistados deixam claro que a localização é privilegiada por estar próximo de fornecedores de máquinas e

equipamentos. Segundo a opinião dos atores locais as instituições de ensino superior têm um papel decisivo para qualificar a mão-de-obra da região, já que há um bom número delas no Vale do Iguaçu.

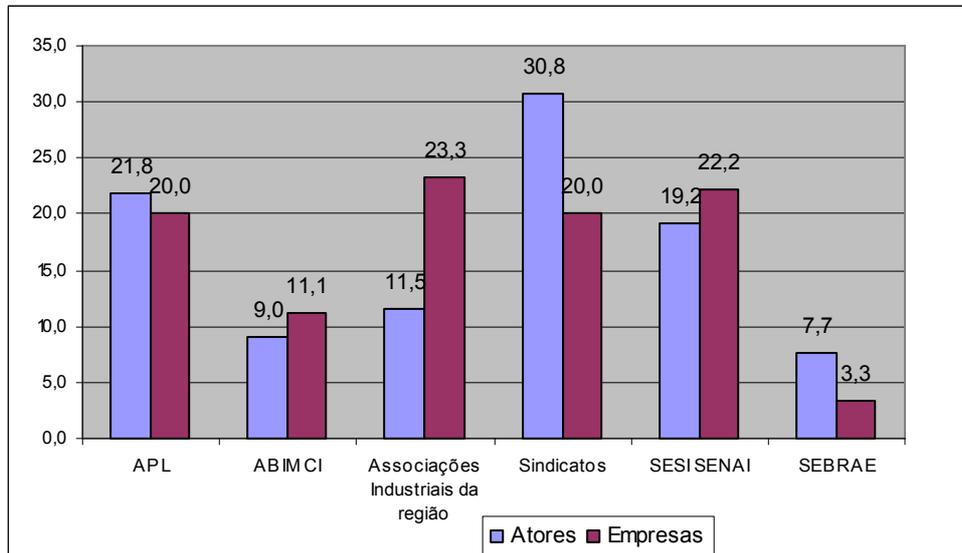


Gráfico - 5: As instituições ou associações que a empresa participa.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Mostrou o gráfico 05, que setor madeireiro se organizou e contribuiu com o crescimento e desenvolvimento econômico do Vale do Iguaçu, e o movimento das empresas associadas no Arranjo Produtivo Local, nos últimos anos foi a principal forma de organização. Houve uma boa aceitação por parte dos empresários madeireiros em participarem do APL. Fato esse que por meio do SEBRAE, conseguiu munir de ferramentas estratégicas os madeireiros, fazendo se organizarem e conquistarem novos mercados consumidores, bem como novas parcerias com fornecedores.

Porter (2003) defende que, no ambiente interno de competitividade é que surgem as estratégias empresariais. As empresas conseguem vantagens competitivas agregando valor em seus produtos por meio de parcerias ou melhoria no relacionamento com os processos de marketing, fornecedores, produtores concorrentes e consumidores. O APL reforça exatamente essas relações que Porter defende no que diz respeito às ferramentas estratégicas que os madeireiros passaram a usar.

Os atores locais e os empresários tiveram praticamente a mesma opinião sobre os fatores mostrados no gráfico 05 acima, no diz respeito à contribuição para a

organização do crescimento e desenvolvimento do setor madeireiro do Vale do Iguaçu.

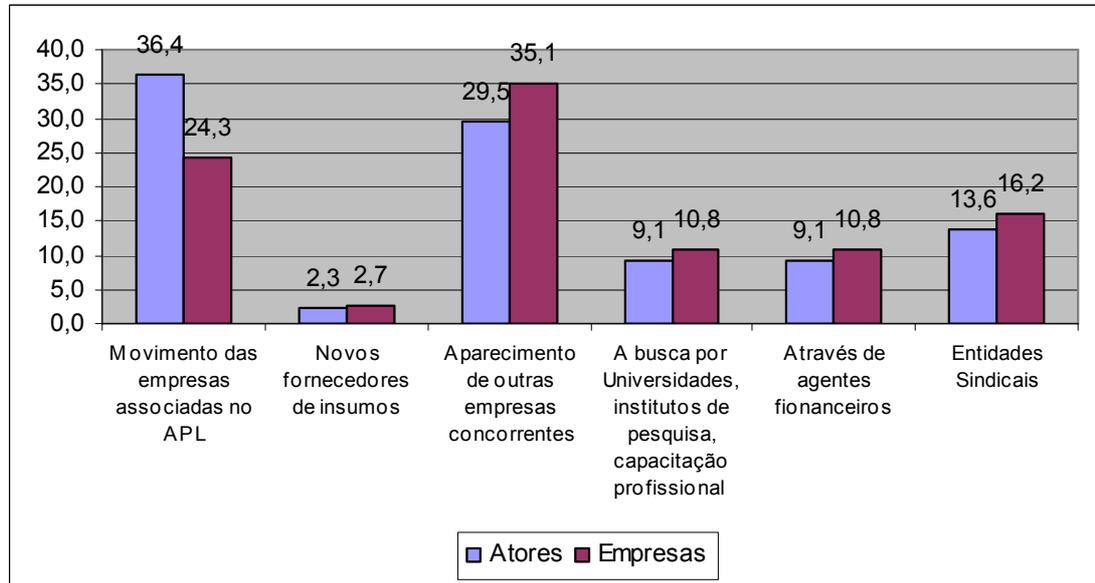


Gráfico - 6: De que forma o setor madeireiro se organizou.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 06, os empresários responderam que o Arranjo Produtivo Local, 36,4%, foi a das respostas que mais apareceu como o principal fator que nos últimos anos e fez com que o setor madeireiro se organizasse.

O fato das empresas se organizarem nos últimos anos, segundo a opinião dos empresários, foi graças a criação do Arranjo Produtivo Local da Madeira, que ajudou as madeiras do Vale do Iguaçu a se tornarem competitivas.

Outro fator importante para as empresas voltarem suas atenções para a organização da indústria madeireira na região, foi o aparecimento de outras empresas concorrentes que se instalarem na região, 29,5%, seguido das entidades sindicais, 13,6%.

Em contrapartida, para os atores locais só inverte a ordem acima, onde acreditam que o aparecimento dos concorrentes é o principal fator de organização, por parte das empresas madeireiras do Vale do Iguaçu e segundo lugar aparece a APL da Madeira.

4.2.3 A Configuração Tecnológica do Setor Madeireiro no Vale do Iguaçu

O que se percebe é que a tecnologia ainda é tímida nas indústrias madeireiras, nos últimos 18 anos pouco foi investido em tecnologia, ficando somente nas questões básicas como máquinas e equipamentos. Mas na visão do empresariado, isso já é um avanço, tendo em vista a timidez dos empresários madeireiros, no que diz respeito aos investimentos tecnológicos.

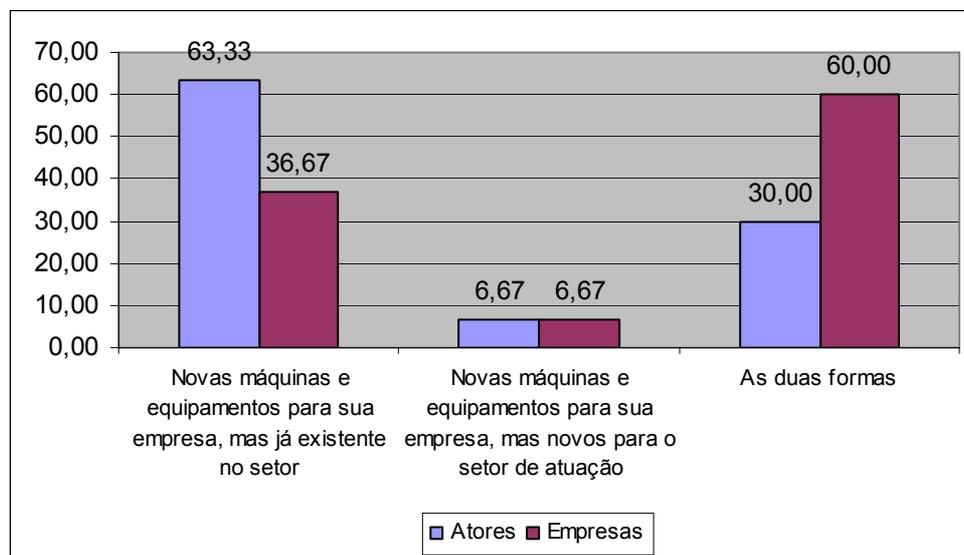


Gráfico 7: Qual a principal ação da sua empresa, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações no processo produtivo como máquina e equipamentos.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Sobre a principal ação das empresas, o gráfico 07, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações no processo produtivo se dá pelos investimentos, em novas máquinas e equipamentos já existentes no setor.

As empresas nos últimos anos procuraram renovar seus maquinários para suprir uma necessidade de confiabilidade e precisão do equipamento, sem se preocupar com novas tecnologias.

De acordo com a opinião dos atores locais, eles também concordam que o setor madeireiro só investe em novas máquinas e pouco se investe em novas tecnologias para o setor.

Os autores Pereira e Kruglianskas (2005), afirmam que a inovação tecnológica compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e expressivas melhorias que implementadas, em produtos e processos

existentes, melhoram a competitividade das empresas no mercado. Portanto, o desenvolvimento tecnológico tem ganhado importância para as indústrias madeireiras como processo inovador, associado a processos de aprendizado específicos, como demonstra o gráfico 07. Máquinas e equipamentos novos é a principal forma de inovação tecnológica das indústrias madeireiras do Vale do Iguaçu.

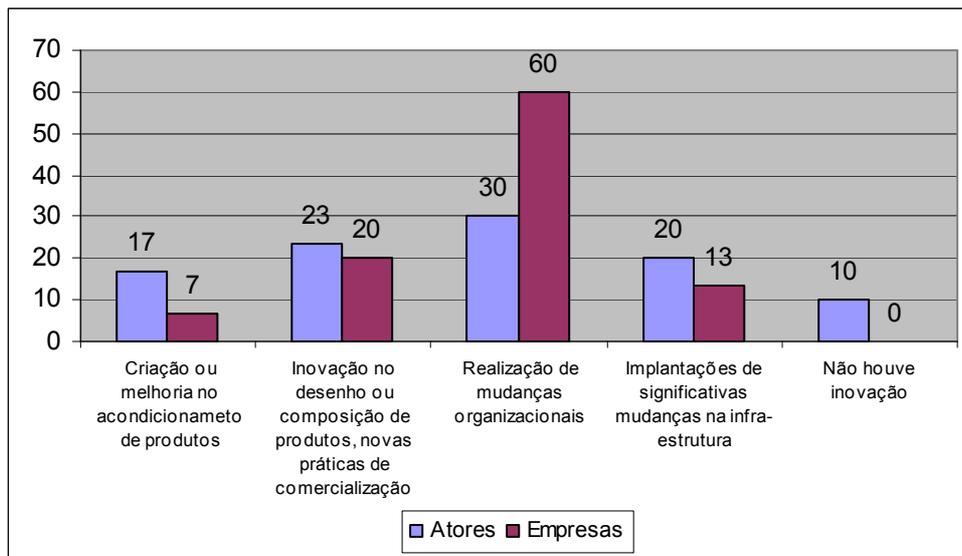


Gráfico 8: Qual a principal ação da sua empresa, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações de produto.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 08, apresentam-se as principais inovações tecnológicas dos últimos anos, que as empresas vêm realizando. As mudanças organizacionais são percebidas por 30% dos empresários e 65% dos atores locais, como o principal fator para a introdução de inovações de produtos. A inovação no desenho ou composição de produtos e novas práticas de comercialização aparecem em segundo lugar, essa opinião é comum para a maioria dos empresários e atores locais. Quanto a implantação de mudanças significativa na infra-estrutura, aparece logo em seguida como parte dessa inovação tecnológica.

As madeireiras têm investido boa parte de suas receitas em infra-estrutura modernizando seus barracões ou ergonomia. Por terem investido em infra-estrutura houve melhorias na produtividade e redução de custos, fazendo com que as empresas tivessem algum sucesso ou pelo menos, conseguisse permanecer no mercado madeireiro.

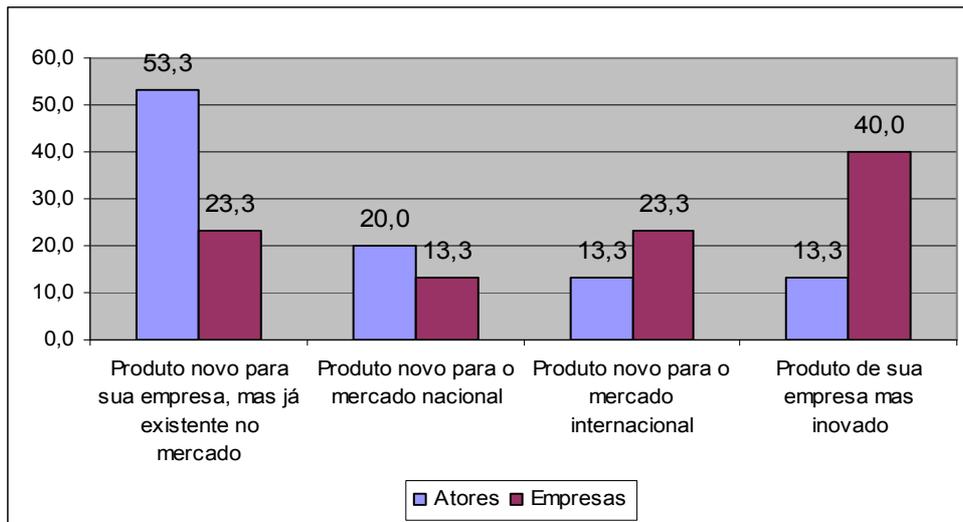


Gráfico - 9: A principal ação da sua empresa nos últimos anos, quanto à introdução de inovação tecnológica no produto.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Dentre as inovações tecnológicas no gráfico 09, os empresários valorizam o produto novo para sua empresa, mas já existente no mercado. Para os atores locais o produto da empresa, mais inovado ou com nova tecnologia, tende a ser o principal fator para as empresas ganharem novos mercados consumidores, buscando um novo tipo de uso ou necessidade de consumo para seus produtos.

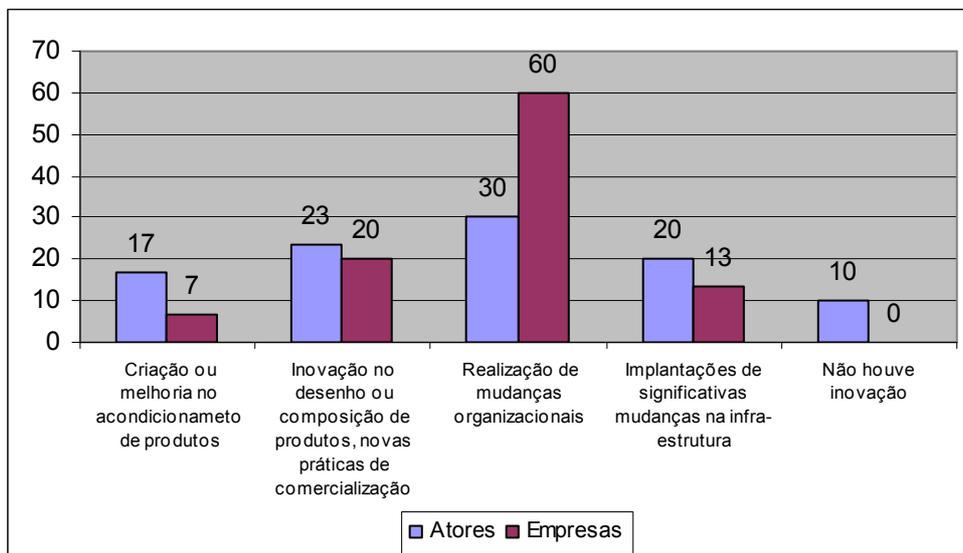


Gráfico - 10: A principal ação da sua empresa nos últimos anos, quanto a outros tipos de inovações tecnológicas.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Ficou evidente no gráfico 10, que a realização de mudanças organizacionais são importantes e estão em evidência em empresas que buscam inovação na

qualidade ou inovação na gestão de controle da produção. Inovação no desenho ou composição de produtos, novas práticas de comercialização são ações estratégicas mais evidentes para a visão tanto dos madeireiros como dos atores locais, seguido de melhorias na infra-estrutura das empresas.

4.2.4 Como se Configura a Aquisição a Matéria-Prima Para Produção do Setor Madeireiro no Vale Do Iguaçu

As empresas respondentes do questionário que produzem painéis de compensado fazem compra da matéria-prima na região do Vale do Iguaçu, já outros segmentos da indústria madeireira como esquadrias compram maior parte do material na região norte do Brasil.

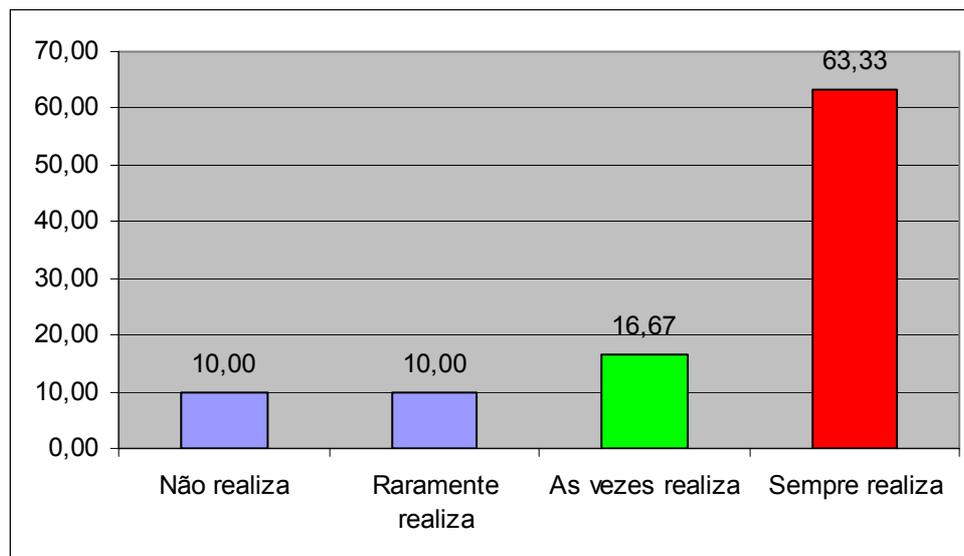


Gráfico - 11: A empresa realiza aquisição de insumos e matéria-prima na região do Vale do Iguaçu.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

A região do Vale do Iguaçu é abundante em matéria-prima, está próxima aos mercados consumidores e dos portos o que facilita a exportação de seus produtos para mercados internacionais. Isso é demonstrado pelas respostas no gráfico 11, a empresa realiza a aquisição de insumos e matéria-prima, e entre as respostas de sempre ou às vezes, totalizam 80% das empresas.

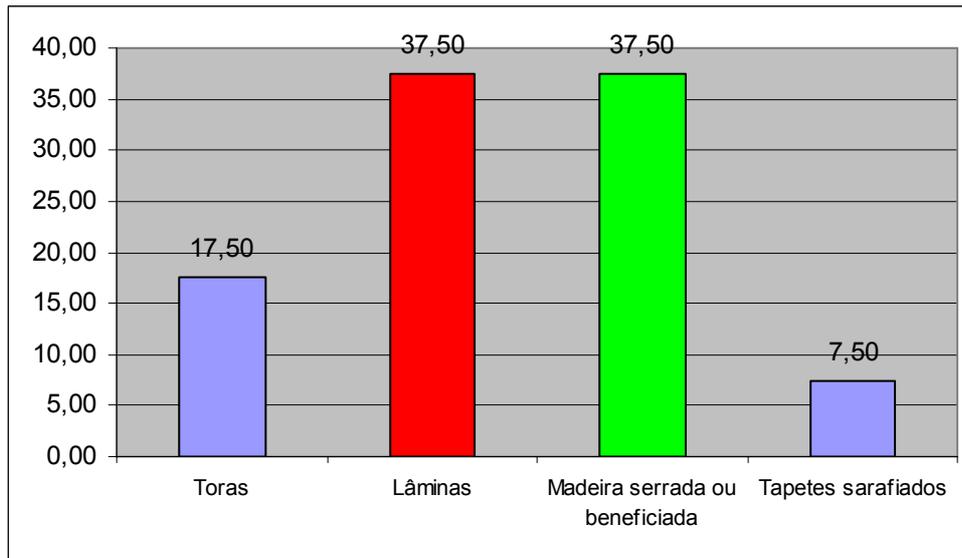


Gráfico 12: Qual o tipo de matéria-prima a empresa adquire na região do Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O gráfico 12 apresenta que a principal matéria-prima utilizada pelas madeireiras, são lâminas de madeiras de florestas exóticas, ocupando lugar de destaque, principalmente quando se trata de fabricação de painéis de compensado. A madeira, serrada ou beneficiada, vinda do norte do país é utilizada em fabricação de esquadrias (portas e janelas). Isso comprova o domínio dessas duas atividades madeireiras na região.

A lâmina de Pinus é a principal matéria-prima para a produção de compensado. Movimentando comércio de insumos agrícolas, máquinas e equipamentos, bem como peças e ferramentas voltada para o manejo florestal e transporte.

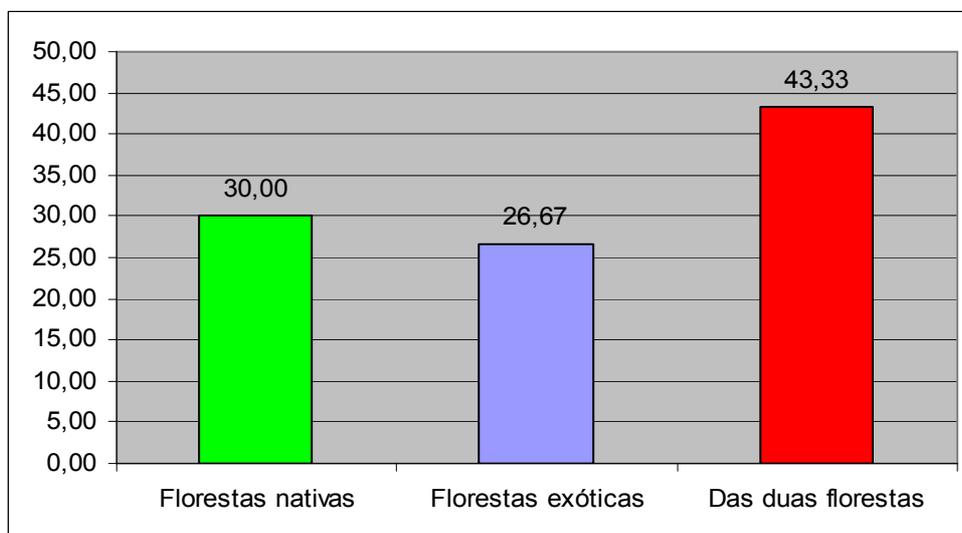


Gráfico 13: A empresa adquire a matéria-prima de que tipo de florestas.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O gráfico 13, demonstra a força da região em fornecimento de matéria-prima. As florestas exóticas, devido sua sustentabilidade, beneficiam as indústrias de painéis de compensado. A matéria-prima vinda de florestas nativas é proveniente do norte do país e são utilizadas nas indústrias de esquadrias e móveis.

Identifica-se que 43% das indústrias utilizam as duas formas de matéria-prima, representando a maioria dos respondentes. Empresas respondentes, somando 30%, utilizam matéria-prima de florestas nativas o que pode ser um problema futuramente, tendo em vista a dificuldade em adquirir o material frente aos órgãos ambientais.

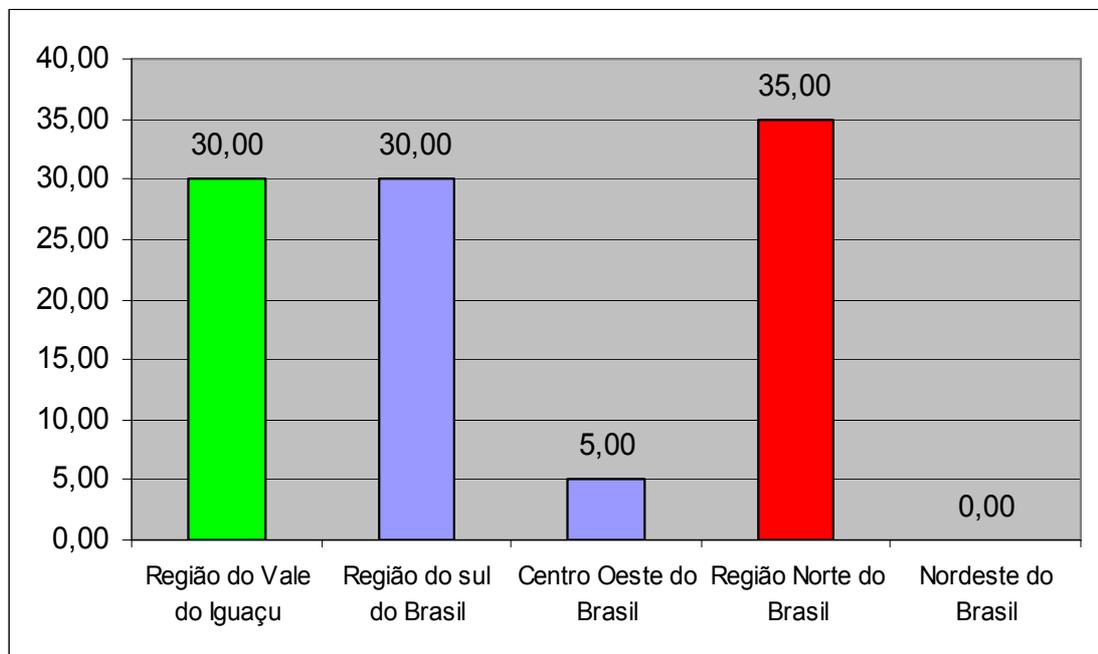


Gráfico 14: A empresa adquire a matéria-prima de qual região do Brasil.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 14, afirma que 60% das empresas adquirem a matéria-prima na região sul do Brasil e ou Vale do Iguaçu. Portanto, evidencia a vocação madeireira da região. É prudente verificar que 35% da matéria-prima, ainda são originárias do norte do país, das florestas que justamente nessa região estão sob forte fiscalização ambiental.

4.2.5 Estratégia de Produção das Indústrias Madeireiras do Vale do Iguaçu

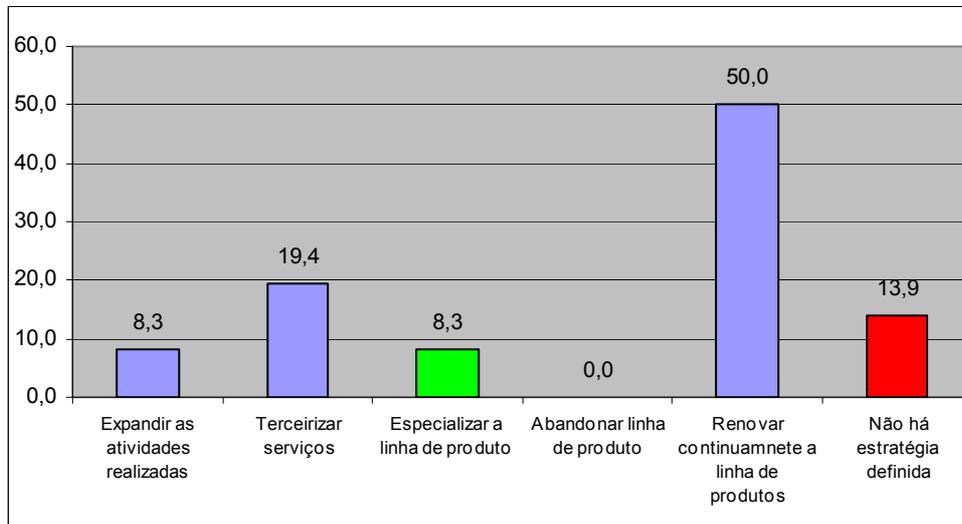


Gráfico 15: A estratégia de produção em relação à definição da abrangência das atividades realizadas.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

É evidenciado no gráfico 15, que a principal estratégia das empresas, com 50%, é de renovar continuamente a linha de produtos por modelos e versões diferentes no setor produtivo. O que chama a atenção é que 13,9% das empresas não têm estratégia de produção definida o que se caracteriza um dado preocupante, tendo em vista a competitividade acirrada do mercado madeireiro. Na verdade parece que as empresas não têm interesse em expandir suas atividades e produzir mercadorias novas ou conquistar novos mercados. Portanto, as empresa não demonstraram interesse ou os empresários não vêem perspectiva de mercado futuro.

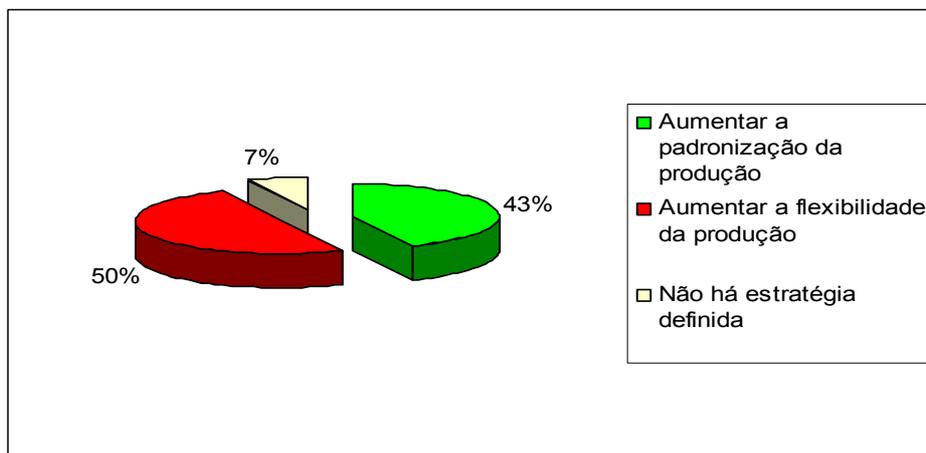


Gráfico 16: A estratégia de produção em relação à concepção dos processos.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 16, as madeiras da região do Vale do Iguaçu demonstraram na pesquisa preocupação em aumentar a flexibilidade da produção, mas para isso é necessário modernizar atuais equipamentos e instalações. São atitudes que preocupam os empresários devido ao baixo investimento e infra-estrutura por vários fatores econômicos, mesmo sabendo que é ainda o único caminho a ser seguido. Porém, modernizar o setor do produtivo é a atitude mais plausível no momento em relação ao custo de implantação. O que leva a um impasse por utilizar mão-de-obra com baixa qualificação acadêmica e profissional, como modernizar os seus processos organizacionais com pessoas com baixa escolaridade em seus quadros de funcionários.

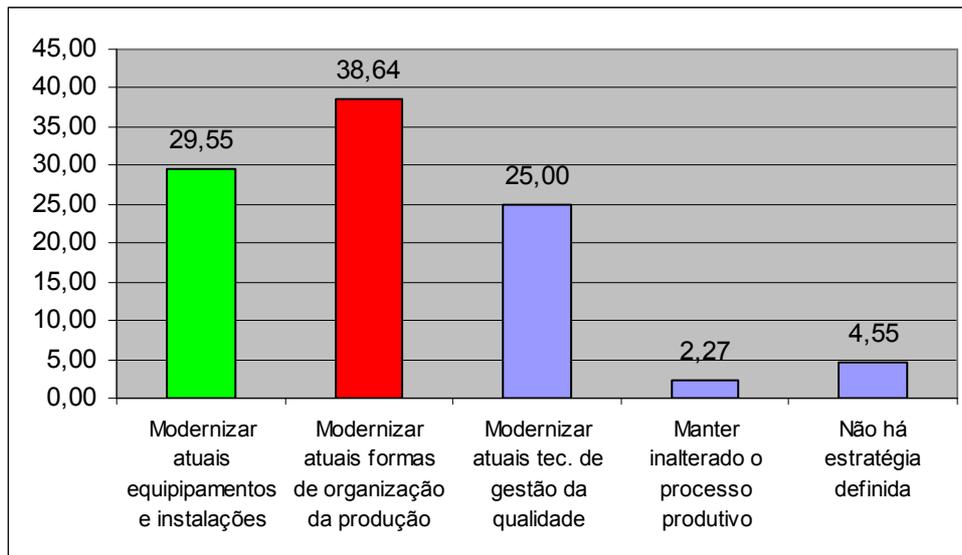


Gráfico 17: A estratégia de produção em relação aos processos produtivos.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 17, 38% das indústrias madeireiras estão preocupadas em modernizar pelo menos as formas atuais de organização da produção, e 29,55% estão preocupadas em modernizar equipamentos e instalações. Os madeireiros estão focados em adquirir novas máquinas e equipamentos para a produção como fonte de modernidade. Mas, 7% deles não têm nenhuma estratégia definida, esse fato é preocupante, pois um empresário que não define estratégias fica menos competitivo e perde mercado para os concorrentes.

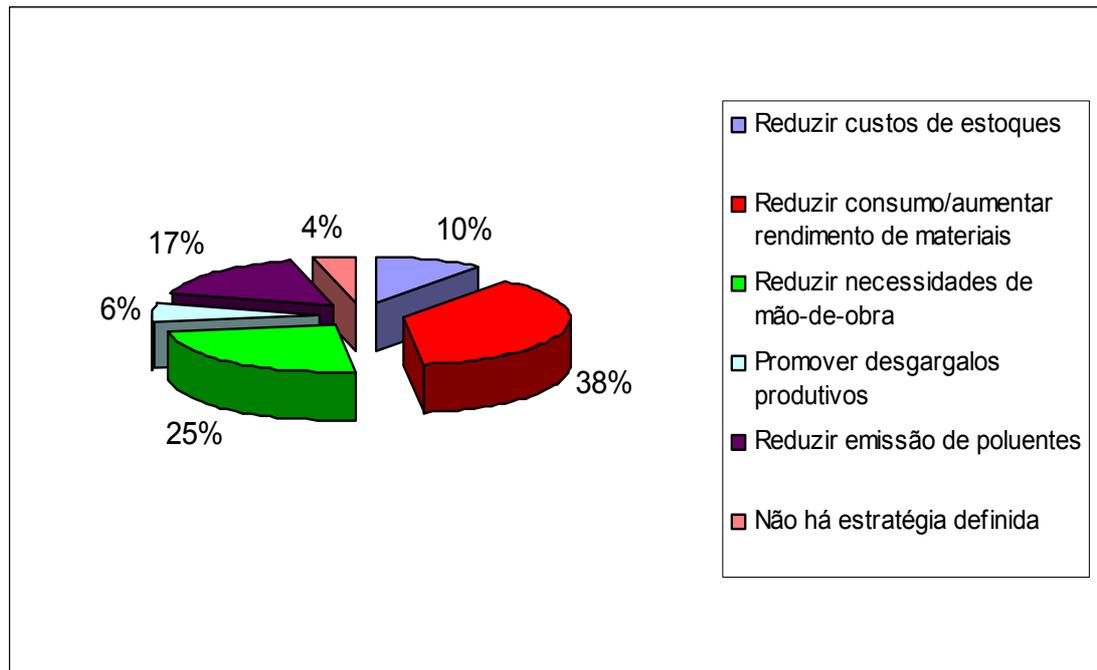


Gráfico 18: A estratégia de produção adotada pela empresa em relação à gestão.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O gráfico 18, mostra os empresários apreensivos quanto a mão-de-obra pouco qualificada, com 25%. E no que diz respeito à redução do custo dos materiais consumidos pela empresa aparece, com 38%. Buscar novas alternativas para aumentar o rendimento desses materiais seria modernizar a infra-estrutura. Modernizando a infra-estrutura com certeza, reduziria a necessidade e dependência da mão-de-obra manufatureira, baixando os custos de produção aumentando a competitividade da empresa no mercado madeireiro.

Dessa maneira, reduzir emissão de poluentes aparece com 17%, e também é um fator preocupante para os empresários da região, os órgãos ambientais não estão tão tolerantes como no passado, talvez seja o motivo para certa preocupação com investimentos para adequação de suas estruturas, para cumprir as leis ambientais.

4.2.6 Grau de Escolaridade dos Funcionários do Setor Madeireiro

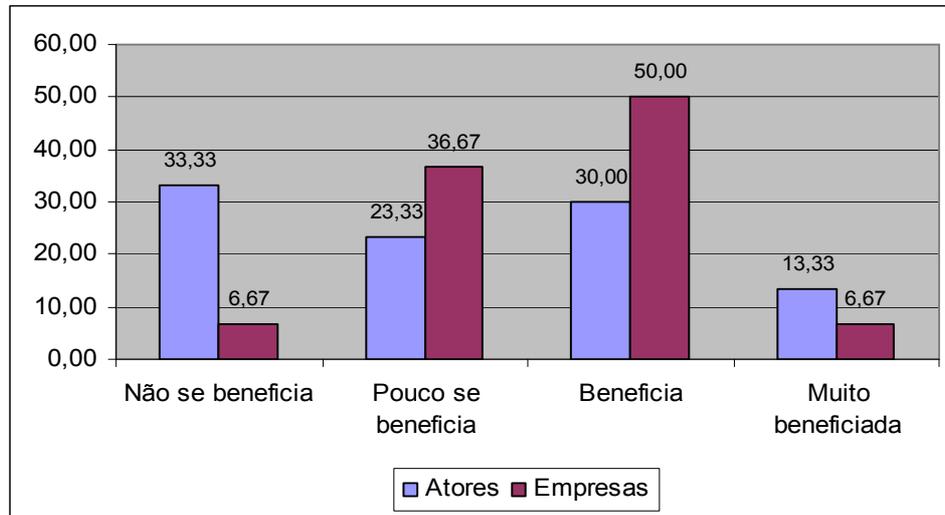


Gráfico 19: As empresas da região se beneficiam da mão-de-obra formada pelas instituições de ensino superior do Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 19, quando perguntado aos empresários madeireiros e atores locais, sobre o quanto as empresas utilizam mão-de-obra formada pelas instituições de ensino superior da região do Vale do Iguaçu, houve uma surpresa nada agradável, 33,33% dos atores locais responderam que as indústrias madeireiras em sua opinião não se beneficiam e, 23,33% pouco se beneficiam dessa mão-de-obra qualificada. Os empresários do ramo madeireiro confirmaram essa informação com 6,67% dos respondentes afirmando que não se beneficiam e 36,67% pouco se beneficia da mão-de-obra formada pelas instituições de ensino superior do Vale do Iguaçu.

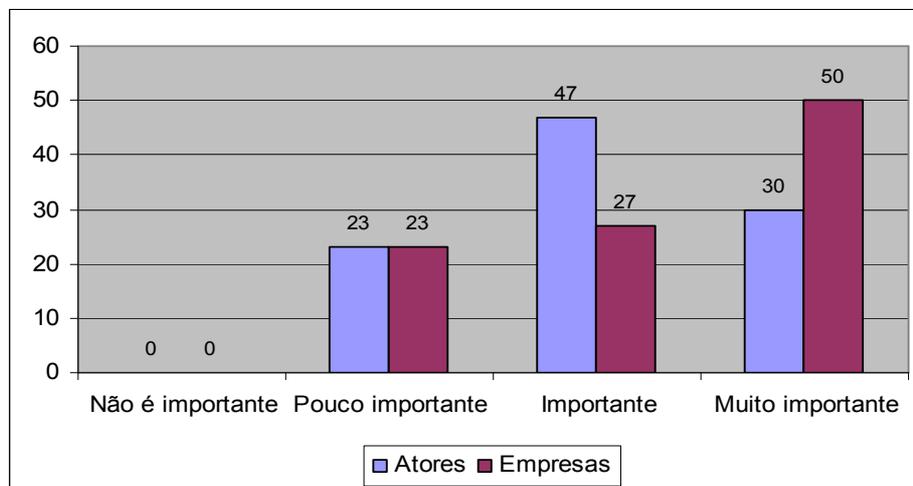


Gráfico 20: A importância da mão-de-obra, ter escolaridade de nível superior.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Os atores locais comprovam o fato no gráfico 20, que reforça a visão dos empresários e dos atores locais, sobre a escolaridade em nível superior, onde 23% afirmam que é pouco importante para as indústrias madeireiras ter mão-de-obra com nível superior. O que dá um pouco de sensatez é fato que por esse prisma 47% dos atores locais acham importante ou e 30% muito importante ter funcionários com escolaridade de nível superior.

No caso dos empresários, 27% consideram importante e 50% acreditam ser muito importante, ter funcionários com escolaridade de nível superior.

Isso demonstra que a mão-de-obra é valorizada pelos empresários, no entanto, as empresas quase não se beneficiam dessa mão-de-obra qualificada.

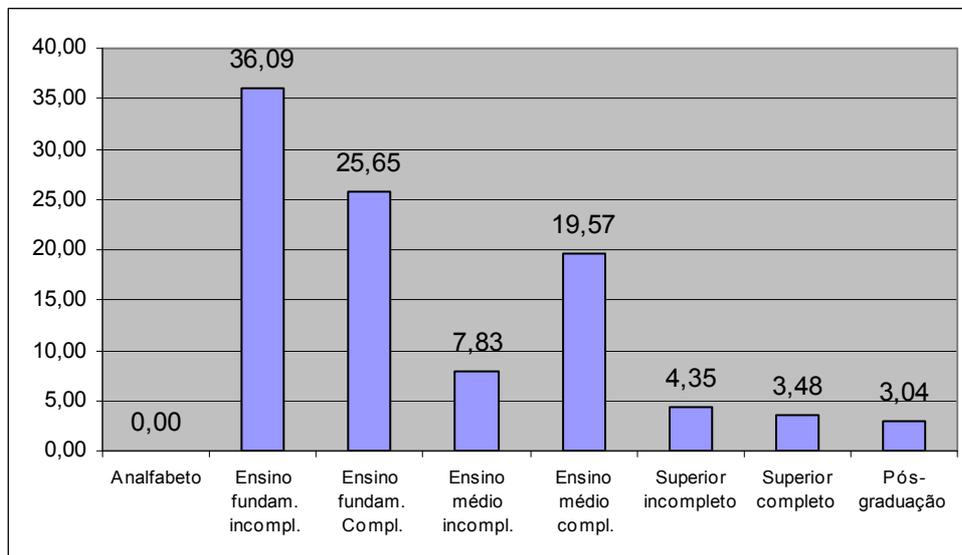


Gráfico 21: Número de funcionários das médias empresas versus grau de escolaridade.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Pelo gráfico 21, se percebe a dificuldade enfrentada pelos empresários em relação à escolaridade, que certamente influenciará a qualidade da mão-de-obra de suas empresas. Mostra também que quanto maior a empresa menor o nível de escolaridade, com até 32,74% de seus funcionários tem ensino médio incompleto somado ao ensino médio completo. O percentual de funcionários com ensino fundamental incompleto e completo é muito alto para as médias empresas 61,74%, seguido pelas pequenas empresas com 32,61% de seus funcionários com essa escolaridade.

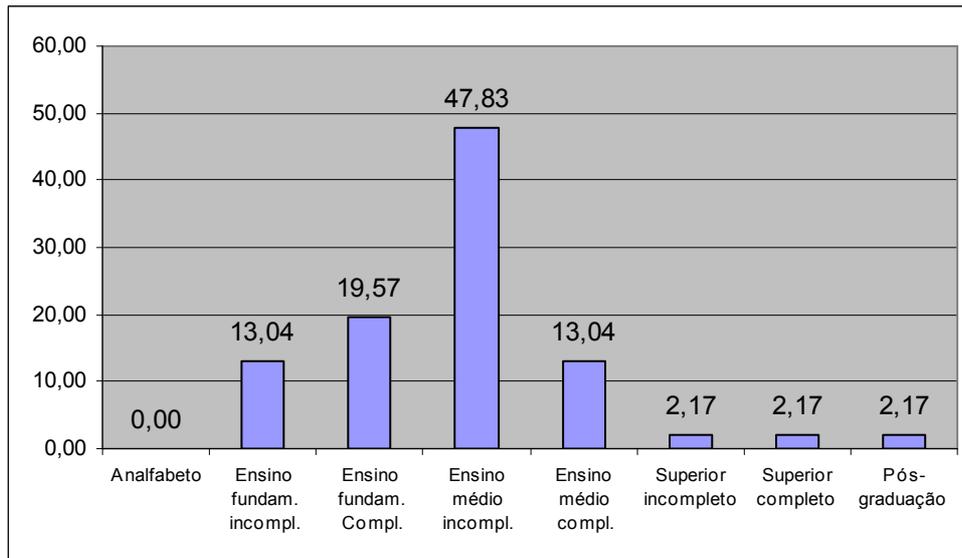


Gráfico 22: Número de funcionários das pequenas empresas versus grau de escolaridade.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Pelo gráfico 22 as pequenas empresas têm 60,61% de seus funcionários, com ensino médio incompleto, isso somado ao ensino médio completo, o que indica uma tendência de exigência de algumas empresas em relação à escolaridade de seus colaboradores.

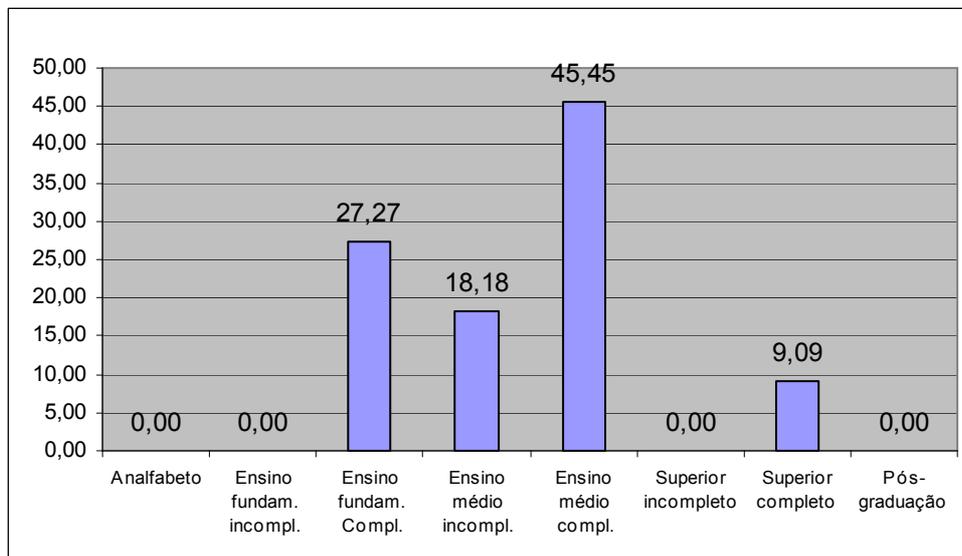


Gráfico 23: Número de funcionários das microempresas versus grau de escolaridade.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

As microempresas, representadas no gráfico 23, por ter um número de funcionários muito baixo, dificulta essa comparação e aparecem com percentual maior de funcionários com ensino médio incompleto ou médio completo, a soma das duas categorias, totaliza 63,64%. Isso ocorre de forma desproporcional cabendo um comparativo com as médias e pequenas empresas, por ter um número de

funcionários bem maiores comparado com as microempresas que chegam no máximo de 19 funcionários. Mas reforça que quanto menor a empresa maior escolaridade dos funcionários da empresa.

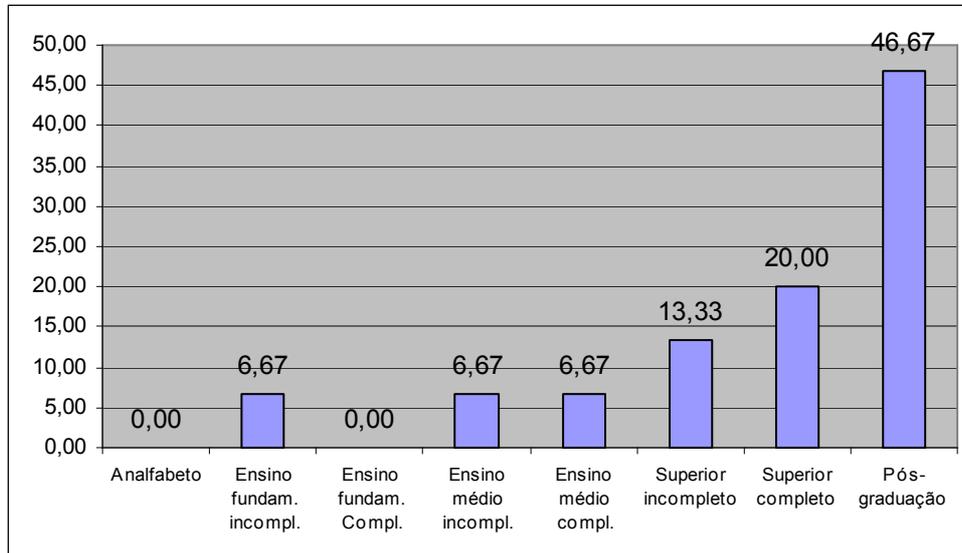


Gráfico 24: Grau de escolaridade dos gerentes, diretores ou proprietário das médias empresas.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Os comparativos do gráfico 24 são em relação ao grau de escolaridade da cúpula da empresa compostas por gerentes, diretores ou proprietários das empresas do setor madeireiro do Vale do Iguaçu se somar ensino superior com pós-graduação tem-se 66,67% deles com esse grau de escolaridade. Esses profissionais aparecem em maior número nas médias empresas com 46,67% dos gerentes, diretores ou proprietários tem algum tipo de pós-graduação.

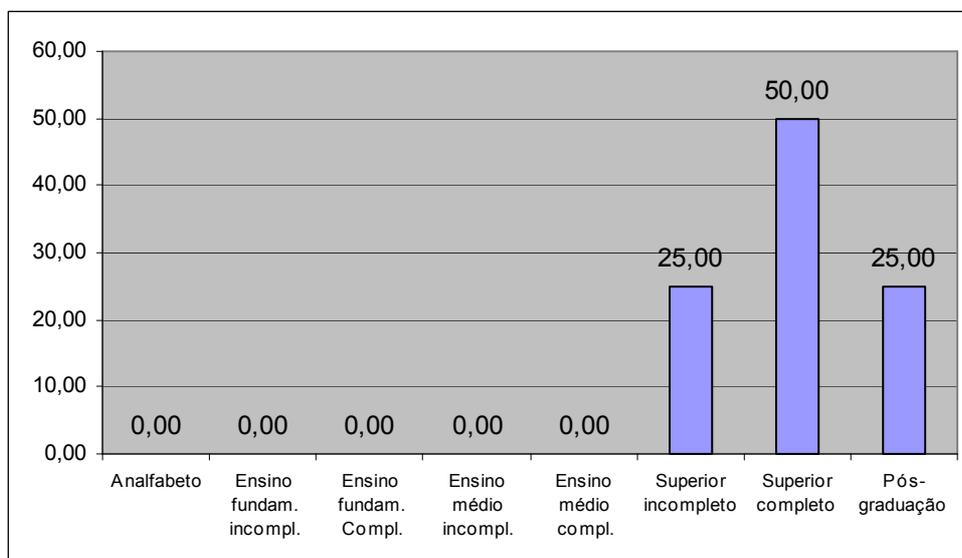


Figura 25: Grau de escolaridade dos gerentes, diretores ou proprietário das pequenas empresas.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O gráfico 25, mostra que as pequenas empresas têm 25% de seus gerentes, diretores ou proprietários com ensino superior incompleto, o que pode levar a crer que estão em formação.

O que deixa claro que as pequenas empresas têm um alto índice de formação superior com 50% de seus gerentes ou diretores com ensino superior completo e 25% das empresas tem gestores com pós-graduação.

Os gestores das pequenas empresas mostram-se mais capazes de administrar as empresas no mercado tão competitivo, prova disso são as parcerias, que mesmo de forma tímida, estão surgindo a partir da participação no APL da madeira.

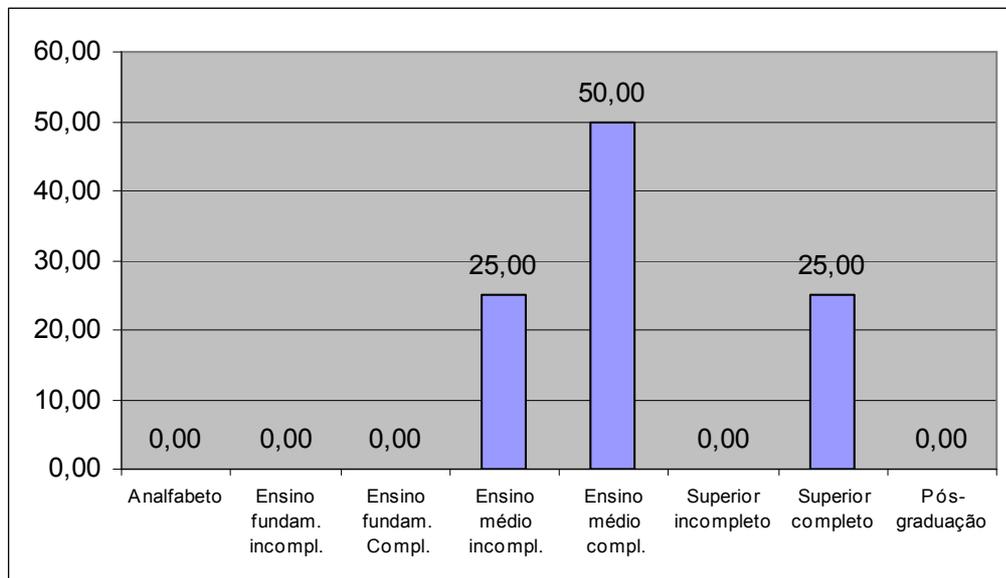


Gráfico 26: Grau de escolaridade dos gerentes, diretores ou proprietários das microempresas. Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 26, as microempresas não têm nenhum gerente, diretor ou proprietário pós-graduado. Apenas 25% das empresas possuem gerentes, diretor o proprietário com formação superior e 25% deles, têm somente ensino médio incompleto.

Todas as empresas apresentaram quase que uma totalidade dos gerentes, diretores ou proprietários, com ensino superior completo ou pós-graduado. O que demonstra que as madeireiras têm em suas hierarquias máximas, pessoas qualificadas para gestão dessas empresas, que é um bom sinal no que diz respeito a futuras estratégias ou até mesmo a sobrevivência no mercado madeireiro.

4.2.7 A Configuração do Setor de Serviços do Setor Madeireiro no Vale do Iguaçu.

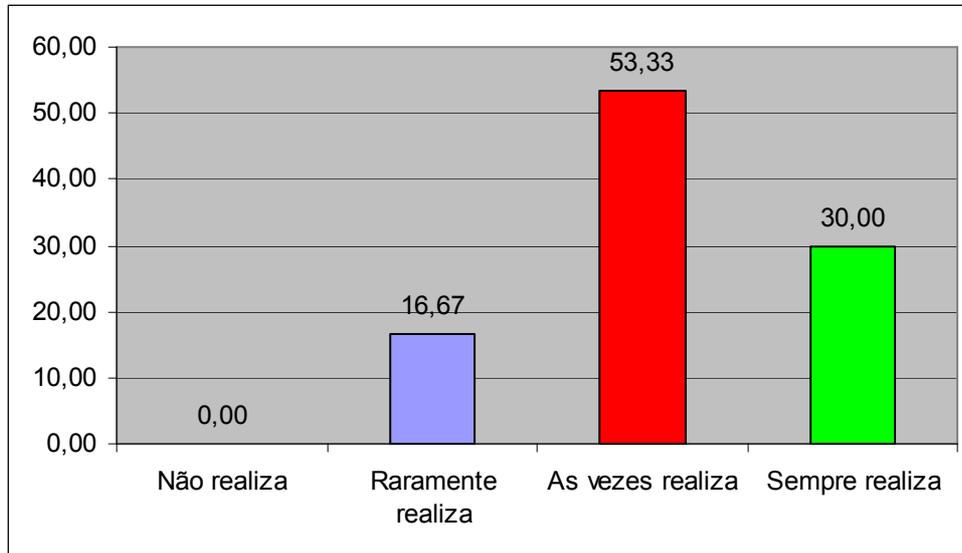


Gráfico 27: A empresa realiza aquisição de equipamentos peças e região do Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O volume de compras de insumos, máquinas, equipamentos, peças e componentes para produção evidenciada no gráfico 27, é bastante expressivo mediante as respostas dos entrevistados, 30% sempre realiza as compras na região e 53,33% as vezes realizam as compras na região. Isso mostra indícios do volume de negócios na região, faz com que as madeireiras ocupem o primeiro lugar na economia do Vale do Iguaçu.

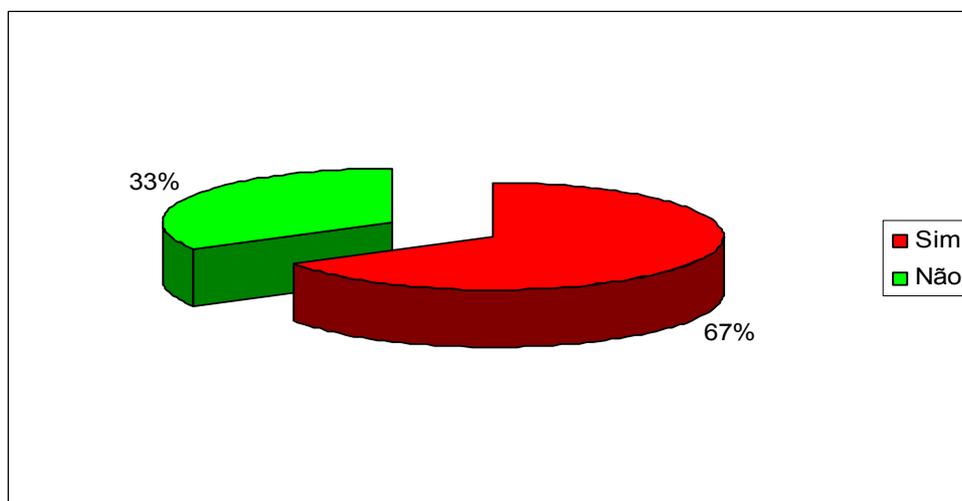


Gráfico 28: A empresa terceiriza parte de suas atividades.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O gráfico 28 demonstra que 67% de seus serviços utilizados pelas indústrias madeireiras do Vale do Iguaçu são terceirizados. O que representa a força econômica o setor madeireiro, que se utiliza de serviços de várias empresas da região, contribuindo para a movimentação da economia do Vale do Iguaçu.

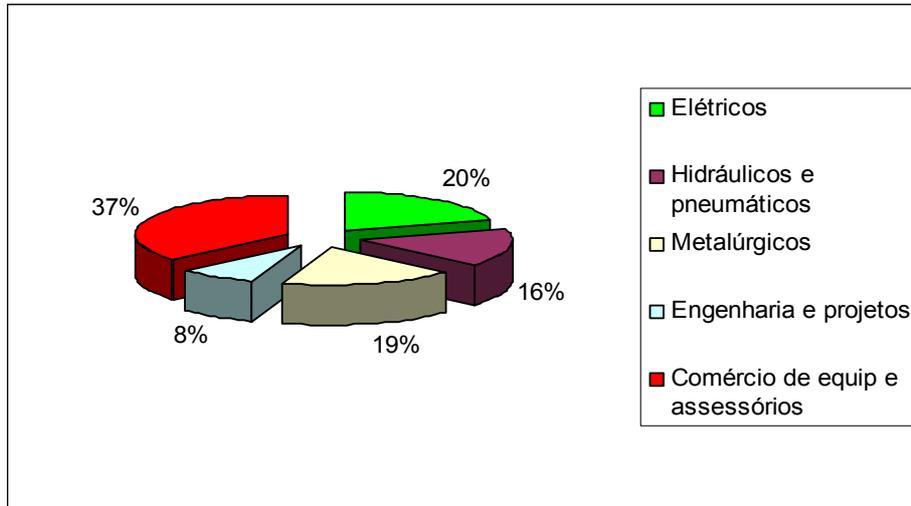


Gráfico 29: A empresa utiliza serviços ofertados por outros, no Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

No gráfico 29, mostra que as empresa utilizam serviços ofertados no Vale do Iguaçu: serviços elétricos, metalúrgicos, hidráulicos e pneumáticos, contábil e serviços de informática. Destaca-se com 37% o comércio de peças de reposição, equipamentos e acessórios.

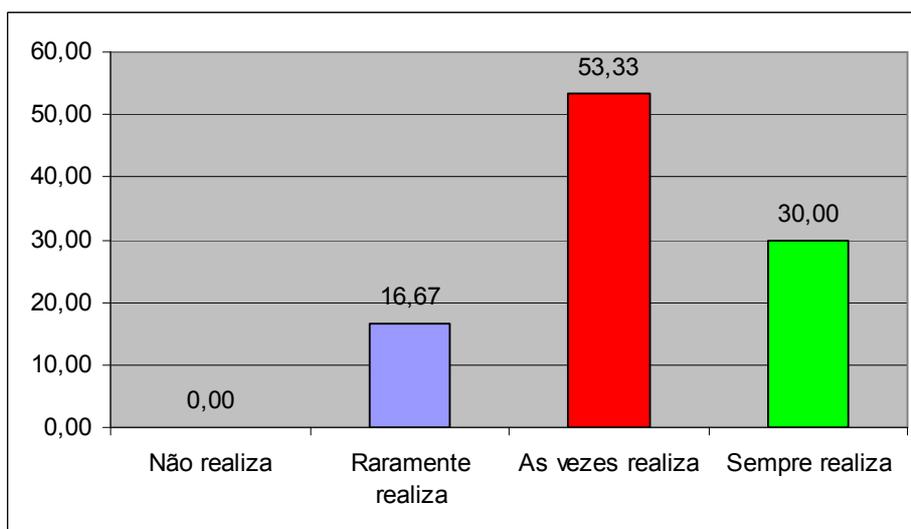


Gráfico 30: A empresa realiza aquisição de equipamentos, peças e componentes no Vale do Iguaçu.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O gráfico 30, vem afirmar que grande parte das indústrias madeireiras da região do Vale do Iguaçu realiza aquisição de equipamentos peças e componentes totalizando 83,33%, destaca-se com 30% das indústrias que sempre realiza a aquisição de equipamentos, peças e componentes.

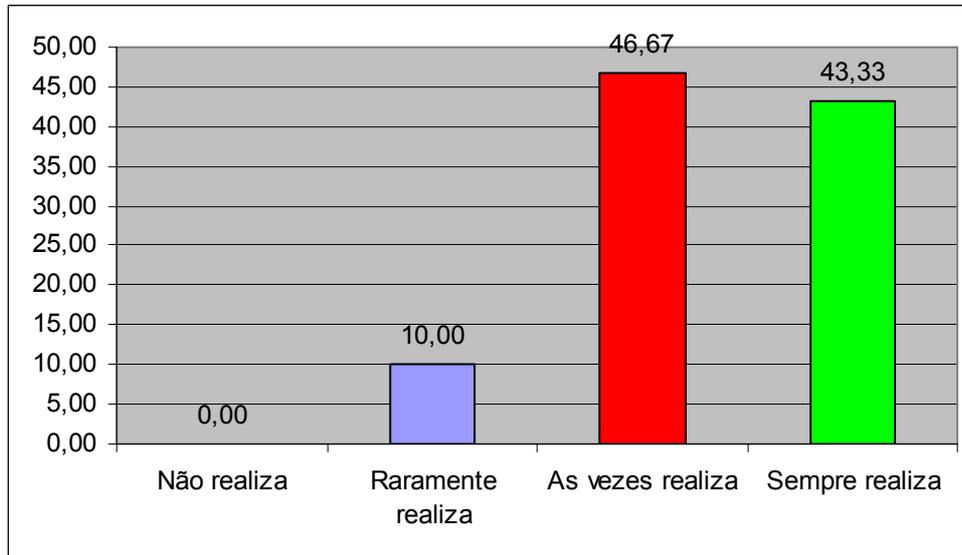


Gráfico 31: A empresa realiza aquisição de serviços ofertados no Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Pelo gráfico 31, totaliza 90% das empresas que adquire serviços ofertados no Vale do Iguaçu. Destaca-se com 43,33% das empresas que sempre realiza a aquisição de serviços de manutenção, informática, marketing, e outros.

De fato, as empresas madeireiras movimentam a economia do Vale do Iguaçu. Os gráficos acima deixam claro que a região é dependente da movimentação financeira indústrias madeireiras que direta ou indiretamente influenciam a renda *per capita* dos municípios do Vale do Iguaçu.

4.2.8 A Evolução das Empresas no Mercado Consumidor

Quanto à evolução das empresas no mercado consumidor, a pesquisa mostra a evolução nos últimos dezoito anos, da década de 1990 até 2008.

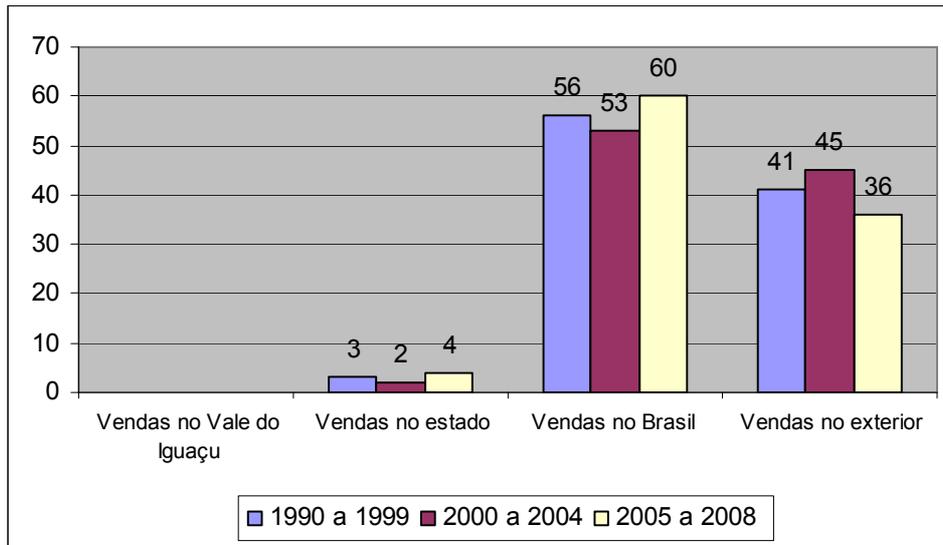


Gráfico 32: A evolução do mercado consumidor das médias empresas madeireiras no Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O que se percebe pelo gráfico 32 é o fato de que as médias empresas no período de 1990 a 2008, concentram seus volumes de negócio no Brasil (56%) e no exterior 40% , o restante no estado do Paraná com 3%.

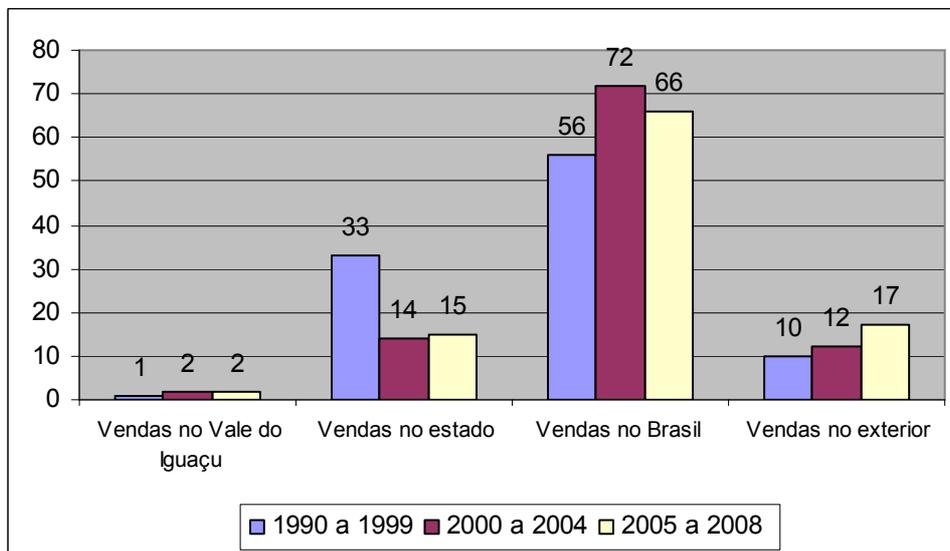


Gráfico 33: A evolução do mercado consumidor das pequenas empresas madeireiras no Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Já as pequenas empresas apontadas no gráfico 33, fizeram em média apenas 1,8% dos negócios no Vale do Iguaçu. E mais ou menos 30% dos negócios foram efetuados no estado do Paraná, uma média de 65% das vendas foram no Brasil e apenas 13% em média das empresas se concentraram nos negócios de exportações.

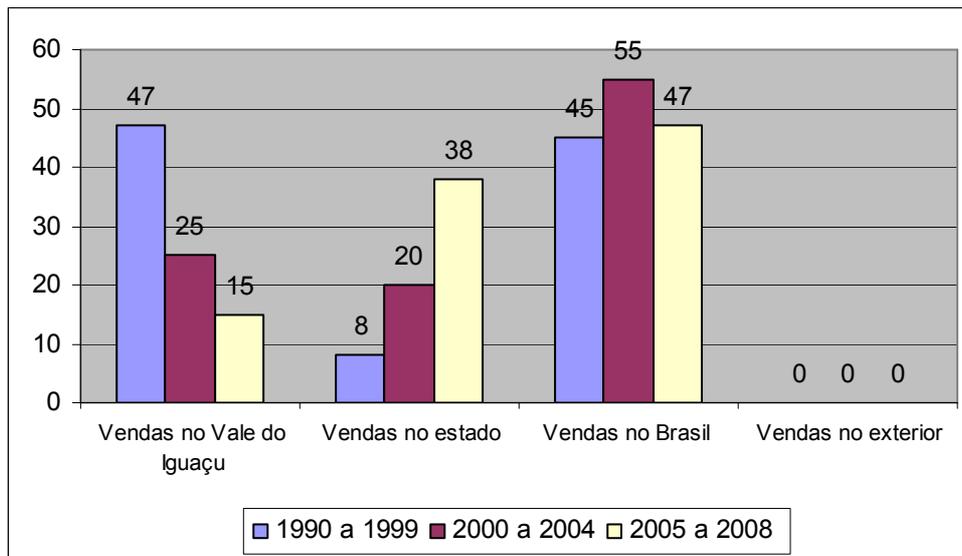


Gráfico - 34: A evolução do mercado consumidor das microempresas madeireiras no Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

O gráfico 34 mostra que as microempresas não atuaram no mercado exterior nos últimos 18 anos. Em compensação na década de 1990, 47% de seus negócios eram praticados na região do Vale do Iguaçu, mas chegou ao patamar de 15% nos últimos anos. As microempresas cresceram de 8% para 38% do volume de vendas efetuadas no estado do Paraná.

Nesse caso que as microempresas são responsáveis pelo desenvolvimento econômico da região do Vale do Iguaçu, onde seus produtos são consumidos.

O mercado consumidor dos produtos da indústria madeireira manteve-se sem muitas alterações nesses últimos 18 anos, fato observado nos gráficos 32, 33 e 34, no que diz respeito às micros, pequenas e médias empresas do setor madeireiro do Vale do Iguaçu. Isso pode ser preocupante devido ao marasmo que os empresários passam em relação à inovação tecnológica ou na gestão de suas empresas.

4.2.9 Pontos Fortes e Pontos Fracos do Setor Madeireiro do Vale do Iguaçu

A tabela 01, abaixo informa as respostas sobre a visão dos empresários versus a visão dos atores da região do Vale do Iguaçu, sobre os pontos fortes do setor madeireiro em relação em ordem crescente (o número 01 é a mais importante

e o número 06 é o menos importante). Percebe-se que a visão dos atores locais e empresários do ramo madeireiro tem opiniões semelhantes sobre o setor madeireiro, somente o grau de importância difere um pouco, mas mesmo assim tem muita coerência.

Pontos Fortes na visão do empresariado madeireiro	Pontos Fortes na visão dos atores locais
1- Disponibilidade de matéria-prima 2- Logística – entroncamento rodoviário 3- Criação do APL 4- Abundância de Mão-de-obra 5- Proximidade com fabricantes de máquina e equipamentos 6- Geração de empregos na região	1- Abundância de Mão-de-obra 2- Disponibilidade de matéria-prima 3- Concentração das empresas na região 4- Logística – entroncamento rodoviário 5- Criação do APL 6- Simplicidade nos processos produtivos

Tabela 01: Pontos fortes do setor madeireiro na visão do empresariado e atores locais.

Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Nos fatos mais importantes demonstrados na tabela-01 destacam-se a abundância de matéria-prima e de mão-de-obra. A criação do APL na visão do empresário é visto como algo novo, que certamente já perceberam a necessidade estabelecer um setor mais unido em relação à competitividade externa do mercado. Na visão dos atores a concentração dessas empresas é um dos pontos fortes para o sucesso da economia regional.

Um dos pontos fortes apontados é a proximidade com fabricantes de máquinas e equipamentos fato já revelado diante das respostas dos questionários aponta para esse fator que se revela como um ponto forte para o setor madeireiro.

Outra questão apontada pelos atores como ponto forte é a simplicidade nos processos de fabricação dos produtos, claro que essa simplicidade é devido a baixa tecnologia empregada nas máquinas, que são pouco automatizadas, tendo em vista que o processo das indústrias madeireiras caracteriza-se por ser muito manufatureira.

O entroncamento rodoviário também é um ponto forte mencionado nas respostas tanto dos empresários como dos atores locais, realmente as malhas rodoviárias levam para qualquer direção do país, mas principalmente dá acesso para o escoamento da produção para os portos da região sul e sudeste do país. Certamente é uma vantagem para região do vale do Iguaçu perante outras regiões

do país que não oferecem tais condições de transporte, sendo assim o entroncamento rodoviário revela-se como uma vantagem competitiva atraindo empresas a se instalarem no Vale do Iguaçu.

A tabela 02 traz os pontos fracos na visão dos empresários e atores da região do vale do Iguaçu em ordem crescente (o número 01 é o mais importante e a número 09 é o menos importante). Destacam-se o baixo conhecimento de gestão empresarial e empresas com administração ainda familiar, baixo investimento em tecnologia de máquinas e equipamentos também é uma unanimidade aparecendo logo em seguida, a necessidade de investimento em qualificação da mão-de-obra e convênios com as instituições de ensino superior, como outros gráficos já haviam apontado.

Pontos fracos na visão do empresariado madeireiro	Pontos fracos na visão dos atores locais
1- Baixo conhecimento de gestão, empresas com administração familiar. 2- Baixo investimento em tecnologia de máquinas e equipamentos. 3- Baixo de investimento em qualificação da mão-de-obra e convênios com as instituições de ensino superior. 4- Falta de planejamento e parcerias 5- Falta de desenvolvimento de novos produtos e marketing. 6- Matéria-prima distante, do norte do país. 7- Baixa qualidade e baixo aproveitamento da matéria-prima. 8- Baixos salários.	1- Baixo investimento em tecnologia de máquinas e equipamentos. 2- Baixo conhecimento de gestão, empresas com administração familiar. 3- Baixo de investimento em qualificação da mão-de-obra e convênios com as instituições de ensino superior. 4- Falta de planejamento e parcerias 5- Falta de desenvolvimento de novos produtos e marketing. 6- Matéria-prima distante, do norte do país. 7- Vulnerabilidade diante das flutuações do câmbio. 8- Dificuldade de obter licenças ambientais 9- Baixos salários.

Tabela 02: Pontos fracos do setor madeireiro na visão do empresariado e atores locais.
 Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Contudo, o item mais preocupante sob o prisma da gestão é a falta de planejamento e parcerias. Hoje não se admite falta de profissionalismo nas empresas, mais isso é uma das características de empresa familiar, onde os controles e decisões são feitas em curto prazo e sem qualquer estrutura de controle administrativo ou relatórios estatísticos. Tanto os atores locais como os próprios empresários madeireiros concordam que são pontos que deveriam ser melhorados ou pelo menos mereciam mais atenção.

4.2.10 Desenvolvimento do Vale do Iguaçu

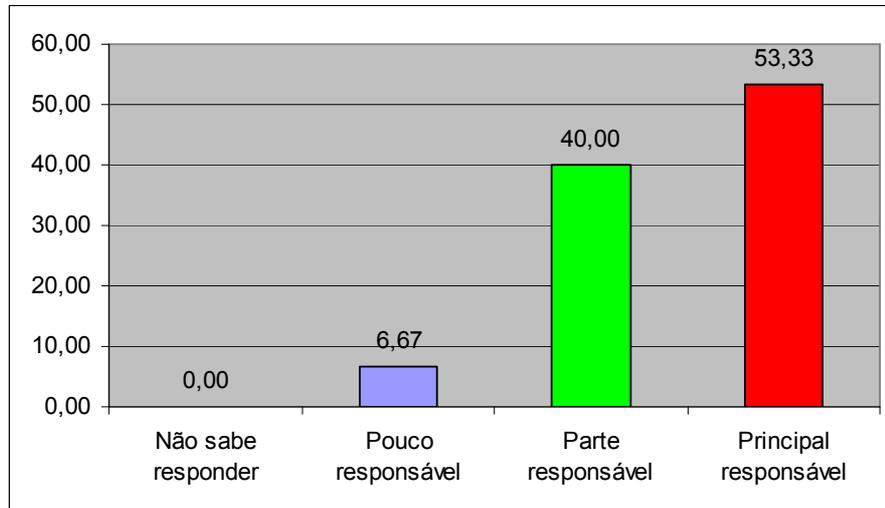


Gráfico 35: As indústrias madeireiras são responsáveis por boa parte do desenvolvimento do Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Quando indagados os atores locais (gráfico 35) sobre o grau de responsabilidade em relação ao desenvolvimento do Vale do Iguaçu as respostas sobre se é parcialmente ou o principal responsável pelo desenvolvimento do Vale do Iguaçu, 93,33% dos atores locais entrevistados concordaram. Portanto, o desenvolvimento econômico da região do Vale do Iguaçu nos últimos 40 anos, tem como o principal responsável às indústrias madeireiras. Isso leva a afirmar que historicamente a vocação madeireira da região contribuiu para o desenvolvimento da região do Vale do Iguaçu.

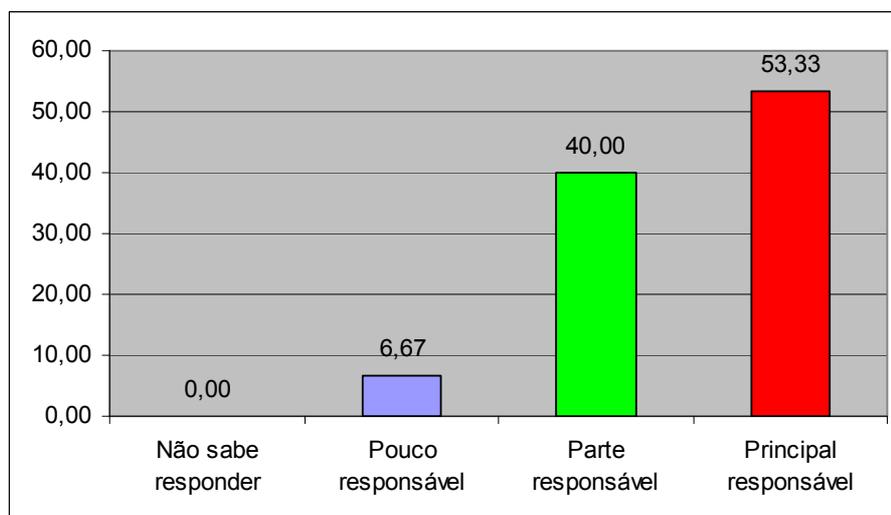


Gráfico 36: As indústrias madeireiras são responsáveis por boa parte do volume de negócios do Vale do Iguaçu.
Fonte: (OLIVEIRA, 2009).

Pelo gráfico 36, os atores locais acreditam que as madeireiras são responsáveis também pelo volume de negócios da região do Vale do Iguaçu, como 93% responderam que são parte ou principal responsável pelo volume de negócios.

Sendo que 53% dos respondentes acreditam que o principal responsável pelo volume de negócio é do setor madeireiro, certamente por movimentar boa parte do comércio regional. Isso é percebido quando acontecem as crises no setor madeireiro o comércio é afetado diretamente, desde serviços até de bens tangíveis.

Diante do exposto, o fenômeno é comprovado pelo fato de haver uma boa quantidade de agências bancárias, agências de exportação. O comércio local é outra referência de volume negócios, que aparece com grande número de lojas de departamento de renome nacional. As instituições de ensino superior no total de quatro unidades com mais de 30 cursos reforçam as evidências ao formar mão-de-obra especializada para atender as necessidades de mão-de-obra dessa movimentação econômica no Vale do Iguaçu.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada na região do Vale do Iguaçu reuniu empresários das indústrias madeireiras dividida em micro, pequena e média empresa. Para que os dados fossem apurados, houve a necessidade de investigar a opinião das empresas prestadoras de serviço, comércio local, instituições financeiras, instituições de ensino superior de União da Vitória - PR e Porto União - SC. Também participaram da amostragem, representantes da administração dos dois municípios, associações e sindicatos ligados ao setor madeireiro. Esses representantes citados acima foram denominados na pesquisa como atores locais, cujas opiniões foram essenciais para concluir e comparar os resultados dessa pesquisa mostrando como o setor madeireiro do Vale do Iguaçu se organizou e contribuiu para o desenvolvimento da região.

A pesquisa apresentou como o setor madeireiro se organizou no decorrer dos últimos 40 anos em associações e sindicatos e até mesmo pela forte concorrência estabelecida pelas próprias empresas que se instalavam na região. As entidades e associações que buscam o desenvolvimento do setor madeireiro, com promoções de cursos e reuniões para estabelecerem planos de ação mercadológica do APL da Madeira. Os empresários que eram concorrentes passaram a ser parceiros em eventos promocionais em feiras e exposições. Assim, isso mostra uma tendência de mudança de atitude organizacional descentralizada, voltada à cooperação que contribuirá para o setor madeireiro ser sustentável.

A pesquisa evidencia que nos últimos 40 anos o principal fator das empresas demonstrarem interesses em se instalarem na região do Vale do Iguaçu foi pelo fato da matéria-prima ser abundante. Quanto mais empresas se instalarem na região a mão-de-obra treinada, passa ser um fator importante para se decidir instalar-se. Outro fato é o entroncamento rodoviário que estrategicamente deixa um corredor para qualquer sentido do país facilitando a logística de abastecimento e escoamento da produção ajudando para o desenvolvimento do Vale do Iguaçu.

O desenvolvimento do Vale do Iguaçu está intimamente relacionado à organização do setor madeireiro, que mesmo de forma tímida vem crescendo e desenvolvendo tecnologias inovativas para acompanhar a evolução do mercado, que ao longo do tempo procurou inovar produtos e investir em infra-estrutura, bem

como em máquinas e equipamentos. Diante disso, a força tecnológica se configura no setor madeireiro no Vale do Iguaçu, como fonte de desenvolvimento do setor.

Os madeireiros deixaram claro que não têm estratégias definidas a respeito da inovação tecnológica, mas só pelo fato de se mostrarem preocupados em evoluir na aquisição de máquinas mais modernas e mais produtivas, faz com que se tornem mais competitivos para o mercado global. A constante busca em melhorar o produto ou até mesmo de agregar mais valor ao produto, fortalece a expectativa de sobrevivência da atividade madeireira na região.

Outro dado importante que tanto as empresas madeireiras como os atores locais concordam, que o caminho mais curto para o sucesso e desenvolvimento da região se dá pelo fato das empresas estarem voltadas para realização de mudanças organizacionais. Buscar melhorias de processos, qualidade e gestão administrativa mais capazes.

Mas para os empresários estarem preparados para uma evolução tecnológica e para as mudanças organizacionais, existe uma preocupação por parte dos atores locais com a qualificação da mão-de-obra. Na pesquisa ficou claro que as indústrias necessitam da mão-de-obra mais qualificada, pouco se faz para obter essa qualificação. Mesmo com a proximidade de instituições de ensino, a gestão das empresas baseadas na gestão familiar, praticamente ignora a formação acadêmica ou técnica. Esse modelo de gestão familiar (segundo tabela 02) esbarra na falta de visão por parte dos gestores em aproveitar a mão-de-obra formada pelas instituições de ensino superior ou até mesmo em fomentar parcerias com elas. Isso dificulta ainda mais a inovação tecnológica, deixando de investir em pesquisas que poderiam trazer uma nova fonte de rendimento para o setor madeireiro.

O setor madeireiro, apesar da evidente falta de qualificação de seus funcionários, vem mudando sua atitude em relação aos cargos mais altos como de supervisão e gerência. Como mostrou a pesquisa, a maioria desses cargos são ocupados por pessoas com formação de nível superior e um bom número com pós-graduados. O que revela uma tendência a longo prazo, com a profissionalização da gestão dessas indústrias, o que é positivo para o futuro do Vale do Iguaçu no que se refere ao desenvolvimento da região, com o capital humano mais capacitado, as empresas terão maior articulação para lidar com as mudanças.

Uma realidade que a pesquisa mostrou é uma contradição aparente em relação a utilização da mão-de-obra formada pelas instituições de ensino superior

que são importantes para os empresários madeireiros, mas que não são aproveitadas como deveria. Existe necessidade e demanda dessa mão-de-obra capacitada, mas há uma baixa procura, por parte dos empresários madeireiros, em aproveitar essa mão-de-obra qualificada.

Se o setor madeireiro do Vale do Iguaçu investir mais em qualificação da mão-de-obra, firmando convênios ou parcerias com as instituições de ensino superior, certamente aumentaria conhecimento de gestão administrativa. Essas parcerias trariam do fortalecimento da qualidade técnica da mão-de-obra, e absorveria, de forma eficaz, as rápidas mudanças das inovações tecnológicas. As indústrias madeireiras estariam mais preparadas para a competitividade do mercado global, caso aproveitasse a mão-de-obra formada pelas instituições de ensino.

Dessa maneira, com essa capacidade administrativa se obteria mais sucesso e assertividade no que diz respeito ao investimento em tecnologia de informação, processos inovativos, tecnologia de máquinas e equipamentos.

A pesquisa mostrou que para mensurar a configuração da produção no setor madeireiro no Vale do Iguaçu, é necessário verificar a relação com os mercados, tanto de fornecimento como de vendas de seus produtos.

Diante dos dados coletados junto aos respondentes, há uma confirmação importante pelo fato de 93% dos atores locais acreditam que as madeireiras são realmente responsáveis pelo volume de negócios da região do Vale do Iguaçu. Isso comprova que o setor madeireiro movimenta boa parte do comércio do Vale do Iguaçu.

Nos últimos dezoito anos, de 1990 até 2008, por haver *performance* diferente das empresas dependendo de sua tecnologia ou seu tamanho, se comportaram também de forma diferente, por ter volumes de produção e negócio diferente uma das outras, focando em seus volumes de negócios em mercados diferentes. As médias empresas, no período de 1990 até 2008, concentraram seus volumes de negócio na ordem de 56% no mercado nacional e 40% no mercado exterior. Fica evidente que essas empresas estão focadas nos mercados de grandes consumos, tendo em vista a necessidade de alta demanda de consumo desses produtos fabricados por essas empresas.

As pequenas empresas investem nos negócios no estado do Paraná e em parte no Brasil, somando 81% dos negócios efetuados por elas. Entretanto, também se aventuraram nos mercados internacionais, subindo de 10% na década de 1990

para 17% nos três últimos anos, o volume de negócios no mercado exterior.

A incumbência de atender o mercado do Vale do Iguaçu demonstrou ficar representada pelas microempresas, que se revelam detentora do mercado com 47%, que somadas às vendas no estado do Paraná com mais 8%, o volume de negócios, chegavam a 55%.

Em contrapartida, um acontecimento preocupante é que, nos últimos dez anos, o volume de negócios no Vale do Iguaçu, que representavam quase 47% dos negócios, reduziu-se a patamares de 15% nos últimos três anos. Isso deixa claro que as microempresas estão voltando seus negócios a mercados nacionais que chegam a 47% dos negócios.

Conclui-se que as microempresas são responsáveis por boa parte do desenvolvimento econômico da região do Vale do Iguaçu, devido aos seus produtos terem como base o mercado consumidor a própria região, movimentando a assim a economia de forma direta.

Além dos produtos serem consumidos na região, o desenvolvimento também é por intermédio dos serviços ofertados. O setor madeireiro absorve serviços de contabilidade, manutenção, informática, insumos, implementos agrícolas, peças de reposição para máquinas e equipamentos. Os serviços contribuem para que haja uma movimentação financeira motivada pelo setor madeireiro, sendo assim importante para a garantia de empregos e renda para a região.

Os pontos fortes apontados nessa pesquisa reforçam que as concentrações dessas empresas são importantes para a economia regional, reforçando pela abundância de matéria-prima e mão-de-obra especializada. Assim, conclui-se que essa concentração de empresas, segundo os autores citados no referencial teórico, reforça a idéia que as aglomerações industriais (*cluster*) ajudam no desenvolvimento de uma região.

A proximidade com fabricantes de máquinas, equipamentos e de serviços ofertados pelas indústrias madeireiras, revela como ponto forte, o grau de participação das mesmas no desenvolvimento da região do Vale do Iguaçu: tanto no desenvolvimento dessas máquinas como o comércio das mesmas.

Dada a competência dos empresários em manter seus negócios na região, revela-se como ponto forte, os processos de fabricação dos produtos ser de baixa tecnologia empregada com máquinas tornando-se um processo de baixa complexidade. Por serem processos de manufatura, utiliza grande número de

pessoas no processo produtivo, processo que muitas vezes depende de serviços externos à indústria, que é oferecido por terceiros.

Já a posição geográfica da região do Vale do Iguaçu tem o entroncamento rodoviário como um fator importante, reforçado nas respostas dos empresários madeireiros e dos atores locais, ao longo de 40 anos, favoreceu o escoamento da produção de madeira. As malhas rodoviárias dão acesso ao escoamento da produção para os portos da região sul e sudeste do Brasil.

As empresas do setor madeireiro poderiam contribuir para o desenvolvimento da região, se usassem ferramentas de planejamento estratégico baseado em diagnósticos interno e externo de seus ambientes de negócio. Com base nesse diagnóstico, formulariam estratégias eficazes para sua empresa e para o setor madeireiro. Deveriam acreditar em parcerias, pois desenvolveriam processos produtivos ou até mesmo para novos produtos com mais qualidade e maior valor agregado, contribuindo assim para a sustentabilidade do setor.

Os empresários nos últimos 40 anos mostraram-se desunidos, no entanto com o surgimento do APL da madeira, com o apoio do SEBRAE, estão trabalhando para semear a mudanças no comportamento empresarial da região. Na tabela 02, chamam a atenção os dados que mostram que a falta de parcerias entre as indústrias madeireiras do Vale do Iguaçu vem sendo um problema. Mas, com novas parcerias diminuiria a competição entre as empresas e tornaria as relações cooperativas. O que se espera são ações conjuntas, por exemplo, são pesquisas de mercado, promoções, e participação em conjunto em feiras. Outro exemplo de cooperação pode ser por meio de planejamentos de compras de matérias-primas, que traria maior força de negociação para as empresas.

Durante a aplicação dessa pesquisa, com todos os envolvidos no desenvolvimento do Vale do Iguaçu, percebeu-se que as opiniões, tanto dos empresários como dos atores locais, convergem para a visão de que o setor madeireiro realmente contribuiu para desenvolvimento da região do Vale do Iguaçu.

As dificuldades encontradas na aplicação da pesquisa foram:

- A ocupação dos empresários madeireiros.
- Disposição de tempo para responder pesquisas.
- A demora para receber os questionários respondidos.
- Questionários enviados sem obter respostas.

Quanto à pesquisa aplicada aos atores locais constituídos de empresas prestadoras de serviços, comércio local, prefeituras, sindicatos, SESI e SENAI, associações e sindicatos, foi relativamente mais fácil. As respostas foram bastante coerentes com a visão dos empresários madeireiros. Desta forma, a aplicação da pesquisa mesmo esbarrando na dificuldade de aplicar a pesquisa para o empresário madeireiro, foi satisfatória para atingir os objetivos dessa dissertação.

Diante dos fatos expostos, pode-se concluir que a presente dissertação deixa lacunas a serem pesquisadas. Ficam as sugestões para futuras pesquisas no que diz respeito ao volume de negócios efetuados no vale do Iguaçu, assunto pouco explorado. Outra sugestão para futuros pesquisadores sobre o setor madeireiro do Vale do Iguaçu seria pesquisar o quanto o setor investiu em infra-estrutura, máquinas e equipamentos nos últimos anos e qual o resultado desse investimento em relação à qualidade e produtividade.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.

BARNES, Ralph M. **Estudo de Tempos e Movimentos**. São Paulo: Edga Blucher, 1997.

BIEGER, Beno Nicolau. **Caracterização e perspectivas do pólo moveleiro de Coronel Freitas/SC**. Programa de pós-graduação em engenharia florestal. Tese de Doutorado. UFPR, Curitiba, 2008.

BIRKNER, Walter Marcos Knaesel. **Capital social em Santa Catarina**: o caso do fórum do desenvolvimento regional. Blumenau: EDFURB, 2006.

BOISIER, Sergio. **Em busca do esquivo desenvolvimento regional**: entre a caixa-preta e o projeto político. Artigo, 1996.

BREECIA, Humberto. **Aperfeiçoamento dos Custos na Logística Integrada**: movimentação e armazenagem. São Paulo: Atlas, 1997.

BRITO, Jorge. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. (Nota técnica, 29/00). Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000.

BUARQUE, Sergio C. **Constituindo o desenvolvimento local sustentável**: metodologia de planejamento. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

Censo industrial do arranjo produtivo local da madeira de União da Vitória-PR e Porto União-SC – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Curitiba: IPARDES, 2006. 106 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CLEMENTE, Ademir; HIGACHI, Hermes Y. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

CORRIGAN, Paul; LEONARD Peter. **Prática do serviço social no capitalismo: uma abordagem Marxista**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

CRUZ, Tadeu Workflow. **A tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CUNHA, Sieglinde Kindl da; OLIVEIRA, Maria Aparecida de; CUNHA, João Carlos da. **Clusters: novo padrão de especialização da indústria paranaense na década de 90**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social tecnologia, globalização e governabilidade**. São Paulo: 2001.

DALBELLO, Liliane; GRÜTZMANN, André (Coord.). **Normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade do Contestado**. Universidade do Contestado. Caçador: UnC, 2008.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo: PAZ e TERRA, 2000.

ENDERLE, Rogério Antonio. **Avaliação da capacitação tecnológica no arranjo produtivo madeireiro da região do Vale do Iguaçu, SC/PR**. Centro Sócio-econômico Departamento de Economia Programa de Pós-graduação em Economia Área de Concentração: Economia Industrial. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

ENDERLE, Rogério Antonio; CÁRIO, Sílvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antônio. **Estudo do arranjo produtivo local madeireiro do Vale do Iguaçu (PR/SC): capacitação tecnológica e política de desenvolvimento**. Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, n.108, p.113-141, jan./jun. 2005.

ERBER, Fabio Stefano. **Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito**. Instituto de Economia da UFRJ, Artigo; 2008.

FAIRBANKS, Michael. **Inovar e cooperar: as novas do mundo dos negócios, cluster.** Revista Brasileira de Competitividade, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.6-9, abr./jul. 2001.

FIEMG, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. **Cresce Minas: um projeto brasileiro.** Belo Horizonte: FIEMG, 2000, 112p.

FEIJÓ, Ricardo. **História do pensamento econômico.** São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRAZ, João Carlos; CROCCO, Marco; ELIAS, Luiz Antônio (org). **Liberação econômica e desenvolvimento.** São Paulo: Futura, 2003.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

GÊISER, Gustavo Caminoto. O pólo madeireiro e suas implicações no desenvolvimento da região dos Campos de Lages, Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2006.

HAGEDORN, Renate. **Diagnóstico organizacional e propostas de ações estratégicas para promover o desenvolvimento: o caso da empresa Lauro Hagedorn & Cia Ltda.** Monografia do Curso de Administração com Ênfase em Marketing, Unidade de Ensino Superior Vale do Iguaçu, UNIGUAÇU, 2005.

_____. **Redes de Cooperação: metodologia adotada para o desenvolvimento do APL da Madeira de União da Vitória-PR e Porto União-SC, suas Características e a Atuação do SEBRAE/PR.** União da Vitória, 2007.

HALISKI, Antonio Marcio. **Arranjo produtivo local das Gêmeas do Iguaçu: uma alternativa para o desenvolvimento territorial.** Dissertação – Ponta Grossa – Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HORI, Jorge. **A Bahia como pólo logístico dentro da globalização.** In. Bahia Análise e Dados, Salvador: SEI, v. 13, n. 2, p. 239-246, set. 2003.

IHLENFELD, Renate. **APL da Madeira de União da Vitória-PR e Porto União-SC.** Apresentação em União da Vitória, 12 de novembro de 2007. Digital, 2007.

IPARDES. **Censo industrial do arranjo produtivo local da madeira de União da Vitória/PR e Porto União/SC.** Curitiba, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1988.

LANZANA, Antonio E. Teixeira. **Economia brasileira: fundamentos e atualidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAZIER, Hermógenes. **Origem de Porto União da Vitória.** Porto União: Uniporto, 1985.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas.** Barueri – SP: Manole, 2004.

MARTINI, Suely Terezinha. **A competitividade da micro e pequena empresa madeireira na região do Vale do Iguaçu:** suas potencialidades e fragilidades. Programa de Pós-Graduação em Economia, Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2003.

MARTINS, Petrônio G. e LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antônio. C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McCarthy, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONIÉ, Frédéric; SILVA, Geraldo (orgs). **A mobilização produtiva dos territórios:** instituições e logística do desenvolvimento local. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 17. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

PEREIRA, José Matias; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil**. ERA, Electron. vol.4 n.2. São Paulo. Jul/Dec., 2005.

PEYREFITTE, Alain. **A sociedade de confiança**. Rio de Janeiro: Topbooks, 1999.

PORTER, Michael. E. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAUSEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora Unisul, 2002.

RIGHES, Antônio. C. M. **Políticas públicas estratégicas: o caso do município de Unistalda, RS**. Dissertação de Mestrado: UFSM, 2004.

ROSSETTI, José Pascoal. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Marcos Antônio; SANTANA Souza dos Antônio Cordeiro de. **Análise da competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira do estado do Pará**. Revista do IESAM, v.1, n. 2, julho/dezembro 2003.

SCHULER, Maria.; LESCA, Humbert. **Uma ajuda possante na implementação do sistema de informações para o planejamento estratégico das empresas**. Anais do 18º Congresso Nacional da ANPAD, Curitiba, 1994.

SEBBEN, Olysses Antônio. **Um estudo de União da Vitória**. Porto União: Uniporto, 1992.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TEIXEIRA, Francisco J. S.; OLIVEIRA, Araújo de (orgs). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**: as novas determinações do mundo do trabalho. 2ed. São Paulo: Cortez, 1998.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Maria Elizabete S. P. **Poder político e educação de Elite**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

ZACARELLI, Sergio Baptista. **Programação e controle da Produção**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

ANEXOS

ANEXO – 01

**ESTE QUESTIONÁRIO TEM POR OBJETIVO A COLETA DE
INFORMAÇÕES PARA O TRABALHO ACADÊMICO DE
MESTRADO DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO
CAMPUS CANOINHAS/2009.**

Mestrando: Jonas Elias de Oliveira - jonase.oliveira@gmail.com

Tema abordado: **O desenvolvimento do setor madeireiro no Vale do Iguaçu**

Nome do respondente: _____

Instituição/entidade/empresa: _____

E-mail: _____

1 - Qual é o ramo de produção da empresa:

- (1) Compensado (2) Esquadrias (3) Madeira serrada
(4) Moveleira (5) Papel e celulose.

2 - Quantos anos a empresa atua no mercado madeireiro?

- (1) menos de 5 anos (2) 5 anos a 10 anos (3) 11 a 20 anos
(4) 21 a 40 anos (5) acima de 40 anos

3- Qual o principal fator que levou a escolha da instalação da empresa no Vale do Iguaçu?

- (1) Incentivos Fiscais (2) disponibilidade de Matéria-prima
(3) Entroncamento rodoviário (4) Recursos Hídricos ou energéticos disponíveis
(5) Mão-de-obra especializada

4- A empresa terceiriza parte de suas atividades?

- (1) Sim (2) Não

5- Se terceiriza, qual atividade é terceirizada?

- (1) Manutenção (2) Plantio de florestas (3) Corte de florestas
(4) Serviço contábil (5) Treinamento (6) Recrutamento e seleção
(7) Outros _____

6-De que forma o setor madeireiro se organizou para contribuir com crescimento e desenvolvimento do Vale do Iguaçu?

- (1) Através de movimento de empresas associadas no APL.
(2) Através do aparecimento de novos fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares) que se instalaram no Vale do Iguaçu.

- (3) Com aparecimento de outras empresas concorrentes do mesmo setor
- (4) Através do aparecimento de empresas de consultoria e certificações
- (5) A busca por universidades, institutos de pesquisa e centros de capacitação profissional.
- (6) Através de agentes financeiros
- (7) Entidades Sindicais
- () Outras.....

7- Quais as Instituições ou associações a empresa participa?

- (1) APL da Madeira (2) ABIMCI (3) Associações Industriais da região
- (4) Sindicatos (5) SESI – SENAI (6) SEBRAI (7) outros _____

8- A empresa utiliza serviços ofertados por outros no Vale do Iguaçu? Como:

- (1) Elétricos industriais (2) Hidráulicos e pneumáticos (3) Metalúrgicos
- (4) Engenharia e projetos (5) Comercio de equipamentos e assessórios
- () outros.....

9-Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no APL madeireiro do Vale do Iguaçu?

- (1) Disponibilidade de mão-de-obra qualificada
- (2) Baixo custo da mão-de-obra
- (3) Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima
- (4) Proximidade com os clientes/consumidores
- (5) Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)
- (6) Proximidade com produtores de equipamentos
- (7) Disponibilidade de serviços técnicos especializados
- (8) Existência de programas de apoio e promoção dos produtos e empresa
- (9) Proximidade com universidades e centros de pesquisa.
- (10) Outra. Citar: _____

10 - A estratégia de produção adotada pela sua empresa para o principal produto, em relação à gestão de produção (**admite até duas opções**)

- 1 () reduzir custos de estoques
- 2 () reduzir consumo/aumentar rendimento de matérias-primas
- 3 () reduzir consumo/aumentar rendimento energético
- 4 () reduzir necessidades de mão-de-obra
- 5 () promover desgargalamentos produtivos
- 6 () reduzir emissão de poluentes
- 7 () outra (especificar) : _____
- 8 () não há estratégia definida

11 - A estratégia de produção em relação aos procedimentos produtivos (**admite várias opções**)

- 1 () modernizar atuais equipamentos e instalações
- 2 () modernizar atuais formas de organização da produção
- 3 () modernizar atuais técnicas de gestão da qualidade
- 4 () manter inalterado o processo produtivo
- 5 () outra (especificar) _____
- 6 () não há estratégia definida

12 - A estratégia de produção em relação à concepção dos processos (**admite uma opção**)

- 1 () aumentar a padronização da produção
 2 () aumentar a flexibilidade da produção
 3 () outra (especificar) _____
 4 () não há estratégia definida

13 - A estratégia de produção em relação à definição da abrangência das atividades realizadas na principal unidade de produção (**admite várias opções**)

- 1 () expandir as atividades realizadas, produzindo mercadorias anteriormente adquiridas no mercado;
 2 () desverticalizar, adquirindo/subcontratando no mercado interno insumos anteriormente produzidos na empresa;
 3 () tercerizar serviços (subcontratar serviços de apoio);
 4 () especializar a linha de produtos (reduzir a gama de produtos vendidos pela empresa);
 5 () renovar continuamente a linha de produtos (novos modelos/versões)
 6 () abandonar a fabricação do produto
 7 () outra (especificar): _____
 8 () não há estratégia definida.

14 – A estratégia de compras do principal insumo e/ou componente do principal produto, adotada pela sua empresa, visa preferencialmente: (não responda este item se a empresa se auto-abastece - **admite até duas opções**)

- 1 () menores preços
 2 () menores prazos de entrega
 3 () maior eficiência da assistência técnica
 4 () maior conteúdo/sofisticação tecnológica
 5 () maior conformidade às especificações técnicas
 6 () maior durabilidade
 7 () maior atendimento de especificações particulares
 8 () não há estratégia definida

15 – A estratégia de compras do principal insumo e/ou componente do principal produto, Em relação ao número de fornecedores (**admite uma opção**):

- 1 () comprar do maior número possível
 2 () comprar do menor número possível (que não um único fornecedor)
 3 () comprar de um único fornecedor
 4 () não há preocupação com o número de fornecedores
 5 () não há estratégia definida

16- Quanto as principais transações comerciais, como vendas de produtos, onde a empresa realiza desde 1990 a 2008?

- (1) No município (2) Na região (3) Fora da região (4) Exterior (exportação)

17- Qual a evolução do mercado consumidor de seus produtos?

Anos	Vendas no Vale do Iguaçu	Vendas no estado	Vendas no Brasil	Vendas no exterior	Porcentagem total
1990 a 1999					100%

2000 a 2004					100%
2005 a 2009					100%

18 - A empresa realiza aquisição de insumos e matéria prima no município ou região?

(1) não realiza (2) raramente realiza (3) as vezes realiza (4) sempre realiza

19- A empresa realiza aquisição de equipamentos, peças e componentes no município ou região?

(1) não realiza (2) raramente realiza (3) as vezes realiza (4) sempre realiza

20- A empresa realiza aquisição de serviços (manutenção, gestão, treinamento, informática, marketing, etc.) no município ou região?

(1) não realiza (2) raramente realiza (3) as vezes realiza (4) sempre realiza

21) Qual a ação da sua empresa nos últimos anos, quanto à inovações de produto?

(1) Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado.

(2) Produto novo para o mercado nacional.

(3) Produto novo para o mercado internacional.

(4) Produto de sua empresa mas inovado

22) Qual a ação da sua empresa, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações no processo produtivo como máquinas e equipamentos?

(1) Novas máquinas e equipamentos para a sua empresa, mas já existentes no setor.

(2) Novas máquinas e equipamentos para a sua empresa, novos para o setor de atuação.

(3) As duas formas acima

23) Qual a ação da sua empresa nos últimos anos, quanto à outros tipos de inovação tecnológicas?

(1) Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem).

(2) Inovações no desenho ou composição de produtos, novos conceitos e/ou práticas de comercialização.

(3) Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais) novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISSO 14000, PNQM, etc.).

Implementação de técnicas avançadas de gestão.

(4) Implementação de significativas mudanças na infra-estrutura da empresa.

24- Tipo sua matéria-prima:

(1) laminadas (2) Toras (3) madeira serrada ou beneficiada

25- A matéria-prima é proveniente de:

(1) Florestas nativas, quais espécies (nome popular) _____

(2) Florestas Exóticas, quais espécies (nome popular) _____

(3) As duas quais espécies (nome popular) _____

26- A matéria-prima é proveniente?

(1) Região do Vale do Iguaçu (2) Região do sul do Brasil

(3) Centro Oeste do Brasil (4) Região Norte do Brasil (5) Nordeste do Brasil

27- Qual é produção mensal da sua empresa?

Produto	m3, ton, m2, unidades
1- Laminados	
2- Chapas de compensado	
3- Móveis	
4- Esquadrias	
5- Madeira serrada	
6- Papel	
7- Outros	

28- Número de funcionários da empresa e grau de escolaridade (situação atual):

Grau de escolaridade dos funcionários	Quantidade
1-Analfabeto	
2- Ensino fundamental incompleto	
3- Ensino fundamental completo	
4- Ensino médio incompleto	
6- Ensino médio completo	
7- Superior incompleto	
8- Superior completo	
9- Pós-Graduação	
Numero total de funcionários	

29- Qual o grau de escolaridade dos supervisores gerentes, diretores ou proprietário?

Grau de escolaridade	Quantidade
1-Analfabeto	
2- Ensino fundamental incompleto	
3- Ensino fundamental completo	
4- Ensino médio incompleto	
6- Ensino médio completo	
7- Superior incompleto	
8- Superior completo	
9- Pós-Graduação	
Total	

30- A empresa se beneficia da mão-de-obra formada pelas instituições de ensino da região?

(1) Não se beneficia (2) muito pouco (3) pouco (4) regular (5) Muito

31- Qual a importância para a sua empresa da escolaridade formal de 1º e 2º graus da mão-de-obra local?

(1) Não é importante (2) Pouco importante (3) importante (4) muito importante

32- Qual a importância para a sua empresa da escolaridade em nível superior e técnico da mão-de-obra local?

(1) Não é importante (2) Pouco importante (3) importante (4) muito importante

33- Qual a importância para a sua empresa do conhecimento prático e/ou técnico na produção da mão-de-obra local?

(1) Não é importante (2) Pouco importante (3) importante (4) muito importante

34- Qual a importância para a sua empresa da capacidade para aprender novas qualificações da mão-de-obra local?

(1) Não é importante (2) Pouco importante (3) importante (4) muito importante

35- Que tipo de treinamento é fornecido aos colaboradores que sua empresa entende como importante?

(1) Específico para a operação (operação de máquinas, manutenção)

(2) Treinamento administrativos ou de gestão (qualidade, vendas, estoques, ou programação da produção)

(3) Treinamentos para área financeira e área comercial.

(4) Outros _____

36- O nível salarial dos colaboradores no período de 2005 à 2008?

(1) aumentou (2) diminuiu (3) estagnado

37- Quais são os pontos fortes do setor madeireiro do vale do Iguaçu?

38- Quais são os pontos fracos do setor madeireiro do vale do Iguaçu?

ANEXO – 02

**ESTE QUESTIONÁRIO TEM POR OBJETIVO A COLETA DE
INFORMAÇÕES PARA O TRABALHO ACADÊMICO DE
MESTRADO DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO
CAMPUS CANOINHAS/2009.**

Mestrando: Jonas Elias de Oliveira - jonase.oliveira@gmail.com

Tema abordado: **O desenvolvimento do setor madeireiro no Vale do Iguaçu**

Nome do respondente: _____

Instituição/entidade/empresa: _____

E-mail: _____

1- Na sua visão, qual o principal fator que levou as indústrias madeireiras se instalarem no Vale do Iguaçu? **(Assinale apenas uma alternativa)**

- 1-() Incentivos Fiscais 2-() disponibilidade de Matéria-prima
3-() Entroncamento rodoviário 4-() Recursos Hídricos ou energéticos disponíveis
5-() Mão-de-obra especializada

4- Você acha que as empresa terceirizam parte de suas atividades?

- 1-() Sim 2-() Não

2- Se terceiriza, qual atividade é terceirizada? **(admite até duas opções)**

- 1-() Manutenção 2-() Plantio de florestas 3-() Corte de florestas
4-() Serviço contábil 5-() Treinamento 6-() Recrutamento e seleção
7-() Informática 8-() Outros _____

3- Na sua visão, de que forma o setor madeireiro se organizou para contribuir com crescimento e desenvolvimento do Vale do Iguaçu? **(admite até duas opções)**

- 1-() Através de movimento de empresas associadas no APL.
2-() Através do aparecimento de novos fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares) que se instalaram no Vale do Iguaçu.
3-() Com aparecimento de outras empresas concorrentes do mesmo setor
4-() Através do aparecimento de empresas de consultoria e certificações
5-() A busca por universidades, institutos de pesquisa e centros de capacitação profissional.
6-() Através de agentes financeiros
7-() Entidades Sindicais

4- Na sua opinião, quais as Instituições ou associações que você acha que as empresas madeireiras participam? **(admite várias opções)**

- 1-() Arranjo Produtivo local - **APL** da Madeira 2-() ABIMCI

- 3-() Associações Industriais da região 4-() Sindicatos
 5-() SESI – SENAI 6-() SEBRAI 7-() outros _____

5- Na sua opinião as empresas madeireiras utilizam serviços ofertados no Vale do Iguaçu? Como: **(admite várias opções)**

- 1-() Elétricos industriais 2-() Hidráulicos e pneumáticos 3-() Mecânicos/Metalúrgicos
 4-() Engenharia e projetos 5-() Comercio de equipamentos e assessórios

6-Na sua opinião, quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no Arranjo Produtivo Local - **APL** madeireiro do Vale do Iguaçu? **(admite várias opções)**

- 1-() Disponibilidade de mão-de-obra qualificada
 2-() Baixo custo da mão-de-obra
 3-() Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima
 4-() Proximidade com os clientes/consumidores
 5-() Infraestrutura física (energia, transporte, comunicações)
 6-() Proximidade com produtores de equipamentos
 7-() Disponibilidade de serviços técnicos especializados
 8-() Existência de programas de apoio e promoção dos produtos e empresa
 9-() Proximidade com universidades e centros de pesquisa
 10-() Outra. Citar: _____

7 - Na sua opinião, as estratégias de produção adotada pelas empresas madeireiras em relação à gestão de produção são: **(admite até duas opções)**

- 1 () reduzir custos de estoques
 2 () reduzir consumo/aumentar rendimento de matérias-primas
 3 () reduzir consumo/aumentar rendimento energético
 4 () reduzir necessidades de mão-de-obra
 5 () promover desgargalamentos produtivos
 6 () reduzir emissão de poluentes
 7 () outra (especificar) : _____
 8 () não há estratégia definida

8 - Na sua opinião, as estratégias de produção em relação aos procedimentos produtivos adotados pelas madeireiras da região: **(admite várias opções)**

- 1 () modernizar atuais equipamentos e instalações
 2 () modernizar atuais formas de organização da produção
 3 () modernizar atuais técnicas de gestão da qualidade
 4 () manter inalterado o processo produtivo
 5 () outra (especificar) _____
 6 () não há estratégia definida

9 - Na sua opinião, as estratégias de produção das madeireiras em relação à processos: **(Assinale apenas uma alternativa)**

- 1 () Para aumentar a padronização da produção
 2 () Para aumentar a flexibilidade da produção
 3 () outra (especificar) _____
 4 () não há estratégia definida

10 - Na sua opinião, as estratégias de produção em relação à definição da abrangência das atividades realizadas nas madeireiras em relação a produção: **(admite várias opções)**

- 1-() expandir as atividades realizadas, produzindo mercadorias anteriormente adquiridas no mercado;
- 2-() desverticalizar, adquirindo/subcontratando no mercado interno insumos anteriormente produzidos na empresa;
- 3-() terceirizar serviços (subcontratar serviços de apoio);
- 4-() especializar a linha de produtos (reduzir a gama de produtos vendidos pela empresa);
- 5-() renovar continuamente a linha de produtos (novos modelos/versões)
- 6-() abandonar a fabricação do produto
- 7-() outra (especificar): _____
- 8-() não há estratégia definida.

11 – Na sua opinião, as estratégias de compras do principal insumo e/ou componente do principal produto, adotada pelas empresas, visa preferencialmente: **(não responda este item se a empresa se auto-abastece – admite até duas opções)**

- 1-() menores preços
- 2-() menores prazos de entrega
- 3-() maior eficiência da assistência técnica
- 4-() maior conteúdo/sofisticação tecnológica
- 5-() maior conformidade às especificações técnicas
- 6-() maior durabilidade
- 7-() maior atendimento de especificações particulares
- 8-() não há estratégia definida

12- Na sua opinião, quanto as principais transações comerciais, como vendas de produtos, onde a empresas da região realiza?

- 1-() No município
- 2-() Na região
- 3-() Fora da região
- 4-() Exterior (exportação)

13 - Na sua opinião, a empresa realiza aquisição de insumos e matéria prima no município ou região trazendo movimentação econômica?

- 1-() não realiza
- 2-() raramente realiza
- 3-() as vezes realiza
- 4-() sempre realiza

14- Na sua opinião, a empresa realiza aquisição de equipamentos, peças e componentes no município ou região?

- 1-() não realiza
- 2-() raramente realiza
- 3-() as vezes realiza
- 4-() sempre realiza

15- Na sua opinião, A empresa realiza aquisição de serviços (manutenção, gestão, treinamento, informática, marketing, etc.) no município ou região?

1-() não realiza 2-() raramente realiza 3-() as vezes realiza 4-() sempre realiza

16- Na sua opinião, qual a principal ação das empresas da região nos últimos anos, quanto à inovações de produto madeira ou esquadrias? **(Assinale apenas uma alternativa)**

1-() Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado.

2-() Produto novo para o mercado nacional.

3-() Produto novo para o mercado internacional.

4-() Produto de sua empresa mas inovado

17- Na sua opinião, qual a principal ação das empresas, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações no processo produtivo como máquinas e equipamentos?

1-() Novas máquinas e equipamentos para a empresa, mas já existentes no setor.

2-() Novas máquinas e equipamentos para a empresa, novos para o setor de atuação.

3-() As duas formas acima

18- Na sua opinião, qual a principal ação das empresas nos últimos anos, quanto à outros tipos de inovação tecnológicas? **(Assinale apenas uma alternativa)**

1-() Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem).

2-() Inovações no desenho ou composição de produtos, novos conceitos e/ou práticas de comercialização.

3-() Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais) novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISSO 14000, PNQM, etc.).

Implementação de técnicas avançadas de gestão.

4-() Implementação de significativas mudanças na infra-estrutura da empresa.

19- Na sua opinião, a matéria-prima é proveniente da:

1-() Região do Vale do Iguaçu 2-() Região do sul do Brasil

3-() Centro Oeste do Brasil 4-() Região Norte do Brasil 5-() Nordeste do Brasil

20- Na sua opinião, as empresas madeireiras se beneficiam da mão-de-obra formada pelas instituições de ensino da região?

1-() Não se beneficia 2-() pouco beneficiada 3-() beneficiada 4-() Muito beneficiada

21- Na sua opinião, qual a importância para as empresas madeireiras, da mão-de-obra local, ter escolaridade formal de 1º e 2º graus?

1-() Não é importante 2-() Pouco importante 3-() importante 4-() muito importante

22- Na sua opinião, qual a importância para as empresas madeireiras, da mão-de-obra local, ter escolaridade em nível superior?

1-() Não é importante 2-() Pouco importante 3-() importante 4-() muito importante

23- Na sua opinião, qual a importância para as empresas madeireiras, da mão-de-obra local, ter conhecimento prático e/ou técnico na produção?

1-() Não é importante 2-() Pouco importante 3-() importante 4-() muito importante

24- Na sua opinião, qual a importância para as empresas madeireiras, da capacidade da mão-de-obra local, de aprender novas qualificações?

1-() Não é importante 2-() Pouco importante 3-() importante 4-() muito importante

25- Na sua opinião, que tipo de treinamento é fornecido aos colaboradores das empresas madeireiras da região?

1-() Específico para a operação (operação de máquinas, manutenção)

2-() Treinamento administrativos ou de gestão (qualidade, vendas, estoques, ou programação da produção)

3-() Treinamentos para área financeira e área comercial.

4-() Outros_____

26- O nível salarial dos colaboradores no período de 2005 à 2008?

1-() aumentou 2-() diminuiu 3-() estagnado

27- Em sua opinião, quais são os pontos fortes do setor madeireiro do vale do Iguaçu?

28- Em sua opinião, quais são os pontos fracos do setor madeireiro do vale do Iguaçu?

29- o desenvolvimento econômico da região do Vale do Iguaçu principalmente nos últimos 20 anos, na sua opinião as indústrias madeireiras são responsáveis por boa parte desse desenvolvimento?

1-() não sabe responder 2-() pouco responsável 3-() parte responsável pelo desenvolvimento 4-() é o principal responsável pelo desenvolvimento

30- Você acredita que as madeireiras são responsáveis pelo volume de negócios da região do Vale do Iguaçu?

1-() Não sabe responder 2-() pouco responsável 3-() é responsável pelo volume de negócios 4-() Muito responsável pelo volume de negócios

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)