

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
CONVÊNIO UFSC/UEPG**

**INDÚSTRIA DE *CLEAR BLOCKS* NO PARANÁ :**

**Análise da Competitividade diante da Globalização  
e das Mudanças Estruturais ocorridas na década de 90.**

**Valfrido Antonio Martins**

**Florianópolis - SC,  
novembro, 2001.**

**Valfrido Antonio Martins**

**INDÚSTRIA DE *CLEAR BLOCKS* NO PARANÁ :**

**Análise da Competitividade diante da Globalização  
e das Mudanças Estruturais ocorridas na década de 90.**

Dissertação apresentada como requisito  
parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Economia, ao Programa de Pós-graduação  
em Economia da Universidade Federal de  
Santa Catarina, convênio UFSC/UEPG.

Área de Concentração: Economia Industrial

Orientador: Prof. Dr. Laércio Barbosa Pereira

Co-orientador: Prof. Dr. Sílvio A. Ferraz Cário

**Florianópolis - SC,  
novembro, 2001.**

## **INDÚSTRIA DE *CLEAR BLOCKS* NO PARANÁ:**

### **Análise da Competitividade diante da Globalização e das Mudanças Estruturais ocorridas na década de 90.**

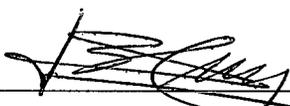
**VALFRIDO ANTONIO MARTINS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia, em novembro de 2001.

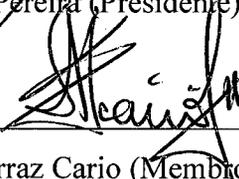


Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cario  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA :



Prof. Dr. Laércio Barbosa Pereira (Presidente) PPGE/UFSC



Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cario (Membro)-PPGE/UFSC



Prof. Dr. Hermes Yukio Higachi (Membro)-UEPG

**APROVADA EM : 22/11/2001.**

### **Dedicatória**

À minha esposa Lucimar, pelo apoio e ajuda em todos os momentos.

Aos meus filhos, Thiago, Lucas e Luana, pela compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus pais, Orival e Nair, já falecidos, que espiritualmente sempre estão a meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

À DEUS, pela força, perseverança e fé, para que pudéssemos chegar à conclusão de mais este trabalho.

Aos meus orientadores, Prof. Laércio Barbosa Pereira e Prof. Sílvio Antônio Ferraz Cario, pela dedicação, profissionalismo, amizade e paciência.

Ao coordenador do curso na UEPG, Prof. Milton Xavier Brollo, pela forma dedicada que atuou, e principalmente, pelas suas palavras de incentivo e otimismo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Economia, pelo esforço e determinação na condução das disciplinas do curso.

Aos colegas de curso pelas contribuições durante as aulas e os trabalhos, e pelas demonstrações de carinho e amizade com que me acolheram. Em especial à equipe de estudos: Ariângelo Hauer, Ítalo Grande, Lucio de Geus, Paulo Godoy e Roberto Merhy cuja convivência foi fundamental para a conclusão desse trabalho.

À Universidade Estadual de Ponta Grossa e à Universidade Federal de Santa Catarina, por terem me proporcionado esse curso.

Às empresas paranaenses que colaboraram para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a conclusão desse trabalho.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E ANEXOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RESUMO

ABSTRACT

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS .....	18
1.2 METODOLOGIA.....	18
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2. GLOBALIZAÇÃO, COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....</b>	<b>21</b>
2.1 GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL .....	21
2.2 COMPETITIVIDADE.....	29
2.3 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA, ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	40
2.4 SINTESE CONCLUSIVA .....	46
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E MUDANÇAS NA ECONOMIA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 90.....</b>	<b>49</b>
3.1 CARATERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA .....	49

3.2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA ECONOMIA NA DÉCADA DE 90 .....	56
<b>4. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CLEAR BLOCKS .....</b>	<b>64</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS .....	64
4.2 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA .....	66
4.2.1 Padrão de Concorrência, Estratégias Competitivas .....	66
4.2.2. Estruturas de Mercado .....	69
4.2.3 Competitividade, Fatores Determinantes .....	69
4.3 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	94
<b>5. VIRTUDES E LIMITES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CLEAR BLOCKS E PROPOSTAS DE POLÍTICAS.....</b>	<b>98</b>
5.1 VIRTUDES E LIMITES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CLEAR BLOCKS.....	98
5.2 PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA O SETOR PÚBLICO .....	99
5.3 PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA O SETOR PRIVADO .....	100
<b>6. CONCLUSÃO FINAL.....</b>	<b>102</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>108</b>

## **LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, E ANEXOS**

### **FIGURAS**

Figura 2.1 – Fatores determinantes da competitividade .....	35
---	----

### **GRÁFICOS**

Gráfico 3.1 – Taxas de câmbio real de 1990 a 2000 .....	61
---	----

### **ANEXOS**

Anexo 1 - Questionário de pesquisa aplicado às empresas .....	108
---	-----

## LISTA DE QUADROS

### QUADROS

Quadro 3.1 – Exportações de Madeira .....	50
Quadro 3.2 – Distribuição espacial da Indústria no Paraná .....	51
Quadro 3.3 – Participação por grupos de produtos exportados pelo Paraná 1990-1998..	52
Quadro 3.4 – Evolução total das exportações e da indústria madeireira no Paraná de 1990-98 .....	52
Quadro 3.5 – Principais produtos exportados pela indústria madeireira no Paraná de 1990-98 .....	53
Quadro 3.6 – Produção de alguns PMVA no Brasil .....	55
Quadro 3.7 – Empresas Paranaenses de <i>clear blocks</i> , volumes anuais de produção e número de empregados .....	55
Quadro 3.8 – Taxas de inflação e PIB real .....	58
Quadro 3.9 – Taxas de câmbio e variações percentuais anuais .....	60
Quadro 3.10 – Taxas de juros (over/selic) .....	60
Quadro 3.11 – Taxa de câmbio real: período 1990 a 2000 .....	61
Quadro 4.1 - Características das empresas de <i>clear blocks</i> selecionadas no Paraná – 2001.....	65
Quadro 4.2 - Estratégia de mercado em relação ao produto .....	67
Quadro 4.3 - Indicadores dos principais atributos do produto (1994/2000) .....	68
Quadro 4.4 - Projetos de Investimento .....	70
Quadro 4.5 - Indicadores de desempenho econômico atual em relação a 1994 .....	72
Quadro 4.6 - Principais fontes de informação para a inovação .....	74
Quadro 4.7 - Desenvolvimento de novas tecnologias .....	75
Quadro 4.8 - Principais alterações do processo produtivo nos anos 90 .....	77
Quadro 4.9 - Técnicas organizacionais utilizadas pelas empresas .....	77
Quadro 4.10 - Formação de mão de obra .....	79

Quadro 4.11 – Vantagens da localização da empresa para a formação de recursos humanos .....	80
Quadro 4.12 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo no mercado .....	82
Quadro 4.13 – Cooperação com fornecedores locais .....	84
Quadro 4.14 – Cooperação com sindicatos e órgãos públicos locais .....	84
Quadro 4.15 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo na organização industrial .....	85
Quadro 4.16 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo nas relações intersetoriais .....	85
Quadro 4.17 – Fontes de financiamento .....	87
Quadro 4.18 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros .....	88
Quadro 4.19 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes legaisregulatórios .....	90
Quadro 4.20 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo na infraestrutura física .....	91
Quadro 4.21 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes sociais .....	92
Quadro 4.22 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes Internacionais .....	93
Quadro 4.23 – Síntese da avaliação das empresas de <i>clear blocks</i> selecionadas no Paraná– 2001 .....	97

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIMCI	Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente
ABPM	Associação Brasileira de Madeiras
ACC	Adiantamentos de Contratos de Câmbio
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD	<i>Computer Aided Design</i> – Desenho com apoio do computador
CAM	<i>Computer Aided Manufacturing</i> – Manufatura com apoio do computador
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CGQ	Controle de Garantia de Qualidade
CQ	Controle de Qualidade
ECIB	Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
IAD	Instituto Alemão de Desenvolvimento
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
ICMS	Imposto de Circulação de Mercadorias
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMVA	Produto de Maior Valor Agregado
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## RESUMO

Neste trabalho objetiva-se analisar os fatores determinantes da competitividade da indústria de *clear blocks* no Brasil e, especificamente no Paraná, diante do processo de globalização e das mudanças estruturais ocorridas na economia brasileira a partir do final dos anos 80, e sugerir possíveis políticas e estratégias que possam contribuir para o desenvolvimento da indústria. Por se tratar de uma indústria voltada para o mercado internacional, está sujeita aos impactos desse mercado e das influências das crises internacionais, que, em virtude da globalização, afetam diretamente a competitividade da indústria de *clear blocks*. Além disso, a falta de créditos, de incentivos e os custos indiretos relacionados à carga tributária, aos custos portuários, de energia, transportes e as altas taxas de juros interna, têm influenciado negativamente na competitividade dessa indústria. Ainda, as flutuações das taxas de câmbio, têm gerado em clima de incertezas nos produtores. No entanto, em função da reestruturação produtiva pela qual essa indústria vem passando tanto em termos tecnológicos como organizacionais, a existência de um significativo mercado comprador, a disponibilidade e proximidade da matéria prima e a abundância de mão-de-obra, são fatores que influenciam positivamente na sua competitividade. Além disso, levando-se em conta que a indústria é relativamente nova, e observando-se o seu expressivo crescimento, mesmo competindo com empresas do México, Chile e Nova Zelândia, com maior tradição no setor, atingiu cerca de 20% da produção mundial, pode-se concluir que a indústria de *clear blocks* é uma indústria competitiva no mercado internacional.

## ABSTRACT

This work aims to analyse the determining factors of competitiveness in the clear blocks industry in Brazil, and specifically in Paraná, vis-à-vis the globalisation process and the structural changes which have taken place in the Brazilian economy since the late 80s, and to advance possible policies and strategies which may contribute to the development of the industry. Since it is an industry oriented towards the international market, it is subjected to the impacts of that market and the influences of international crises, which, by virtue of globalisation, directly affect the competitiveness of the clear blocks industry. In addition, the lack of credit and incentives, and the indirect costs related to the tax burden, port costs, energy, transportation, and the high domestic interest rates, have negatively impacted the competitiveness of this industry. Furthermore, the fluctuations in the exchange rates have generated an atmosphere of uncertainty among producers. However, as a result of the production restructuring this industry has been going through, both in technological and organisational terms, the existence of a significant buying market, the availability and proximity of the raw material, and the abundance of labour are factors which positively influence its competitiveness. Also, considering that the industry is relatively new, and observing its remarkable growth – even competing with companies from Mexico, Chile and New Zealand, more traditional in the sector, it reached about 20% of the worldwide output –, it can be concluded that the clear blocks industry is competitive in the international market.

# 1. INTRODUÇÃO

## Contextualização do problema

A indústria madeireira de produção de *clear blocks*, é derivada da indústria da madeira em geral, porém possui um processo produtivo mais elaborado, utilizando-se de equipamentos tecnologicamente mais sofisticados do que a indústria madeireira convencional, preferencialmente de controle eletrônico de alta precisão, de modo a atender as exigências do mercado internacional quanto ao padrão de qualidade.

A indústria do *clear blocks* consiste em transformar toras de “pinus”, em pequenos blocos de madeira aplainados, secos e sem nós. Esses produtos são destinados à produção de *blanks* (*clear blocks* emendados longitudinalmente) que são utilizados para a produção de molduras ou para a produção de painéis. Toda a produção destina-se à exportação, cujo principal destino são os Estados Unidos, e uma pequena parte vai para o mercado asiático, principalmente os painéis.

Essa indústria teve seu início nos Estados Unidos no final da década de 50, porém as importações do Brasil somente começaram a partir de 1991, época em que iniciou essa indústria no país. No princípio as empresas produziam somente o *clear blocks* e exportavam para os Estados Unidos onde eram produzidos os *blanks* e as molduras. Atualmente, as maiores empresas, que investiram em tecnologia, já estão produzindo *blanks* e molduras, e exportam o produto acabado, de maior valor agregado.

No Brasil, essa indústria está concentrada na Região Sul, principalmente no Paraná e Santa Catarina que possuem as maiores florestas de *pinus* e o Paraná é responsável por mais de 60% da produção nacional.

Segundo o Sindicato dos Madeireiros do Paraná, existem atualmente cerca de 30 (trinta) empresas madeireiras atuando no setor de *clear blocks* no Paraná que produziram em 2000 cerca de 366 mil m<sup>3</sup> de *clear blocks*, gerando em torno de 3750 empregos diretos e aproximadamente US\$ 140 milhões de exportações. Trata-se de uma indústria altamente concentrada, onde apenas cinco empresas de grande porte são responsáveis por 70% da produção paranaense.

No início da década de 90, a demanda era bastante elevada, e todo material produzido era facilmente vendido para os EUA. A indústria brasileira, praticamente localizada nos estados do Paraná e Santa Catarina, em função de suas grandes florestas de *pinus*, não conseguia abastecer o mercado americano, e toda produção era facilmente absorvida.

Porém, a globalização econômica e as mudanças estruturais que ocorreram na economia brasileira a partir do final dos anos 80, afetaram essa indústria, que nos últimos anos tem passado por sérias dificuldades.

Até a implantação do Plano Real em julho de 1994, a indústria de *clear blocks*, apesar da inflação, teve um comportamento homogêneo e estável, e as exportações cresceram ano após ano. Após o Plano Real, a estabilização da inflação foi alcançada basicamente pela abertura às importações, redução unilateral de tarifas e valorização cambial, além da política de juros altos.

Esse procedimento sacrificou de forma crescente a indústria exportadora, pois com o câmbio valorizado e os juros altos, os custos internos se elevaram e os preços em reais ficaram defasados, prejudicando a competitividade da indústria exportadora. Para amenizar a situação e incentivar as exportações, o governo criou a “Lei Kandir”, que isentou o setor de exportação do ICMS.

Em outubro de 1997, com “crise asiática”, ocorreu a explosão das bolsas de valores do mundo inteiro, cujo efeito globalizador afetou sobremaneira a economia mundial e principalmente a brasileira. O mercado de *clear blocks* foi diretamente atingido pela crise principalmente na Coreia, Japão e Tailândia. Esses países cancelaram seus contratos com as empresas chilenas, principais concorrentes das empresas brasileiras, que ficaram com grande excedente de material e passaram a vender esse excedente no mercado americano a preços mais baixos, ocasionando uma queda dos preços em dólar, e novamente afetando a competitividade da indústria de *blocks*.

No segundo semestre de 1998, a situação econômica dos países asiáticos começou a reagir, o Chile voltou a fornecer para estes mercados e a situação do mercado americano começou a se normalizar, ocorrendo uma lenta recuperação dos preços em dólar. Sem dúvida, o final de 1997 e o ano de 1998 foram de grandes dificuldades para o setor, com o

câmbio represado e as altas taxas de juros praticadas no Brasil, nossas empresas foram obrigadas a se adequar ao novo momento, introduzindo novas filosofias de trabalho, baixando custos, diminuindo a produção e melhorando a qualidade dos seus produtos, de forma a se tornarem competitivas no mercado globalizado.

Em janeiro de 1999, a política cambial foi alterada, o governo brasileiro liberou a banda cambial e deixou de interferir na taxa de câmbio. A cotação do dólar teve uma alta significativa, e a situação da indústria exportadora se tornou mais favorável, incluindo obviamente o ramo de *clear blocks*. Em março de 1999, devido ao aquecimento da economia dos Estados Unidos e ainda ao furacão que devastou a Flórida danificando mais de um milhão de residências de madeira, a procura aumentou significativamente, e os preços em dólar se elevaram, aumentando significativamente a competitividade dessa indústria.

Diante da nova situação, as empresas de *clear blocks* investiram em novos equipamentos, qualificaram mão de obra e aumentaram suas produções, e o ano de 1999 se tornou um dos melhores anos da indústria de *blocks*. No entanto, como consequência, a quantidade de produtos brasileiros exportados para os EUA foi muita elevada. Além disso, os chilenos atraídos pelos preços, voltaram a exportar para os EUA. A partir de outubro de 1999, com o aumento da oferta, e os estoques americanos elevados, pela primeira vez em dez anos, surgiu o problema de vendas, e como resultado, as empresas nacionais passaram a oferecer seus estoques a preços cada vez mais baixos, ficando essa indústria em situação delicada.

Durante todo o ano de 2000 o mercado esteve retraído, com os estoques americanos elevados, e os preços em queda, as empresas do setor tiveram que tomar atitudes drásticas para sobreviver, inclusive com diversas indústrias parando de produzir o *blocks*, cujas exportações neste ano foram bem inferiores ao ano anterior. Somente em abril de 2001 começaram a aparecer sinais de reação, após a diminuição dos estoques americanos.

Nesse período verificou-se que diversos fatores interferem na competitividade dessa indústria. Por um lado, os efeitos da globalização, com a presença do Chile e Nova Zelândia no mercado norte americano e a influência das diversas crises internacionais, por

outro lado, a influência dos fatores sistêmicos no processo, como a interferência dos governos e as mudanças que ocorreram na nossa economia, que afetaram diretamente o setor madeireiro e a indústria em questão.

A abertura comercial, seguida do aumento das importações e o câmbio represado, afetaram negativamente a competitividade dos exportadores. Depois, com o controle do câmbio ancorado em juros altos, os custos internos se elevaram prejudicando inclusive o setor madeireiro que atende o mercado interno, e a competitividade dessa indústria segue afetada negativamente. Por último, com a liberação do câmbio, e as taxas cambiais elevadas, a indústria exportadora aumenta sua competitividade, no entanto o setor que atende o mercado interno sofre com os custos da matéria prima, normalmente com os preços atrelados ao dólar.

Desta forma, percebe-se a importância do estudo da competitividade da indústria de *clear blocks* do Paraná, já que se trata de um setor que, possuindo exclusivamente o mercado externo, está fortemente sujeito à concorrência e influências internacionais que alteram rapidamente as condições do mercado.

Neste trabalho, a proposta é analisar a competitividade da indústria de *clear blocks* no Paraná diante das mudanças estruturais e da globalização econômica, e que estão impondo à indústria desse setor, e de outros, importantes mudanças organizacionais.

Assim, as principais questões a serem respondidas serão:

- Quais as principais mudanças ocorridas no ambiente econômico e competitivo que tiveram impactos sobre a competitividade da indústria de *clear blocks*?
- Qual a capacidade competitiva da indústria de *clear blocks* do Brasil e, especificamente do Paraná, frente ao mercado internacional?
- Quais as estratégias adotadas pelas empresas de *clear blocks* do Paraná, para sobreviver neste novo ambiente competitivo?
- Que políticas e estratégias seriam adequadas para contribuir para a melhor inserção da indústria no mercado internacional?

## 1.1 OBJETIVOS

### Objetivo Geral

Analisar os fatores determinantes da competitividade da indústria de *clear blocks* no Brasil e, especificamente no Paraná, diante do processo de globalização da economia e das mudanças estruturais ocorridas na economia brasileira a partir do início dos anos 90.

### Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral acima, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Construir um referencial teórico/analítico para o estudo da competitividade da indústria de *clear blocks* do Paraná.
- 2) Caracterizar a indústria de *clear blocks* no Brasil e as principais mudanças estruturais ocorridas na economia (internas e externas), que tiveram impactos importantes sobre esta indústria.
- 3) Analisar a Competitividade da Indústria de *Clear Blocks* no Paraná e as estratégias competitivas adotadas pelas empresas.
- 4) Sugerir possíveis políticas e novas estratégias que possam contribuir para o melhor desenvolvimento da indústria, bem como, avaliar as perspectivas desta frente ao novo cenário competitivo.

## 1.2 METODOLOGIA

Nesse trabalho será analisada a competitividade da indústria de *clear blocks* do Paraná, tomando como base seis empresas do Estado de modo a caracterizar a indústria como um todo. O trabalho será estruturado em capítulos, onde cada objetivo a ser atingido resultará em um capítulo. A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa consiste nas seguintes atividades:

- 1) O primeiro objetivo foi alcançado a partir de uma síntese das diferentes abordagens relativas ao conceito de competitividade através de revisão bibliográfica de

diversos trabalhos tais como Esser *et al.* (1994), Porter (1990), Possas (1996), Ferraz *et al.* (1995), e principalmente o modelo sintetizado por Coutinho & Ferraz (1994), que melhor se aplica para esse caso.

2) Para atingir o segundo objetivo, foram pesquisados diversos trabalhos relacionados com a indústria madeireira, bem como, publicações e revistas que abordam assuntos relativos à economia brasileira e as principais mudanças estruturais que ocorreram na última década. Foi efetuada também, pesquisa junto aos órgãos ligados à indústria madeireira paranaense tais como: Instituto Brasileiro de Meio Ambiente do Paraná (IBAMA-Pr), Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI), Associação Brasileira de Madeiras (ABPM-Pr), o Sindicato dos Madeireiros do Paraná, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social do Paraná (IPARDES) e outros. As principais variáveis econômicas (taxas de câmbio, taxas de juros) serão pesquisadas junto ao Banco Central do Brasil (BACEN) e no banco de dados do Fundo Monetário Internacional (FMI).

3) Para cumprir o terceiro objetivo, foi utilizado um questionário o qual foi respondido através de entrevistas pessoais em seis empresas, que representam vinte por cento das empresas do Estado e em volume, quarenta por cento da produção paranaense. Para se obter um perfil próximo da realidade, foram selecionadas duas empresas de grande porte, duas de médio e duas de pequeno porte.

4) O último objetivo foi atingido a partir da análise da competitividade da indústria com base no referencial teórico e nos elementos coletados nas empresas pesquisadas, tais como, características, mercado e evolução da indústria, e também, da análise das principais variáveis econômicas e das mudanças estruturais ocorridas na economia brasileira na última década.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução.

No capítulo 2 construiu-se o referencial teórico/analítico para o estudo da competitividade. Foram abordados temas relativos à globalização, reestruturação industrial, competitividade, padrões de concorrência, estruturas de mercado e estratégias competitivas.

No capítulo 3 trata-se da estrutura da indústria de *clear blocks* no Brasil e principalmente no Paraná, bem como das principais mudanças estruturais ocorridas na economia brasileira e os possíveis impactos sobre esta indústria.

No capítulo 4 avalia-se a competitividade da indústria através de questionários e entrevistas pessoais, e quais foram as estratégias adotadas pelas empresas até o momento.

No capítulo 5 apresentam-se as virtudes e limites da competitividade da indústria de *clear blocks*, e possíveis políticas e estratégias que possam contribuir para o melhor desenvolvimento da indústria e quais são as possibilidades futuras da indústria frente ao novo cenário competitivo.

E, no capítulo 6 faz-se as conclusões finais.

## **2. GLOBALIZAÇÃO, COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.**

Neste capítulo, foi efetuada uma revisão bibliográfica evidenciando sob o ponto de vista teórico, o tratamento às questões importantes para o estudo da competitividade tais como: globalização, competitividade e padrões de concorrência. Assim, no item 2.1, foram abordados aspectos sobre a globalização, novas trajetórias tecnológicas e a reestruturação industrial. No item 2.2, foi feito o enfoque teórico sobre as diversas abordagens relativas à competitividade, com ênfase ao estudo da competitividade da indústria brasileira (ECIB). O item 2.3 trata do padrão de concorrência, estruturas de mercado e, finalizando o capítulo, foram abordados temas referentes às estratégias competitivas.

### **2.1 – GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL.**

Nas últimas duas décadas, principalmente a partir do final dos anos 80, ocorreram mudanças significativas na economia mundial que provocaram importantes transformações econômicas e sociais, constituindo-se em uma nova etapa de progresso técnico e de acumulação financeira de capitais (Coutinho, 1995).

Para Chesnais (1998), a ciência e a técnica são consideradas elementos determinantes no desempenho das economias contemporâneas. Informática, automação, biotecnologia, novos materiais e formas diferentes de gestão dos sistemas produtivos têm mostrado novas relações entre nações e diferentes relações sociais no mundo da produção.

A economia mundial internacionalizou-se em suas dimensões básicas, foi dominada por forças de mercado incontroláveis e teve como principais atores econômicos, corporações transnacionais que se estabeleceram em qualquer parte do mundo em que existia vantagem de mercado. Essa nova interação entre as diversas tendências de mudanças na economia mundial é chamada de globalização.

Para Coutinho (1995), a globalização pode ser entendida como um estágio avançado do processo de internacionalização caracterizado por uma forte aceleração da

mudança tecnológica, com intenso desenvolvimento das inovações nas áreas de informática e telecomunicações bem como pelo desenvolvimento de um novo padrão da produção e de gestão na indústria e nos serviços.

Para Lastres (1997), o conceito de globalização apesar do seu crescente uso, ainda permanece muito impreciso. Diversas análises priorizam alguns aspectos específicos (econômicos, financeiros, tecnológicos, políticos, sociais e outros) sendo poucos os estudos que abrangem um conjunto completo de relações.

De acordo com o entendimento de Barros & Goldenstein (1997, p11), o conceito de globalização pode ser definido como:

“O fenômeno da globalização é observado como uma mudança tecnológica, financeira e comercial pela qual vem passando a economia internacional, que impõe a abertura da economia e a ampliação dos mercados. Ou ainda, é identificado com o crescimento dos fluxos de comércio de bens e serviços e do investimento internacional, em níveis consistentemente superiores aos do crescimento da produção”.

De acordo com Franco (1998), significa também, o crescimento da propensão a exportar e importar, ou seja, o crescimento do grau de abertura para o conjunto das economias mundiais, e que conseqüentemente leva a uma mudança qualitativa no caráter da produção manufatureira.

Na visão de Belluzzo (1995), para se entender o processo de globalização é necessário reportar-se a partir dos anos 30. Os anos 20 e 30 mostraram ao mundo um capitalismo poderoso em sua capacidade de criar e destruir, de praticar o protecionismo, de aniquilar as moedas nacionais, de causar o desemprego e de paralisar o sistema produtivo. Ao final da 2ª. Guerra mundial as sociedades reagem contra a violência das leis econômicas, o voluntarismo político e a centralização de decisões. Era necessário estabelecer uma ordem econômica internacional com capacidade de estimular o desenvolvimento e o comércio entre as nações. Criava-se nesse momento a chamada ordem de Bretton Woods que prosperou sob a liderança americana por pelo menos três décadas.

Segundo Chesnais (1998), a segunda fase do processo de mundialização tem origem a partir de 1979, com a derrocada de Bretton Woods, e que acabaram com o controle dos movimentos de capitais com o exterior, abriram externamente os sistemas financeiros nacionais, e se iniciou um grande movimento de desregulamentação monetária e financeira.

Para Soros (1998), o desenvolvimento dos mercados financeiros internacionais teve um grande crescimento no início dos anos 80, quando Margareth Thatcher e Ronald Reagan assumiram o poder, com programas destinados a eliminar a intervenção do estado na economia, permitindo a atuação dos mecanismos de Mercado. O efeito inicial foi a recessão mundial e a precipitação da crise da dívida em 1982. A partir de 1983, a economia global desfrutou de um período de expansão quase ininterrupto.

Gonçalves *et al.* (1998, p.147), com relação à importância da globalização e sua conceituação descreve:

“A globalização é um tema de suma importância e tem estado cada vez mais presente nos debates sobre transformações globais e nacionais, assim como nas discussões sobre alternativas de estratégias e políticas. A globalização é, na realidade, um tema de múltiplas dimensões, que dificultam significativamente a elaboração conceitual ou teórica”.

Esses autores entendem que a globalização pode ser definida como a interação de três processos distintos, que tem ocorrido ao longo dos últimos vinte anos, que afetam as dimensões financeira, produtivo-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. Esses processos são: a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais.

Quanto ao primeiro processo, nos últimos anos houve uma extraordinária expansão dos fluxos de capitais em todos os mercados que compõem o sistema financeiro internacional. O enorme crescimento das transações financeiras foi um dos fatores mais significativos da década de 80 e esta arraigado profundamente na década de 90. Na esfera produtivo-real, a internacionalização da produção ocorre sempre que residentes em um país têm acesso a bens e serviços com origem em outros países, e pode ocorrer por meio do comércio internacional, investimento externo direto e relações contratuais.

Com relação ao acirramento da concorrência nos mercados internacionais, é clara a rivalidade cada vez maior no sistema econômico mundial, e pode ser caracterizado, por exemplo, pela disputa cada vez maior nas transações financeiras internacionais, ou pela presença de grupos transnacionais atuando no sistema financeiro internacional, ou ainda pelo avanço do mercado de capitais nos países emergentes que passaram a ser centros importantes para aplicações financeiras ou mesmo nos investimentos na produção.

Segundo Gonçalves *et al.* (1998), na esfera financeira o indicador mais importante é o diferencial entre as taxas de crescimento das transações financeiras internacionais e nacionais. Na esfera produtiva, são importantes as operações das empresas transnacionais e as relações contratuais em escala mundial, que permitem a inserção produtiva dos países na economia internacional. A globalização é vista também como um processo que altera as relações entre nações, de forma que vai muito além do mero aumento do fluxo de capitais e mercadorias, e a tão propalada inserção externa acaba por resultar num processo de desnacionalização. Qualquer país que se insere na globalização paga o preço, pois a vulnerabilidade externa é uma via de mão única, já que os problemas e crises econômicas domésticas dos países em desenvolvimento, têm efeito praticamente nulo no sistema econômico mundial.

Coutinho (1999) defende como sendo o fenômeno da globalização a tendência da inovação tecnológica, em especial da expansão do complexo microeletrônico, bem como um processo de aprofundamento da internacionalização que ocorreu ao longo dos anos 80. A implementação de oligopólios internacionais em várias indústrias importantes apontando para uma concentração da concorrência mundial de algumas poucas empresas no âmbito da produção, é outra característica que contribui para o atual processo de internacionalização.

Para Nakano (1994), também o fluxo de capitais internacionais é uma das principais forças que estão moldando a chamada nova ordem mundial, a globalização, juntamente com outros fatores como a queda de barreiras alfandegárias, a formação de blocos econômicos, mudanças tecnológicas, e outras características liberalizantes. Os capitais migram rapidamente de uma economia para outra com o intuito de encontrar aplicações rentáveis de investimentos e especulações, fazendo com que as economias nacionais tornem-se vulneráveis frente ao movimento financeiro internacional ampliando ainda mais a interdependência da economia mundial.

No Quadro 2.1, podem ser observadas as principais características da globalização. Na área financeira destaca-se a desregulamentação e liberalização dos mercados financeiros nacionais e a expansão dos fluxos financeiros internacionais. Na área comercial, o acirramento da concorrência internacional e a expansão dos fluxos de comércio mundiais. A área produtiva é caracterizada pela reestruturação das empresas e os fluxos de

investimento direto estrangeiros. E, na área tecnológica, a expansão das inovações tecnológicas no campo da microeletrônica e telemática, provocando uma revolução tecnológica desigual e alterando a importância da mão-de-obra humana.

Quadro 2.1- Síntese das principais características da globalização

Áreas da Globalização	Características
Financeira	Desregulamentação e liberalização dos mercados financeiros nacionais; Expansão dos fluxos financeiros internacionais, volume e velocidade; Crescente integração dos mercados financeiros nacional e mundial.
Comercial	Acirramento da concorrência internacional; Semelhança nas estruturas de demanda; Expansão dos fluxos de comércio mundiais.
Tecnológica	Revolução tecnológica desigual, gerando policentrismos; Inovações tecnológicas pela expansão da microeletrônica e telemática; Alteração da importância da mão-de-obra humana para a ciência e o capital.
Produtiva	Reestruturação empresarial, em termos de gestão, organização, padrões; Fluxos de investimento direto estrangeiro; Convergência das características dos processos produtivos como estratégia das EMNs.

Fonte: Diversos autores. Elaboração própria.

No tocante à **Reestruturação Industrial**, nas últimas décadas ocorreu uma reestruturação sem precedentes em todo o mundo. No Brasil, por exemplo, na década de 50 a indústria era essencialmente extrativista e atualmente vemos uma indústria competindo em padrões internacionais.

Segundo Barros & Goldenstein (1997), a magnitude das transformações pelas quais vem passando a economia brasileira envolve simultaneamente os processos de globalização, abertura da economia, estabilização e privatização. A abertura da economia promoveu impactos na medida em que as indústrias aqui instaladas (nacionais ou estrangeiras), acostumadas com reserva de mercado, estão sendo obrigadas a pensar em redução de custos, aumento de produtividade e novas tecnologias, provocando uma verdadeira reestruturação industrial.

Para Mattoso (1995), a crise ocorrida a partir do final dos anos 60 e início dos anos 70, caracterizada pela estagflação, instabilidade financeira e queda de produtividade, acirrou a concorrência internacional e a propagação de fortes movimentos de reestruturação industrial e ajustes macroeconômicos. A modernização dos anos 80, ao mesmo tempo em que acentuou os ganhos de produtividade e apontou para um novo padrão tecnológico, assumiu um caráter fortemente desigual de acordo com as diferentes regiões, países, empresas e indivíduos, caracterizando uma distribuição desequilibrada dos benefícios do progresso técnico. Com relação ao novo padrão tecnológico, Mattoso (1995, p.66), descreve:

“O novo paradigma de produção industrial que desponta nas últimas décadas tem na automação integrada flexível um dos seus principais componentes. Os processos industriais característicos do velho paradigma tecnológico são revolucionados pela nova capacidade de programação do processo de automação e pela crescente substituição da eletromecânica pela eletrônica”.

Para esse autor, estes sistemas flexíveis apresentam várias conseqüências importantes no que diz respeito a uma maior integração e cooperação empresariais, tais como, menores custos, maior relação com a demanda, laços estreitos com a comercialização, gerência, P&D, redução de níveis hierárquicos, novas formas de relação com fornecedores, terceirização de atividades, e outros. Outra característica importante também é a maior integração e cooperação entre empresas e fornecedores, com alianças tecnológicas capazes de desenvolver novos produtos e conquistar novos mercados.

Para Nakano(1994, p.10), as inovações tecnológicas ocorridas a partir da década de 70 geraram um novo paradigma tecnológico/organizacional, e descreve:

“A revolução tecnológica iniciada em meados da década de 70 nos países desenvolvidos trouxe mudanças ainda mais drásticas para a economia mundial na década de 80. A revolução microeletrônica que deu origem às novas tecnologias de computadores e telecomunicações, conjugada à mecânica de precisão, vem provocando mudanças profundas em toda a extensão da estrutura produtiva”.

Segundo o autor, a utilização dos computadores e de novos equipamentos de comunicação nas indústrias e em serviços tornou possível a introdução de inovações organizacionais e de gestão, baseados na cooperação, autodisciplina, autoaperfeiçoamento contínuo e na coordenação horizontal, que substituem as antigas estruturas hierárquico-funcionais. No sistema de produção enxuta e flexível, as plantas e

equipamentos deixam de ser especializados e passam a ter múltiplas capacidades, fazendo com que a economia de escala perca o seu papel vital no custo de produção. No Quadro 2.2, pode-se verificar as mudanças ocorridas com relação ao paradigma tecnológico.

Quadro 2.2 - Mudanças no paradigma tecnológico.

Velho paradigma	Novo paradigma
Intensivo em energia	Intensivo em informação e conhecimento
Grandes unidades de produção e trabalhadores	Redução no tamanho da produção e número de trabalhadores
Produto homogêneo de uma unidade de produção	Diversidade de produtos
Padronização	<i>Customised</i> (dirigida ao cliente)
<i>Mix</i> estável de produtos	Mudanças rápidas no <i>mix</i> de produtos
Plantas e equipamentos especializados	Sistemas de produção flexível
Automação	Sistematização
Habilidades especializadas	Multi-habilidades, interdisciplina

Fonte: Nakano (1994).

Segundo Mazzali (1997), o cenário dos anos 80 e 90 apresentam-se marcado por profundas mudanças, em função do processo de inovação tecnológica e das alterações na estrutura do comércio e das relações do poder internacionais caracterizando um novo ambiente mutável e incerto, típico dos momentos de grandes transformações. Esse novo ambiente se caracteriza pela redução da magnitude da intervenção do estado na atividade econômica e aparece como componente fundamental as novas formas de organização intra e entre-empresas, tendo como ponto central o aumento da agilidade e da versatilidade das empresas frente às novas condições. O processo de reorganização da estrutura das empresas adquire um caráter de “enxugamento” da empresa, com redução dos custos de gestão, necessidade de novas lógicas produtivas, e principalmente no aumento da capacidade da aprendizagem e inovação. Os novos padrões de demanda, com níveis crescentes de exigências de qualidade, diferenciação e satisfação de produtos levam para a necessidade de atender com eficiência a demanda tendo como ponto importante a racionalização da logística industrial tais como a administração dos estoques, prazos de entrega, padrões de qualidade, etc.

Segundo Coutinho & Ferraz (1994), a grande mudança técnica ocorrida recentemente foi a substituição de máquinas e equipamentos com dispositivos

microeletrônicos, além de novas técnicas de gestão que aumentam a produtividade. Essa mudança tem permitido um controle mais eficaz da produção, melhor qualidade dos produtos e uma maior flexibilidade da produção.

Para Botelho (1998), a discussão sobre o novo padrão industrial nas duas últimas décadas está diretamente relacionada ao novo padrão de produção industrial que se originou no Japão e foi muito difundido nos anos 80. Esse novo padrão de produção está diretamente relacionado aos avanços na indústria microeletrônica e na indústria da informação (informática e telecomunicações). A utilização de equipamentos microeletrônicos “programáveis”, permitiu maior flexibilidade nos processos produtivos com custos mais baixos, e originou mudanças organizacionais propiciando níveis elevados de flexibilidade nos processos de trabalho. Exigiram também a utilização de trabalhadores multi-qualificados em condições de operar os novos equipamentos com eficiência.

Com relação ao novo paradigma tecnológico, Coutinho (1992, p.70) descreve:

“A aplicação da microeletrônica de uma base tecnológica comum a uma constelação de produtos e serviços agrupou um conjunto de indústrias, setores e segmentos na forma de um complexo eletrônico, densamente articulado pela convergência da tecnologia da informação, configurando um novo paradigma tecnológico”.

Para Coutinho (1992), a partir da expansão desse complexo eletrônico, é possível destacar diversas tendências que vêm emergindo no cenário mundial nos últimos anos e devem ganhar corpo ao longo dos anos 90. São elas: o peso crescente do complexo eletrônico; o novo paradigma da produção industrial caracterizado pela automação integrada flexível; a revolução nos processos de trabalho; a transformação das estruturas e estratégias empresariais; as novas bases da competitividade; a globalização como aprofundamento da internacionalização; e as alianças tecnológicas como nova forma de competição.

Botelho (1998) considera ainda, que as transformações em curso na indústria mundiais ainda estão em processo, ou seja, parece consenso que as mudanças se direcionam para sistemas de produção mais flexíveis, mas ainda não estão totalmente definidos os contornos dessa “nova ordem industrial”, apesar de diversas pesquisas apontarem para a importância das novas tecnologias e das novas formas de organização da produção e do trabalho.

Segundo Suzigan (1989), a reestruturação do setor produtivo nos países industrializados pode ser entendido como a busca de novas bases de rentabilidade e competitividade. A implementação de uma política industrial deve ser um fator fundamental em qualquer estratégia para acelerar o desenvolvimento econômico e elevar o bem estar social no Brasil. Essa estratégia deve considerar o quadro atual e as tendências da reestruturação produtiva dos países avançados e deve partir do princípio que o país deve integrar-se competitivamente no mercado internacional. Essa reestruturação é necessária para alcançar escalas mais elevadas de produção, estimular o desenvolvimento tecnológico, melhor qualidade dos produtos e dos processos de fabricação de modo a atender o mercado externo e possibilitando atender o próprio mercado interno em melhores condições em termos de competitividade e qualidade.

## **2.2 - COMPETITIVIDADE**

Nos últimos anos, os estudos sobre competitividade tornaram-se muito importantes, principalmente nos países que sofreram maiores influências do processo de abertura comercial e das significativas mudanças que têm ocorrido na economia mundial.

Segundo Possas (1996) o tema competitividade tem sido objeto de diversos estudos e discussões na análise econômica do desempenho das empresas, indústrias e países na última década. Apesar das dificuldades de uma formulação teórica clara e objetiva, tem atraído o interesse de diversos profissionais da área com relação à discussão sobre o assunto.

Para Kupfer (1991), a competitividade, apesar de ser um assunto aparentemente simples, ainda é um conceito indefinido. Tanto é assim que os diversos trabalhos existentes sobre o tema, têm como norma estabelecer uma definição própria para o conceito de competitividade.

De acordo com Gonçalves (1994), a globalização da economia afeta a abrangência do conceito de competitividade bem como de padrão de concorrência, por expandir o campo onde as empresas vão competir na medida em que ultrapassam as barreiras do território nacional. Tomando por base a concorrência globalizada, a competitividade pode

ser definida como a capacidade das firmas de superar seus rivais na disputa pelo mercado mundial e pelo mercado interno.

Segundo Ferraz *et al.* (1997, p.1), a maioria dos estudos recentes trata a competitividade como sendo:

“A competitividade é um fenômeno relacionado às características apresentadas por uma firma ou um produto, os quais relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela firma”.

De acordo com esse autor, a competitividade vista como desempenho é expressa na participação no mercado, alcançada por uma firma em um certo momento. Em termos de competitividade internacional, a participação das exportações da firma, ou um conjunto delas, no comércio internacional total da mercadoria, aparece como seu indicador mais imediato. Nessa visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais os produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, caracterizando-se assim como um fenômeno *ex-post*. A demanda de mercado, ao privilegiar os produtos de algumas firmas em detrimento de outras, sancionaria as suas estratégias competitivas.

Para Ferraz *et al.* (1997), a competitividade vista como eficiência, é traduzida através da relação insumo-produto praticada pela firma, ou seja, na capacidade da empresa transformar insumos em produtos com o máximo rendimento. A competitividade é associada à capacidade da empresa em produzir bens com mais eficiência que seus concorrentes a partir da comparação entre diversos indicadores que reflitam a produtividade de uma firma, tais como: preço, qualidade dos produtos, qualidade da fabricação, etc. Nessa visão, é o produtor que, ao adotar suas técnicas de produção estará definindo sua competitividade, caracterizando-se assim como um fenômeno *ex-ante*. O domínio de técnicas mais produtivas representa o principal fator de competitividade.

Segundo Kupfer (1991), os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão sobre competitividade, pois tanto as características tecnológicas do processo de produção como as formas de comercialização são estratégias específicas adotadas em um momento anterior.

Para Coutinho & Ferraz (1994), também os enfoques anteriores são muito restritivos, pois o tema é abordado de forma estática, cujo exame das variáveis é feito em

um determinado momento. Se observados dinamicamente, tanto desempenho como eficiência são resultados de capacitações acumuladas pelas empresas e de estratégias adotadas em função das percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente em que estão inseridas. Nessa visão dinâmica, Coutinho & Ferraz (1994, p.18) definem competitividade como sendo:

“a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Na análise da indústria, foram considerados como competitivos os setores em que a maior parte da produção ocorre em firmas competitivas, tornando-se como referência dos padrões internacionais.

Ferraz *et al.* (1997) também criticam as duas visões da competitividade por julgar que ambas são limitadas por serem estáticas analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm a evolução da competitividade. Apesar de existir um grande número de estratégias que podem ser adotadas pelas empresas, observa-se que aquelas que as conduzem ao sucesso variam entre as diferentes indústrias. As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência do setor, o qual é influenciado pelas características estruturais do ambiente competitivo da empresa.

Quanto ao sucesso competitivo, Gonçalves (1991, p.21-22), descreve:

“O sucesso competitivo depende da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time*, maior habilidade de servir à clientela etc.”

Para esse autor, como as empresas estão sempre sujeitas à possibilidade de seus concorrentes desenvolverem outras vantagens competitivas que ultrapassem as suas, é fundamental que mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as firmas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade. Qualquer que seja a sua fonte, as vantagens

competitivas usualmente requerem tempo para serem alcançadas. Essa característica é particularmente aplicável às vantagens associadas à inovação e, portanto, a análise da competitividade deve levar em conta a cumulatividade das vantagens competitivas adquiridas pelas empresas.

Também é necessário que a empresa detenha capacidade para implementar a estratégia, sendo esta fundada não somente na capacitação técnica, mas também no desempenho passado da firma, que se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem conquistada, diferenciação de seus produtos, grau de concentração do mercado etc.

Para Esser *et al.* (1994) do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), a competitividade de uma indústria ou da própria economia de uma país é reflexo de uma série de fatores que condicionam, direta ou indiretamente, o seu desempenho. As empresas para sobreviverem no atual ambiente competitivo deverão ter capacidade de reagir aos desafios gerados não só pelo globalismo, como também pelo desenvolvimento tecnológico, incerteza na competição, excesso de oferta, expectativas diferenciadas dos clientes, intervenção/parcerias com os governos, escassez de capital e proteção ambiental o que força as organizações a aliarem alta qualidade com baixo custo e agirem com mais rapidez, reduzindo o ciclo de desenvolvimento dos produtos.

A competitividade segundo Esser *et al.* (1994), para as lideranças políticas e econômicas, significa ter para a nação, um balanço positivo de comércio; para alguns economistas, significa baixo custo unitário do trabalho ajustado às taxas de câmbio; e em termos de empresas significa o sucesso no mercado. A tarefa de entender o potencial competitivo de um setor é exaustiva e não é simples. De acordo com esses autores, a capacidade competitividade de uma indústria ou insumo de um setor econômico só pode ser entendida através da análise dos quatro níveis envolvidos: o nível meta, o nível macro, o nível meso e o nível micro.

No **nível meta** são analisados os fatores que dizem respeito ao padrão de organização política, econômica e social do sistema produtivo, aos valores sócio-culturais, o padrão sócio-econômico, a capacidade estratégica e políticas dos fatores sociais, o papel do Estado e a integração e cooperação entre os atores envolvidos. No **nível macro**, são

importantes as questões relativas à conjuntura econômica, como a política monetária do país no que diz respeito à estabilidade da moeda; baixa taxa inflação; a política fiscal; a política de competição e a política cambial. No **nível meso** são enfocadas as políticas importação e exportação, de infra-estrutura física, educacional, tecnológica, a política regional e ambiental. E por fim, o **nível micro** a competitividade surge no âmbito da firma, é importante a capacidade de gestão na área da inovação, na detecção das *“best practices”*, no fortalecimento dos elos entre as atividades da empresa, na interação entre as empresas, fornecedoras de serviços complementares e clientes e com outras instituições de investigação científica e tecnológica.

Na abordagem de Porter (1990), as empresas de um país se beneficiam principalmente quando seus fornecedores são competidores globais, pois isso faz com que as empresas sejam mais eficientes. A presença de fortes rivais locais é um estímulo poderoso a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva. Além do ambiente global, existe um outro ambiente mais restrito, que influencia o comportamento das firmas, e é composto por elementos que influenciam o desempenho das mesmas, tais como: os entrantes potenciais, os seus concorrentes, os produtos substitutos, seus clientes, e os seus fornecedores, que caracterizam as cinco forças competitivas de Porter.

Quanto aos **Entrantes Potenciais**, a entrada de novas empresas na indústria resulta no aumento da capacidade de produção e no desejo de ganhar parcelas de mercado. Como resultado, pode-se ter uma queda na rentabilidade, devido à redução dos preços ou da elevação de custos das firmas. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, que constituem o conjunto de dificuldades para entrar na indústria. Dentre as fontes de barreiras de entrada, pode-se citar como as principais, as seguintes: economias de escala; diferenciação de produtos, necessidades de capital; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala; política governamental.

No tocante aos **Concorrentes**, a rivalidade entre as firmas atuantes na indústria relaciona-se ao desejo de algumas firmas de melhorar ou pelo menos manter sua posição e, geralmente configura-se no uso de táticas tais como guerras de preços, batalhas de publicidade lançamento de produtos e aumento dos serviços ou garantia ao cliente. Pelo fato da ação de uma empresa trazer efeitos sobre a posição de outra, tende a ocorrer à

resposta desta, o que retrata a interdependência que vigora na maioria das indústrias. A competição entre as empresas está relacionada a: número e tamanho dos concorrentes; taxa de crescimento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; grau de diferenciação do produto; grandes interesses estratégicos; nível das barreiras de saída.

Quanto à ameaça dos **Produtos Substitutos**, as empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que os retornos potenciais de uma indústria fiquem limitados, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. O nível da ameaça é alto quando a evolução tecnológica leva à queda de custo e preço dos produtos substitutos ou quando os setores que os produzem operam com elevadas margens de lucro o que possibilita reduções de preço.

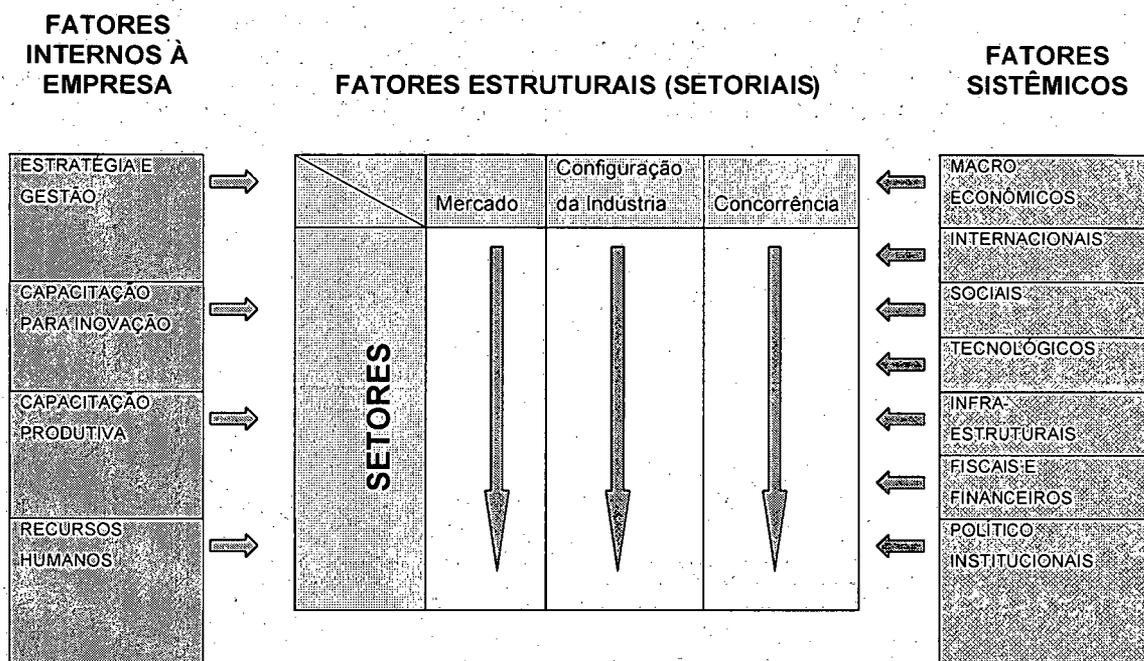
No que diz respeito ao **Poder de Negociação dos Clientes**, os clientes procuram obter das empresas do setor, preços mais baixos para os produtos que adquirem, assim como maiores serviços que acompanham o produto ou melhor qualidade. O poder de negociação é alto se: o grau de concentração dos clientes supera o da indústria; os produtos comprados da indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente; o cliente tem baixos lucros; o cliente dispõe de informações sobre o preço de mercado do produto ou dos custos do fornecedor; o produto do setor não influi sobre a qualidade dos produtos do cliente; o custo de mudança de fornecedores é fraco.

Por fim, o **Poder de Negociação dos Fornecedores** sobre as firmas de uma indústria reflete-se no aumento dos preços ou redução da qualidade dos produtos fornecidos, e será elevado se predominar as seguintes situações: os fornecedores são mais concentrados do que o setor considerado; inexistência de bons substitutos para os seus produtos; o produto do fornecedor é importante para o produto da indústria; o seu produto é diferenciado; ameaça de integração para frente; existem custos elevados de transferência de fornecedores.

No que diz respeito aos **Fatores Determinantes da Competitividade** segundo Coutinho & Ferraz (1994), no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado a um grande número de fatores que transcendem o nível de firma e estão relacionados à estrutura da indústria, do mercado e ao sistema produtivo como um todo. Esses fatores são conhecidos

como os fatores determinantes da competitividade e estão divididos em três grupos: fatores empresariais, fatores estruturais e os fatores sistêmicos, conforme observa-se na figura 2.1.

Figura 2.1 – Fatores determinantes da Competitividade



Os **Fatores Empresariais** são aqueles internos à empresa, onde as firmas têm completo controle e poder de decisão, procurando se diferenciar dos seus competidores pelos seus conhecimentos acumulados e pelas vantagens competitivas que possuem, tais como as estratégias, capacitação tecnológica, capacidade produtiva, métodos de organização da produção, controle da qualidade e produtividade dos recursos humanos. Podem ser divididos em: gestão, inovação, produção e gestão dos recursos humanos.

A **capacidade de gestão** consiste no direcionamento de investimentos em capacitação de modo a garantir que o desempenho seja compatível com os fatores críticos de sucesso. Observa-se uma grande evolução nas organizações das empresas no que diz respeito aos processos decisórios, direção e intensidade de informações, bem como a maior delegação de poderes e diminuição das burocracias hierárquicas, buscando a eficiência, rapidez nas decisões, e o aumento da densidade de informações com o uso da

microeletrônica. Aumentam as relações entre fornecedores e clientes nas parcerias em desenvolvimento de produtos, troca de informações, fluxos e garantia de entrega de produtos, garantia de qualidade e estabilidade de contratos.

A **capacidade inovativa** consiste na acumulação de condições técnicas e de recursos humanos no sentido de desenvolver tecnologias de processos de modo a torná-los mais produtivos, de ganhar novos mercados pela introdução de novos produtos, ou de produzir com menor custo e melhor qualidade, aumentando a competitividade. No desenvolvimento tecnológico de processos e produtos, as atividades de P&D vêm acontecendo através de alianças tecnológicas e outras formas de associação para a inovação, diferenciando das formas tradicionais dentro da própria empresa.

A **capacidade produtiva** está baseada nas condições que a firma passa a ter com relação aos conhecimentos de produção, processo produtivo e avanço técnico com introdução de novas tecnologias. As transformações tecnológicas atuais e o novo paradigma produtivo onde qualidade, flexibilidade, rapidez de entrega e racionalização dos custos passam a ser elementos fundamentais da competitividade principalmente nessa era da microeletrônica onde o uso de computadores, robôs, controles numéricos programáveis e sistemas digitais, são cada vez mais utilizados. Novos sistemas organizacionais, métodos de economia de tempo como o *just-in-time*, *Kanban*, métodos de organização do trabalho, células de produção, círculos de controle de qualidade e outros, auxiliam as empresas a produzir com qualidade e eficiência.

Com relação à **gestão dos recursos humanos**, consiste na seleção e preparação da mão-de-obra visando obter o comprometimento e participação nas atividades produtivas, comerciais e de desenvolvimento. Mudanças profundas estão ocorrendo no relacionamento com a força de trabalho, onde o objetivo é introduzir novos sistemas de organização e operação de processos de trabalho para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação. Novas formas de relações de trabalho estão surgindo onde a estabilidade, a participação dos processos decisórios e participação nos ganhos do aumento da eficiência passam a ser adotados pelas empresas como estímulo ao trabalhador. Os investimentos em treinamento e a busca do profissional multifuncional com capacidade criativa, passa a ser um fator determinante no processo.

Os **Fatores Estruturais** são aqueles onde as empresas têm capacidade de intervenção limitada, mas que influenciam e caracterizam o ambiente competitivo onde as firmas atuam. Mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência constituem fatores estruturais decisivos para a competitividade.

Quando ao **mercado**, o tamanho e o dinamismo são os principais fatores da competitividade da indústria. Mercados dinâmicos levam à renovação de equipamentos e métodos produtivos, resultando em crescimento da produtividade industrial. A posição geográfica em áreas de maior concentração com maior potencial de consumo, a exploração das diferentes faixas de renda para diferentes produtos em termos de preço, qualidade, grau de sofisticação e de exigência dos consumidores, e a preocupação com lançamentos de novos produtos, são fatores que forçam as empresas a adotarem estratégias competitivas. A presença da indústria no mercado internacional em contato com clientes mais exigentes pela própria concorrência internacional faz com que a empresa desenvolva processos de aprendizado e atualização para se manter no mercado. Formas de comercialização, de vendas e publicidade também são fatores importantes.

A **configuração da indústria** diz respeito à forma como a indústria se organiza no que se refere à estrutura patrimonial e produtiva da oferta e a afetividade das articulações entre produtores, seus fornecedores e clientes. A indústria mundial vem vivenciando um grande esforço de adaptação dos grupos empresariais e dos modelos de organização da produção frente ao novo cenário competitivo internacional. O advento da microeletrônica e dos novos métodos gerenciais e a globalização comercial e financeira levaram as empresas a amplas reestruturações.

Nos setores de elevada intensidade de capital, as empresas preferiram se especializar em linhas-de-produtos, concentrando a capacitação tecnológica e financeira e produzindo bens de maior valor agregado e de maior conteúdo tecnológico. Nos setores de menor intensidade de capital, o aumento dos gastos competitivos com P&D, formação de mão-de-obra e aperfeiçoamento gerencial, tem favorecido a formação de redes cooperativas horizontais que buscam maior eficiência empresarial ou recursos para atuar em condições competitivas, que a empresa isoladamente não conseguiria. As parcerias entre produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas leva a relações intersetoriais muito fortes

aumentando a competitividade da cadeia produtiva, da mesma forma que a terceirização ou sub-contratação e a redivisão do trabalho. O aumento dos sistemas de certificação de qualidade, além da maior aproximação entre centros de pesquisa e indústria, favorece a intensificação das trocas de mercadorias e tecnologias no interior das cadeias produtivas.

Os **regimes de incentivos e regulação da concorrência** também se constituem em fator importante para a competitividade das empresas. A elevada rivalidade entre as empresas é um dos fatores que favorecem a competitividade através dos esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva e de inovação. As firmas estarão dispostas a competir nos mercados se o regime de incentivos e regulação tiver eficácia. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis. Mesmo sendo uma questão de natureza sistêmica, relacionada aos fatores político-institucionais e legais-regulatórios, se posto em prática pelos Estados, exerce grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos industriais.

Os **Fatores Sistêmicos** são aqueles em que a firma não possui nenhum controle sobre eles, mas, têm uma grande influência na competitividade das empresas, conferindo vantagens ou desvantagens competitivas independentes das suas ações. A maior parte destes determinantes esta ligada à presença do governo que influencia na competitividade das empresas e das nações. Esses fatores exercem fundamental importância sobre a competitividade e podem ser divididos em: determinantes macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Dentre os determinantes **macroeconômicos** pode-se destacar a taxa de câmbio, a oferta de créditos, e taxa de juros. A taxa de câmbio possui uma importância relevante pois expressa a real condição da moeda nacional em relação às demais moedas, influenciando diretamente na competitividade do setor exportador. A oferta de crédito está relacionada a recursos financeiros para gestão ou para financiamentos em longo prazo. As taxas de juros estão ligadas à estabilidade do processo inflacionário, e à equiparação de vantagens competitivas com concorrentes internacionais.

Os fatores de natureza **político-institucionais** são compostos basicamente pelas políticas de comércio exterior e tarifária, que dizem respeito aos acordos internacionais,

incentivos às exportações, etc. A política tributária, que está ligada a incentivos fiscais e à carga tributária imposta às empresas. O poder de compra do Estado é importante na medida que ocorra de forma adequada e sem privilégios. Quanto à política científica e tecnológica são indispensáveis os investimentos em P&D através das Universidades e Instituições de pesquisa ou de estímulos ao setor privado.

Os principais instrumentos **legais-regulatórios** que afetam diretamente a competitividade são as políticas de defesa da concorrência, que visam estimular a eficiência produtiva e qualidade dos produtos e evitar a concorrência predatória caracterizadas por práticas desleais. Órgãos de defesa do consumidor assumem importância significativa no sentido de dar proteção contra práticas lesivas que prejudicam a competitividade. Na área do meio ambiente, são fundamentais as normas de preservação e regulamentação da utilização do meio ambiente no sentido de evitar as devastações que estão ocorrendo. Quanto a políticas de proteção à propriedade intelectual e controle de capital estrangeiro, estão ligados às políticas tarifárias e de comércio exterior no sentido de aplicação de leis anti-dumping, anti-subsídios e salvaguardas comerciais.

Destacam-se como fatores **infra-estruturais** preponderantes a oferta de energia, transportes e telecomunicações principalmente no que diz respeito à disponibilidade, qualidade e custos dos serviços. A disponibilidade de energia com qualidade, fornecimento contínuo e a custos aceitáveis, influencia diretamente a competitividade da indústria, assim como um sistema de transporte eficiente, moderno, que integre os setores rodoviários, ferroviários e portuários a custos admissíveis. São importantes um sistema portuário ágil e eficiente, uma malha rodoviária em boas condições de uso, e uma malha ferroviária integrada aos sistemas rodoviário e portuário. A disponibilidade, qualidade e baixo custo das telecomunicações são fundamentais, trata-se de um setor que vem se desenvolvendo com muita rapidez e se constitui num fator estratégico para a competitividade das indústrias.

No tocante aos **determinantes sociais**, a competitividade das empresas está diretamente relacionada às condições sociais vigentes numa economia. Quesitos como educação e qualificação da mão-de-obra, influenciam diretamente na produtividade e qualidade dos produtos. Relações de trabalho que promovam a cooperação entre patrões e

empregados influenciam decisivamente na produtividade das empresas, bem como, o padrão de vida da população interfere no mercado consumidor contribuindo sobre maneira para a competitividade da indústria.

Os **determinantes internacionais** referem-se ao impacto das tendências da economia mundial na economia local. Na dimensão produtiva destacam-se as tendências dos fluxos de comércio internacional, os investimentos externos, e o acesso de empresas locais às exportações e importações, aumentando a eficiência e a qualidade dos produtos, e afetando a competitividade de economia local. Porém, o uso de medidas protecionistas pelos países industrializados prejudica a entrada dos países em desenvolvimento nesses mercados. Quanto aos investimentos externos, a presença das multinacionais promove a introdução de novas tecnologias e dinamiza a competitividade incentivando a modernização das empresas locais. Na dimensão financeira, os principais fatores são as tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, que são fundamentais para a estabilidade e crescimento da economia local.

### **2.3 – PADRÕES DE CONCORRÊNCIA, ESTRUTURAS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.**

Kupfer (1991) sugere um conceito de **padrão de concorrência** onde em cada espaço de competição, seja mercado ou indústria, região ou nação, vigora um padrão de concorrência definido como sendo um conjunto de formas de concorrência que são importantes para cada espaço competitivo. Esse conjunto de formas de concorrência seria, por exemplo, preço, qualidade dos produtos, habilidade de servir o mercado, espaço de venda, diferenciação dos produtos e outros. Como já abordado anteriormente, para esse autor, os conceitos de desempenho e eficiência não são suficientes para esgotar a discussão sobre a competitividade, uma vez que ambos se resumem na mensuração dos resultados obtidos nas diferentes estratégias competitivas adotadas pelas firmas. Assim, a competitividade não deve ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, mas sim, como uma dimensão bem mais ampla, relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Portanto, desta forma, o padrão de concorrência deve ser considerado a variável determinante de um mercado, enquanto a

competitividade se caracteriza como a variável determinada ou de resultado de um mercado.

Para Ferraz *et al.* (1997, p.7), em relação aos padrões de concorrência e estratégias competitivas, afirmam:

“Embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produtos e outros, em cada mercado predomina uma dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. Assim, as empresas formulam suas estratégias competitivas apoiadas em avaliações sobre quais são os fatores críticos para o sucesso competitivo no presente e percepções sobre sua trajetória futura”.

De acordo com esses autores, as empresas busariam adotar a cada instante estratégias de conduta (eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, etc.) que a capacitassem a concorrer em preço, qualidade dos produtos, esforço de venda, prazos de entrega ou diferenciação de produtos compatíveis com o padrão de concorrência vigente no seu mercado. As estratégias competitivas de cada empresa devem ser revistas periodicamente em função dos seus próprios resultados, dos impactos sobre o padrão de concorrência dos concorrentes e da situação dos aspectos de natureza estrutural e sistêmica.

Segundo Ferraz *et al.* (1997), os padrões de concorrência também podem ser apresentados através de duas características principais. A primeira refere-se à característica idiossincrática dos padrões de concorrência, isto é, significa se comportar de maneira distinta quando é modificado o meio a que é submetido, assumindo aspectos específicos no que diz respeito a mercados distintos. Diante da diversidade de padrões de concorrência, considera quatro grupos principais de indústrias: as produtoras de commodities, de bens duráveis e seus fornecedores, indústrias tradicionais e produtoras de bens difusores de progresso técnico. No mercado de commodities o padrão de concorrência privilegia o atributo preço embora a diferenciação, assistência técnica qualidade e prazo de entrega sejam importantes. No mercado de bens difusores de progresso técnico, privilegia o atributo da diferenciação, embora qualidade, preço e prazo de entrega sejam importantes. Assim, pode-se afirmar que os padrões de concorrência variam de mercado para mercado, variando à medida que varia o produto a ser comercializado. No tocante à segunda característica, os autores consideram a mutabilidade ao longo do tempo dos padrões de

concorrência, pois são sensíveis às mudanças que ocorrem na indústria tais como mudanças tecnológicas, na organização industrial e no ambiente econômico como um todo.

Para Kupfer (1991), há dois enfoques a salientar sobre os padrões de concorrência. O primeiro é a situação onde o padrão de concorrência se mantém estável, onde a estrutura de mercado foi definida por condutas inovativas adotadas no passado e já absorvidas e, portanto não causam mais transformações. Neste caso não é necessário supor ausência de inovações, basta que estejam ocorrendo de forma previsível. Na segunda situação, que é o caso mais geral, o padrão de concorrência não é algo estável, fixo, pois, de acordo com as características estruturais de cada mercado e das condutas das empresas que atuam no mercado, interferem na forma de concorrência de cada momento, ou seja, as transformações advindas das inovações tecnológicas, graus de barreiras à entrada e saída no setor, estrutura de custos, etc, redefine a estrutura da indústria em termos de número e tamanho das firmas, relação capital/produto, grau de diferenciação dos produtos, grau de economia de escala e escopo, etc., e, portanto modificam o padrão de concorrência no setor.

Assim sendo, Kupfer (1991, p.26) define que:

“A competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e conduta dominantes no setor, e as firmas competitivas seriam aquelas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial”.

Segundo o autor, o problema fica centralizado em como conhecer o padrão de concorrência vigente, mesmo no caso particular em que o padrão pareça estável.

Quanto às **Estruturas de Mercado**, segundo Possas (1987), existem pelo menos três sentidos diferentes em que se emprega o termo estrutura de mercado.

O primeiro está relacionado às características mais aparentes do mercado, que os diferem pelo número de empresas concorrentes (do monopólio, passando pelo oligopólio, até a concorrência) e pela existência de produtos homogêneos ou diferenciados. A segunda classificação está baseada no modelo “estrutura-conduta-desempenho” onde as características da estrutura do mercado tem um papel fundamental, tais como: concentração do mercado, produtos substitutos, barreiras de entrada de concorrentes, estruturas de custo, integração vertical e grau de conglomeração. O terceiro sentido introduz certas

características que permitem torná-lo dinâmico, tais como as condições de concorrência e a natureza e importância das barreiras à entrada e dos mercados oligopólicos.

Segundo Possas (1990), no contexto de uma visão dinâmica, as estruturas de mercado podem ser divididas em: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercado competitivo.

O **oligopólio concentrado** é caracterizado pela ausência de diferenciação de produtos, marcado pela alta concentração técnica em que um pequeno número de unidades produtivas detém grande parte do mercado. A competição via preços deve ser descartada e a disputa pelo mercado será ditada pelo comportamento do investimento em face do crescimento da demanda. A alta concentração se deve à ocorrência de economias de escala que ao lado do elevado montante de capital inicial mínimo criam importantes barreiras à entrada. Apresentam uma relação capital/produção elevada e quanto à inserção produtiva se concentram na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital.

O **oligopólio diferenciado** é caracterizado pela diferenciação dos produtos, associada a certos mercados de bens de consumo duráveis e não duráveis. A concorrência via preços não é descartada, porém não é habitual, e o esforço competitivo está concentrado nas despesas com publicidade e comercialização, e à permanente inovação de produtos apoiada em gastos com P&D. A natureza das barreiras à entrada se prende às chamadas economias de escala de diferenciação, ligadas à persistência de hábitos e marcas. O grau de concentração técnica é inferior ao dos oligopólios concentrados e a relação capital/produção tem pouca influência sobre o investimento.

O **oligopólio diferenciado-concentrado** ou misto tem como característica a combinação dos elementos dos dois tipos de oligopólios anteriores. Essa fusão resulta a diferenciação de produtos como a forma de competição associada à produção de bens duráveis de consumo. As barreiras de entrada bem como as ampliações de investimentos se devem tanto a economias de escala técnica como a economias de diferenciação.

O **oligopólio competitivo** é caracterizado pela concentração relativamente alta da produção, algumas empresas detém grande parte do mercado. A concorrência ocorre via preços principalmente devido ao aspecto homogêneo dos produtos oferecidos ao mercado.

Basicamente se aplica a produção de bens de consumo não duráveis cuja possibilidade de diferenciação sistemática é limitada. As barreiras à entrada são restringidas pela inexistência de economia de escala técnicas e de diferenciação de produtos. A capacidade de investir diante da demanda é quase inexistente.

Os **mercados competitivos**, no sentido de não oligopolísticos, são caracterizados principalmente pela desconcentração e a inexistência de barreiras à entrada e a competição em preços com margens de lucros reduzidas. Caracteriza-se pela produção de bens de consumo com baixa complexidade de produção e baixa necessidade de capital financeiro para participar do mercado. Quanto a expansão produtiva pode-se dizer que esta estratégia é inexistente, devido à baixa relação capital/produção.

No que diz respeito às **Estratégias Competitivas**, para que se possa avaliar a competitividade de uma indústria, é necessário aprofundar o estudo das origens das vantagens competitivas, que estão vinculadas às especificações do produto, do processo produtivo, vendas, gestão, tamanho do mercado, relações com clientes e fornecedores, política econômica, financiamentos, infraestrutura, aspectos de natureza legal e outros.

Segundo Ferraz *et al.* (1997), as firmas competem através do tempo despendendo recursos com o propósito de financiar suas estratégias competitivas, ou seja, o grau de capacitação de uma firma num dado momento está determinado pelas estratégias competitivas adotadas em um momento anterior. A busca de capacitações deve ser permanente, seja porque os recursos em estoque se depreciam e precisam ser repostos, ou porque se tornam obsoletos em função de surgimento de inovações. Assim a empresa deve escolher estratégias que ampliem suas capacitações e por outro lado, a capacitação acumulada restringe suas estratégias, pois só deve adotar estratégias para as quais se tenha competência de adota-las.

As estratégias visam adequar as capacitações da empresa às suas metas de desempenho. As decisões das estratégias devem buscar os elementos centrais da competitividade, e essas decisões envolvem as seguintes avaliações: a estratégia deve ser **factível**, onde depende da própria capacitação acumulada pela empresa; e a estratégia deve ser **economicamente atrativa**, que depende da percepção do empresário quanto à lucratividade futura.

Assim, as empresas em um dado momento, atuam em cada mercado de forma independente, formulando e reformulando suas estratégias competitivas em função das avaliações sobre os fatores críticos do sucesso no presente e suas percepções sobre sua trajetória futura. Para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor para setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente.

Para Gonçalves (1991), as vantagens competitivas podem ser construídas a partir de diversas fontes que se refletem nos custos ou qualidade dos produtos, as quais estão relacionadas às especificações dos produtos, processo produtivo, vendas, gestão, relação com clientes e fornecedores, financiamentos e outros. O grau de importância de tais vantagens competitivas varia de acordo com cada setor do mercado.

Desta forma, as especificidades de cada mercado nas formas de concorrência, vão direcionar as firmas na escolha de suas estratégias competitivas. O conhecimento do mercado, as capacidades acumuladas pelas firmas, as perspectivas de crescimento e as condições ambientais atuais e futuras são elementos de suma importância para eleger a estratégia mais adequada, bem como, é essencial relacionar uma companhia em seu meio ambiente, abrangendo tanto forças sociais como econômicas.

Segundo Gonçalves (1991) as especificidades do mercado, tanto as vigentes como as modificações esperadas nas formas de concorrência, são alguns dos elementos que devem nortear as firmas na seleção de suas estratégias. O conhecimento do mercado ajuda a decidir sobre as estratégias competitivas. Outros elementos devem ser levados em consideração como as capacidades já acumuladas pela firma e suas competidoras, as perspectivas de crescimento do mercado e as condições ambientais atuais e futuras. É o caráter cumulativo de conhecimentos que torna a empresa tecnicamente capacitada para implementar as estratégias selecionadas. Desta forma, as estratégias deverão ser concentradas nos seguintes aspectos: estratégia do **produto**, baseada na seleção dos produtos da empresa; estratégia da **produção**, relacionada às atividades na fabricação do produto; estratégia de **comercialização** e estratégia da **gestão empresarial**, relacionada a sistema de qualidade, qualificação da mão-de-obra, formação de recursos humanos.

Para Possas (1993), o processo de concorrência exige estratégias continuamente renovadas, pois o processo seletivo é contínuo e há a possibilidade de novos concorrentes, sem compromisso de obter bons resultados. Algumas inovações criam uma vantagem competitiva ao atacar uma oportunidade inteiramente nova ou vislumbrar um segmento de mercado que outros ignoraram.

Na visão de Coutinho & Ferraz (1994), as vantagens competitivas são trunfos utilizados pelas firmas no processo concorrencial de forma a manter ou melhorar seu posicionamento relativo. Normalmente são construídas sob dois pontos considerados fundamentais, quais sejam: custo e qualidade dos produtos oferecidos. Tanto no que tange a custos como no que diz respeito à qualidade, as vantagens competitivas podem estar ligadas à eficiência dos processos produtivos, à facilidade de acesso, preço e abundância de matéria-prima, a modalidade de vendas, as especificações dos produtos, ao relacionamento com fornecedores e consumidores, à gestão, ao financiamento da firma e sua clientela entre outras.

## **2.4 – SÍNTESE CONCLUSIVA**

O termo globalização vem sendo utilizado amplamente nos dias atuais, principalmente no que se refere aos aspectos econômicos, porém, como pode ser analisada por diversos enfoques, torna-se difícil uma conceituação clara e objetiva sobre o tema. De forma sucinta, a globalização pode ser definida como sendo as alterações que ocorreram na economia mundial em função da abertura das economias e da ampliação dos mercados, principalmente nas esferas financeira, comercial, produtiva e tecnológica. A esfera financeira pode ser caracterizada pela expansão dos fluxos de capitais de todos os mercados do sistema financeiro internacional, onde a facilidade e velocidade das aplicações se tornaram incontroláveis. Na área comercial, ressalta-se a expansão dos fluxos de comércio mundiais e o aumento da propensão a exportar e importar, propiciando um acirramento da concorrência internacional. Conseqüentemente, na área produtiva se impôs a necessidade de uma reestruturação empresarial em termos de gestão, organização e padrões de

concorrência, e na área tecnológica, a importância da inovação, em especial na expansão do complexo microeletrônico e da telemática.

Com isso, ocorreu uma reestruturação industrial sem precedentes, exigindo a reorganização das empresas no sentido da redução de custos, novas lógicas produtivas, inovação tecnológica, administração de estoques, diminuição dos prazos de entrega, padrões de qualidade, etc. e a substituição das máquinas convencionais por equipamentos com dispositivos microeletrônicos programáveis, surgindo um novo paradigma industrial caracterizado pela automação dos processos produtivos, revolução dos processos de trabalho, a pelas novas bases da competitividade e das estratégias empresariais.

Como consequência desse novo paradigma, principalmente para os países que sofreram maiores influências do processo de abertura comercial, os estudos sobre a competitividade das empresas tornaram-se muito importantes. Entre os diversos modelos existentes, destacamos o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), onde o desempenho competitivo da empresa está condicionado aos fatores determinantes da competitividade. São os fatores empresariais, internos às empresas, onde as mesmas possuem total controle sobre os fatores e procuram ser competitivas pelos conhecimentos acumulados em relação à gestão, inovação, produção e recursos humanos. Os fatores estruturais, onde a empresa possui um controle limitado da situação e depende de fatores externos tais como o mercado, a configuração da indústria e o regime de regulação da concorrência. E os fatores sistêmicos, onde a firma não possui nenhum controle sobre eles, pois estão ligados à atuação dos governos, tais como os determinantes macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Com a revolução tecnológica, os padrões de concorrência se modificaram e as empresas passaram a atingir níveis elevados de competitividade passando a oferecer produtos com diferentes graus de satisfação, introduzindo modificações no processo produtivo, reduzindo custos, etc. Desta forma, os fatores que influenciam a formação dos padrões de concorrência como preço, qualidade dos produtos, tipo de vendas, prazo de entrega, grau de diferenciação e outros, não encerra a análise, pois a intensidade de influência de cada um deles sobre a determinação da estratégia competitiva a ser adotada

depende também do produto a ser comercializado, do mercado onde a firma está inserida, ou de como as variáveis se comportam ao longo do tempo.

As firmas elaborarão suas estratégias levando em conta os padrões de concorrência dos mercados onde atuam, visando adequar-se aos processos produtivos, à utilização de matérias-primas, a parcerias com clientes e fornecedores, ao treinamento da mão-de-obra, à gestão da qualidade e da produção, de tal forma a obter sucesso de suas estratégias competitivas o que lhes asseguram competitividade e, por conseguinte permanência no mercado. Além disso, cada empresa é parte de um sistema econômico e tem o seu potencial competitivo, de modo que o seu desempenho, suas estratégias e capacidade acumulada não depende exclusivamente das suas condutas adotadas, e a análise da competitividade deve ser levar em conta simultaneamente os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas do ambiente produtivo.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E MUDANÇAS NA ECONOMIA BRASILEIRA.**

Este capítulo está dividido em dois subitens. No subitem 3.1, será efetuada a caracterização da indústria, do que se trata, quais são seus produtos e como a indústria está inserida dentro do contexto mundial, nacional e no Estado do Paraná. No subitem 3.2, serão abordadas as principais mudanças que ocorreram na economia brasileira na década de 90 e quais os impactos dessas mudanças na indústria em questão.

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA**

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI, 2000), o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de produtos de madeira processados mecanicamente. Os volumes atuais atingem cerca de 20 milhões de metros cúbicos por ano entre serrados, lâminas e chapas. Deste volume menos de 10% é exportado. Com isto a participação brasileira no comércio internacional destes produtos atinge cerca de 2% quando incluindo produtos de maior valor agregado.

O setor da indústria da madeira processada mecanicamente é extremamente pulverizado. Segundo levantamentos da ABIMCI (2000) existem pelo menos 15 mil empresas atuando neste setor, o qual inclui a indústria de serrados, laminados, compensados e produtos de maior valor agregado (beneficiamento de madeiras), com um faturamento médio anual estimado em US\$ 4,4 bilhões, o que equivale a 26% do setor da base florestal. O setor é um dos maiores empregadores de mão-de-obra em termos nacionais. Estima-se que mais de 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos são gerados e tem uma expressiva participação no PIB (cerca de 2%).

No panorama mundial, figuram como principais fornecedores de “madeira serrada” o Canadá, detendo em torno de 40% do mercado exportador, seguido da Suécia e dos Estados Unidos. A participação brasileira representa cerca de 1,4% se for considerado apenas o item madeira serrada. No tocante às importações, a liderança cabe aos Estados Unidos, com 40% do total das importações mundiais. Segundo dados da Revista da

Madeira Wood Magazine (2000), do total das importações Norte Americanas, depois do Canadá, o Brasil é o maior fornecedor de madeira mole, tendo participado em 1997 com 30% dessas importações. Considerando-se as importações Norte Americanas de madeira, somente da América Latina, do total importado o Brasil contribui com 48%, constituindo-se no maior fornecedor de madeira da América Latina para os Estados Unidos. Somente em 1997 foram comercializados cerca de US\$ 130 milhões de madeira mole (Softwood) e US\$ 162 milhões de madeira dura (Hardwood). Em termos de crescimento, no início da década de 90 as exportações de madeira mole brasileiras para os Estados Unidos eram praticamente inexpressivas. Já em 1994 atingiram 200 mil m<sup>3</sup>, permanecendo assim até 1996, passando para 400 mil m<sup>3</sup> em 1997 e 500 mil m<sup>3</sup> em 1998.

O Brasil possui grandes reservas florestais, representadas pelos plantios localizados nas regiões sul e sudeste onde existe a maior concentração de indústrias do setor, e pelas florestas nativas localizadas na região norte do país. Estas florestas se adequadamente manejadas representam um potencial para apoiar o desenvolvimento econômico e social do país.

No Quadro 3.1, observa-se o aumento das exportações brasileiras de madeira em 195% de 1992 a 1998, e das exportações de madeira do estado do Paraná em 288% no mesmo período, o que demonstra o aumento das exportações paranaenses em relação às exportações nacionais. Também o volume de exportações paranaenses são significativos em relação ao Brasil, atingindo em 1999, 33% das exportações brasileiras de madeira.

Quadro 3.1 - Exportações de Madeira (US\$)

Ano	Brasil	cresc.	Paraná	cresc.	PR/BR(%)
1992	471.942.598	100,0	119.193.320	100,0	25,3
1993	682.577.582	144,6	186.644.720	156,6	27,3
1994	1.008.681.647	213,7	248.125.198	208,2	24,6
1995	1.034.759.604	219,3	255.191.220	214,1	24,7
1996	801.434.739	169,8	264.253.241	221,7	33,0
1997	1.031.326.598	218,5	310.178.015	260,2	30,1
1998	913.146.000	193,5	310.591.000	260,6	34,0
1999	1.391.063.062	294,8	462.107.492	387,7	33,2
2000	1.478.418.559	313,3			

Fonte: SISBB - Sistema de Informações do Banco do Brasil

No Paraná, a indústria madeireira foi responsável até 1970, por um dos principais ciclos da sua economia, e atualmente se constitui num dos principais segmentos da economia do Estado.

Quadro 3.2 - Distribuição Espacial da Indústria no Paraná

Código	Gênero da Atividade Econômica	Numero de estabelecimentos	%
0	Extração de Minerais	544	2,06
10	Prod. Minerais não Metálicos	2153	8,01
11	Metalurgia	2372	8,82
12	Mecânica	858	3,19
13	Mat. Elét. e Comunicações	483	1,80
14	Material de transporte	461	1,71
<b>15</b>	<b>Madeira</b>	<b>3045</b>	<b>11,32</b>
<b>16</b>	<b>Mobiliário</b>	<b>2544</b>	<b>9,46</b>
17	Papel e Papelão	347	1,29
18	Borracha	156	0,58
19	Couros, Peles e Prod. Similares	234	0,87
20	Química	502	1,87
21	Prod. Farmacêuticos e Veterinários	71	0,26
22	Perfumaria, Sabões e Velas	275	1,02
23	Prod de Matéria Plástica	469	1,74
24	Text4eis	447	1,66
25	Vestuário, Calçados e Tecidos	4001	14,88
26	Produtos Alimentares	4204	15,64
27	Bebidas	145	0,54
28	Fumo	17	0,06
29	Editorial e Gráfica	1093	4,07
30	Diversas	676	2,51
33	Construção Civil	1781	6,62
	<b>TOTAL</b>	<b>26888</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Secretaria de Estado da Indústria, do Com. e do Desenvolvimento Econ. do Estado do Paraná(1999)

Pode-se observar no Quadro 3.2, a Distribuição Espacial da Indústria no Paraná, por Gênero de Atividade Econômica, onde de um total de 26.888 estabelecimentos industriais, 5.589 atuam no setor de Madeira e Mobiliário, atingindo juntos, 20,78% dos estabelecimentos industriais do Estado, e, portanto, se constituem num importante setor da economia paranaense.

Entre as décadas de 1930 a 1970, essa indústria ocupou posição de liderança nas exportações do Estado, e nas décadas de 1970 e 1980, o setor chegou a perder posição relativa na participação industrial do Paraná. Porém, desde o final dos anos 80 e principalmente na década de 1990 a indústria madeireira paranaense vem apresentando

forte ritmo de crescimento nas exportações, chegando a superar o desempenho das exportações totais do Estado, visto que o mesmo representava 3,69% em 1990 e passou a responder por 7,35% em 1998 (Quadro 3.3).

Quadro 3.3 - Participação por Grupos de Produtos Exportados pelo Paraná de 1990 a 1998 (%)

Produtos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Acucar	0,16	0,00	0,00	0,10	0,29	0,88	2,00	3,07	4,25
Café	9,66	6,72	5,77	5,43	6,69	6,84	5,38	5,58	4,96
Carnes	4,47	5,67	6,73	7,45	4,85	4,80	5,91	4,32	5,14
Cigarro/Fumo	2,18	4,66	4,21	4,27	4,48	4,44	5,15	4,90	5,20
Couro	3,16	3,95	3,91	3,10	2,68	2,72	2,33	2,00	1,92
<b>Madeira</b>	<b>3,69</b>	<b>4,44</b>	<b>5,68</b>	<b>7,53</b>	<b>7,09</b>	<b>7,15</b>	<b>6,22</b>	<b>6,39</b>	<b>7,35</b>
Máquinas	3,53	4,66	5,95	7,39	7,16	7,87	7,56	7,06	7,45
Papel/Celulose	5,04	6,67	6,11	5,21	4,95	5,97	4,24	3,07	3,24
Soja	45,58	39,79	40,97	39,48	42,41	43,6	47,31	49,52	47,57
Material de transp.	2,64	3,15	4,30	4,42	8,30	2,42	2,28	3,71	3,48
Seda	1,57	2,08	1,74	1,29	1,15	1,03	1,32	0,89	1,00
Outros	18,32	18,21	14,64	14,43	9,96	12,27	10,29	9,49	8,43
TOTAL(%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Milhões US\$ FOB	1857	1793	2103	2486	3507	3567	4246	4854	4228

Fonte: MDIC/SECEX, IPARDES (1999)

Considerado um dos gêneros tradicionais da indústria paranaense, representando 6,1% do PIB industrial do Estado em 1997, o segmento madeireiro é um dos mais importante na pauta de exportações do Estado. De acordo com dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social do Paraná (IparDES, 1999), o ganho de participação da indústria madeireira na pauta de exportações estaduais foi garantido principalmente pelas altas taxas de crescimento observadas no período de 1992-94, com uma pequena desaceleração entre 1995-96, voltando a ter sinais de recuperação em 1997, e declinando em 1998 (Quadro 3.4).

Quadro 3.4 - Evolução do valor Total das Exportações e da Ind. Madeireira no Paraná de 1990-98

Exportações (valor)		
Ano	Ind. Madeireira	Total Exportações
1990	100,00	100,00
1991	115,92	96,74
1992	174,15	112,95
1993	272,77	132,81
1994	362,62	187,71
1995	372,21	190,95
1996	386,31	227,28
1997	455,37	259,83
1998	453,91	226,30

Fonte: IPARDES (1999) (Nota: Ano base 1990=100)

Nota-se também que o crescimento das exportações foi bem menor a partir do Plano Real (1994). A oscilação foi influenciada pelo início da tendência de retração no mercado de compensados, um dos principais itens da pauta exportadora, e pela sucessão de crises desencadeada nos dois últimos anos. Mesmo assim, a taxa média anual de crescimento das exportações do setor (20,8%) nos anos 90 foi bastante superior à registrada pelas exportações totais do Paraná, que representaram cerca de 10,7%.

No tocante aos mercados das exportações paranaenses da indústria madeireira, o principal mercado são os Estados Unidos, seguido da Argentina e do mercado Europeu principalmente Reino Unido, Alemanha e Bélgica.

Até 1997, o principal item destinado ao mercado externo era a madeira compensada, seguido da serrada, com espessura superior a 6mm. Percebe-se que houve uma mudança na composição da pauta da indústria madeireira, com a liderança do compensado sendo ameaçada pelo avanço da madeira serrada, que assumiu a primeira posição em 1998. Isto ocorreu em função de uma tendência mundial de substituição do compensado por outros tipos de painéis, que ofereçam melhor relação preço/desempenho.

Quadro 3.5 - Principais produtos exportados pela indústria madeireira do Paraná - 1990 - 98

Produtos de Madeira	Distribuição do valor exportado(%)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Serrada, espessura > 6mm	21,75	18,16	17,60	13,90	19,20	25,40	28,62	28,35	33,23
Compensado	48,58	48,04	48,54	53,88	45,73	39,76	34,68	32,47	31,66
Obras de Marcenaria	12,74	12,63	10,63	12,47	14,19	16,06	15,76	16,60	12,75
Serrada, espessura <= 6mm	7,38	11,43	8,34	6,08	5,81	5,53	7,79	10,00	7,04
Outras obras	1,27	1,39	0,93	0,68	0,92	2,66	3,68	4,09	4,85
Demais produtos	8,27	8,35	13,96	13,00	14,15	10,04	9,47	8,50	10,47
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: MDIC/SECEX, IPARDES

Dentro do segmento madeira serrada diâmetro > 6mm, encontra-se a indústria de *clear blocks*, que é derivada da indústria da madeira em geral, porém possui um processo produtivo mais elaborado, utilizando-se de equipamentos tecnologicamente mais sofisticados do que a indústria madeireira convencional, como, por exemplo, caldeiras; estufas para secagem do material, preferencialmente de controle eletrônico; destopadeiras e plainas de alta precisão e controle numérico; de maneira a atender as exigências internacionais quanto ao padrão de qualidade.

A indústria do *clear blocks* consiste em transformar toras de “pinus”, através de processos de serragem, secagem, plainamento e destopo, em pequenos blocos de madeira aplainados, secos e sem nós. Esses produtos destinam-se à produção de *blanks* (*clear blocks* emendados longitudinalmente), utilizados para a produção de molduras (*blanks* cortados longitudinalmente na diagonal e passados numa moldureira para dar a forma desejada) ou para a produção de painéis (*blanks* colados lateralmente).

Destinam-se principalmente para os Estados Unidos, considerados os maiores consumidores do mundo. De acordo com a Revista *Internacional Markets Research Inc.* (Edition 2000), nos Estados Unidos foram construídas em 1999 cerca de 1,64 milhões de casas de madeira, onde as “molduras” são largamente utilizadas, aplicadas como rodapés, vistas de portas e janelas, acabamentos em escadas de madeira e outros tipos de arremates, e segundo essa mesma publicação estão previstos estas mesmas quantidades anuais para os próximos 5 anos. Segundo a Revista *C.C. Crow Publications, Inc.* (April, 2001), em 2000, os Estados Unidos consumiram cerca de 3,5 milhões m<sup>3</sup> de molduras, dos quais mais de 2,3 milhões m<sup>3</sup> foram importados em forma de *blocks*, *blanks* ou molduras. Somente de molduras, a importação norte americana atingiu a casa 1,3 milhões m<sup>3</sup>, principalmente do México, Chile, Brasil e Nova Zelândia, cabendo ao Brasil a exportação de 186 mil m<sup>3</sup> de molduras e de 160 mil m<sup>3</sup> de *blocks* e *blancks*.

Essa indústria teve seu início nos Estados Unidos no final da década de 50, porém as importações do Brasil somente começaram a partir de 1991, época em que iniciou essa atividade no Brasil. No principio as empresas produziam somente o *clear blocks* e exportavam para os Estados Unidos onde eram produzidos os *blanks* e as molduras. Atualmente, as maiores empresas, que investiram em tecnologia, já estão produzindo *blanks* e molduras, e exportam o produto acabado, de maior valor agregado (PMVA), conforme observa-se no Quadro 3.6.

Quadro 3.6 - Produção de alguns PMVA no Brasil (m3)

Ano	Blocks e Blanks	taxa cresc.	Molduras	taxa cresc.	Total	taxa cresc.
1995	250.000	100,0	35.000	100,0	285.000	100,0
1996	270.000	108,0	50.000	142,9	320.000	112,3
1997	310.000	124,0	85.000	242,9	395.000	138,6
1998	330.000	132,0	110.000	314,3	440.000	154,4
1999	361.000	144,4	133.000	380,0	494.000	173,3
2000	396.000	158,4	186.000	531,4	582.000	204,2

Fonte: ABIMCI (2001) www.abimci.com.br

De acordo com pesquisa de campo, com apoio do Sindicato dos Madeireiros do Paraná, atualmente existem cerca de 30 (trinta) indústrias madeireiras atuando no setor de *clear blocks* no estado que produziram em 2000 cerca de 366 mil m3 de *clear blocks*, incluindo os *blocks* utilizados para *blancks* ou molduras, gerando em torno de 3850 empregos diretos e aproximadamente US\$ 140 milhões de exportações.

Quadro 3.7 - Empresas Paranaenses de Clear Blocks  
Volumes anuais de produção e n. empregados

Empresas	Volume(m3)	%	empregos	%
Agua Reflorestamentos Ltda	10.200,00	2,8	100	2,6
Ana Mariana Madeiras Ltda	1.800,00	0,5	20	0,5
Brasil Palú Ltda	3.600,00	1,0	40	1,0
Brasmold Madeiras Ltda	50.400,00	13,8	500	13,0
Braspine Madeiras Ltda	60.000,00	16,4	500	13,0
Eldorado Móveis Ltda	9.600,00	2,6	50	1,3
Embrapinus Madeiras Ltda	6.000,00	1,6	60	1,6
Giacometi Araupel S.A.	62.400,00	17,0	600	15,6
Ind. Com. Madeiras Danubio Ltda	15.000,00	4,1	140	3,6
Linea Paraná Ltda	36.000,00	9,8	600	15,6
M. R. Borges Ltda	3.000,00	0,8	30	0,8
Madeiraira Fracaro Ltda	3.000,00	0,8	30	0,8
Madeiraira Paluzinho Ltda	3.000,00	0,8	30	0,8
Madeiraira Santa Clara Ltda	6.000,00	1,6	50	1,3
Santa Maria Papel Celulose Ltda	18.000,00	4,9	100	2,6
Wosgrau Participações Ltda	42.000,00	11,5	500	13,0
Outras	36.000,00	9,8	500	13,0
<b>TOTAL</b>	<b>366.000,00</b>	<b>100,0</b>	<b>3850</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Campo(2000).

No Quadro 3.7, está relacionado a maioria das empresas paranaenses do setor, o volume aproximado da produção em 2000, e o número aproximado de empregados. Pode-se notar que essa indústria é composta por cinco empresas de grande porte (acima de 500 empregados), responsáveis por 70% da produção paranaense, três de médio porte (acima de 100 empregados), que produzem 15% do total e os 15% restantes são produzidos por aproximadamente vinte empresas de pequeno porte (abaixo de 100 empregados).

### **3.2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA ECONOMIA NA DÉCADA DE 90 E O IMPACTO SOBRE A INDÚSTRIA DE *CLEAR BLOCKS*.**

O Brasil tem vivido nas últimas décadas uma incessante busca sobre o controle inflacionário, com inúmeros planos econômicos na tentativa de atingir esse objetivo. A origem do descontrole do processo inflacionário vem desde o final dos anos 70 com o agravamento da dívida externa em consequência dos choques dos preços do petróleo e da alta das taxas de juros internacionais em 1979 (Ferraz *et al.*, 1997).

Segundo Franco(1998), os anos 80 ficaram marcados como sendo a década perdida, marcados por um período de instabilidade, descontrole da inflação e estagnação da economia que conduziram a um atraso relativo da indústria brasileira, ao contrário da indústria mundial que passava por um processo de intensa transformação. Esse quadro macroeconômico adverso também teve influências desfavoráveis sobre os determinantes sociais da competitividade principalmente no tocante à educação, qualificação da mão-de-obra e os padrões de vida da grande maioria dos consumidores.

Durante a década de 80 devido aos agravamentos da dívida externa, choques do petróleo e alta dos juros internacionais, a economia brasileira foi forçada a minimizar as importações e intensificar o apoio às exportações. Assim, a partir do final dos anos 70 as empresas começaram a direcionar sua produção para o mercado internacional. Em 1975 as exportações brasileiras não chegavam a US\$ 9 bilhões, atingiram US\$ 20 bilhões em 1980, US\$ 40 bilhões em 1993 e US\$ 55 bilhões em 2000 (Revista Conjuntura Econômica, fev. 2001). Somente ao final da década e no início dos anos 90, com a queda dos encargos da dívida externa, juntamente com a retomada dos fluxos de capital financeiro atraídos pelo

excesso de liquidez e baixas taxas de juros dos países centrais é que se deu o início de um movimento de abertura comercial com um rápido crescimento das importações (Ferraz *et al.*, 1997).

A década de 90 ficou marcada por diversas mudanças estruturais ocorridas na economia brasileira, a abertura comercial e a inserção num mercado internacional globalizado foi o grande desafio dessa última década. De um lado, ofereceu à indústria nacional a oportunidade de competir no mercado internacional, e de outro, puniu a falta de competitividade da indústria. A competição internacional exigiu e continua a exigir da empresa nacional a adoção de medidas gerenciais, organizacionais e tecnológicas capazes de promover sua capacidade competitiva.

De acordo com Ferraz *et al.* (1997), a política de desenvolvimento industrial sustentada na política de substituição de importações perde sua função para o desenvolvimento da economia, e as transformações nas condutas e no desempenho das empresas, impulsionadas pela abertura de mercado, aceleram-se nos primeiros anos da década de 90, provocando mudanças nas empresas brasileiras, em relação a seus fornecedores, clientes, gestão da produção, etc.

As mudanças de governo que ocorreram no período, com planos econômicos (Collor I e II e Real) buscando estabilidade da economia, promoveram forte impacto no ambiente econômico e na estrutura produtiva e gerencial das empresas nacionais.

A abertura comercial foi iniciada no governo Collor (1990-1992), colocando as empresas nacionais em franca competição com o mercado internacional. A política cambial foi caracterizada pela liberação e apreciação da taxa de câmbio resultando numa fraca performance na balança comercial.

Começa a surgir no Brasil as primeiras indústrias *de clear blocks*. A demanda norte americana era muito elevada e como havia poucos fornecedores no Brasil, as empresas não conseguiam atender todos os pedidos.

Em seguida veio o governo Itamar Franco (1992-1994) e em 1993 o cruzeiro real ficou sobrevalorizado frente ao dólar. Nessa época o Banco Central ajustava a taxa de câmbio diariamente com desvalorizações próximas à inflação de cada mês. O movimento

de alta de juros, com início em julho de 1993, agravou-se em setembro e começou a ter efeitos na atividade da economia (Revista Conjuntura Econômica, nov. 1993).

Em 28/02/94 foi criada a Unidade Real de Valor (URV), e em 01/07/94 foi implantado o Plano Real, onde a política cambial adotada teve como principal objetivo a queda da inflação e a estabilização monetária, pois a economia brasileira vivia em um processo de explosão inflacionária com tendências à hiperinflação (Ministério da Fazenda, 2000). Conforme pode ser observado no Quadro 3.8, a inflação declinou de uma média de 1440% ao ano no período de 1988 a 1993 para apenas 26,5% em 1994.

Quadro 3.8 - Taxas de Inflação e PIB real

Ano	Inflação (% a.a.)	PIB real (% a.a.)
1988	1037,0	-0,08
1989	1783,0	3,2
1990	1476,0	-4,3
1991	480,0	1,0
1992	1158,0	-0,5
1993	2708,0	4,9
Média 87-93	1440,0	0,7
1994*	26,5	5,8
1995	14,8	4,2
1996	9,3	2,7
1997	7,5	3,6
1998	1,7	-0,1
1999	20,0	0,8
Média 94-99	13,3	2,8

Fonte: Revista Conjuntura Econômica, junho/2000

\* Inflação do segundo semestre.

Apesar da inflação e juros elevados, até 1994 a indústria de *blocks* teve um grande crescimento, os preços em dólar eram atrativos e toda a produção era facilmente comercializada.

A partir de 1994, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, aumentou o poder aquisitivo das classes mais baixas e por consequência aumentou a demanda, aumentando as importações e controlando as taxas de câmbio através das taxas de juros, como forma de promover o controle da inflação, caracterizando-se como as principais referências econômicas dessa década. A política cambial passou de faixas estreitas de variação administradas dia a dia pelo Banco Central para o regime de livre flutuação, e a

adoção de uma “âncora cambial”, possibilitou ao governo utilizar o dólar como referencial para a redução gradual no ritmo de elevação de preços.

O primeiro grande teste ao Plano Real ocorreu com a crise do México em dezembro de 1994 onde uma das medidas tomadas pelo governo brasileiro para evitar a fuga do capital estrangeiro foi um aumento da taxa de juros pelo Banco Central para 39% ao ano. A manutenção dos juros altos possibilitou a intensificação das desvalorizações cambiais sem proporcionar impactos inflacionários, principalmente a partir de agosto/96, quando a “âncora de estabilização” foi deslocando do câmbio para os juros.

Com o câmbio controlado e juros altos, a indústria de *blocks* começa ser afetada, perdendo sua competitividade, pois os juros elevados aumentavam os custos da indústria e as baixas taxas de câmbio não compensavam o preço de venda em real.

A crise asiática em setembro de 1997, impediu a pretendida estratégia gradualista e, para evitar o colapso nas contas externas, a economia viu-se sujeita a elevações sistemáticas nos juros de acordo com o humor do mercado. Após a crise russa em agosto de 1998, foi adicionado o argumento de que os juros altos serviriam para acelerar a votação das reformas no Congresso. Porém, as elevações dos juros pós-crise russa não mostraram ser suficientes para evitar a desvalorização cambial em janeiro de 1999.

A política cambial foi totalmente alterada, o governo liberou a banda cambial e deixou de interferir na taxa de câmbio, e o real foi desvalorizado logo nos primeiros meses do ano. A taxa de câmbio passou de R\$ 1,21 no início de janeiro/99 para R\$ 2,10 em fevereiro, passou 1999 com pequenas flutuações, ficou estável em 2000 atingindo em dezembro R\$ 1,95. Nos primeiros meses de 2001 o real voltou a ser desvalorizado chegando a R\$ 2,50 em julho, em função da crise da Argentina e dos problemas relacionados ao Congresso Nacional.

Com o aumento da taxa de câmbio em 1999, a indústria de *blocks* tornou altamente competitiva, pois os preços de venda em reais se elevaram, e o ano de 1999 se constituiu num dos melhores anos para a essa indústria.

Através do Quadro 3.9, pode-se observar a variação da taxa de câmbio comercial anual nessa década, onde começou de 1569,58% em 1990, chegando a 2405,43% em 1993 caindo para 737,68% em 1994, que teve o Plano Real no meio do ano, e caindo para

13,75% em 1995 mantendo-se estável até 1998, depois aumentando para 52,88% em 1999 e voltando a 6,54% em 2000.

Quadro 3.9 – Taxas de câmbio (R\$/US\$) e variações percentuais anuais.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Câmbio	2,48E-05	1,48E-05	0,0016	0,0322	0,6387	0,9174	1,0051	1,078	1,1606	1,8147	1,8302
Varição	1569,6	519,63	1064,1	2405,4	737,68	13,75	7,14	7,36	8,26	52,88	6,54

Fonte: Conjuntura Estatística, Revista Conjuntura Econômica, fevereiro/2001.

No entanto, com a desvalorização do câmbio, veio o temor do retorno da inflação, e a decisão do governo, visando conter a fuga de moeda estrangeira do país, foi aumentar os juros de curto prazo para 45% para depois reduzi-los para 42% e posteriormente para 39% ao ano (Boletim de Conjuntura, abr. 1999).

Levando em consideração que os preços não cresceram conforme a expectativa, as Autoridades Monetárias puderam reduzir a taxa de juros em 1999, chegando em julho a 19,5%, atingindo 16,5% em agosto/2000, e 15,75 em março de 2001. Mas, apesar da diminuição das taxas de juros nos últimos anos (Quadro 3.10), as taxas brasileiras ainda são consideradas as maiores do mundo, porém, como tem cumprido um papel importante como elemento capaz de reduzir as pressões sobre o câmbio e a inflação.

Quadro 3.10 – Taxas de Juros (Over/Selic)

Taxa de	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Juros	1153,4	536,3	1549,4	3060,2	1153,6	53,06	27,41	24,77	28,79	26,12	17,58

Fonte: Conjuntura Estatística, Revista Conjuntura Econômica, fevereiro/2001.

Além dos elementos citados anteriormente, a competitividade da economia também pode ser verificada pela taxa de câmbio real, que mede a competitividade de determinada economia em relação a seus parceiros comerciais, ou seja, mede a competitividade de um país no mercado internacional. Um aumento na taxa de câmbio real significa aumento da competitividade de um país, pois os produtos estrangeiros ficam mais caros em reais e os bens internos se tornam mais baratos. Por outro lado, um declínio representa uma

valorização do real, indicando que os bens internos estão se tornando mais caros e, portanto, está havendo perda de competitividade.

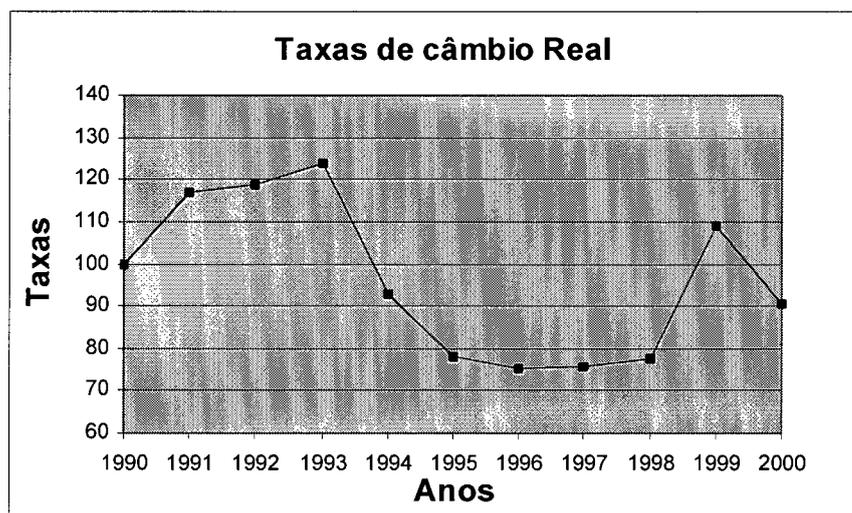
Na análise do Gráfico 3.1, elaborado com os dados do Quadro 3.11, onde estão indicadas as taxas de câmbio real na década de 90, vemos que no início da década houve uma pequena elevação da competitividade até 1993. A partir de 1994, apesar do controle da inflação, verifica-se uma queda na competitividade até 1998 em função da sobrevalorização da moeda nacional em relação ao dólar. Com a desvalorização do real no início de 1999 a taxa de câmbio real teve um aumento significativo voltando a cair em 2000 em função da estabilização da taxa cambial em níveis inferiores a 1999. Para 2001, com a desvalorização que houve nos primeiros meses do ano, provavelmente teremos um novo aumento da taxa de câmbio real.

Quadro 3.11 - Taxa de Câmbio Real: Período 1990 a 2000

Câmbio	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Real	100	117,1	118,9	123,9	92,8	78,1	75,1	75,7	77,4	109	90,6

Fonte: Conjuntura Estatística, Revista Conjuntura Econômica fev.1999 e fev. 2001.

Gráfico 3.1- Taxas de Câmbio Real de 1990 a 2000



É importante observar a relação direta da taxa de câmbio real com a balança comercial. O saldo da balança comercial também foi positivo até 1994 e tornando-se negativo a partir daí, coincidindo com a taxa de câmbio real decrescente em função da desvalorização do real e conseqüente aumento das importações e queda nas exportações, apenas quase chegando ao equilíbrio em 1999 e 2000 a partir da mudança na taxa de câmbio de 1999, voltando a incentivar as exportações.

Assim pode-se observar que a queda da competitividade apresentada através da taxa de câmbio real pode ser verificada também pelos saldos negativos na balança comercial no mesmo período, e que coincidem com a competitividade da indústria de *clear blocks*.

## SINTESE CONCLUSIVA

As mudanças econômicas que ocorreram na economia brasileira na última década influenciaram de maneira decisiva na competitividade da indústria exportadora e, portanto, na indústria de *clear blocks*.

No início da década, apesar da inflação elevada, juros altos, abertura comercial e o conseqüente aumento das importações, a indústria de *clear blocks* no Brasil teve seu surgimento e um crescimento acentuado. Se por um lado as empresas nacionais foram colocadas em competição com as empresas internacionais, por outro, a aquisição de equipamentos importados era facilitada e beneficiada pelo câmbio. Com o surgimento do Plano Real, num primeiro momento indústria exportadora ficou altamente prejudicada em função da sobrevalorização do real, ocorrendo um aumento maior nas importações e saldo negativo na balança comercial brasileira.

A crise do México em 1994, não teve influência significativa nessa indústria, no entanto, com a alta dos juros internos, o custo financeiro aumentou e por conseqüência afetaram os custos da matéria prima, insumos, financiamentos, etc. Mesmo assim, a indústria continuou a crescer até a crise asiática de 1997, quando a indústria do *clear blocks* foi duramente afetada coma entrada das empresas chilenas e o ano de 1998 se constituiu num dos piores anos para essa indústria. Em 1999, com a desvalorização do real e

conseqüente elevação das taxas de câmbio, novamente a indústria de *blocks* foi beneficiada e se tornou altamente competitiva. Em 2000, novamente influenciado com o retorno das empresas chilenas no mercado americano, a oferta de produtos foi elevada. Além disso, houve uma mudança no perfil do produto exportado, onde as grandes empresas passaram a entregar o produto acabado (*blancks* e molduras) e o mercado de *blocks* ficou novamente prejudicado. Em 2001, o mercado voltou a normalizar e, com a crise da Argentina, as taxas de câmbio voltaram a se elevar, e a competitividade da indústria volta a aumentar.

Assim, é visível, através da análise das mudanças que ocorreram na economia, que a competitividade dessa indústria é altamente influenciada por fatores externos, denominados fatores sistêmicos da competitividade.

## **4- ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE *CLEAR* BLOCKS.**

O enfoque deste capítulo será efetuar a análise da competitividade da indústria de *clear blocks* no Paraná e as estratégias adotadas pelas empresas que asseguraram até o momento a sobrevivência desta indústria. Para tal, foi elaborado um questionário e posteriormente, efetuada uma pesquisa junto a diversas empresas do Estado. No intuito de identificar a competitividade e apontar os principais problemas das empresas de *clear blocks* no Paraná, este capítulo está dividido em três seções. Na seção 4.1 será apresentada a identificação geral com os dados principais das empresas pesquisadas, na seção 4.2 serão analisados a competitividade da indústria nos aspectos relacionados ao padrão de concorrência, estratégias competitivas, estruturas de mercado, competitividade e fatores determinantes, e, finalmente, na seção 4.3 será feita uma análise conclusiva sobre o assunto.

### **4.1- IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

Trata-se de uma indústria relativamente nova, que surgiu no início década de 90 e teve um grande crescimento nos últimos anos. Existem atualmente no Paraná, cerca de trinta empresas que produzem o *clear blocks*, das quais escolhemos seis para realizar a pesquisa, representando vinte por cento do universo das empresas existentes. Por ser uma indústria muito heterogênea em relação ao tamanho das empresas, para se obter um perfil próximo da realidade, foram escolhidas duas empresas de grande porte, duas de médio e duas de pequeno porte.

Também se levou em consideração nas entrevistas, a localização das empresas em diversas regiões madeireiras do Estado, e assim, foram entrevistadas empresas situadas nos municípios de Ponta Grossa, Jaguariaíva, Sengés, Piraí do Sul e Fazenda Rio Grande (região metropolitana de Curitiba).

Com relação ao tempo de existência das empresas, observa-se que são relativamente novas, dentre as entrevistadas, a mais antiga foi fundada em 1986 e a mais nova em 1994.

Não são indústrias originárias das madeireiras tradicionais, na sua maioria, os produtores de *clear blocks*, não são antigos madeireiros que mudaram seu produto, mas sim, empresários que fundaram suas fábricas direcionadas para o *blocks*<sup>1</sup>. Todas são de capital nacional, de administração familiar, e foram implantadas inicialmente com recursos próprios, utilizando posteriormente financiamentos bancários para as ampliações.

Essa indústria teve uma trajetória crescente até 1999, se estabilizou no último ano, e as perspectivas para esse ano também são de crescimento. Como pode ser observado no Quadro 4.1, o principal produto de todas as entrevistadas é o *clear blocks*, sendo que as pequenas e médias empresas exportam diretamente o *blocks* e as grandes produzem e exportam o produto com maior valor agregado que são os *blancks*, oriundos dos *blocks* emendados longitudinalmente, e as molduras, que são os *brancks* moldurados com as diversas seções. Todos atuam no mercado internacional e toda produção é exportada principalmente para os Estados Unidos que são os principais consumidores destes produtos. Apenas os subprodutos, oriundos das sobras do produto principal, são comercializados no mercado interno, tais como: a serragem que se origina quando a tora *depinus* é serrada, o cavaco seco que surge quando a madeira após seca em estufa é plainada, e o cavaco úmido, que surge quando as costaneiras são trituradas no picador.

Quadro 4.1 - Características das empresas de Clear Blocks selecionadas no Paraná - 2001

	A	B	C	D	E	F
No. Empregados	503	475	176	170	77	80
Prod. Física - 2000 (m <sup>3</sup> /ano)	48.000	36.000	12.000	15.000	6.000	7.200
Faturamento - 2000 (R\$/ano)	24,0	20,0	4,0	5,0	3,0	3,0
Invest. Cap. Fixo (R\$)	12,0	30,0	1,5	3,0	1,5	0,6
Ano de fundação	1990	1990	1994	1993	1987	1986
Mercado	EUA	EUA	EUA	EUA	EUA	EUA
Princ. Produto	molduras	molduras	blocks	blocks/painel	blocks	blocks

Fonte: Pesquisa de Campo

(1) Dentre as empresas entrevistadas, somente as empresas E e F já existiam anteriormente com outras atividades do ramo madeireiro. As demais foram fundadas direcionadas para o *clear blocks*.

## 4.2 – ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA

### 4.2.1- Padrão de Concorrência e Estratégias Competitivas.

Através das entrevistas com as empresas, ficou claro que o padrão de concorrência dessa indústria é a forte identificação da marca e o estrito atendimento às especificações dos clientes, onde todas as empresas citaram como sendo os dois fatores mais importantes (Quadro 4.2). Na verdade, com relação à forte identificação da marca, as empresas citaram a importância em associar, no mercado internacional, o nome da empresa com a credibilidade, qualidade nos produtos e pontualidade da entrega.

No quesito qualidade, os atributos mais valorizados pelos clientes são a inexistência de nós, de trincas, de madeiras azuladas e principalmente na elaboração de produtos com medidas exatas de acordo com as especificações dos clientes.

Quanto ao atendimento às especificações, é importante para o importador que a empresa local tenha capacidade de produzir nas dimensões que o mercado americano está exigindo em cada momento, tanto no que diz respeito às diversas espessuras, como no que diz respeito às diversas larguras do produto, pois há momentos em que a procura é maior por bitolas mais largas, outros, por bitolas mais estreitas, e quanto maior a capacidade de produzir nas diversas bitolas, maior será a competitividade da empresa. Além disso, as dimensões da peças (espessura, largura e comprimento) são controladas rigorosamente através de paquímetros digitais, o esquadro nas peças é verificado continuamente e a umidade é controlada através de medidores sofisticados, de forma que a qualidade do produto fique assegurada em todos os sentidos.

É importante que o cliente receba os *blocks* com pontualidade para que a sua empresa não sofra descontinuidade na sua produção de *blanks* e molduras.

Quadro 4.2- Estratégia de Mercado em relação ao produto, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Grau de importância	
Baixo preço de venda	0%
Forte identificação da marca	100%
Pequeno prazo de entrega	17%
Curto tempo de desenvolv. de novos produtos	0%
Elevada eficiência da assistência técnica	0%
Elevado conteúdo/sofisticação tecnológica	0%
Estrito atendimento de especificações particulares dos clientes	100%
Elevada conformidade às especificações técnicas	33%

Fonte: Pesquisa de Campo

Ainda no Quadro 4.2, pode ser observado que apenas 17% apontaram como importante o pequeno prazo de entrega, mas 100% apontaram como muito importante o cumprimento dos prazos previamente estipulados. Observa-se também que baixo preço de venda não foi apontado por nenhuma das empresas como uma importante estratégia de mercado, pois o preço é determinado pelo mercado internacional e a indústria local não tem meios de influenciar. Porém, apesar do preço de venda do produto não se constituir em uma estratégia de mercado, influencia diretamente na competitividade da indústria e faz com que as estratégias se modifiquem à medida que os preços variam.

Na formulação e implementação das estratégias competitivas adotadas pelas empresas, os elementos que influenciaram mais decisivamente foram, a globalização dos mercados (83% das empresas), o surgimento de novos produtos no mercado externo (67%), e ainda, apontado por 17% das empresas, o avanço da abertura comercial, as dificuldades de acesso a mercados internacionais e o grau de exigência dos consumidores. No início da década, todo material produzido era exportado com facilidade, a oferta de produtos era menor que a demanda. Com a globalização dos mercados, diversos países começaram a competir no mercado americano, principalmente o Chile e Nova Zelândia, com isso aumentou a oferta de produtos, diminuíram os preços, aumentou o grau de exigência dos consumidores e conseqüentemente influenciaram nas estratégias competitivas das empresas.

Todos os entrevistados apontaram como fator importante, a necessidade de agregar valor ao produto, tanto é, que várias empresas a partir de 1999, passaram a produzir o

*blancks* e atualmente, algumas empresas já estão produzindo as molduras, utilizando dentro de sua própria fábrica o *clear blocks* produzido.

No Quadro 4.3 podemos observar a evolução de diversos indicadores da indústria quando comparados alguns atributos do produto entre 1994 e 2000. Para 100% das empresas pesquisadas, houve aumento no nível médio dos salários, e também, pela experiência desenvolvida pelas empresas, aumentou o grau de aceitação da marca. 83% delas entendem que o atendimento às especificações dos clientes também aumentou e 67% apontaram que o conteúdo/sofisticação tecnológica e a conformidade às especificações técnicas são maiores, em função do próprio aumento da oferta de produtos, que por outro lado influenciaram nos preços, tanto é, que 67% declararam que os preços diminuíram. Para 67% os custos da produção aumentaram, uma vez que houve aumento dos salários e dos custos da matéria prima.

Pela própria experiência desenvolvida ao longo desses anos, 50% das empresas disseram que o tempo para o desenvolvimento de novos produtos é menor. Com relação aos prazos de entrega, os mesmos não se alteraram em relação a 1994, pois na verdade o grande influenciador dos prazos é o transporte marítimo que não pode ser influenciado pelas empresas.

Quadro 4.3 - Indicadores dos principais atributos do produto (1994/2000), das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Indicadores	Menor	Igual	Maior
Nível de preços	67%	0%	33%
Nível de custos da produção	33%	0%	67%
Nível médio dos salários	0%	0%	100%
Grau de aceitação da marca	0%	0%	100%
Prazos de entrega	33%	50%	17%
Tempo de desenvolvimento de novos modelos	50%	33%	17%
Conteúdo/sofisticação tecnológica	0%	33%	67%
Conformidade às especificações técnicas	0%	33%	67%
Atendimento às especificações do cliente	0%	17%	83%

Fonte: Pesquisa de Campo

#### 4.2.2- Estruturas de Mercado

Trata-se de uma indústria caracterizada pela concentração relativamente alta da produção, onde o número de empresas que participam da indústria é relativamente pequeno, cerca de trinta empresas em todo Paraná, além disso, pouca empresa detém grande parte do mercado. Essa indústria se caracteriza também pela baixa diferenciação de produtos, ou seja, há uma grande homogeneidade de produtos oferecidos no mercado, praticamente só o *clear blocks* e os produtos de maior valor agregado oriundos do *blocks* que são os *blanks* e as molduras. A disputa é marcada pela qualidade dos produtos e pelas condições de atendimento às especificações dos clientes. Apesar do preço ser ditado pelo mercado norte americano, a concorrência via preços também ocorre, principalmente nas épocas de menor demanda. Quanto à inserção produtiva, pode ser considerada como produtora de insumos básicos. A capacidade de investimentos tende a ocorrer de acordo com o crescimento do mercado, que tem se portado de maneira instável, demonstrando um movimento cíclico com épocas de grande consumo e épocas de recessão, normalmente atreladas ao inverno norte americano. As barreiras de entrada são restringidas pela inexistência de economias de escala técnicas e diferenciação de produtos, ficando limitada ao conhecimento do mercado externo. Desta forma, pode-se dizer que em termos de estrutura de mercado essa indústria aproxima-se de um Oligopólio Competitivo.

#### 4.2.3- Competitividade, Fatores Determinantes.

##### a) FATORES EMPRESARIAIS

Os fatores empresariais dizem respeito aos aspectos internos à empresa, onde as firmas têm completo controle e poder de decisão.

A **capacidade de gestão** é entendida como a capacidade de direcionar investimentos na melhoria do desempenho, na organização da empresa quanto aos processos decisórios, na busca da eficiência, na rapidez das decisões, no uso da microeletrônica, no aumento das relações com clientes e fornecedores, e outros.

No tocante a projetos de investimentos, conforme o Quadro 4.4, verifica-se que todas as empresas pesquisadas têm intenção de investir para se adequar às exigências do mercado internacional e para melhorias na qualidade do produto. Para 83% das empresas é importante investir na modernização da planta existente, na reposição de equipamentos, em adaptações na planta produtiva para promover alterações na composição da produção, em compra de tecnologia no exterior para desenvolver produtos de maior valor agregado, em formação de recursos humanos, controle ambiental, e na diversificação de produtos.

Foi apontado como item importante para 67% dos entrevistados, os investimentos em organização e administração, visando o aumento da eficiência produtiva. Com relação à investimentos em ampliação da fábrica existente, 50% pretendem ampliar para aumentar a produção e 50% preferem atualizar os equipamentos e melhorar a organização e administração, porém permanecer nos volumes atuais de produção.

Quadro 4.4 - Projetos de Investimento das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Projetos	Sim	Não
Ampliação da Fábrica existente	50%	50%
Modernização da Fábrica existente	83%	17%
Reposição de equipamentos	83%	17%
Adaptações na Fábrica existente	83%	17%
Adequação ao mercado internacional	100%	0%
Melhorias na qualidade	100%	0%
Pesquisa e Desenvolvimento	0%	100%
Compra de tecnologia no exterior	83%	17%
Formação de Recursos Humanos	83%	17%
Controle ambiental	83%	17%
Organização/Administração	67%	33%
Diversificação de produtos nas Fábricas existentes	83%	17%

Fonte: Pesquisa de Campo

Pode-se salientar ainda, que todas as empresas pesquisadas não consideram importante investir em Pesquisa e Desenvolvimento, pois todo o *design* e especificações dos produtos são determinados pelo mercado comprador e as empresas exportadoras se limitam a produzir de acordo com as exigências do mercado no que diz respeito aos tamanhos, qualidade, *design*, etc.

Com relação à gestão da produção, todas as empresas entenderam como principal estratégia, a redução do consumo/aumento do rendimento das matérias primas e a

promoção de desgargalamentos produtivos, uma vez que a matéria prima se constitui no principal custo da empresa girando em torno de 65%. Foi apontado também por 67% das empresas a necessidade de redução da mão-de-obra, que na visão dos empresários, apesar desse custo não ser tão significativo, cerca de 10% do total, trata-se de um item que pode ser reduzido com introdução de novos equipamentos. Como o preço é fixado pelo mercado internacional, com o aumento da concorrência, os preços estão diminuindo, logo, resta às empresas reduzir seus custos e aumentar a eficiência para aumentar a competitividade da empresa. Com relação a redução dos custos de estoques, apenas 17% citaram como fator importante, uma vez que quase não existem, pois geralmente a produção se desenvolve de acordo com os pedidos e os custos de estoques tornam-se problemáticos em razão da elevada taxa de juros internos.

Na análise quanto à definição da abrangência das atividades realizadas na principal unidade produtiva, a maioria das empresas (67%) entendem como sendo importante especializar a linha de produtos, reduzindo a gama de produtos vendidos pela empresa, especializando-se cada vez mais e aumentando a eficiência. Apenas as grandes empresas, com equipamentos mais modernos, entendem que é importante renovar continuamente a linha de produtos com novos modelos e versões. Apenas 17% entendem como importante, a terceirização dos serviços, pois o processo é altamente verticalizado uma vez a cadeia produtiva é pequena e não existem empresas que façam parte do processo.

No item desempenho econômico atual comparado em relação a 1994, os resultados confirmam o grande crescimento dessa indústria nos últimos anos, de acordo com dados da ABIMCI (2001), o volume atual de produção de *clear blocks* aumentou em 60% em relação a 1995, o que demonstra um desempenho bastante favorável dessa indústria. Conforme pode ser observado no Quadro 4.5, para 83% das empresas ocorreram aumentos no faturamento, nas exportações, no número de empregados, e na taxa de permanência da mão de obra. Para 67% das empresas, aumentou o grau de utilização da capacidade produtiva, e para 50%, aumentou o número de níveis hierárquicos. Portanto, observa-se que praticamente todos os indicadores apresentaram aumento, o que confirma o crescimento da indústria nos últimos anos.

Quadro 4.5 - Indicadores de Desempenho Econômico atual em relação a 1994, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Indicadores	Menor	Igual	Maior
Faturamento	17%	0%	83%
Exportações (empresas exportadoras)	0%	17%	83%
Importações de Insumos/Componentes	33%	67%	0%
Importações de bens de capital	0%	67%	33%
Grau da utilização da capacidade	17%	17%	67%
Número de empregados na produção	0%	17%	83%
Taxa de permanência de mão de obra	17%	0%	83%
Número de níveis hierárquicos	0%	50%	50%

Fonte: Pesquisa de Campo

Com relação as importações de insumos/componentes e de bens de capital, 67% das empresas pesquisadas não possuem equipamentos importados em virtude do alto custo, e portanto, permaneceram iguais em relação a 1994. Apenas as grandes empresas aumentaram suas importações.

Também observou-se que não existe nenhum tipo de formalização de estratégia de planejamento nas empresas, ou seja, não possuem departamento de planejamento na sua estrutura funcional, não costumam contratar empresas de planejamento, e nem tampouco possuem uma estratégia de planejamento organizada, discutida, aprovada e documentada, na realidade todos possuem suas estratégias disseminadas informalmente, de acordo com as necessidades do mercado a cada momento.

No tocante à estratégia de compra do principal insumo/componente do principal produto, que é a matéria prima (toras de *pinus*), para todas as empresas o menor preço é a principal estratégia de compra, pois é o principal custo das empresas. Foram apontadas por 50% das empresas como sendo a maior conformidade às especificações técnicas, no tocante à qualidade da matéria prima, pois toras mais homogêneas, melhor manejadas, mais retas, com menor quantidade de nós e menos resinas apresentam melhor rendimento. Para 33% a principal estratégia é o maior atendimento de especificações particulares dos clientes e apenas 17% os menores prazos de entrega, pois na verdade é mais importante a regularidade na entrega.

Quanto aos fornecedores de matéria prima, todos apontaram como sendo importante comprar de fornecedores regionais, em função do menor custo do frete, pois o mesmo é

considerável. A metade das empresas apontou como estratégia importante, comprar do menor número possível de fornecedores, mas não um único, a existência de muitos fornecedores dificulta o controle da qualidade da matéria prima, por outro lado, ficar na dependência de um único fornecedor também não é interessante, pois o risco de descontinuidade de entrega é maior e poder de negociação diminui, porém 33% disseram não haver importância o número de fornecedores, e apenas 17% apontaram como sendo importante comprar de um único fornecedor.

Para 67% das empresas é importante manter um relacionamento comercial de longo prazo com um conjunto fixo de fornecedores, pois aumenta o compromisso entre as partes, melhora a eficiência na entrega e a qualidade do produto. Para 50%, é importante promover a troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos, e realizar compras de fornecedores que ofereçam as condições mais vantajosas a cada momento, pois o custo da matéria prima está diretamente ligado ao rendimento, logo, à qualidade (toras retas, homogêneas e com poucos nós). Apenas 17% apontaram como importante, estabelecer cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos.

**A capacidade inovativa** consiste no aumento da capacidade técnica e de recursos humanos da empresa, de modo a torna-la mais produtiva e competitiva. No quadro 4.3 apresentado anteriormente, se observa a grande preocupação das empresas em melhoria da qualidade para se adequar ao mercado internacional, em modernização da fábrica existente e dos equipamentos, na diversificação dos produtos, e na preocupação com o controle ambiental.

Com relação aos procedimentos produtivos, 83% das empresas apontaram como sendo importante modernizar as atuais formas de organização da produção, e 50% opinaram como sendo a modernização das atuais técnicas de gestão de qualidade, e a modernização dos equipamentos e instalações. No entanto, até pelas características da indústria, nenhuma das empresas efetuou gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), uma vez que as especificações com relação às dimensões e *design* das peças são determinadas pelos compradores do produto final, de acordo com o mercado.

Do mesmo modo, conforme se observa no Quadro 4.6, todas as empresas entendem que as universidades, centros de pesquisa, bibliotecas ou serviços de informação não são

importantes para a inovação de seus processos. Para 67% das empresas a principal fonte de informações para a inovação são os fornecedores de equipamentos e para 50% são os próprios clientes que visitam periodicamente as empresas e contribuem com suas sugestões. Para 67% as visitas a outras empresas na região não têm importância, o que demonstra a fraca relação de cooperação entre os empresários, e para 83% a participação em feiras e congressos nacionais e internacionais são muito importantes, demonstrando que os empresários preferem trocar informações nas feiras e congressos.

Quadro 4.6 - Principais fontes de informação para a inovação das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Fontes	Sem importância	Importante	Muito importante
Fornecedores de equipamentos	0%	33%	67%
Feiras e congressos	0%	83%	17%
Clientes	17%	33%	50%
Publicações especializadas	33%	67%	0%
Visitas à outras empresas da região	67%	0%	33%
Participação em associações de classe	67%	33%	0%
Consultores especializados	83%	17%	0%
Bibliotecas ou serviços de informação	100%	0%	0%
Universidades e centros de pesquisa	100%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de Campo

Para o desenvolvimento de novas tecnologias, de acordo com o Quadro 4.7, 67% das empresas entendem que é muito importante a cooperação com fornecedores de equipamentos. Com relação ao local de aquisição de máquinas e equipamentos as empresas estão divididas, para metade das empresas (as maiores), é muito importante a aquisição de máquinas no mercado internacional, e para a outra metade (as menores), no mercado nacional. Todas as empresas entendem como sem importância, o desenvolvimento de novas tecnologias em laboratórios de P&D ou em cooperação com empresas concorrentes, 83% classificam como sem importância em cooperação com organizações de ensino e pesquisa e 67% entendem como sem importância o desenvolvimento de novas tecnologias nas unidades de produção da empresa ou em cooperação com fornecedores de insumos.

Quadro 4.7 - Desenvolvimento de novas tecnologias das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Desenvolvimento ou incorporação	Sem Importância	Importante	Muito Importante
Aquisição de máquinas no mercado nacional	17%	33%	50%
Aquisição de máquinas no mercado internacional	33%	17%	50%
Cooperação com fornecedores de equipamento	33%	0%	67%
Nas unidades de produção da empresa	67%	17%	17%
Em laboratórios de P&D da empresa	100%	0%	0%
Em cooperação com empresas concorrentes	100%	0%	0%
Em cooperação com organizações de ensino, pesquisa, etc.	83%	17%	0%
Em cooperação com fornecedores de insumos	67%	17%	17%

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto às políticas governamentais que poderiam contribuir para o aumento da eficiência e inovação, uma vez que se tratam de empresas que dependem de tecnologia, as empresas apontaram como importantes diversos fatores que estão ligados diretamente à ação do governo, como o estabelecimento de mais e melhores atividades de treinamento técnico, melhorias em educação básica, linhas de crédito, incentivos fiscais e maior estabilidade econômica no país.

Com relação à utilização de mecanismos de incentivo, financiamentos e créditos, todas as empresas afirmaram utilizar-se de algum tipo de mecanismo. Como as empresas são exportadoras, todas utilizam incentivos fiscais como a isenção de ICMS e devolução do PIS e COFINS sobre a compra de insumos, metade das empresas utiliza financiamentos para compra de máquinas e equipamentos junto ao BRDE, e todas utilizam créditos bancários relacionados aos adiantamentos de contratos de câmbio.

A **capacidade produtiva** refere-se ao processo produtivo, aos conhecimentos acumulados da produção, na qualidade dos produtos, na racionalidade dos custos, entre outros. Em relação aos procedimentos produtivos, como já citado anteriormente, todas as empresa citaram como os principais fatores, a modernização dos atuais equipamentos e instalações, a modernização das atuais formas de organização da produção, e a modernização das atuais técnicas de gestão de qualidade.

Quanto à concepção de processos, as pequenas e médias empresas (67%) visam aumentar a padronização da produção, pela limitação nos investimentos, já para as maiores (33%), a estratégia é aumentar a gama de produtos e com maior valor agregado.

No quesito terceirização, trata-se de uma indústria bastante verticalizada. Dentro do processo produtivo, desde seu início até o produto final, apenas o reflorestamento e o transporte de toras ou do produto final para o porto, são terceirizados. Com relação à matéria prima, basicamente madeira de pinus, 67% das empresas adquirem das grandes reflorestadoras do estado (Pisa e Klabin), 33% adquirem de terceiros (pequenos produtores) e apenas 17% possui reflorestamento próprio. Com relação ao transporte, todas terceirizam o transporte tanto da matéria prima para a indústria quanto do produto acabado para o porto. Para todas as empresas, após a matéria prima estar colocada no pátio, o processo produtivo é totalmente verticalizado, uma vez que a quantidade de empresas que produzem o *blocks* é pequena e não existem empresas que façam parte do processo uma vez que a cadeia produtiva é pequena restando poucas fases para serem terceirizadas. Além disso, há necessidade de se atender constantemente diferentes especificações dos compradores no que diz respeito às quantidades e das dimensões dos produtos, exigindo mudanças constantes e bruscas nas dimensões dos cortes, na escolha da ordem de secagem ou mesmo da dimensão do produto a ser fabricado a cada momento, o que dificulta processos de desverticalização ou terceirização.

No tocante à idade e procedência dos equipamentos, as empresas de grande porte (33%) possuem equipamentos com idade média de cinco anos e possuem muitos equipamentos importados e com componentes microeletrônicos, já as empresas de porte médio e pequeno (67%) a idade média dos equipamentos está na faixa dos oito a dez anos e são todos nacionais e muito poucos com componentes microeletrônicos, o que demonstra que os investimentos ocorrem principalmente nas empresas de maior porte, com maior capacidade financeira, e as empresas menores têm encontrado dificuldades para investir em equipamentos.

Ao serem questionados sobre as principais alterações que ocorreram no processo produtivo, conforme o Quadro 4.8, todas as empresas indicaram como muito importante, a introdução de novos equipamentos e ampliação ou adequação da fábrica, fato que afetou de maneira positiva a competitividade das empresas, melhorando as condições de produção e aumentando a produtividade. As pequenas e médias empresas demonstraram que ainda é grande necessidade de adquirir novos equipamentos e mais modernos, pois, com o

crescimento do mercado e conseqüente aumento de número de empresas, aumentou o grau de exigência dos clientes e há necessidade das empresas aumentarem o grau de modernização dos seus equipamentos. Apenas 33% indicaram ser muito importante, a construção de nova planta e a introdução de novas técnicas organizacionais na produção.

Quadro 4.8 - Principais alterações do processo produtivo nos anos 90 nas empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Alterações do processo	Sem importância	Importante	Muito importante
Introdução de novo equipamento	0%	0%	100%
Ampliação ou adequação da fábrica	0%	0%	100%
Redesenho da planta original	33%	50%	17%
Construção de nova planta com novo processo	50%	17%	33%
Novas técnicas organizacionais na produção	17%	50%	33%

Fonte: Pesquisa de Campo

No aspecto relativo às técnicas organizacionais utilizadas pelas empresas, pode-se verificar no Quadro 4.9, que 83% utilizam controle estatístico do processo em diversos setores da produção, e 67% das empresas utilizam círculo de controle de qualidade, células de produção e *just-in-time* interno e externo. Note-se que nenhuma das empresas utiliza sistema CAD/CAM, pela própria natureza do produto, e apenas 17% utilizam equipamentos controlados por computador, demonstrando que essa indústria ainda falta muito para se modernizar.

Quadro 4.9 - Técnicas organizacionais utilizadas pelas empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Técnicas organizacionais	Sim	Não
Círculo de controle de qualidade	67%	33%
Controle estatístico de processo	83%	17%
Células de produção	67%	33%
Polivalência de funções na produção	33%	67%
<i>Just-in-Time</i> interno	67%	33%
<i>Just-in-Time</i> externo	50%	50%
Sistema CAD/CAM	0%	100%
CIM - Computer integrated Manufacturing	17%	83%
Caixa de sugestões	33%	67%
Sistema formal de qualificação de fornecedores	33%	67%
Sistema de participação de lucros	17%	83%

Fonte: Pesquisa de Campo

Pela própria característica da indústria, verificou-se que o grau de utilização das técnicas organizacionais é bastante elevado e que isto ocorre independentemente do tamanho da empresa. Por se tratar de um setor de exportação com elevado grau de exigência do mercado internacional, todas as empresas disseram possuir controle de qualidade rigoroso principalmente para o produto final, mas em diversas etapas do processo produtivo são efetuadas inúmeras verificações, tais como: qualidade da tora, espessura e dimensões das peças serradas, controle rigoroso do processo de secagem para evitar trincas e atender os teores de umidade exigidos, nas plainas as larguras e espessuras são controladas com rigor através de paquímetros digitais, nas destopadeiras são verificados os esquadros das peças, e no produto final, todas essas verificações são repetidas, de forma a garantir a produção com qualidade, de acordo com as especificações dos clientes. Além disso, em todas as empresas o processo é acompanhado de controle estatístico no sentido de se obter maior eficiência, objetivando aumentar o resultado e tornar a empresa mais competitiva.

Com relação às células de produção, todas as empresas adotam células separadas para a serragem, a secagem, a fabricação, o controle de estoque e a expedição, o que facilita o controle estatístico e o controle de qualidade, se caracterizando como um fator positivo na competitividade das empresas. O *just-in-time* interno e externo, também são adotados por todos em função do alto custo da matéria prima e do estoque reduzido uma vez que as peças são produzidas de acordo com as encomendas.

No tocante ao nível de abrangência das atividades de certificação, garantia de qualidade (CGQ) e controle de qualidade (CQ), 33% das empresas pretende efetuar a certificação quanto à matéria prima, o chamado selo verde.

**A gestão dos recursos humanos** consiste na seleção e preparação da mão-deobra e como estão ocorrendo as novas formas de relações com a força de trabalho e os investimentos em treinamento, visando a melhoria da qualidade dos produtos e dos processos produtivos.

No Quadro 4.10, pode-se observar que quase a metade dos empregados das empresas têm primeiro grau completo. É possível perceber que houve um grande avanço nos últimos anos com relação à educação. No início da década, o número de analfabetos e

de empregados com o primeiro grau incompleto eram muito grandes. Atualmente quase não há analfabetos, e o número de empregados com primeiro grau ou segundo grau completos aumenta a cada dia. No entanto, constatou-se um número muito reduzido de empregados com pós-graduação ou curso superior, e o que realmente surpreendeu foi o pequeno número de empregados com nível técnico, o que demonstra a falta de escolas profissionalizantes para o setor.

Quadro 4.10 - Formação da mão de obra nas empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Grau de formação	Distribuição (%)
1º Grau incompleto	33%
1º Grau completo	43%
2º Grau completo	17%
Nível Técnico	4%
Nível Superior	2,5%
Pós Graduado	0,5%

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto ao local da formação dos empregados de nível técnico ou nível superior, é o próprio local da empresa, não há investimentos em formação de mão-de-obra fora a não ser em casos muito isolados quando se trata de cursos de operação de equipamentos mais sofisticados. Foi observado que o número de empregados e o número de horas envolvidos em treinamento é muito pequeno e quase que exclusivamente na área de produção, mais precisamente na operação de equipamentos ou na área de administração, principalmente para o setor de recursos humanos.

Outro item interessante é a pequena rotatividade da mão de obra, pois a média mensal não chega a 5% dos empregados e se observou que quase não há rotatividade do pessoal mais qualificado como os operadores de máquinas, controladores de qualidade, encarregados, etc., e que a rotatividade maior ocorre com o pessoal de menor qualificação como os auxiliares de produção, rola-dores de toras, etc.

Quanto às vantagens da localização da empresa na região para a formação de recursos humanos, conforme o Quadro 4.11, as empresas demonstraram que praticamente não influi, apenas 33% achou importante a formação de pessoal em escolas técnicas locais, pois na realidade, nessa região não há escolas profissionalizantes dirigidas ao setor e a formação da mão de obra ocorre dentro das próprias empresas.

Quadro 4.11 - Vantagens da localização para a formação de recursos humanos, nas empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná – 2001.

Vantagens	Sem importância	Importante	Muito importante
Contratação de pessoal qualificado em outras empresas locais	67%	17%	17%
Formação de pessoal em escolas técnicas locais	67%	33%	0%
Cursos de treinamento em cooperação com empresas locais	83%	17%	0%
Trocas de informações com técnicos de empresas locais	67%	17%	17%
Apoio institucional local para treinamento de pessoal	83%	17%	0%

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação à estabilidade da força de trabalho, a maioria das empresas (83%) apontou como importante, a adoção de política de estabilização sem oferecer garantias formais. Quanto aos postos de trabalho, a maioria das empresas (67%) pretende definir os postos de trabalho de modo amplo, visando alcançar polivalência. Para 17% das empresas não há estratégia definida, e 17% entendem que não deve definir rigidamente os postos de trabalho, de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente.

No tocante ao tipo de treinamento, para 67% das empresas a estratégia é realizar treinamentos internos à empresa de forma não sistemática, uma vez que se tratam de sistemas e equipamentos específicos para o setor, tanto é que apenas 17% entendem como importante o apoio de instituições externas para o treinamento.

## b) FATORES ESTRUTURAIS

São aqueles onde a empresa tem capacidade limitada de intervenção, mas que influenciam o ambiente competitivo

O **mercado** é um dos principais fatores da competitividade da indústria. São atributos influenciadores o tamanho e dinamismo do mercado, o grau de sofisticação tecnológica e o acesso aos mercados internacionais. Também é importante analisar as taxas de crescimento, a distribuição geográfica, as oportunidades de acesso e os sistemas de comercialização da indústria.

No caso da indústria de *clear blocks*, todas as empresas pesquisadas destinam sua produção ao mercado externo e todas exportam principalmente para os Estados Unidos e apenas 33% das empresas exportam também para Europa e Ásia. Apenas 17% destinam uma pequena parte da sua produção ao mercado interno.

Os principais concorrentes são as próprias empresas da região, porém é importante citar que existe uma concorrência sazonal efetuada pelas empresas chilenas. Os principais mercados das empresas chilenas são o europeu e asiático, mas quando os preços tornam-se convidativos no mercado americano, ingressam com força nesse mercado, como ocorreu, por exemplo, quando houve a crise asiática em 1997.

Através dos indicadores de desempenho econômico apresentado anteriormente no Quadro 4.5, percebe-se que houve um crescimento significativo nessa indústria em relação a 1994. A maioria das empresas (83%) aumentou o seu faturamento, as exportações, o número de empregados e a taxa de permanência da mão-de-obra, e 67% aumentaram o grau de utilização da capacidade produtiva, o que demonstra o avanço dessa indústria.

Como estratégia de mercado, todas as empresas pesquisadas visam atingir o mercado externo, pois se trata de um produto característico do mercado norte americano em função do grande volume de construções de residências de madeira onde esse produto tem maior aplicação. Quanto à comercialização, todas as empresas pesquisadas utilizam duas formas principais, através de vendas diretas aos produtores norte americanos ou através de *tradings* localizadas no Brasil ou nos Estados Unidos, e que funcionam como representantes comerciais dos clientes interessados nesses produtos.

Na análise do quadro 4.12, se observa que todas as empresas entendem ser muito importante o alto grau de atendimento às especificações do cliente e a existência de amplo mercado externo. Serão mais competitivas as empresas que estiverem melhor preparadas para atender as especificações de cada cliente, tais como, modelos, dimensões, etc. Para 67% é muito importante o conhecimento da marca e a rapidez da entrega do produto, pois nesse mercado as empresas compradoras precisam ter garantias de que o produto vai ser entregue com qualidade, dentro das especificações e no prazo pré-estabelecido, por isso preferem trabalhar com empresas já conhecidas e com bom conceito no mercado norte

americano. Apenas 50% dos pesquisados entendem ser muito importante o baixo preço de venda uma vez que o preço é determinado pelo mercado internacional.

Ao fazer a comparação entre o padrão de concorrência da indústria paranaense em relação ao padrão nacional, observa-se que são praticamente coincidentes, pois, essa indústria está concentrada principalmente no Paraná e Santa Catarina, onde estão os maiores reflorestamentos de *pinus*, e o Paraná é responsável por 60% da produção nacional.

Quadro 4.12 - Fatores determinantes para o sucesso competitivo no Mercado, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná – 2001

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
Baixo preço de venda	17%	33%	50%
Conhecimento da marca	0%	33%	67%
Rapidez de entrega	0%	33%	67%
Curto tempo de desenvolv. De novos produtos	33%	50%	17%
Alta conformidade às especificações técnicas	0%	17%	83%
Alta durabilidade	50%	33%	17%
Alto grau de atendimento aos clientes	0%	0%	100%
Cobertura de todos os segmentos	100%	0%	0%
Cobertura de segmentos específicos	33%	33%	33%
Ampla mercado próprio	67%	17%	17%
Ampla mercado regional	100%	0%	0%
Ampla mercado nacional	100%	0%	0%
Ampla mercado externo	0%	0%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo

A **Configuração da Indústria**, diz respeito à forma de organização da indústria quanto à estrutura patrimonial, produtiva e na relação com clientes e fornecedores. Desempenho, capacitação, esforços em P&D, grau de verticalização, e articulações na cadeia produtiva são fatores importantes a serem analisados.

Trata-se de uma indústria que iniciou recentemente no Brasil, mas que teve um crescimento bastante acentuado nos últimos anos. Com menos de um a década de

existência, o crescimento de faturamento e exportação das empresas é considerável. No início da década o volume produzido era muito pequeno, em 1995 atingiu a marca de 285000 m<sup>3</sup> e em 2000 teve um aumento de 104% em relação a 1995, indicando um crescimento médio de 15% ao ano, como pode ser observado no quadro 3.6 do capítulo anterior.

Em relação à motivação de investimento em capital fixo, de acordo com a pesquisa efetuada observou-se que as opiniões ficaram divididas, ou seja, 50% apontaram como sendo a modernização e 50% a ampliação das empresas.

Na verdade, nota-se que aqueles mais confiantes no mercado pensam em ampliar e aumentar seus volumes. No entanto, em função dos problemas ocorridos em 2000, com a falta de vendas e queda nos preços, fez com que os mais cautelosos permaneçam no tamanho atual e promovam apenas a modernização dos equipamentos, produzam com maior valor agregado, mas sem aumentar os volumes atuais.

Trata-se de uma indústria extremamente verticalizada, onde todas as fases do processo produtivo são realizadas dentro da própria fábrica, e as terceirizações acontecem apenas na parte florestal, no transporte de matéria prima para a indústria, e no transporte do produto acabado para o porto, que são efetuados por outras empresas. A matéria prima utilizada é da própria região, principalmente das grandes empresas reflorestadoras (Pisa e Klabin) e uma pequena quantidade de pequenos produtores.

No tocante a gastos em P&D, que redundam em inovações, observa-se que não existem gastos nesse setor e nem intenções futuras. Pela própria característica da indústria, uma vez que as especificações dos produtos são estabelecidas pelos clientes e as dimensões e os modelos utilizados são padronizados há muito tempo, trata-se de um produto que não sofre grandes modificações.

Em relação à cooperação, todas as empresas foram unânimes em afirmar que não estabelecem relações de cooperação com os concorrentes, com centros tecnológicos, com universidades ou com órgãos públicos. Apenas 67% afirmaram ter relações de cooperação com os clientes no exterior e com as empresas fornecedoras locais e 33% realizam relações de cooperação com sindicatos. Observou-se que as características das relações de cooperação ficam limitadas a trocas de idéias e informações (Quadro 4.13).

Quadro 4.13 - Cooperação com fornecedores locais, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Atividades cooperativas	Frequência			
	Nunca	Rara	Anual	Mensal
Troca de idéias e informações	17%	17%	17%	50%
Ensaio para desenvolvimento e melhoria de produtos	83%	17%	0%	0%
Assistência técnica para melhoria de processo produtivo	50%	50%	0%	0%
Design de produtos	100%	0%	0%	0%
Capacitação de recursos humanos	67%	33%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de Campo

No caso das relações de cooperação com sindicatos e órgãos públicos locais, através do Quadro 4.14, pode-se verificar que apenas 33% entendem que são muito importantes as relações de cooperação no apoio para aquisição de insumos e equipamentos e na capacitação de recursos humanos e 33% entendem que é apenas importante, a cooperação para realização de eventos, feiras, etc. Na realidade o que ocorre é que na região não há nenhum órgão representativo do setor, e quanto aos órgãos públicos, é unânime entre as empresas a falta de apoio, e portanto, não há cooperação.

Quadro 4.14 - Cooperação com sindicatos e órgãos públicos locais, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Atividades cooperativas	Sem importância	Importante	Muito importante
Realização de eventos (feiras, etc.)	67%	33%	0%
Capacitação de recursos humanos	50%	17%	33%
Ações para o desenvolvimento regional	83%	0%	17%
Outras gestões junto aos poderes públicos	67%	17%	17%
Apoio na aquisição de insumos e equipamentos	67%	0%	33%

Fonte: Pesquisa de Campo

Como o Paraná é o maior produtor de *blocks* do país, o padrão do setor no Brasil em relação aos investimentos, P&D, e cooperação entre empresas, também coincide com o padrão das indústrias paranaenses. Neste sentido constata-se a inexistência de investimentos em P&D, a falta de cooperação com os concorrentes, centros tecnológicos e universidades e a fraca cooperação com fornecedores.

Quadro 4.15 - Fatores determinantes para o sucesso competitivo na organização industrial das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
Elevado grau de desverticalização	33%	33%	33%
Elevado grau de verticalização para trás	33%	33%	33%
Elevado grau de diversificação	67%	33%	0%
Plantas com grande capacidade de produção	17%	33%	50%
Plantas com pequena capacidade de produção	83%	17%	0%
Ser empresa de grande porte	50%	17%	33%

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto à organização industrial, apresentada no Quadro 4.15, o fator mais importante é a grande capacidade de produção. Interessante ressaltar que foi considerado como sem importância o elevado grau de diversificação de produtos, pois na realidade praticamente produzem um único produto.

Quadro 4.16 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo nas relações Intersectoriais, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná – 2001

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
Relações de longo prazo com fornecedores	0%	0%	100%
Relações de longo prazo com clientes	0%	0%	100%
Sistemas de distribuição próprios	17%	17%	67%
Acesso a sistemas de distribuição de terceiros	100%	0%	0%
Comprar mat. primas e componentes c/ baixo preço	0%	33%	67%
Rapidez na entrega de mat. prima e componentes	0%	17%	83%
Mat. prima/componentes que atendem às especificações técnicas	0%	17%	83%
Mat. prima/componentes com alta durabilidade	33%	17%	50%
Mat. prima/componentes que atendem às especificações da empresa	17%	0%	83%
Compra de equipamentos com baixo preço	33%	17%	50%
Rapidez na entrega de equipamentos	17%	33%	50%
Assistência técnica eficiente na compra de equipamentos	0%	33%	67%
Alta sofisticação tecnológica dos equipamentos	17%	33%	33%
Conformidade às especificações técnicas dos equipamentos	0%	33%	67%
Alta durabilidade dos equipamentos	0%	17%	83%
Facilidade na importação de equipamentos	0%	17%	83%

Fonte: Pesquisa de Campo

Na análise das relações intersetoriais, percebe-se no Quadro 4.16, que todas as empresas entendem como muito importante, as relações de longo prazo com clientes e fornecedores, 83% indicam como muito importante, a rapidez na entrega da matéria prima, o atendimento às especificações técnicas e da empresa, na durabilidade e facilidade na importação de equipamentos.

Em relação ao **regime de incentivos e regulação da concorrência**, observa-se no Quadro 4.18 adiante, que ao serem questionadas sobre as providencias que deveriam ser tomadas para a promoção do setor, todas as empresas pesquisadas consideraram como muito importante, a implementação de políticas de incentivo à exportação pelo governo Federal. A maioria das empresas (83%), entende que são muito importantes as linhas de créditos em longo prazo e as linhas de créditos para empréstimo de financiamento às exportações. Os incentivos fiscais para investimentos em capital fixo e ao desenvolvimento regional foram apontados como muito importantes por 50% das empresas, pois são fatores que influenciam positivamente a competitividade das empresas.

Quanto à avaliação do papel dos governos, todas as empresa apontaram desempenho negativo para as três esferas de governo, seja a Federal, Estadual ou Municipal. No tocante às alterações no papel do governo Estadual, foi apontado com a mais importante, a privatização dos serviços portuários e a agilização da liberação das cargas e documentos.

Quanto à utilização de mecanismos de incentivo, financiamentos e créditos, todas as empresas afirmaram utilizar-se de adiantamentos de contratos câmbio e 33% afirmaram utilizar-se de financiamentos através do BRDE. Nenhuma das empresas declarou estar se beneficiando de políticas no nível local para o setor.

Os incentivos, financiamentos e créditos são fundamentais para a competitividade das empresas, sem as quais, as empresas exportadoras não teriam condições de competir no mercado internacional.

### c) FATORES SISTÊMICOS

São fatores ligados à ação do governo, onde a firma não possui nenhum controle sobre eles, mas que influenciam de forma intensa na competitividade as empresas.

Os **determinantes macroeconômicos** mais importantes são a taxa de câmbio, a oferta de créditos e a taxa de juros. Inicialmente, no item oferta de créditos, observou-se que a principal fonte de financiamento apontada pela maioria das empresas (83%) é os recursos próprios e a metade das empresas considera como fonte importante de financiamento os bancos oficiais, principalmente no que diz respeito aos adiantamentos de contratos de câmbio (ACC), que não deixa de ser uma forma de capital de giro para as empresas. Os recursos externos foram considerados como a fonte de financiamento de menor importância por todas as empresas e os recursos oriundos de bancos privados, pouco importantes para 67% das empresas (Quadro 4.17).

Quadro 4.17 - Fontes de Financiamento das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

	Sem importância	Importante	Muito importante
Recursos próprios	17%	17%	67%
Bancos oficiais	17%	17%	67%
Bancos privados	33%	33%	33%
Recursos externos	83%	17%	0%

Fonte: Pesquisa de Campo

Na análise dos fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros, dentre os condicionantes listados no Quadro 4.18, se observa que para todas as empresas entrevistadas, os mais importantes são, o baixo custo do trabalho e dos encargos sociais, a baixa taxa de juros, a elevada taxa de câmbio do real em relação ao dólar e os elevados incentivos à exportação.

Esses determinantes se constituem em elementos decisivos na competitividade das empresas, uma vez que as altas taxas de juros praticadas no Brasil, que incidem sobre todos os produtos e insumos e sobre o capital de giro das empresas, são muito elevados quando comparados a outros países. Da mesma forma, se por um lado os custos diretos da mão-de-obra no Brasil são considerados baixos, o custo das leis sociais é muito elevado, chegando a 100% do custo direto, dobrando o custo final da mão-de-obra. Os juros de ACC (adiantamentos de contratos de câmbio para exportação), que se comparados aos juros normais são considerados baratos (cerca de 12% a.a. mais variação cambial), também são muito elevados se comparados com EUA ou Chile.

Quanto às taxas de câmbio, as constantes oscilações têm provocado incertezas no empresário local que não se sente seguro para fazer os investimentos necessários. No início do Plano Real, o Real ficou sobrevalorizado sacrificando as exportações e diminuindo a competitividade das indústrias. Depois, o câmbio passou a ser controlado através de bandas e ficou represado até janeiro de 1999, continuando desfavorável às exportações. A partir de 1999, com a liberação das taxas de câmbio as exportações passaram a ser favorecidas, aumentando a competitividade através do câmbio. Atualmente, as altas taxas de câmbio estão sendo decisivas para sobrevivência do setor. Desta forma, é possível verificar as diversas mudanças com relação ao câmbio e que influenciaram diretamente na competitividade da indústria exportadora.

Quadro 4.18 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná – 2001.

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
Baixo custo do trabalho	0%	0%	100%
Baixa taxa de juros	0%	0%	100%
Elevada taxa de câmbio (R\$/US\$)	0%	0%	100%
Créditos para empréstimo de longo prazo	0%	17%	83%
Créditos para empréstimo de curto prazo	33%	17%	50%
Créditos para empréstimo de risco	83%	0%	17%
Créditos para empréstimo de financiamento às exportações	0%	17%	83%
Baixos impostos sobre insumos	0%	33%	67%
Baixos impostos sobre produtos	33%	0%	67%
Elevados incentivos fiscais à exportação	0%	0%	100%
Elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo	0%	50%	50%
Elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional	33%	17%	50%
Baixas tarifas sobre insumos importados	50%	0%	50%
Baixas tarifas sobre bens de capital importados	33%	0%	67%
Altas tarifas sobre produtos similares importados	33%	0%	67%
Baixos encargos sociais	0%	0%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo

Ainda foi considerado muito importante para 83% das empresas a oferta de créditos para empréstimos de longo prazo, sem os quais, as empresas ficam impossibilitadas para fazer investimentos em novos equipamentos e modernização das instalações (Quadro 4.18). Para as empresas de *clear blocks* os créditos a longo prazo contribuem para melhorar as condições de competitividade, porém o que se observa é que existem muitas dificuldades para a obtenção desses empréstimos.

Em relação aos **fatores político-institucionais**, dentre as providências que deveriam ser tomadas para a promoção da inovação, as empresas apontaram como a mais importante, uma política de incentivos ao setor através do Governo Federal, principalmente através de incentivos fiscais e linhas de crédito para o comércio exterior. Da mesma forma também são considerados como muito importantes para 67% dos pesquisados (Quadro 4.18), as baixas tarifas sobre os bens de capital importados, os baixos impostos sobre insumos e sobre os produtos.

No tocante à política científica e tecnológica, todos os entrevistados declararam que é um item sem importância para a indústria madeireira de *clear blocks*, uma vez que se trata de um setor tradicional, de baixa tecnologia, e cujo tema está relacionado muito mais com a indústria de equipamentos para o setor do que com a indústria de madeira.

Na análise dos **determinantes legais-regulatórios** que afetam a competitividade das empresas, observa-se no Quadro 4.19, que 67% das empresas indicaram como sendo muito importantes a existência de normas rígidas de controle ambiental e comentaram como negativa a atuação do governo com relação à interrupção dos incentivos aos reflorestamentos. Apenas 33% entendem que é importante o reconhecimento da responsabilidade civil do produtor e dos direitos de propriedade industrial e intelectual.

Para as empresas produtoras, principalmente as pequenas e médias que não possuem reflorestamentos e dependem de comprar a matéria prima dos grandes reflorestadores, é fundamental que ocorra a reposição sistemática das florestas para que não ocorra a falta de matéria prima, vital para a sobrevivência da indústria. É muito importante que o governo não só atue de forma rígida com relação aos reflorestamentos como também retorne com os incentivos que foram interrompidos, garantindo a matéria prima para que a indústria não fique inviabilizada.

Quadro 4.19 - Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes Legais Regulatórios, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
reconhecimento de responsabilidade civil do produtor	100%	0%	0%
reconhecimento de direitos de propriedade industrial/intelectual	100%	0%	0%
existência de normas rígidas de controle ambiental	17%	17%	67%
existência de normas rígidas para a defesa do consumidor	100%	0%	0%
legislação anti-truste	100%	0%	0%
legislação restritiva sobre o capital estrangeiro	100%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de Campo

No tocante aos **fatores infra-estruturais**, de acordo com o Quadro 4.20, todas as empresas apontaram como muito importante, a tarifa dos transportes marítimos e dos serviços portuários, as quais são consideradas elevadas e precisariam ser revisadas, pois os nossos custos portuários são considerados os maiores do mundo e evidentemente influenciam negativamente na competitividade da indústria brasileira. Quanto à rapidez e confiabilidade/qualidade destes serviços, todos consideraram estar satisfatória e de muita importância para o setor, apesar dos congestionamentos que têm ocorrido principalmente nas épocas de safra da soja, onde a capacidade de descarga dos caminhões é limitada, porém, mesmo assim, tem afetado pouco o embarque dos *containers* de madeira.

Com relação à tarifa do transporte rodoviário, a rapidez e a alta confiabilidade/qualidade, 83% das empresas indicaram como muito importantes e 17% como importante, pois todos dependem diretamente dos custos e da eficiência dos transportes rodoviários tanto no transporte de matéria prima para o pátio como no transporte do produto final para o porto. No Paraná, em função da privatização das rodovias, pode-se dizer que a qualidade está satisfatória, no entanto, o preço dos combustíveis está muito elevado, bem como as tarifas dos pedágios estão muito elevados e precisariam ser revisadas pelos órgãos controladores, e estão influenciando negativamente a competitividade das indústrias de *blocks*. Já os transportes ferroviários são muito importantes apenas para 33% dos entrevistados, pois são poucos os que se utilizam desses serviços.

Portanto, com os custos portuários, os combustíveis, e as tarifas de pedágio elevados, pode-se dizer que os custos dos transportes estão elevando os custos do produto e diminuindo a competitividade da indústria exportadora frente ao mercado internacional.

Com relação às tarifas de energia elétrica e telecomunicações, foram consideradas como muito importantes por todas as empresas e de boa confiabilidade/qualidade, porém, com relação à energia elétrica, o custo também está muito elevado devido às seguidas altas que ocorreram nos últimos dois anos. Já as demais fontes de energia, apenas 17% das empresas classificam como muito importantes (Quadro 4.20).

Quadro 4.20 - Fatores determinantes para o sucesso competitivo na infraestrutura física, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná – 2001

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
A tarifa dos transportes ferroviários é	67%	0%	33%
A alta confiabilidade/qualidade dos transportes ferroviários é	67%	0%	33%
A rapidez dos transportes ferroviários é	67%	0%	33%
A tarifa dos transportes rodoviários é	0%	17%	83%
A alta confiabilidade/qualidade dos transportes rodoviários é	0%	17%	83%
A rapidez dos transportes rodoviários é	0%	17%	83%
A tarifa dos transportes marítimos é	0%	0%	100%
A alta confiabilidade/qualidade dos transportes marítimos é	0%	0%	100%
A rapidez dos transportes marítimos é	0%	0%	100%
A tarifa dos serviços portuários é	0%	0%	100%
A alta confiabilidade/qualidade dos serviços portuários é	0%	0%	100%
A rapidez dos serviços portuários é	0%	0%	100%
A tarifa do armazenamento é	50%	17%	33%
A alta confiabilidade/qualidade do armazenamento é	50%	17%	33%
A tarifa da energia elétrica é	0%	0%	100%
A alta confiabilidade/qualidade da energia elétrica é	0%	0%	100%
A tarifa das demais fontes de energia é	50%	33%	17%
A alta confiabilidade/qualidade das demais fontes de energia é	67%	17%	17%
A tarifa das telecomunicações é	0%	0%	100%
A alta confiabilidade/qualidade das telecomunicações é	0%	0%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação aos **determinantes sociais**, observou-se que na área da educação básica houve um grande avanço nos últimos anos, percebeu-se que o índice de analfabetos é quase zero e que mais da metade dos empregados (60%) possuem o primeiro ou o segundo grau completo. Mesmo assim, é evidente a preocupação dos empresários e o interesse dos funcionários em continuar seus estudos. No que se refere ao número de pessoas com nível técnico observou-se que é muito pequeno e ocorre pela falta de escolas técnicas com cursos voltados para o setor, e por isso, as empresas se obrigam a fazer os treinamentos dentro da própria empresa. Dentre os entrevistados, 67% entende que seja muito importante a disponibilidade de mão de obra alfabetizada, com educação básica universal e de cursos de especialização, o que demonstra o grande interesse na elevação do grau de escolaridade dos funcionários. Apenas 17% das empresas declararam sem importância a representação sindical no local de trabalho e no sistema de negociações trabalhistas (Quadro 4.21).

Quadro 4.21 - Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes sociais, das empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná – 2001

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
Disponibilidade de mão de obra alfabetizada	17%	17%	67%
Disponibilidade de mão de obra com educação básica universal	0%	33%	67%
Disponibilidade de cursos de especialização	0%	33%	67%
Disponibilidade de mão de obra com conhecimento de línguas estrangeiras	50%	17%	33%
Integração com universidades/centros de pesquisa para educação geral	50%	17%	33%
Integração com universidades/centros de pesquisa para capacitação tecnológica	50%	17%	33%
Representação sindical no local de trabalho	17%	50%	33%
Sistema de negociações trabalhistas	17%	50%	33%

Fonte: Pesquisa de Campo

Na análise dos **determinantes internacionais**, de acordo com o Quadro 4.22, para 67% das empresas é muito importante o fácil acesso às tecnologias externas, e a pequena incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior e para 50% é muito importante a harmonização das políticas comerciais. Observou-se um grande interesse dos empresários em feiras e exposições internacionais na busca de novos conhecimentos, novas tecnologias, novos equipamentos e principalmente na busca de novos produtos. É importante observar que não há incidência de barreiras tarifárias ou não tarifárias e a comercialização da madeira é de interesse do mercado americano.

Note-se que para essa indústria o Mercosul não tem nenhuma importância, pois o produto em questão é consumido em grande escala pelo mercado norte americano onde há uma cultura muito forte na construção de casas de madeira com a utilização desses produtos. Na América do Sul não existe essa cultura, e portanto, não há demanda para o produto.

Quadro 4.22 - Fatores determinantes para o sucesso competitivo nos condicionantes globais e internacionais, das empresas de Clear Blocks selecionadas no Paraná - 2001

Grau de importância	Sem importância	Importante	Muito importante
O fácil acesso a novas tecnologias externas é	17%	17%	67%
A cooperação tecnológica com empresas do exterior é	50%	17%	33%
A harmonização de políticas comerciais é	33%	17%	50%
A efetivação do Mercosul é	100%	0%	0%
A pequena incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior é	17%	17%	67%
A pequena incidência de barreiras técnicas ao comércio exterior é	83%	0%	17%

Fonte: Pesquisa de Campo

### 4.3 – SÍNTESE CONCLUSIVA

Pela pesquisa efetuada, conclui-se que o padrão de concorrência dessa indústria está caracterizado pela forte identificação da marca no que diz respeito à credibilidade das empresas relacionada à qualidade dos produtos, ao cumprimento dos prazos de entrega e na capacidade de atender as especificações exigidas pelos clientes. Serão competitivas as empresas que adotarem estratégias no sentido de atenderem a essas exigências. Embora a concorrência não ocorra diretamente via preços, não se constituindo em uma estratégia de mercado, quando os preços aumentam ocorre a entrada de outros concorrentes, os preços variam de acordo com a demanda, e as estratégias se modificam, seja diminuindo custos, estoques, aumentando a produção, agregando valor ao produto, buscando novos produtos, e outras medidas que garantam a competitividade.

Em termos de estrutura de mercado, essa indústria aproxima-se de um oligopólio competitivo, caracterizada pela concentração relativamente alta da produção, homogeneidade do produto, competição via qualidade dos produtos e atendimento às especificações dos clientes e preços, e pelas barreiras de entrada restringidas pela inexistência de economias de escalas técnicas e diferenciação dos produtos.

Na análise dos fatores empresariais da competitividade, quanto à gestão, os objetivos das empresas são investir na ampliação de suas plantas, na organização, na administração e na modernização dos equipamentos, principalmente visando produzir os *blanks* e molduras, agregando valor ao produto. O crescimento dessa indústria é notório nos últimos anos, pois o volume de exportação tem aumentado ano a ano. Na inovação, nota-se grande preocupação com a qualidade dos produtos, e com as formas de organização da produção. Percebe-se o desinteresse em P&D, nas relações com universidades e centros de pesquisa, e as fontes de informações restringem-se aos clientes, fornecedores de equipamentos e visitas em feiras.

Na produção, é consenso a necessidade de aumentar os volumes produzidos, e continuar atuando de forma verticalizada. Há interesse na modernização das técnicas de gestão de qualidade no que diz respeito à controles estatísticos da produtividade, e à controles de qualidade no processo produtivo. Apesar das empresas serem relativamente

novas, principalmente para as pequenas e médias empresas, é fundamental a renovação e aquisição de equipamentos mais sofisticados. É de conhecimento geral que em curto prazo será indispensável a certificação dos produtos, como também é consciência geral a necessidade de aumentar o grau de instrução dos empregados, e está ocorrendo, tanto é que o número atual de funcionários analfabetos é quase nulo. Os treinamentos são efetuados na própria fábrica, e o número de empregados com nível técnico é pequeno em virtude da falta de escolas profissionalizantes para o setor. A rotatividade da mão de obra é pequena e concentrada nos setores de menor qualificação. A política de incentivos é restrita a gratificações por produção e não há sistema de participação nos lucros.

Na análise dos fatores estruturais da competitividade, a atuação da indústria é voltada ao mercado internacional, onde os principais compradores são os Estados Unidos, e a comercialização é efetuada através de *tradings* ou de estruturas próprias de vendas. O alto grau de exigência dos clientes internacionais leva à produção com qualidade e os principais concorrentes são as próprias empresas da região e as empresas chilenas. A configuração da indústria é caracterizada como totalmente verticalizada, não havendo nenhum tipo de terceirização. Não há cooperação entre os concorrentes, centros tecnológicos, universidades ou órgãos públicos, havendo apenas nas relações com os clientes e os fornecedores locais ou externos, mesmo assim, restrita a trocas de idéias e informações. O fator mais importante na organização da indústria é a grande capacidade de produção e a concentração da produção em um único produto. Quanto ao regime de incentivos e regulação da concorrência, há insatisfação quanto à falta de incentivos à exportação e a falta de linhas de créditos para investimentos na ampliação das plantas ou na aquisição de equipamentos, principalmente para compra de equipamentos importados.

Na análise dos fatores sistêmicos, os determinantes macroeconômicos se constituem em elementos decisivos na competitividade das empresas. As altas taxas de juros, a falta de oferta de créditos e os elevados impostos sobre os produtos, insumos e mão de obra têm tornado difícil a competitividade das empresas paranaenses no mercado internacional. Além disso, as constantes oscilações nas taxas de câmbio têm provocado incertezas no empresário local, que não se sente seguro para fazer os investimentos necessários.

Com relação aos fatores político-institucionais, as empresas demonstram que não acreditam nas ações governamentais e que há uma grande necessidade de se elaborar políticas tributária, tarifária e de comércio exterior voltadas a tornar as empresas nacionais mais competitivas frente aos concorrentes internacionais. Quanto a infra-estrutura física, os custos dos transportes rodoviários e marítimos, e a falta de eficiência no setor portuário coloca a indústria em posição de desvantagem em relação ao mercado internacional.

Em termos sociais, tem ocorrido um grande avanço nos últimos anos, o interesse na qualificação da mão de obra ocorre de ambas as partes, mas nas relações trabalhistas ainda há muito que avançar. Na área internacional nota-se a falta de acesso às tecnologias externas, e a falta de cooperação com empresas do exterior.

A grande preocupação dos produtores está relacionada com a obtenção de matéria prima (madeira de *pinus*), tanto atualmente como no futuro. Em primeiro lugar referem-se à falta de madeira de boa qualidade e certificada para atender o mercado, cada vez mais exigentes no que diz respeito ao meio ambiente. Em segundo lugar, as indústrias madeireiras de *clear*, apesar de preocupadas em investir em reflorestamento, não conseguem atingir esse objetivo (apenas duas grandes empresas estão investindo em florestas), ficando dependentes de grandes grupos internacionais que dominam o mercado.

No Quadro 4.23, apresenta-se uma síntese da avaliação das empresas de *clear blocks* selecionadas no Paraná.

Quadro 4.23 - Síntese dos resultados da pesquisa de campo nas empresas de *Clear Blocks* selecionadas no Paraná - 2001.

Padrão de Concorrência	Forte identificação da marca - credibilidade Qualidade dos produtos e pontualidade das entregas Atendimento às especificações dos clientes.
Estratégias Competitivas	Surgimento de novos produtos no mercado externo Agregar valor ao produto
Estrutura de Mercado	Ausência de diferenciação de produtos Alta concentração técnica Barreiras à entrada Competição: qualidade e atendimento aos clientes (não via preços) Oligopólio Competitivo
<b>Competitividade- Fatores Empresariais</b>	
Gestão	Investir em ampliação, modernização, organização e administração Redução da mão de obra Especializar a linha de produtos
Inovação	Melhoria na qualidade dos produtos Modernização equipamentos e formas de organização da produção Principal fonte de informação: fornecedores de equipamentos e clientes Ausência relações com universidades, centros de pesquisa e P&D
Produção	Redução do consumo/aumento rendimento Introdução de novos equipamentos (preferencialmente importados) Ampliação e adequação da fábrica existente Utilização de controle estatístico e de qualidade dos produtos
Recursos Humanos	Aumento do grau de instrução dos funcionários Treinamentos internos à empresa Pequena rotatividade da mão de obra Gratificações por produção sem participação dos lucros
<b>Competitividade- Fatores Estruturais</b>	
Mercado	Mercado externo - principalmente Estados Unidos da América Elevado crescimento últimos anos (aumento da capac. produtiva) Preço determinado pelo mercado internacional
Configuração da Indústria	Dilema entre ampliação e modernização Altamente verticalizada Não há investimentos em P&D Não há cooperação entre empresas, com sindicatos/órgãos públicos Cooperação com clientes e fornecedores locais e externos
Incentivos e Regulação da Concorrência	Falta de incentivos à exportação/compra de equipamentos importados Falta de linhas de créditos para investimentos
<b>Competitividade - Fatores Sistêmicos</b>	
Macroeconômicos	Altas taxas de juros e oscilações das taxas de câmbio Falta de oferta de créditos Elevados impostos sobre produtos, insumos e mão de obra
Políticos-institucionais	Falta de linhas de créditos e altos impostos para comércio exterior Falta de incentivos para importação de equipamentos
Legais-regulatórios	Falta de normas rígidas de controle ambiental Falta de Incentivos a novos reflorestamentos
Infra-estruturais	Altas tarifas e boa qualidade dos transportes rodoviários Altas tarifas e baixa qualidade dos transp. marítimos e serv. portuários Altas tarifas e boa qualidade da energia elétrica e telecomunicações
Determinantes sociais	Disponibilidade de mão de obra alfabetizada Falta de cursos de especialização
Determinantes internacionais	Dificuldade de acesso às tecnologias externas Pequena incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior

Fonte: Pesquisa de Campo

## **5. VIRTUDES E LIMITES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE *CLEAR BLOCKS*, E PROPOSTAS DE POLITICAS.**

Diante da análise dos fatores determinantes da competitividade, neste capítulo apresentam-se no item 5.1, as virtudes e limites da competitividade da indústria de *clear blocks*, no item 5.2, algumas propostas de políticas para o setor público, e no item 5.3, propostas de políticas e estratégias para o setor privado. É importante ressaltar que as propostas apresentadas, não se encontram em ordem de prioridade ou de importância, cabendo a cada empresa priorizar as suas reais necessidades.

### **5.1 – VIRTUDES E LIMITES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE *CLEAR BLOCKS***

De uma forma sintética, considerando os diversos fatores determinantes da competitividade da indústria resumidas no Quadro 4.23, e outros observados na pesquisa, pose-se listar os seguintes aspectos positivos que influenciam na competitividade dessa indústria:

- Disponibilidade e proximidade de matéria prima, para médias e grandes empresas, com uma estrutura de extração e de transportes eficiente, que garante continuidade produtiva das empresas.
- Disponibilidade de mão-de-obra, que por se tratar de uma região com tradição no ramo madeireiro, se constitui num fator favorável à indústria.
- Existência de cooperação com clientes e fornecedores de equipamentos.
- Infra-estrutura física privilegiada, uma vez que dispõe de energia elétrica, telecomunicações e estrutura de transportes eficiente e de qualidade.
- Estabilidade econômica com baixa taxa de inflação, e câmbio relativamente desvalorizado que se constitui em fator favorável à indústria exportadora.
- Isenção de alguns impostos como ICMS e PIS/COFINS, apesar das dificuldades no ressarcimento dessas isenções.

No entanto, também pode-se listar alguns aspectos que influenciam negativamente competitividade dessa indústria, tais como:

- A matéria prima, apesar de abundante, está concentrada em duas grandes empresas reflorestadoras, que dominam o mercado e impõem o preço, e não há incentivos para novos reflorestamentos.
- Falta de escolas profissionalizantes para o setor.
- Falta de cooperação com universidades e centros de pesquisa.
- Alta carga tributária sobre os insumos, elevados encargos sociais, altas taxas de juros e as flutuações das taxas de câmbio.
- Falta de linhas de crédito e elevada burocracia nos financiamentos, bem como falta de incentivos para compra de equipamentos importados.
- Elevados custos e baixa qualidade dos serviços portuários, e os elevados custos da energia elétrica e dos transportes rodoviário e marítimo.

## **5.2 – PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA O SETOR PÚBLICO**

São as políticas relacionadas com os fatores sistêmicos da competitividade.

- Prever linhas de crédito para investimentos em infra-estrutura, modernização, aquisição de equipamentos, e capital de giro, com prazos, quantidades, e juros compatíveis com as taxas de outros países.
- Adoção de uma política cambial firme, uma vez que influencia diretamente a indústria exportadora.
- Implantar uma ampla reforma tributária de forma que a carga de tributos que incidem sobre os insumos, peças, mão de obra e produtos, não se constitua em fator desfavorável na competitividade das empresas do setor.
- Incentivos tributários e tarifários para aquisição de equipamentos importados, e a criação de mecanismos que permitam a importação de equipamentos usados.
- Necessidade de uma política de modernização dos portos com uma rigorosa revisão da eficiência e dos custos aduaneiros.

- Monitoramento sobre as atividades das concessionárias das rodovias do Paraná, visando a adoção de tarifas menos elevadas.
- Política de incentivos fiscais para exportação e maior facilidade e agilidade na devolução dos atuais incentivos, tais como a devolução do ICMS e do PIS/COFINS.
- Maiores facilidades e menores exigências com relação a garantias na liberação dos adiantamentos de contratos de câmbio (ACC).
- Retorno imediato da política de incentivos fiscais para novos reflorestamentos, sob pena de inviabilizar todo o setor madeireiro em médio prazo.

### **5.3 – PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA O SETOR PRIVADO**

São os fatores empresariais da competitividade.

- Implementar técnicas de gestão empresarial no que diz respeito à qualidade dos produtos, redução de custos e aumento da produtividade. Para isso há necessidade de intensificar investimentos em aprendizagem, formação profissional e gerencial.
- Intensificar as parcerias com fornecedores no desenvolvimento de tecnologias adequadas em máquinas e equipamentos, bem como no desenvolvimento de insumos, e investir em equipamentos para produzir outros produtos com maior valor agregado como os *blancks* e as molduras.
- Aumentar a participação em feiras nacionais e internacionais, e promover encontros comerciais visando uma maior proximidade com o cliente e a identificação das suas necessidades, implicando em maior estreitamento nessa relação.
- Promover maior integração com as instituições de apoio tais como a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), SENAI, CEFET, Sindicatos e Prefeituras da região, no sentido de desenvolver programas de treinamentos e de melhorias de qualidade da mão-de-obra.
- Criar uma associação dos produtores de *clear blocks* do Paraná, no sentido de promover o fortalecimento do setor, realizar trocas de idéias, novas tecnologias, e intercâmbio comercial, possibilitando a intensificação nas relações com os poderes públicos.

- Desenvolver, através de associações representativas, pressões articuladas para inibir a exportação da madeira *in natura*, ou somente madeira serrada.
- Planejar investimentos em reflorestamentos, para não ficar, no futuro, à mercê das grandes reflorestadoras multinacionais e sujeitos à falta de matéria prima.
- Investir em Certificação Ambiental, se adaptando às futuras e inevitáveis exigências do mercado internacional.

## 6 – CONCLUSÃO FINAL

Neste trabalho tem-se como objetivo geral analisar a competitividade da indústria de *clear blocks* no Paraná, diante do processo de globalização e das mudanças estruturais ocorridas na economia brasileira a partir do final dos anos 80.

Os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas com as empresas revelaram que esta indústria é competitiva no mercado internacional, pois apesar de ser relativamente nova, teve um elevado crescimento nos últimos anos. Em termos internacionais, mesmo competindo com produtores do México, Chile e Nova Zelândia, vem aumentando sua participação no mercado, alcançando em apenas 10 anos, cerca de 20% da produção mundial. Pode-se afirmar que essa indústria está em processo de consolidação, e conta com aspectos positivos para sua competitividade como a existência de um significativo mercado comprador, a disponibilidade de mão-de-obra na região, e a disponibilidade e proximidade da matéria prima, já que o Paraná é o maior produtor de *pinus* do Brasil.

Conclui-se que a indústria de *clear blocks* está inserida no processo de reestruturação produtiva decorrentes das influências da globalização. Esta reestruturação é caracterizada pelo avanço tecnológico, pela necessidade de produzir com qualidade e atender às necessidades dos clientes e principalmente, manter a credibilidade junto aos compradores internacionais. Há necessidade de aumentar a eficiência, reduzir custos e aumentar a produtividade, bem como, cada vez mais são importantes a minimização das perdas e o aproveitamento dos subprodutos. Por isso, há plena consciência das empresas da necessidade da modernização e qualificação da mão-de-obra para ampliar as vantagens competitivas e competir nesse mercado globalizado.

Percebe-se que as empresas médias e de grande porte estão investindo fortemente em modernização, tanto na aquisição de equipamentos importados sofisticados, como em qualificação do pessoal, buscando produzir os *blanks* e as molduras, agregando maior valor ao produto. No entanto, para as pequenas empresas, existe uma grande carência de financiamentos, sejam para investimentos em ampliações ou modernização das instalações, sejam para aquisição de novos equipamentos, ou até mesmo para capital de giro.

Trata-se de uma indústria relativamente concentrada, e altamente verticalizada, onde as fracas relações de cooperação impedem que as empresas se beneficiem de maiores ganhos de eficiência coletiva. Nota-se também a necessidade de maior entrosamento com as instituições como universidades, associações, sindicatos e prefeituras, no sentido de criar parcerias principalmente no aspecto de capacitação profissional.

Não se observa fusões e incorporações industriais nesse setor, mas está havendo uma certa concentração da indústria por conta do aumento da competitividade das médias e grandes empresas e pelo desaparecimento das pequenas.

Contudo, as diversas alterações que ocorreram na economia brasileira na década de 90 tais como: abertura, desregulamentação, estabilização ancorada nas taxas de câmbio e juros, tiveram grande influência na competitividade das empresas, às vezes negativa, ou às vezes positiva. Assim, os fatores sistêmicos se constituem na grande preocupação dos empresários, pois não dependem de suas ações, principalmente os relacionados à falta de créditos, falta de incentivos, alta carga tributária, aos altos custos das tarifas portuárias e rodoviárias, os altos custos de energia elétrica, as elevadas taxas de juros no mercado interno, e outros, que se constituem em fatores decisivos para a competitividade da indústria de *clear blocks* em relação aos produtores dos países concorrentes. Além disso, flutuações das taxas de cambio, criam um clima de incerteza aos produtores brasileiros, pois se constituem nos fatores mais importantes para a competitividade de suas empresas.

Existem, entretanto, alguns programas de apoio à reestruturação e exportação, em instituições como o BNDES, bem como as isenções do ICMS e PIS/COFINS, mas que ainda carecem de maior agilidade e menor burocracia para se tornarem realidade para as empresas.

Outro fator de suma importância para a indústria é o fornecimento de matéria prima, uma vez que as pequenas empresas, com pouco consumo, não conseguem quotas nas grandes reflorestadoras e dependem das florestas de terceiros, com fraca estrutura de retirada de toras. As médias e grandes empresas, ficam sujeitas a quotas limitadas, sem garantia de entregas futuras, e cujos preços são impostos pelas grandes reflorestadoras multinacionais. Portanto também se constitui numa estratégia importante os investimentos em florestas.

Assim, a nova ordem econômica denominada globalização, caracterizada pela abertura dos mercados nacionais, pelas transferências nos métodos de produção e nas formas de gestão e organização empresarial, faz com que as indústrias enfrentem seus desafios através de uma reestruturação produtiva e organizacional. Restará para a competitividade das empresas, a união de todos para superar alguns dos fatores sistêmicos e investir nos fatores internos às firmas, tais como, modernização, organização e gestão empresarial, reduzindo custos e aumentando a eficiência. Também são importantes as ações dos diversos agentes envolvidos, principalmente dos governos, para que se possa consolidar cada vez mais a competitividade da indústria.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE, Ambiente interno e externo. São Paulo, 2000. Disponível na Internet <http://www.abimci.com.br>. Em 11/04/2001.
- BARROS, José R. M., GOLDENSTEIN, Lidia (1997). Reavaliação do Processo de Reestruturação Industrial Brasileiro. **Revista de Economia Política**, vol.17, n.2(66), abril-junho/1997.
- BELLUZZO, Luiz G.M. (1995). O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados globalizados. **Economia e Sociedade**, Campinas, (4), pp.11-20, junho/1995.
- BOLETIM DE CONJUNTURA. Política Monetária. Os juros do Plano Real: história, controvérsias e perspectivas. Instituto de Economia– UFRJ, p.15-20, abr.1999.
- BOLETIM DE CONJUNTURA. Política Monetária. Juros e Crédito: uma análise de 2000 e perspectivas para 2001. Instituto de Economia – UFRJ, p.1618, dez. 2000.
- BOTELHO, Marisa R. A. (1998). Distritos industriais e política industrial: notas sobre tendências recentes. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.19, n.1, p.103124,1998.
- CHESNAIS, François (coord.) (1998). **A Mundialização Financeira: gênese, custos e Riscos**. SP: Xamã.
- COUTINHO, Luciano (1992). A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. As Grandes Tendências de Mudança. **Economia e Sociedade**, n.1, pp.69-87, agosto/1992.
- COUTINHO, L. G., FERRAZ, J. C. (Coords.) (1994) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus. 501p.
- COUTINHO, Luciano (1995). Nota sobre a natureza da globalização. **Economia e Sociedade**, Campinas, (4), pp.21-26, junho/1995.
- ESSER, Klaus *et al.* (1994). **Competitividad Sistêmica: Competitividad Internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlin : Instituto Aleman de Desarrollo - IAD, 1994. 96p.

- FERRAZ, J. C. *et al.* (1997). **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro. Campus.
- FRANCO, Gustavo (1998). A inserção externa e do desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, vol.18, n.3(71), julho-setembro/1998, pp.121-147.
- GONÇALVES, Reinaldo (1991). **Desafios Competitivos para a Indústria Brasileira** Subprograma Tecnologia Básica-TIB. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991.
- GONÇALVES, Reinaldo (1994). **Ô Abre Alas: a nova inserção do Brasil na economia mundial**. RJ: Relume-Dumará.
- GONÇALVES, Reinaldo et al. (1998). **A Nova Economia Institucional: uma perspectiva brasileira**. RJ: Campus.
- GONÇALVES, Reinaldo (1999) **Globalização e Desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra.
- IPARDES. Evolução do total das exportações e da indústria madeireira no Paraná 1990-1998. **Revista Análise Conjuntural**, Curitiba, v.21, n.3-4, p.7, mar./abr. 1999.
- KUPFER, David (1991). **Padrões de Concorrência e Competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI.1991
- LASTRES, Helena M. M. (1997). **A Globalização e o Papel das Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**, Brasília, IPEA.
- MATTOSO, Jorge (1995). **A desordem do Trabalho**. SP: Scritta.
- MAZZALI, Leonel, COSTA, Vera M.H.M. (1997). As formas de organização em rede: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia Política**, vol.17, n.4(68), outubro-dezembro/1997.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. Seis anos do Real: Crescimento e Desenvolvimento Social. Brasília, 2000. Disponível na *Internet* no site <http://www.planalto.gov.br> Em 15/05/2001
- NAKANO, Yoshiaki (1994). Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista da Economia Política**, vol. 14, n.4(56), outubro-dezembro/1994.
- PORTER, Michael E. (1990). **Vantagem competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

- POSSAS, Maria Silvia (1993). **Concorrência e competitividade, notas sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista** Tese de Doutorado/Unicamp, Instituto de Economia. Campinas, 1993, p.1-102.
- POSSAS, Mario L. (1996). Fatores sistêmicos e política industrial - implicações para o Brasil. In: CASTRO: A. B. (Org.) **Estratégias empresariais da indústria brasileira**: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária. p.71-117.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Política Monetária: Elevam-se as taxas de juros em agosto. São Paulo, v. , n. , p.20-21, nov. 1993.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Conjuntura Estatística (encarte). São Paulo, v.53 , n.3 , p.I-XXXI, fev. 1999.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Carta do IBRE. O Plano Real seis anos depois. São Paulo, v. , n. , p.9-12, jun. 2000.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Conjuntura Estatística (encarte). São Paulo, v. , n. , p.XIV-XIX, fev. 2001.
- REVISTA DA MADEIRA (WOOD MAGAZINE). Mercado dos Estados Unidos. Curitiba-Pr, v.43, ano8, p.12-17, mar.2000
- REVISTA C.C. CROW PUBLICATIONS, INC.. U.S. Moulding Market. Portland, OR., v.16, n.2, p.14-17, abril 2001.
- REVISTA INTERNACIONAL WOOD MARKETS RESEARCH INC. Wood Market Edition 2000, v.6, n.2, p.12, 2000
- SOROS, George (1998). **A crise do capitalismo**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUZIGAN, W. et al. (1989).**Reestruturação industrial e competitividade internacional**. S.P., SEADE.
- TREUHERZ, Rolf Mário (2000). **Manual das crises para países emergentes**: sinais de alerta e medidas preventivas. Tradução de Carmem Sílvia Corrêa Treuherz Salomão. São Paulo: Futura, 2000.

**ANEXO 1**

## QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS

### I – IDENTIFICAÇÃO

1- Nome da empresa: \_\_\_\_\_

2- Endereço: \_\_\_\_\_

3- Ano de fundação da empresa/instalação na região: \_\_\_\_\_

4- Entrevistados:

Nome do entrevistado	Cargo

5- Composição acionária:

Nome do sócio	Participação(%)

6- Histórico :

Origem do Capital:

Desde quando atua no ramo madeireiro :

Trajétoria de Crescimento :

### II- PRODUÇÃO

7- Quais os principais produtos produzidos e suas finalidades?

Produtos	Construção Civil	Móveis	Outros
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			

8- Qual a produção física?

Ano	Produção física	Ano	Produção física
1990		1996	
1991		1997	
1992		1998	
1993		1999	
1994		2000	
1995			

9- Qual é o Mercado a que se destina a produção da empresa? (% Produção)

Ano	Local	Estadual	Nacional	EUA	Mercosul	Europa	Ásia
1990							
1991							
1992							
1993							
1994							
1995							
1996							
1997							
1998							
1999							
2000							

10- Qual é a procedência das matérias-primas utilizadas?

	1990	1994	2000
Grandes Reflorestadoras			
Reflorestamento próprio			
Terceiros			
Outros			
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%

11- Quais são os principais concorrentes da empresa?

Nome dos concorrentes	Produto concorrente	Localização dos concorrentes			
		Local	Estadual	Nacional	Exterior

12- A empresa terceiriza serviços ou etapas do processo produtivo? ( ) sim; ( ) não.  
Em caso positivo, cite as atividades terceirizadas.

Etapas do processo produtivo terceirizadas	Serviços terceirizados
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
6-	6-
7-	7-
8-	8-
9-	9-
10-	10-

13- A empresa tem projeto de investimento nos próximos 5 anos? Assinale as alternativas cabíveis.

Projeto	Sim	Não
Para ampliação da planta existente		
Para modernização de planta já existente		
Para reposição de equipamentos		
Para adaptações na planta produtiva para promover alterações na composição da produção		
Para adequação às exigências do mercado internacional		
Para melhorias na qualidade do produto		
Em P&D		
Em compra de tecnologia no exterior		
Em formação de recursos humanos		
Em controle ambiental		
Em organização/administração		
Diversificação de produtos em plantas já existentes		
Outros. Especificar:		

14- Quais são as principais fontes de financiamento. Assinale em ordem de importância: 1- sem importância; 2- importante; 3- muito importante.

Fontes	1	2	3
Recursos próprios			
Bancos oficiais			
Bancos privados			
Recursos externos			
Outros. Especificar			

### III- DESEMPENHO FINANCEIRO

15- Qual foi a evolução do faturamento da empresa nos anos 90?

Ano	Faturamento (R\$ mil)	Ano	Faturamento (R\$ mil)
1990		1996	
1991		1997	
1992		1998	
1993		1999	
1994		2000	
1995			

16- Qual o montante de investimento em capital fixo realizado, de sua empresa, no principal setor de atuação?

Valor : R\$.....

17- Assinale com um **X** a principal motivação do investimento em capital fixo, de sua empresa no principal setor de atuação?

<b>Modernização</b>	
<b>Ampliação</b>	

18- Assinale com um **X**, se os valores dos indicadores relacionados no quadro abaixo, estão maiores, iguais ou menores que em 1994 (início do Plano Real):

<b>Indicadores de Desempenho Econômico</b>	<b>maiores</b>	<b>Iguais</b>	<b>menores</b>
1- Faturamento			
2- Exportações			
3- Importações diretas de insumos/componentes			
4- Importações diretas de bens de capital			
5- Parcela do mercado nacional (% em valor)			
6- Grau de utilização de capacidade			
7- Emprego direto na produção industrial			
8- Taxa de permanência da mão-de-obra			
9- Número de níveis hierárquicos			

19- Utilize o código **1**- menor; **2** - igual; **3** - maior; para assinalar a situação dos atributos indicados do principal produto comercializado por sua empresa quando comparados à 1994:

<b>Atributos</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>
1- Nível de preços		
2- Nível de custos de produção		
3- Nível médio dos salários pagos		
4- Grau de aceitação da marca / empresa		
5- Prazos de entrega		
6- Tempo de desenvolvimento dos novos "modelos/ especificações"		
7- Conteúdo / sofisticação tecnológica		
8- Conformidade às especificações técnicas		
9- Atendimento a especificações particulares de clientes		

#### **IV- CAPACITAÇÃO GERENCIAL, PRODUTIVA E TECNOLÓGICA**

20- Quais os gastos em P&D realizados em 2000? \_\_\_\_\_ % do faturamento.

21- Qual a evolução dos gastos com P&D na empresa?

<b>Evolução recente e perspectivas dos gastos em P&amp;D</b>	<b>Menores</b>	<b>Iguais</b>	<b>Maiores</b>
Gastos atuais em comparação com os gastos em 1994 são:			
Gastos futuros ( 5 anos) em relação aos gastos atuais serão:			

22- Cite as principais alterações no processo produtivo da empresa nos anos 90. Assinale em ordem de importância: **1**- sem importância; **2**- importante; **3**- muito importante.

<b>Alterações no processo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Introdução de novos equipamentos na planta original			
Ampliação da planta original			
Redesenho da planta original			
Construção de nova planta com novo processo			
Novas técnicas organizacionais no processo produtivo			
Outros			



27- Assinale com um **X** no quadro abaixo, o nível de abrangência das atividades de certificação / garantia da qualidade (CGQ) e controle de qualidade (CQ) adotadas e por adotar na sua empresa em relação aos insumos e componentes:

Níveis de abrangência das atividades em relação aos insumos e componentes	1990		1994		2000		Projeção	
	CGQ	CQ	CGQ	CQ	CGQ	CQ	CGQ	CQ
1- Em nenhum recebimento								
2- Recebimento de alguns insumos								
3- Recebimento de insumos essenciais								
4- Recebimento de todos os insumos								

28- Como se dá o desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias? Assinale em ordem de importância: 1- sem importância; 2- importante; 3- muito importante.

Desenvolvimento ou incorporação	1	2	3
Aquisição de máquinas compradas no mercado nacional			
Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional			
Em cooperação com fornecedores de equipamentos			
Nas unidades de produção da empresa			
Em laboratórios de P&D da empresa			
Em cooperação com outras empresas concorrentes			
Em cooperação com outras organizações (de ensino e pesquisa, entidades de apoio setoriais, etc.)			
Em cooperação com fornecedores de insumos			
Outros. Especifique:			

29- Formação de mão-de-obra em relação à 1994.

Grau de formação	n. de empregados atual	Aumentou	Igual	diminuiu
1º grau incompleto				
1º grau completo				
2º grau completo				
Nível técnico				
Nível superior				
Pós-graduados				

30- Qual é o local de formação dos recursos humanos da empresa? (% de trabalhadores)

Local de formação	Nível técnico	Nível superior
1- Local		
2- Região		
3- Estado		
4- Outros estados		
5- Exterior		
<b>TOTAL</b>	100%	100%

31- Indique o número de empregados envolvidos (2000) em atividades de treinamento nas áreas:

Área contemplada	Nº de empregados	Nº horas médias trab./ano
Atividades de produção		
Atividades de administração		
Atividades de comercialização		
Outras		
<b>TOTAL</b>		

32- Quais são as vantagens da localização da empresa na região, para a formação de recursos humanos? Assinale em ordem de importância: 1- sem importância; 2- importante; 3- muito importante.

<b>Vantagens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1- Contratação de pessoal qualificado em outras empresas locais			
2- Formação de pessoal em escolas técnicas e superiores locais			
3- Realização de cursos de treinamento em conjunto com outras empresas			
4- Facilidade de troca de informações com técnicos de empresas locais			
5- Existência de apoio institucional local para treinamento de pessoal			
6- Outros. Especifique:			

33 – Qual a rotatividade da mão-de-obra da empresa?

Nº de empregados por mês :

### **V- COOPERAÇÃO**

34- A empresa estabelece relações de cooperação (desenvolvimentos conjuntos) com empresas e instituições locais ou externas à região?

<b>Empresas e instituições</b>	<b>Locais</b>		<b>Externas</b>	
	<b>Realiza</b>	<b>Não realiza</b>	<b>Realiza</b>	<b>Não realiza</b>
Empresas clientes				
Empresas concorrentes				
Empresas fornecedoras				
Centros tecnológicos				
Universidades				
Sindicatos patronais				
Órgãos públicos				
Outros				

35- As relações comerciais com clientes locais caracterizam-se por , assinale em ordem de importância: 1- sem importância; 2- importante; 3- muito importante.

<b>Características</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Venda de produtos padronizados			
Venda de produtos desenvolvidos para empresas locais			
Existência de processos produtivos dedicados a empresas locais			
Apoio a clientes no desenvolvimento de seus produtos			
Aliança para desenvolvimento de tecnologias			
Outros. Especifique:			

36- No caso de cooperação importante com clientes locais, assinale as características das atividades cooperativas existentes.

<b>Atividades cooperativas</b>	<b>Freqüência</b>				<b>Contrato escrito</b>	
	<b>inexistente</b>	<b>rara</b>	<b>anual</b>	<b>mensal</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Troca de idéias e informações						
Ensaio p/ desenvolvimento e melhoria de produtos						
Assistência técnica p/ melhoria de processo produtivo						
Design de produtos						
Capacitação de recursos humanos						
Outros. Especifique						

37- No caso de cooperação importante com concorrentes locais, assinale as características das atividades cooperativas existentes.

Atividades cooperativas	Frequência				Contrato escrito	
	inexistente	rara	anual	mensal	Sim	Não
Troca de idéias e informações						
Ensaio p/ desenvolvimento e melhoria de produtos						
Assistência técnica p/ melhoria de processo produtivo						
Design de produtos						
Capacitação de recursos humanos						
Outros. Especifique						

38- No caso de cooperação importante com fornecedores locais, assinale as características das atividades cooperativas existentes.

Atividades cooperativas	Frequência				Contrato escrito	
	inexistente	rara	anual	mensal	Sim	Não
Troca de idéias e informações						
Ensaio p/ desenvolvimento e melhoria de produtos						
Assistência técnica p/ melhoria de processo produtivo						
Design de produtos						
Capacitação de recursos humanos						
Outros. Especifique						

39- No caso de cooperação importante com sindicatos e órgãos públicos locais, assinale as características das atividades cooperativas existentes. Assinale em ordem de importância: **1-** sem importância; **2-** importante; **3-** muito importante.

Atividades cooperativas	1	2	3
Realização de eventos (feiras, etc.)			
Capacitação de recursos humanos			
Ações para o desenvolvimento regional			
Outras gestões junto ao poder público estadual e federal			
Apoio na aquisição de insumos, máquinas e equipamentos			
Outros. Especifique:			

## VI- POLÍTICA DE ABERTURA COMERCIAL E RELAÇÕES COM MERCOSUL

40- Como a empresa se adequou ao processo de abertura de mercado nos anos 90? (Numerar por ordem de importância, onde o nº 1 é o mais importante).

promoveu importantes melhorias nos equipamentos e processos produtivos	
promoveu apenas mudança organizacional	
introduziu inovação de produto	
introduziu inovação de processo	
fez arranjos cooperativos com empresas e instituições de pesquisa	
capacitou internamente os recursos humanos	
empenhou-se no aprendizado tecnológico	
buscou outras formas de financiamento	
outros	

41- Qualifique os arranjos cooperativos de que a empresa passou a participar nos anos 90. Assinale em ordem de importância: **1-** sem importância; **2-** importante; **3-** muito importante.

Itens	1	2	3
Maior relação com fornecedores			
Maior interação com clientes			
Maior articulação com universidades e centros de pesquisa			
Maior associação de interesses com empresas concorrentes			
Outras formas de arranjos cooperativos. Citar.			

42- Em que medida a formação do MERCOSUL vem influenciando a estratégia da empresa? (Numerar por ordem de importância, onde o nº 1 é o mais importante).

levou à formação de alianças cooperativas com empresas dos países do MERCOSUL, voltadas para melhorias na produção	
conduziu a empresa a realizar investimentos nos países do MERCOSUL	
levou a empresa a realizar investimentos nos países do MERCOSUL	
levou a empresa a maior integração com empresas locais na busca de maior especificação produtiva	
levou a empresa a realizar esforços junto a governos em favor de tratamento mais eqüitativo às empresas locais	
levou a empresa a ampliar sua estrutura de vendas para os países do MERCOSUL	
não influenciou	
outros impactos. Citar.	

43- Indique os principais obstáculos que impedem maior integração entre a sua empresa e as empresas dos países do MERCOSUL. Assinale em ordem de importância: **1-** sem importância; **2-** importante; **3-** muito importante.

Itens	1	2	3
Ausência de interesses comuns de negócios			
Dimensão limitada do mercado			
Dificuldade de acesso às informações de negócios			
Dificuldades de maior aproximação com empresários de outros países			
Desarmonia entre as políticas macroeconômicas dos países			
Entraves fiscais			
Dificuldade de acordos cooperativos com empresas de outros países			
Outras. Especifique.			

44- Que providências deveriam ser tomadas para a promoção da inovação? (Numerar por ordem de importância, onde o nº 1 é o mais importante).

o governo federal deveria implementar uma política de incentivos ao setor para a promoção da inovação	
o governo estadual deveria implementar uma política de incentivos ao setor para a promoção da inovação	
o governo local deveria implementar uma política de incentivos ao setor para a promoção da inovação	
o governo (em seus diversos níveis) não deve promover inovação	
os organismos locais e as empresas deveriam estabelecer maior interação para a promoção da inovação	
apenas as empresas deveriam estabelecer maior interação para a promoção da inovação	
apenas os organismos locais deveriam estabelecer maior interação para a promoção da inovação	
outras providências.	

Quais?	
não devem ser tomadas providências neste sentido. Por quê?	
Especifique:	

45 - Que políticas governamentais poderiam contribuir para o aumento da eficiência e inovação da empresa? (Numerar por ordem de importância, onde o n.º 1 é o mais importante).

estabelecimento de mais e melhores atividades de treinamento técnico	
melhorias em educação básica	
programas de apoio a consultoria técnica	
linhas de crédito. Em caso afirmativo especifique:	
Incentivos. Em caso afirmativo especifique :	
maior estabilidade macroeconômica	
outras. Especifique:	
não devem haver políticas governamentais para estímulo à inovação.	

46 - Qual a sua avaliação sobre o papel do governo federal, estadual e municipal no processo de promoção de inovações?

Governo	Positiva	Negativa	Por quê?
Federal			
Estadual			
Municipal			

47- Deveria haver alterações neste papel?

Sim. Quais? \_\_\_\_\_

Não. Por quê? \_\_\_\_\_

48- A empresa se utiliza de mecanismos existentes de incentivo, financiamentos e crédito de organismos de apoio a empresas, agências governamentais, bancos, etc?

( ) sim

( ) não

Especifique: \_\_\_\_\_

49- A empresa está se beneficiando de políticas existentes no nível local para o setor?

( ) sim

( ) não

Especifique: \_\_\_\_\_

## VII - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

ESTE BLOCO VISA IDENTIFICAR A POSIÇÃO ATUAL DA EMPRESA EM RELAÇÃO A METAS E AÇÕES PRIORITÁRIAS, BEM COMO AS SUAS ESTRATÉGIAS DE MERCADO, DE PRODUÇÃO, DE COMPRAS, DE RECURSOS HUMANOS E DE FINANCIAMENTO.

50- A estratégia de mercado adotada pela sua empresa para o principal produto, visa:

Somente o mercado interno	
Somente o mercado externo	
Mercado interno e o externo	

51- A estratégia de mercado adotada pela sua empresa visa preferencialmente:

A) Em relação ao produto (2 opções):

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
baixo preço		
forte identificação da marca		
pequeno prazo de entrega		
curto tempo de desenvolvimento de novos produtos		
elevada eficiência da assistência técnica		
elevado conteúdo / sofisticação tecnológica		
estrito atendimento de especificações particulares da clientela		
elevada conformidade às especificações técnicas		
Não há estratégia definida		

B) Em relação ao segmento de mercado (1 opção):

atuar em todos os segmentos de mercado	
atuar em segmentos específicos de mercado	
não há estratégia definida	

C) Em relação ao destino da produção (1 opção):

direcionar para o mercado regional	
mercado nacional	
Mercosul	
Estados Unidos	
Europa	
Ásia	
Outro (especificar)	
não há estratégia definida	

D) Em relação à comercialização (2 opções):

Vender através de <i>tradings</i>	
vender através de empresas licenciadas/franqueadas	
vender através de terceiros	
vender através de estruturas próprias de vendas	
vender através de acordos comerciais estáveis	
Não há estratégia definida	
outra (especificar)	

52- A estratégia de produção adotada pela sua empresa , visa preferencialmente

A) Em relação à gestão da produção (2 opções):

reduzir custo de estoques	
reduzir consumo / aumentar rendimento das matérias primas	
reduzir consumo / aumentar rendimento energético	
reduzir necessidades de mão de obra	
promover desgargamentos produtivos	
reduzir emissão de poluentes	
não há estratégia definida	
outro (especificar)	

B) Em relação aos procedimentos produtivos:

Modernizar atuais equipamentos e instalações	
Modernizar atuais formas de organização da produção	
Modernizar atuais técnicas de gestão da qualidade	
Manter inalterado o processo produtivo	
Não há estratégia definida	
Outro (especificar)	

C) Em relação à concepção dos processos (1 opção):

aumentar a padronização da produção	
aumentar a flexibilidade da produção	
não há estratégia definida	
outro (especificar)	

D) Em relação à definição da abrangência das atividades realizadas na unidade de produção

expandir as atividades realizadas, produzindo mercadorias anteriormente adquiridas no mercado	
desverticalizar, adquirindo / subcontratando no mercado interno insumos anteriormente produzido na empresa	
terceirizar serviços (subcontratar serviços de apoio)	
especializar a linha de produtos (reduzir a gama de produtos vendidos pela empresa)	
renovar continuamente a linha de produtos (novos modelos / versões)	
abandonar a fabricação do produto	
não há estratégia definida	
outra (especificar)	

53- A estratégia de compras do principal insumo e/ou componente do principal produto, adotada pela sua empresa, visa preferencialmente:

A) Em relação aos atributos do insumo/componente (2 opções):

menores preços	
menores prazos de entrega	
maior eficiência da assistência técnica	
maior conteúdo / sofisticação tecnológica	
maior conformidade às especificações técnicas	
maior durabilidade	
maior atendimento de especificações particulares	
não há estratégia definida	

B) Em relação ao número de fornecedores (1 opção):

comprar do maior número possível	
comprar do menor número possível (que não um único fornecedor)	
comprar de um único fornecedor	
não há preocupação com o número de fornecedores	
não há estratégia definida	

C) Em relação à origem dos fornecedores (1 opção):

comprar de fornecedores regionais	
comprar de fornecedores nacionais	
comprar de fornecedores estrangeiros	
não há preocupação com a origem dos fornecedores	
não há estratégia definida	

D) Em relação à articulação com os fornecedores :

desenvolver programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	
estabelecer cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos	
promover troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos	
manter relacionamento comercial de longo prazo com conjunto fixo de fornecedores	
realizar compras de fornecedores certificados pela empresa	
realizar compras de fornecedores cadastrados pela empresa	
realizar compras de fornecedores que ofereçam as condições mais vantajosas a cada momento	
não há estratégia definida	
outro (especificar	

54 - A estratégia de gestão de recursos humanos adotada pela sua empresa, visa preferencialmente:

A) Em relação à estabilidade da força de trabalho (1 opção):

oferecer garantias de estabilidade	
adotar política de estabilização sem oferecer garantias formais	
não adotar políticas de estabilização	
promover a rotatividade	
não há estratégia definida	

B) Em relação aos postos de trabalho (1 opção):

definir postos de trabalho de forma estreita e rígida	
definir postos de trabalho de forma estreita mas incentivar os trabalhadores a executar tarefas fora da definição dada	
definir postos de trabalho de modo amplo, visando alcançar polivalência	
não definir rigidamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente	
não há estratégia definida	

C) Em relação ao tipo de treinamento:

concentrar as instituições externas (SENAI e congêneres)	
realizar programas internos estruturados	
realizar treinamento interno não sistemático	
não há estratégia definida	

55- Assinale o(s) elemento(s) que influenciou(aram) mais decisivamente a formulação da estratégia atual de sua empresa :

retração do mercado interno	
avanço da abertura comercial no setor de produção da empresa	
avanço da abertura comercial nos setores compradores da empresa crescentes	
dificuldades de acesso a mercados internacionais	
globalização dos mercados	
formação do Mercosul	
novas regulamentações públicas	
surgimento de novos produtos no mercado interno	
surgimento de novos produtores no mercado externo	
exigência dos consumidores	
elevação das tarifas de insumos básicos (energia, comunicações, etc.)	
diretrizes dos programas governamentais (PCI, PBQP, etc.)	
outro (especificar	

### VIII - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

ESTE BLOCO VISA AVALIAR A IMPORTÂNCIA E RETRATAR A SITUAÇÃO ATUAL DE UM CONJUNTO DE FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO COMPETITIVO DAS EMPRESAS DE CLEAR BLOCKS DO PARANÁ

São solicitadas informações sobre o grau de importância atribuída ao fator no setor de atuação e o tipo de influência atribuída ao fator sobre a empresa.

Para cada fator considerado são feitas duas perguntas.

A primeira relativa ao grau de importância atribuída ao fator no setor de atuação (1ª coluna):

Código de preenchimento (grau de importância)

- |  |
|--|
| <p>1 - sem importância para a competitividade no setor<br/> 2 - importante para a competitividade no setor<br/> 3 - muito importante para a competitividade no setor<br/> 4 - não se aplica ao setor</p> |
|--|

A segunda, relativa ao tipo de influência atribuída ao fator sobre a empresa, só deve ser respondida no caso dos fatores que na primeira pergunta foram considerados muito importantes (2ª coluna):

Código de Preenchimento (tipo de influência)

- |   |
|---|
| <p>a - influencia negativamente o desempenho da empresa (desvantagem competitiva)<br/> b - é neutro para a empresa<br/> c - influencia positivamente o desempenho da empresa (vantagem competitiva)</p> |
|---|

56- Fatores determinantes para o sucesso competitivo de sua empresa, no Mercado :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>
1ª) o baixo preço de venda dos produtos oferecidos é	1b) o atual preço de venda de seus produtos influencia
2ª) o grande conhecimento da marca dos produtos oferecidos é	2b) o atual conhecimento da marca de seus produtos influencia
3a) a rapidez de entrega dos produtos oferecidos é	3b) o prazo de entrega de seus produtos influencia
4a) o curto tempo de desenvolvimento de novos produtos é	4b) o atual tempo de desenvolvimento de novos produtos influencia
5a) a alta conformidade às especificações técnicas dos produtos oferecidos é	5b) o atual grau de conformidade às especificações técnicas influencia
6a) a alta durabilidade dos produtos oferecidos é	6b) a atual durabilidade de seus produtos influencia
7a) o elevado grau de atendimento a especificações particulares dos compradores dos produtos oferecidos é	7b) o atual grau de atendimento a especificações particulares de seus compradores influencia
8a) a cobertura de todos os segmentos de mercado é	8b) a cobertura de todos os segmentos de mercado atualmente alcançada influencia
9a) a cobertura de segmentos específicos de mercado é	9b) a cobertura de segmentos específicos de mercado atualmente alcançada influencia
10a) dispor de amplo mercado próprio da empresa é	10b) o tamanho de mercado próprio de sua empresa influencia
11a) dispor de amplo mercado regional é	11b) o tamanho de mercado regional atualmente alcançado influencia
12a) dispor de amplo mercado nacional é	12b) o tamanho de mercado nacional atualmente alcançado influencia
13a) dispor de amplo mercado externo é	13b) o tamanho de mercado externo atualmente alcançado influencia

57- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, na Organização Industrial :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>
1ª) o elevado grau de desverticalização (comprar de terceiros grande parte dos insumos) é	1b) o atual grau de desverticalização influencia
2a) o elevado grau de verticalização para trás (produzir grande parte dos insumos) é	2b) o atual grau de verticalização para trás influencia
3a) o elevado grau de diversificação (atuar em mercados distintos) é	3b) o atual grau de diversificação influencia
4a) operar plantas com elevada capacidade de produção é	4b) a atual capacidade de produção das plantas influencia
5a) operar plantas com pequena capacidade de produção é	5b) a atual capacidade de produção das plantas influencia
6ª) ser empresa de grande porte é	6b) o seu atual porte influencia

58- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, nas Relações Intersectoriais :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>
1ª) manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores é	1b) a atual estabilidade das relações comerciais com os principais fornecedores influencia
2ª) manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes	2b) a atual estabilidade das relações comerciais com os principais clientes influencia
3ª) manter sistemas de distribuição próprios é	3b) o atual sistema de distribuição próprio influencia
4ª) ter acesso a sistemas de distribuição controlados por terceiros é	4b) o atual acesso a sistemas de distribuição controlados por terceiros influencia
5a) poder comprar matérias primas ou componentes com baixo preço é	5b) o atual preço obtido na compra de matérias-primas ou componentes influencia
6a) a rapidez de entrega na compra de matérias primas ou componentes é	6b) o atual prazo de entrega conseguido na compra de matérias primas ou componentes influencia
7a) a alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias primas ou componentes é	7b) a conformidade às especificações técnicas na compra de matérias primas ou componentes atualmente comprados influencia
8a) a compra de matérias primas ou componentes com alta durabilidade é	8b) a durabilidade de matérias primas ou componentes atualmente comprados influencia
9a) a compra de matérias primas ou componentes com elevado grau de atendimento a especificações particulares da empresa é	9b) o atual grau de atendimento a especificações particulares da empresa na compra de matérias primas ou componentes influencia
10a) a compra de equipamentos com baixo preço é	10b) o atual preço dos equipamentos comprados influencia
11a) a rapidez de entrega na compra de equipamentos é	11b) o atual prazo de entrega na compra de equipamentos influencia
12a) a eficiência da assistência técnica na compra de equipamentos é	12b) a atual assistência técnica dos equipamentos comprados influencia
13a) o alto conteúdo / sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados é	13b) o conteúdo / sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados influencia
14a) a alta conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados é	14b) a atual conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados influencia
15a) a alta durabilidade dos equipamentos comprados é	15b) a atual durabilidade dos equipamentos comprados influencia
16a) ter facilidade de importação de equipamentos é	16b) o atual grau de facilidade de importação de equipamentos influencia

59- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, na Infraestrutura Física :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>
1 <sup>a</sup> ) a tarifa baixa dos transportes ferroviários é	1b) a atual tarifa dos transportes ferroviários influencia
2 <sup>a</sup> ) a alta confiabilidade / qualidade dos transportes ferroviários é	2b) a atual confiabilidade / qualidade dos transportes ferroviários influencia
3 <sup>a</sup> ) a rapidez dos serviços dos transportes ferroviários é	3b) o atual prazo dos serviços de transporte ferroviário influencia
4 <sup>a</sup> ) a tarifa baixa dos transportes rodoviários é	4b) a atual tarifa dos transportes rodoviários influencia
5 <sup>a</sup> ) a alta confiabilidade / qualidade dos transportes rodoviários é	5b) a atual confiabilidade / qualidade dos transportes rodoviários influencia
6 <sup>a</sup> ) a rapidez dos serviços dos transportes rodoviários é	6b) o atual prazo dos serviços de transporte rodoviário influencia
7 <sup>a</sup> ) a tarifa baixa dos transportes marítimos é	7b) a atual tarifa dos transportes marítimos influencia
8 <sup>a</sup> ) a alta confiabilidade / qualidade dos transportes marítimos é	8b) a atual confiabilidade / qualidade dos transportes marítimos influencia
9 <sup>a</sup> ) a rapidez dos serviços dos transportes marítimos é	9b) o atual prazo dos serviços de transporte marítimo influencia
10a) a tarifa baixa dos serviços portuários é	10b) a atual tarifa dos serviços portuários influencia
11a) a alta confiabilidade / qualidade dos serviços portuários é	11b) a atual confiabilidade / qualidade dos serviços portuários influencia
12a) a rapidez dos serviços portuários é	12b) o atual prazo dos serviços portuários influencia
13a) a tarifa baixa do armazenamento é	13b) a atual tarifa do armazenamento influencia
14a) a alta confiabilidade / qualidade do armazenamento é	14b) a atual confiabilidade / qualidade do armazenamento influencia
15a) a baixa tarifa da energia elétrica é	15b) a atual tarifa da energia elétrica influencia
16a) a alta confiabilidade / qualidade da energia elétrica é	16b) a atual confiabilidade / qualidade da energia elétrica influencia
17a) a tarifa baixa das demais fontes de energia é	17b) a atual tarifa das demais fontes de energia influencia
18a) a alta confiabilidade / qualidade das demais fontes de energia é	18b) a atual confiabilidade / qualidade das demais fontes de energia influencia
19a) a tarifa baixa das telecomunicações é	19b) a atual tarifa das telecomunicações influencia
20a) a alta confiabilidade / qualidade das telecomunicações é	20b) a atual confiabilidade / qualidade das telecomunicações influencia

60- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, na Infraestrutura Tecnológica :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>
1 <sup>a</sup> ) o custo baixo dos serviços das universidades / centros de pesquisa é	1b) o atual custo dos serviços das universidades / centros de pesquisa influencia
2 <sup>a</sup> ) a alta confiabilidade / qualidade dos serviços das universidades / centros de pesquisa é	2b) a atual confiabilidade / qualidade dos serviços das universidades / centros de pesquisa influencia

3ª) a rapidez dos serviços das universidades/ centros de pesquisa é	3b) o atual prazo do serviços de universidades / centros de pesquisa influencia	
4ª) o custo baixo de consultoria em projetos é	4b) o atual custo de consultoria em projetos influencia	
5ª) a alta confiabilidade / qualidade de consultoria em projetos e	5b) a atual confiabilidade / qualidade de consultoria em projetos influencia	
6ª) a rapidez dos serviços de consultoria em projetos é	6b) o atual prazo do serviços de consultoria em projetos influencia	
7ª) o custo baixo de consultoria em projetos é	7b) o atual custo de testes e ensaios influencia	
8ª) a alta confiabilidade / qualidade de testes e ensaios é	8b) a atual confiabilidade / qualidade de testes e ensaios influencia	
9ª) a rapidez dos serviços de testes e ensaios é	9b) o atual prazo dos serviços de testes e ensaios influencia	
10a) o custo baixo dos serviços de metrologia e normalização é	10b) o atual custo dos serviços de metrologia e normalização influencia	
11a) a alta confiabilidade / qualidade dos serviços de metrologia e normalização é	11b) a atual confiabilidade / qualidade dos serviços de metrologia e normalização influencia	
12a) a rapidez dos serviços de metrologia e normalização é	12b) o atual prazo dos serviços de metrologia e normalização influencia	
13a) o custo baixo dos serviços de certificação de conformidade é	13b) o atual custo dos serviços de certificação de conformidade influencia	
14a) a alta confiabilidade / qualidade dos serviços de certificação de conformidade é	14b) a atual confiabilidade / qualidade dos serviços de certificação de conformidade influencia	
15a) a rapidez dos serviços de certificação de conformidade é	15b) o atual prazo dos serviços de certificação de conformidade influencia	
16a) o custo baixo de consultoria em <i>marketing</i> é	16b) o atual custo de consultoria em <i>marketing</i> influencia	
17a) a alta confiabilidade/qualidade de consultoria em <i>marketing</i> é	17b) a atual confiabilidade / qualidade de consultoria em <i>marketing</i> influencia	
18a) a rapidez dos serviços de consultoria em <i>marketing</i> é	1 8b) o atual prazo do serviços de consultoria em <i>marketing</i> influencia	
19a) o custo baixo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia é	19b) o atual custo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia	
20a) a alta confiabilidade / qualidade da averbação de contratos de transferência de tecnologia é	20b) a atual confiabilidade / qualidade da averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia	
21a) a rapidez dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia é	21b) o atual prazo do serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia	
22a) o custo baixo dos serviços de difusão de informação tecnológica é	22b) o atual custo dos serviços de difusão de informação tecnológica influencia	
23a) a alta confiabilidade / qualidade dos serviços de informação tecnológica é	23b) a atual confiabilidade / qualidade dos serviços de informação tecnológica influencia	
24a) a rapidez dos serviços dos serviços de informação tecnológica é	24b) o atual prazo do serviços de informação tecnológica influencia	

61- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, nos Condicionantes Macroeconômicos, Fiscais e Financeiros :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>
1ª) o baixo custo do trabalho é	1b) o atual custo do trabalho influencia
2ª) a baixa taxa de juros é	2b) a atual taxa de juros influencia
3ª) a elevada taxa de câmbio (R\$ / US\$) é	3b) a atual taxa de câmbio (R\$ / US\$) influencia
4a) as disponibilidades de crédito para empréstimo de longo prazo são	4b) a atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de longo prazo influencia
5a) as disponibilidades de crédito para empréstimo de curto prazo são	5b) a atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de curto prazo influencia
6a) as disponibilidades de crédito para empréstimo de risco são	6b) a atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de risco influencia
7a) as disponibilidades de crédito para empréstimo de financiamento às exportações	7b) a atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de financiamento às exportações influencia
8ª) os baixos impostos sobre insumos são	8b) o atual nível dos impostos sobre insumos influencia
9ª) os baixos impostos sobre produtos são	9b) o atual nível dos impostos sobre produtos influencia
10a) os elevados incentivos fiscais à exportação são	10b) os atuais níveis dos incentivos fiscais à exportação influenciam
11a) os elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo são	11b) os atuais níveis dos incentivos fiscais ao investimento em capital fixo influenciam
12a) os elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional são	12b) os atuais níveis dos incentivos fiscais ao desenvolvimento regional influenciam
13a) as baixas tarifas sobre insumos importados são	13b) o nível de proteção tarifária sobre insumos importados influencia
14a) as baixas tarifas sobre bens de capital importados são	14b) o nível de proteção tarifária sobre bens de capital importados influencia
15a) as altas tarifas sobre produtos similares importados são	15b) o nível de proteção tarifária sobre produtos similares importados influencia
16a) os baixos encargos sociais são	16b) os atuais níveis de encargos sociais influenciam

62- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, nos Condicionantes Legais Regulatórios :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>
1ª) o reconhecimento de responsabilidade civil do produtor e	1b) a atual situação do reconhecimento de responsabilidade civil do produtor influencia
2a) o reconhecimento de direitos de propriedade industrial e intelectual é	2b) a atual situação do reconhecimento de direitos de propriedade industrial e intelectual influencia
3a) a existência de normas rígidas de controle ambiental são	3b) as normas atuais de controle ambiental influenciam
4a) a existência de normas rígidas para a defesa do consumidor são	4b) as normas atuais de defesa do consumidor influenciam

5ª) a legislação anti-truste é	5b) a atual legislação anti-truste influencia	
6a) a legislação restritiva sobre o capital estrangeiro é	6b) a atual legislação sobre o capital estrangeiro influencia	

63- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, nos Condicionantes Sociais :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>	
1ª) a ampla disponibilidade de mão de obra alfabetizada é	1b) a atual disponibilidade de mão de obra alfabetizada influencia	
2a) a ampla disponibilidade de mão de obra com educação básica universal é	2b) a atual disponibilidade de mão de obra com educação básica: universal influencia	
3a) a ampla disponibilidade de cursos de especialização (SENAI e congêneres) é	3b) a atual disponibilidade de cursos de especialização (SENAI e congêneres) influencia	
4a) a ampla disponibilidade de mão de obra com conhecimento de línguas estrangeiras é	4b) a atual disponibilidade de mão de obra com conhecimento de línguas estrangeiras influencia	
5a) a elevada integração com Universidades /Centros de pesquisa para educação geral é	5b) a atual situação de integração com Universidades / Centros de pesquisa para educação geral influencia	
6a) a elevada integração com Universidades / Centros de pesquisa para capacitação tecnológica é	6b) a atual situação de integração com Universidades / Centros de pesquisa para capacitação tecnológica influencia	
7a) a representação sindical no local de trabalho é	7b) a atual atuação sindical no local de trabalho influencia	
8ª) o sistema de negociações trabalhistas	8b) o atual sistema de negociações trabalhistas influencia	

64- Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa, nos Condicionantes Globais e Internacionais :

<b>Grau de importância no seu setor de atuação</b>	<b>Tipo de influência sobre a sua empresa</b>	
1ª) o fácil acesso a novas tecnologias externas é	1b) a atual situação de acesso a novas tecnologias externas influencia	
2ª) o estabelecimento de laços de cooperação tecnológica com empresas do exterior é	2b) a atual situação de cooperação tecnológica com empresas do exterior influencia	
3ª) a harmonização de políticas comerciais é	3b) o atual estado de harmonização de políticas comerciais influencia	
4ª) a efetivação do Mercosul é	4b) a atual situação de efetivação do Mercosul influencia	
5a) a pequena incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior é	5b) a atual incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior influencia	
6a) a pequena incidência de barreiras técnicas ao comércio exterior é	6b) a atual incidência de barreiras técnicas ao comércio exterior influencia	