

Políticas de Cooperação e Aprimoramento da Capacidade Competitiva: Arranjo Produtivo de Cal e Calcário do Paraná¹

Julyene Ferreira da Silva Domakoski

Mestranda da Universidade Federal do Paraná – UFPR

julyenef@hotmail.com

Paulo Mello Garcias

Doutor em Economia – USP

Professor Adjunto da Universidade Federal do Paraná - UFPR

Resumo: O artigo discute e analisa o papel de um tipo específico de aglomerado, o Arranjo Produtivo Local de Cal e Calcário do Paraná - APLCPr, e seu esforço para o fortalecimento das empresas deste APL, perante o mercado. Procurou-se verificar a real efetividade do APLCPr em proporcionar vantagens competitivas e condições de crescimento e perenidade dessas pequenas empresas industriais, bem como a importância dos aglomerados para o desenvolvimento do potencial econômico das empresas envolvidas no APL. Foi investigada a importância da cooperação como um fator estratégico necessário à sobrevivência e competitividade para estas empresas, bem como, as políticas de cooperação adotadas pelo APLCPr. Ao final, os principais resultados obtidos pelas empresas junto ao APLCPr foi a melhoria na qualidade dos produtos; melhor capacitação de capital humano na área administrativa; melhoria nas condições de fornecimento do produto e novas oportunidades de negócios. As principais dificuldades enfrentadas são a falta de incentivos por parte dos órgãos públicos; entraves fiscais e burocráticos que limitam o acesso da empresa às fontes externas de financiamento e mão-de-obra pouco qualificada na área de produção.

¹ Este artigo foi originalmente apresentado no Congresso Internacional de Administração - ADMPG, 2009, Ponta Grossa.

1 Introdução

Ao se tratar de desenvolvimento regional e crescimento de um determinado setor em específico, o estudo de aglomeração de empresas torna-se muito importante. Os aglomerados são empresas concentradas na mesma região geográfica, com características em comum e complementares, como produtos, estrutura organizacional, cultura e outras. Porter define como agrupamentos geograficamente concentrados, compostos

por empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares (PORTER, 1999).

O Arranjo Produtivo Local, doravante denominado APL, é um tipo de aglomerado baseado na cooperação entre os agentes localizados numa mesma região, que objetiva fornecer auxílio às pequenas e médias empresas a fim de tornarem-se mais competitivas e a transporem certas barreiras comerciais para o crescimento de suas firmas.

As empresas envolvidas no APL acabam criando vínculos entre si, mediante

a cooperação, interagindo por meio do aprendizado coletivo, troca de informações, serviços, articulações comerciais e apoio institucionais. Os agentes que contribuem para essa interação são as associações empresariais, o governo como fornecedor de incentivos fiscais e instituições na área de pesquisa e desenvolvimento. Esses agentes influenciam o desenvolvimento do APL mediante inter-relações comerciais, tecnológicas e produtivas, por meio da sua força de comando.

A relevância em se estudar um APL está em seu valor econômico e social, não só para as empresas como para a região em que estas estão inseridas. Embora, o APL que é o objeto deste estudo, seja formado por pequenas empresas industriais, não deixa de exercer seu importante papel, ao propiciar fomento à economia local, possibilitando aumento da renda familiar e do nível de emprego, decorrente do crescimento das empresas envolvidas.

O objeto de estudo deste artigo é o Arranjo Produtivo Local de Cal e Calcário do Estado do Paraná, doravante denominado APLCPr. Justifica-se a escolha deste APL em especial, além de outros fatores que serão citados na seqüência, a importância da perenidade e do desenvolvimento das empresas envolvidas no APL para a economia regional. Pois, dos vinte e seis municípios da região metropolitana de Curitiba, nove possuem como principal fonte de renda e emprego as atividades relacionadas com a extração da cal e calcário.

Um fator motivador para efetivação do presente estudo está na importância das alternativas de utilização da pedra calcária, principal bem mineral produzido na região metropolitana de Curitiba. Segundo o APLCPr (2006), representa 73% do volume e 48% do valor da produção da produção total da região no período entre 1995 e 2000. Os três principais usos são a

fabricação de cimento (41,5%); corretivo agrícola (34,6%) e fabricação de cal (12,8%). Os restantes 11,1% estão distribuídos entre as indústrias de ração, produtos químicos e *petit-pavé* para pavimentação urbana. A cal é também um dos produtos mais eficazes na redução da poluição industrial e no tratamento de águas e solos poluídos.

Importante destacar a potencialidade produtiva e de faturamento dessas pequenas indústrias. Segundo dados do APLCPr (2006), as empresas que produzem calcário são em torno de 40, sendo que 15 dessas empresas representam 85% da produção total. A Produção alcança cerca de 7,5 milhões de t/ano e um faturamento global de R\$ 40 milhões. Com relação ao transporte, mais de R\$ 60 milhões representam o negócio logístico de distribuição do calcário agrícola. A produção de cal envolve cerca de 50 empresas, das quais 29 são responsáveis por 80% da produção. A capacidade instalada atual é de 2 milhões de t/ano, e a estimativa de vendas é de 1,2 milhões de t/ano, com faturamento bruto anual da venda estimada em R\$ 165 milhões ano. Os negócios com o fornecimento de serragem para a indústria da cal atingem R\$ 75 milhões.

Na atualidade, segundo o APLCPr (2006), cinco mil e quinhentas pessoas dependem diretamente da pesquisa, extração, exploração, beneficiamento, transformação e venda de produtos de calcário e cal. Ainda segundo o APLCPr (2006), a indústria de calcário agrícola contribui com R\$ 25 milhões para a economia regional, com uma produção anual atual de aproximadamente 3,8 milhões de toneladas, o que representa um total de R\$ 100 milhões de participação no PIB paranaense, computada a agregação de valor gerada com o transporte e comercialização.

À luz das exposições feitas até então, pode-se compreender a riqueza social e econômica gerada pelas empresas envolvidas no APLCPr e a importância da continuidade dessas empresas no mercado. A cooperação apresenta-se como um fator estratégico necessário à sobrevivência e competitividade para essas empresas, visando propiciar a busca de inovações tecnológicas e estruturais, recursos, conhecimentos, elementos estes, necessários para a continuidade e crescimento das empresas.

O sentido de cooperação a que este artigo se refere é uma relação de ajuda mútua entre os agentes envolvidos no APL, buscando alcançar objetivos em comum, havendo sempre um consenso entre as partes, organizando-se internamente para competir com outras entidades.

Diante do exposto, a questão de pesquisa é saber se o APLCPr *tem conseguido adotar iniciativas voltadas para a cooperação e aprimoramento da capacidade competitiva do setor, quais as dificuldades encontradas e os resultados obtidos?*

A hipótese formulada é que o APLCPr está cumprindo seu papel de fomentar o setor. O objetivo geral deste estudo é investigar as iniciativas adotadas pelo APL da Cal e Calcário do Paraná - APLCPr, voltadas para o aprimoramento do sistema de informação e da cooperação que permitam ampliar a capacidade competitiva do setor.

Em termos específicos esta pesquisa pretende estudar a política de cooperação adotada pelo APLCPr, bem como avaliar as dificuldades enfrentadas e principais resultados dessas políticas para as empresas componentes desse arranjo produtivo.

O artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiramente, o trabalho apresentará o perfil do APLCPr; em

seguida o referencial teórico sobre aglomerados e sua função econômica e social; em terceiro lugar será abordada a metodologia utilizada; em quarto lugar os resultados da pesquisa demonstrando as atividades desenvolvidas pelo APLCPr para o crescimento do setor e perenidade dessas empresas no mercado e, finalmente, as considerações finais.

2 PERFIL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA CAL E CALCÁRIO DO PARANÁ

Segundo dados do APLCPr (2006), sua estrutura de governança foi criada em 2004 pelas lideranças do ciclo produtivo da Cal e Calcário e pelas Associações e Sindicatos que representam o setor. A área de abrangência do APLCPr está situada no eixo que liga a região metropolitana de Curitiba, capital do Estado, com os municípios de Castro e Ponta Grossa.

Segundo o APLCPr (2006), o que propiciou a aglomeração dessas empresas, conforme remonta a história, foi a imigração italiana para o Brasil, no início do século XX. Nessa época, a Itália era a maior produtora mundial de produtos de calcário. Esses imigrantes tiraram proveito do domínio de uma tecnologia que utilizavam, juntamente com o clima favorável, a agricultura desenvolvida na época e, principalmente, dada a existência de muitas jazidas de calcário na região. Tais fatores foram altamente propícios para que esses imigrantes viessem praticar no Paraná, sua cultura de utilização do calcário na agricultura e de produção da cal.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura contemplará a abordagem da teoria do crescimento da firma e o papel dos aglomerados na função econômica e social. Destaca a importância do arranjo produtivo para fomento da economia local servindo como agente propulsor das empresas que participam do arranjo, a relevância das pequenas empresas para a economia e a importância das políticas de cooperação para o desenvolvimento dessas empresas. Esta fundamentação formará a base para a investigação do APL em questão.

3.1 Aglomerados e sua Função Econômica e Social para o Crescimento da Firma

Os aglomerados possuem elementos em comum ou que se complementam como a proximidade geográfica de pequenas empresas. Fazem parte desse conjunto as associações, os produtos, serviços, fornecedores, a identidade cultural entre os agentes, as relações de confiança entre os agentes, o aprendizado coletivo, a busca para reduzir custos de transação e produção, assim como por novas tecnologias. Estes são elementos característicos de um arranjo produtivo local e que se referem às dimensões espaciais, econômicas, sociais, culturais e políticas de todos os envolvidos no arranjo.

Na visão de Fauré & Hasenclever (2007), o desenvolvimento local integra várias dimensões que por meio do conjunto podem produzir uma prosperidade sólida e durável, não se reduzindo somente a taxa de crescimento do PIB municipal. Ou seja, a integração dos elementos característicos ao APL é necessária ao desenvolvimento local. Neste caso, portanto, a cooperação entre os agentes é elemento essencial ao desenvolvimento local.

Como afirma Garcias (1999) a aliança estratégica é representada pela

reunião de um grupo de empresas autônomas e independentes que possam atuar de forma integrada, com vistas a obter e garantir a competitividade coletiva e individual de seus membros no longo prazo. Complementa dizendo que esta aliança é estratégica porque visa fortalecer o grupo de forma que possam firmar uma posição lucrativa e sustentável perante as forças que sustentam a concorrência na indústria. Sendo assim, essas “alianças” buscam subsidiar elementos para fazer frente junto aos fatores limitantes ao crescimento das empresas.

Os fatores limitantes do crescimento das firmas, devido a sua complexidade e importância, são objetos de estudo há muitos anos, porém é realmente complicado traçar esses fatores, devido constituírem variáveis pertencentes à individualidade de cada firma e de cada gestor. A limitação do crescimento pode estar associada a muitas causas ou apenas uma pode ser o suficiente para impelir o crescimento ou até mesmo o fechamento da organização.

Exemplos desses fatores seriam a falta do uso efetivo dos recursos produtivos disponíveis, não aproveitar a oportunidade produtiva, tamanho da firma, falta de habilidade do gerente ou do administrador, falta de informações, capital e tecnologia, incertezas e riscos pela possibilidade de perdas durante a tomada de decisão. Na visão de Penrose (1995) se o gerente utilizar sua criatividade, dinamismo e conhecimento, muitas dessas barreiras podem ser transpostas, principalmente a da falta de capital. Um bom empreendedor com idéias consistentes poderia conseguir o crédito que deseja para colocar em prática seus planos e aproveitar as oportunidades e usar mais eficientemente os recursos produtivos disponíveis.

É justamente tentando ultrapassar essas barreiras que delimitam o

crescimento das firmas, que pequenas empresas buscam nos aglomerados, neste caso no APL, a força que precisam para continuarem competitivas no mercado e inclusive crescer conquistando novos mercados.

Para Michael Best (1990), o segredo de um setor de sucesso na economia é a capacidade de se adaptar e mudar. Além disso, é uma integração que une as forças por meio de ajuda entre as empresas, mantendo a identidade de cada uma. Assim estas empresas tornam-se independentes, mas ao mesmo tempo dependentes, pois conseguem ter um fator inovador, mas necessitam das outras para manterem seus custos baixos.

Estas pequenas indústrias buscam no APL mediante a troca de informações, conhecimentos, cooperação, linhas de crédito, pesquisa e desenvolvimento, negociação de melhores preços com fornecedores, distribuição; melhoria da capacidade produtiva e muitas outras possibilidades que ao final resultariam na redução de custos e outros benefícios para todos os integrantes do APL.

Uma pesquisa de Michael Best (1990) cita a história de sucesso econômico baseado em pequenas firmas entre os anos de 1970 e 1980, em que a Itália teve o mais alto nível de crescimento da economia Européia, em uma região denominada Terceira Itália, mais especificamente Emilia Romana. Este crescimento não estava associado à evolução de pequenas em grandes indústrias, mas sim em processos de cooperação entre as empresas e entre essas e o governo que passou a dinamizar estas empresas e as regiões, sendo que estas pequenas empresas também passaram a ser orientadas para a exportação.

Esta busca pela continuidade de seus negócios chama-se inovação. A percepção por parte desses pequenos empresários se

inicia pela busca do conhecimento e essa busca se dá mediante elementos facilitadores como a cooperação e informação, obtidos por meio da troca (cooperação). Sendo assim, esta percepção é algo que deveria ser celebrado, pois é a luta das pequenas empresas tentando sobreviver às grandes e impactando a sociedade de maneira positiva, acarretando em benefícios que pequenas indústrias são capazes de prover produtos com qualidade, empregos, receitas e outros.

Pode-se citar como fontes de informações que podem ser utilizadas pelas empresas a fim de gerar inovações, os próprios clientes, os fornecedores, feiras pelo país, publicações e inclusive outras empresas do setor. A cooperação se dá por meio das relações existentes entre os agentes, comprando insumos, trocando informações, aprendizado coletivo. As associações e outros órgãos podem constituir o meio para que isso ocorra, intermediando essa troca de informações, providenciando aprimoramento dos produtos, das relações contratuais e da capacitação de pessoal.

Portanto, a função econômica e social dos aglomerados é o desenvolvimento não somente das firmas como também, da região em que estas se encontram inseridas, mediante a formação de programas e políticas voltadas ao fortalecimento e desempenho da capacidade produtiva e tecnológica, tornando as empresas que participam do APL competitivas.

Fauré e Hasenclever (2007), afirmam que para promover o desenvolvimento local, ações direcionadas devem mobilizar a sociedade local. Exemplos dessas ações é a construção de parcerias entre atores do Estado, do mercado e da sociedade; a identificação de potencialidades de desenvolvimento local; a busca de convergência de investimentos orientados pelas potencialidades locais; a capacitação

de lideranças locais para o planejamento participativo e a gestão compartilhada do desenvolvimento; a articulação entre as instituições envolvidas com a geração do desenvolvimento.

Os resultados que se espera com estas ações envolvem a melhoria de todos os indicadores de sustentabilidade, além do crescimento do capital humano e do capital social, contribuindo para o controle social das políticas públicas, a incorporação dos conceitos de cidadania e o fortalecimento das instituições. Sendo assim, a visão desses autores visa explicitar um desenvolvimento local focado na reprodução do capital econômico, humano e social, objetivando melhoria nos indicadores de sustentabilidade do local mediante práticas de cooperação, parcerias e integração.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipologia da Pesquisa

Segundo Cooper e Schindler (2003), o presente estudo classifica-se como formal e descritivo, envolvendo procedimentos de interrogação/comunicação, pois a coleta de dados se deu mediante questionário aplicado, com um planejamento *ex post facto*, com corte transversal.

Os dados foram obtidos junto ao APLCPr, associadas da Associação Paranaense dos Produtores de Cal - APPC. Essa população é formada por 29 (vinte e nove) indústrias localizadas na região metropolitana de Curitiba, porém obteve-se resposta de 24 (vinte e quatro). Das indústrias analisadas 66% são de pequeno porte e 32% são de médio porte. Foi adotado o critério do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas, para classificar empresas de pequeno, médio e grande porte. Em se tratando de indústria, empresas de pequeno porte são denominadas de 20 a 99 empregados, médio porte de 100 a 499 empregados e grandes, com mais de 499 empregados (SEBRAE, 2009).

Os dados coletados correspondem ao período compreendido entre os anos de 2004, formação do APL, até o mês de abril de 2009. O pré-teste do questionário foi realizado junto ao Secretário da APPC, com o intuito de verificar ajustes necessários a fim de melhorar o entendimento do referido instrumento.

4.2 Tratamento Estatístico

Para o tratamento dos dados foi usado estatística descritiva e, para mensurá-los, foi utilizada a escala de *Likert*. Os Figuras apresentados representam a média das respostas e foi efetuada também uma leitura da freqüência das respostas. Com o objetivo de facilitar o entendimento e coleta de dados a pesquisa foi dividida em três blocos. O primeiro bloco tratará das fontes de desenvolvimento do sistema de informação do APLCPr, o segundo sobre a política de cooperação adotada pelo APLCPr e o terceiro bloco buscou avaliar os resultados e dificuldades enfrentadas pelas empresas envolvidas no APLCPr referente às políticas adotadas.

5 Resultados da Pesquisa

Os dados do Figura 1, evidenciam o grau de importância das fontes de informações para a promoção de inovações no APLCPr, dentre as fontes de desenvolvimento do sistema de informação do APL. Na média, as cinco fontes

consideradas muito importantes para as empresas são as empresas do setor na região, os clientes, universidades e centros tecnológicos, feiras no país e cursos na área de produção. Todas as empresas que participaram da pesquisa consideram entre muito importante e importante as empresas do setor na região como maior fonte de informações para a promoção de inovações no APLCPr. Em segundo lugar, 87,5% das empresas consideram entre muito importante e importante os clientes. Porém, 12,5% acham os clientes pouco importantes como fonte de informações para a promoção de inovações no APLCPr. Em terceiro lugar, 71% classificam como muito importante e importante as universidades e centros tecnológicos. Mas, 29% acham sem importância ou pouco importante a participação das

universidades e centros tecnológicos para a promoção de inovações no APLCPr. Em quarto lugar, a realização de feira no país é considerada importante para 62,5% das empresas, enquanto 25% acham muito importante e 12,5% pouco importante. Em quinto lugar as associações empresariais locais, consideradas muito importantes para 30% das empresas, importante para 46% das empresas e pouco importante para 25% das empresas.

Verifica-se no Figura 1, que feiras no exterior foram classificadas em último lugar em grau de importância para a promoção de inovações no APLCPr, provavelmente devido ao produto ser muito característico da região e o foco dessas empresas ser realmente o mercado interno.

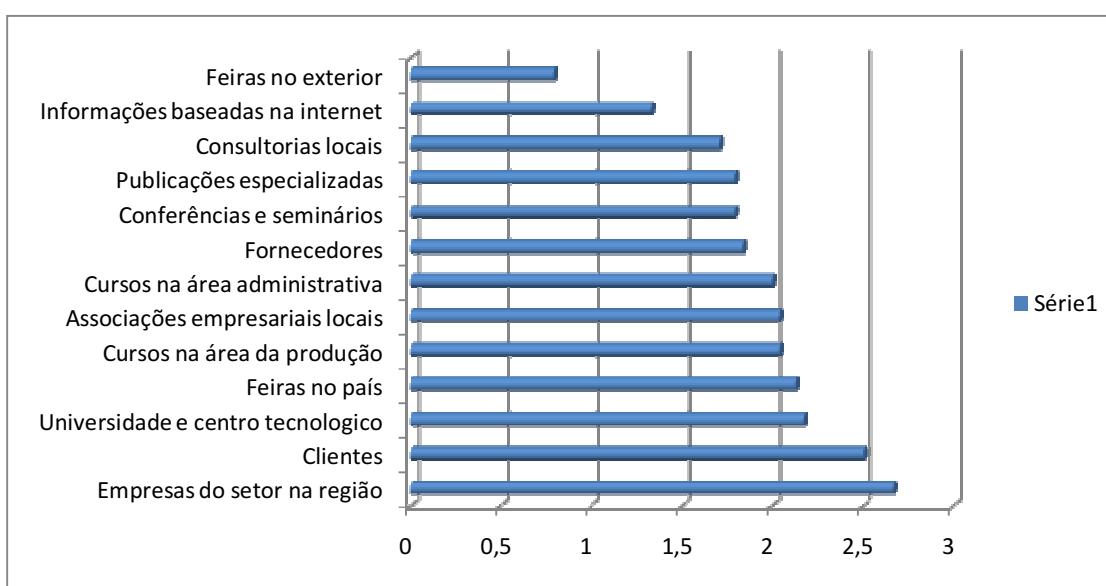


FIGURA 1 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INFORMAÇÕES PARA A PROMOÇÃO DE INOVAÇÕES NO APLCPR

Em se tratando da política de cooperação adotada pelo APLCPr, foi feita uma análise da média com que ocorrem as formas de cooperação existentes entre as empresas envolvidas no APLCPr, entre estas e seus clientes, fornecedores de

insumos, fornecedores de equipamentos, os sindicatos e associações, os órgãos públicos municipais, estaduais e federais. Esta parte finaliza ao analisar a importância das formas de cooperação realizadas durante os anos de 2006, 2007 e

2008, entre os agentes do arranjo produtivo.

Analisando primeiramente a freqüência com que ocorrem as formas de cooperação existente entre as empresas envolvidas no APLCPr, o resultado é que na média, a troca de informações referente a qualidade do produto é a forma de cooperação que mais ocorre entre as empresas. A maioria das empresas (59%) disse que esta forma de cooperação ocorre com freqüência e 25% concordam que ocorre com muita freqüência, porém 16% dizem ser pouco freqüente ou inexistente essa forma de cooperação. A segunda forma de cooperação que mais ocorre é a troca de informações entre os empresários. Entre as empresas pesquisadas 54% concordam que ocorrem com freqüência, 13% dizem ser muito freqüente, porém 25% dizem ser pouco freqüente e 8% inexistente.

As formas de cooperação existentes entre as empresas envolvidas no APLCPr e os seus clientes que ocorrem com maior freqüência é a troca de informação referente a qualidade do produto e as formas de utilização do produto, enquanto a variável preço encontra-se em terceiro lugar. Uma das causas pode ser devido ao grau de cooperação existente entre essas empresas em se tratando da variável preço, pois 54% das empresas discutem essa informação e, portanto, não existe diferença significativa de preço entre as empresas.

Por outro lado, ao analisar o Figura 2, a troca de informações referente ao preço dos insumos e a regularidade de fornecimento é o que ocorre com mais freqüência em se tratando das formas de Cooperação entre as empresas envolvidas no APLCPr e os fornecedores de insumos, apresentando o mesmo resultado referente aos fornecedores de equipamentos.

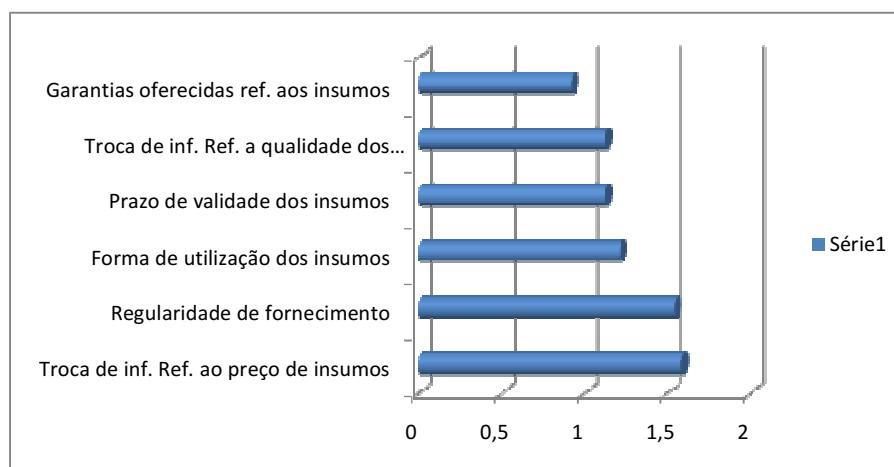


FIGURA 2 – FREQÜÊNCIA COM QUE OCORREM AS FORMAS DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ENVOLVIDAS NO APLCPR E OS FORNECEDORES DE INSUMOS

A efetividade dos sindicatos e associações como agentes que auxiliam as relações entre as empresas está focada principalmente na troca de informações referente à melhoria da qualidade do produto, obrigações patronais, inovações

do produto, troca de informações para redução de custos e outras formas de cooperação que podem ser observadas no Figura 3.

No que diz respeito a contribuição dos órgãos públicos, a tabela 1, demonstra

claramente que é inexistente ou pouco freqüente qualquer forma de Cooperação entre as empresas envolvidas no APLCPr e os órgãos públicos municipais. Porém ao analisar os órgãos públicos estaduais e federais percebe-se que passa a existir alguma forma de cooperação. Como exemplo, 12,5% das empresas respondeu

ser freqüente a participação em feiras estaduais ou federais, bem como em congressos. As Linhas de crédito têm uma pequena representatividade a nível estadual (12,5%), já a nível federal 8,33% afirmam ocorrer com freqüência e 12,5% com muita freqüência.



FIGURA 3 – FREQÜÊNCIA COM QUE OCORREM AS FORMAS DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ENVOLVIDAS NO APLCPR E OS SINDICATOS E ASSOCIAÇÕES

Em se tratando de incentivos fiscais a nível municipal, este foi considerado inexistente ou pouco freqüente, porém a nível estadual e federal 12,5% das empresas disseram ser freqüente. Em relação a oferta de serviços públicos mais baratos como energia elétrica, água, os resultados são inexistentes e pouco freqüentes em todos os âmbitos de governo.

Os empresários do APLCPr foram questionados quanto à importância das formas de cooperação realizadas durante os anos de 2006, 2007 e 2008. O resultado é que na média a grande maioria das empresas acha que a compra de insumos e equipamentos é a mais importante forma de cooperação realizada durante esses anos. Em segundo lugar está a capacitação de pessoal em vendas e em terceiro a capacitação de pessoal na área de gestão.

Referente à compra de insumos e equipamentos 83,34% das empresas responderam que é importante ou muito importante, enquanto que 16,67% relatam ser pouco importante essa forma de cooperação em termos de realidade ocorrida na empresa nos períodos supracitados.

Em relação a capacitação de pessoal na área de vendas nesse período, das empresas que acham que foi muito importante (29,17%), das que classificaram como importante (45,83%), como pouco importante (16,67%) e como sem importância (8,33%).

Das empresas respondentes, 25% acham que foi muito importante a capacitação de pessoal na área de gestão, 50% entendem que foi importante, 17% concluem que foi pouco importante e para 8% sem importância.

POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO E APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE COMPETITIVA: ARRANJO PRODUTIVO DE CAL E CALCÁRIO DO PARANÁ¹	Julyene Ferreira da Silva Domakoski Paulo Mello Garcias
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

TABELA 1 – FORMA DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ENVOLVIDAS NO APLCPR E OS ÓRGÃOS PÚBLICOS MUNICIPAIS, ESTADUAIS E FEDERAIS

Feiras	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)
Existente	11	46	15	62,5	17	70,83
Pouco freqüente	13	54	6	25	4	16,67
Freqüente		0	3	12,50	3	12,50
Total	24	100	24	100	24	100
Congressos	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)
Existente	15	62,50	10	41,67	14	58,33
Pouco freqüente	9	37,50	11	45,83	7	29,17
Muito freqüente	0	0,00	3	12,50	3	12,50
Total	24	100	24	100	24	100
Linhas de Créditos	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)
Existente	17	70,83	15	62,50	14	58,33
Pouco freqüente	7	29,17	6	25	5	20,83
Freqüente	0	0,00	3	12,50	2	8,33
Muito freqüente	0	0,00	0	0	3	12,50
Total	24	100	24	100	24	100%
Incentivo Fiscal	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)
Existente	17	70,83	12	50	12	50
Pouco freqüente	7	29,17	9	37,50	9	37,50
Freqüente	0	0,00	3	12,50	3	12,50
Total	24	100	24	100	24	100
Forn. de serviços públicos mais baratos	MUNICIPAL		ESTADUAL		FEDERAL	
	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)	Freqüência	Participação (%)
Existente	17	70,83	16	66,67	19	79,17
Pouco freqüente	7	29,17	8	33,33	5	20,83
Total	24	100	24	100	24	100

Ao se tratar de desenvolvimento de produtos e processos, verifica-se que 12% das empresas respondentes acham muito importantes, 63% acham importante e 25% acham pouco importante a realização dessa forma de cooperação entre os agentes.

A análise do terceiro bloco avaliou os resultados e dificuldades enfrentadas pelas empresas envolvidas no APLCPr referente às políticas adotadas. Dos resultados obtidos, 34% das empresas avaliaram como sendo muito bom os resultados das ações conjuntas referente a melhoria na qualidade dos produtos, 42% das empresas acharam boas, 16% acharam regular e somente 8% acharam ruim este aspecto. O segundo melhor resultado obtido referente às ações conjuntas foi a capacitação de pessoal na área administrativa. Com relação a esse aspecto 13% das empresas acharam muito bom, 34% avaliaram como bom, 45% regular e 8% como ruim. O terceiro melhor resultado foi relativo a melhoria nas condições de fornecimento dos produtos, que 50% das empresas avaliaram como sendo bom, 34% como regular e 16% como ruim. A ação conjunta referente a novas oportunidades de negócios ficou em quarto lugar; sendo que 38% das empresas avaliaram como bom, porém 54% avaliaram como sendo regular e 8% como sendo ruim.

Embora a ação conjunta referente à promoção do nome e marca da empresa tenha ficado em quinto lugar; apenas 25% das empresas avaliaram como sendo bom contra 67% como regular e 8% como sendo ruim. Em último lugar ficou a maior inserção das empresas em mercado externo, que 54% das empresas avaliaram como ruim, 38% como regular contra somente 8% como bom. Pode-se entender que o foco das ações conjuntas realizadas até então não visam atingir o mercado externo.

O resultado da política de capacitação das empresas, referente aos processos de treinamento e aprendizagem formais e informais, demonstrou melhorias na capacitação administrativa juntamente com maior conhecimento das características do mercado de atuação das empresas, melhorando também a capacitação para as realizações de modificações e melhorias em produtos e processos.

Dentre as vantagens citadas pelas empresas em se estar localizadas num arranjo produtivo, está a proximidade com fornecedores de insumos e matéria-prima, baixo custos de mão-de-obra, infra-estrutura física, existência de programas de apoio e promoção, porém a maior dificuldade é obter mão-de-obra qualificada. Isto justifica o grau de importância dado a capacitação de pessoal e também o baixo custo.

Os principais obstáculos que limitam o acesso da empresa às fontes externas de financiamento são em primeiro lugar os entraves fiscais. Do total das empresas pesquisadas, 46% acham que são muitos os obstáculos enfrentados referente aos entraves fiscais e 38% consideram que são muitos os obstáculos enfrentados referente aos entraves burocráticos para se beneficiar e utilizar as fontes de financiamento existentes. Na seqüência, outro item a ser destacado como fator que dificulta a linha de crédito é a exigência de garantias por parte das instituições de financiamento, seguida da disponibilidade de linhas de crédito adequada às necessidades da empresa.

Em se tratando do grau de dificuldade para implementar ações de cooperação entre as empresas envolvidas no APLCPr ou entre estas e os agentes externos, como os órgãos públicos, clientes, fornecedores, associações e sindicatos. Os resultados obtidos apontaram como sendo a cultura

organizacional interna juntamente com a falta de incentivos por parte dos órgãos públicos como sendo os principais fatores que dificultam as ações de cooperação entre as empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, as empresas aproveitam as vantagens de estarem localizadas num arranjo produtivo e, mediante a integração, mesmo que de maneira tímida, tem conseguido adotar iniciativas voltadas para a cooperação e aprimoramento da capacidade competitiva do setor com a troca de informações entre os próprios empresários e entre estes e os interesses dos clientes e fornecedores.

Percebe-se também que a cultura organizacional interna tem sido um entrave relevante para que haja maior inter-relação entre as empresas, dificultando ações conjuntas que poderiam proporcionar melhores resultados organizacionais, resultando inclusive em vantagem competitiva. Foi observado durante algumas entrevistas presenciais o receio existente entre os próprios empresários, visualizando a troca de informação e ações que poderiam ser realizadas conjuntamente não como uma possibilidade de crescimento, devido ao medo de perder sua força dentro do mercado.

Segundo Porter (1996), inter-relações entre unidades empresariais podem ter impactos importantes sobre a vantagem competitiva, por exemplo, no caso de unidades empresariais que podem compartilhar uma força de vendas ou compras conjuntas, buscando reduzir custos. Porém, muitas empresas encontram dificuldades para compreenderem os frutos da sinergia.

Os resultados apontados confirmam a teoria exposta de que atitudes de cooperação levam a melhoria de resultados, permitindo a exploração de oportunidades tecnológicas e mercadológicas. Um exemplo, é a satisfação das empresas envolvidas no APLCPr com os resultados alcançados na melhoria da qualidade do produto, que foi uma das ações conjuntas realizadas no APLCPr

As empresas envolvidas no APLCPr buscam sua permanência no setor, utilizando-se de uma infra-estrutura de baixo custo, mão-de-obra barata, focando principalmente a melhoria da qualidade do produto, bem como na importância deste para o mercado pelo seu uso e formas de utilização. Tentam superar as dificuldades enfrentadas pela falta de auxílio e incentivos dos órgãos públicos, permanecendo atuantes no mercado, ou seja, vendendo e tentando aprimorar a capacidade de gestão.

Os resultados da pesquisa sugerem aos agentes envolvidos no APLCPr, maior integração nas atitudes de cooperação a fim de explorar os pontos fortes do setor, que é o produto, a localização, infra-estrutura e baixo-custo de mão-de-obra. Direcionando-se para outras ações conjuntas, como compra de insumos, novas tecnologias modernizando a base produtiva, vendas e principalmente melhoria na qualificação do capital humano envolvido no processo produtivo, pois mão-de-obra mais qualificada significa mais produto em tempo menor, menos desperdícios, custo menor e produto com mais qualidade. Somente a união do setor, pode fazer pressão junto aos órgãos públicos, demonstrando sua importância para a economia regional a fim de que este passe a ter interesse em verificar a relevância em dar incentivos para o desenvolvimento do setor.

POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO E APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE COMPETITIVA: ARRANJO PRODUTIVO DE CAL E CALCÁRIO DO PARANÁ	Julyene Ferreira da Silva Domakoski Paulo Mello Garcias
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

REFERÊNCIAS

ARRANJO PRODUTIVO DE CAL E CALCÁRIO DO PARANÁ – APL. Disponível em <http://www.calecalcariodoparana.com.br/publico/index.php> (acessado em 07/11/2008)

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/s_apl.asp (acessado em 06/01/2009)

ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DOS PRODUTORES DE CAL. Disponível em www.appcal.com.br (acessado em 07/11/2008)

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York : John Wiley & Sons, 1996

BEST, Michael. **The new competition** : institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990. Part I

CASSIOLATO, José Eduardo e LASTRES, M. M. Helena. **Novas Políticas na Era do Conhecimento: O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist/Artigos/LasCasParcerias.pdf> (acessado em 07/11/2008)

CASSIOLATO, José Eduardo e SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de Arranjos Produtivos Locais em Micros e Pequenas Empresas**.

http://internotes.fieb.org.br/rede_apl/arquivos/cassiolatomarina.pdf

(acessado em 15/01/2009)

CHANDLER, Alfred. **Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

COASE, R. H. **The Nature of the Firm**. 1937.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

FAURÉ, Yves-A. e HASENCLEVER, Lia. **Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil. Diversidade das Abordagens e das Experiências**. Rio de Janeiro: e-paper, 2007.

GARCIAS, Paulo Mello. **Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness**. Tese de Doutorado. Orientadora: Dra. Elizabeth M. M. Q. Farina. São Paulo: 1999.

KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO E APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE COMPETITIVA: ARRANJO PRODUTIVO DE CAL E CALCÁRIO DO PARANÁ1	Julyene Ferreira da Silva Domakoski Paulo Mello Garcias
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

LASTRES, M. M. Helena. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e Inovativos Locais de micros e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais.** Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, apoio SEBRAE, 2004. Disponível em: www.redesist.ie.ufrj.br, acessado em 09/03/2009.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma.** São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.

OLIVEIRA, Flávia Arlanch Martins de (Org.). **Globalização, Regionalização e Nacionalismo.** São Paulo: Editora UNESP, 1999.

PORTR, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTR, Michael E. **Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SANTOS, Luciano Damasceno. **Concorrência e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: O caso do Pólo de Informática Ilhéus/Ba.** Dissertação de Mestrado em Economia na Universidade Federal da Bahia. Orientador Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Junior. Salvador, 2005

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and Hierarchies:Analysis and Antitrust Implications** New York : New York University Press, 1983. (658.402W731)

== RC&C ==