

## Uma breve caracterização do setor industrial de Pato Branco-PR

### A brief characterization from the industrial sector of Pato Branco-PR

Carla Maria Ruedell\*

#### Resumo

Um setor industrial desenvolvido condiciona um município, uma região e um país a uma situação privilegiada pela sua capacidade de agregar valor aos produtos, ou seja, gerar riqueza. Porém, tal capacidade depende de inúmeros fatores, que envolvem desde a gestão das empresas até as relações com concorrentes e a influência das políticas públicas. Neste enfoque, o presente artigo apresenta os resultados de um estudo realizado com a finalidade de desenvolver uma caracterização atualizada do setor industrial de Pato Branco-PR. Como suporte teórico para o estudo faz-se uma breve discussão acerca da administração estratégica, da análise do ambiente, das estratégias empresariais e da política industrial. A coleta dos dados baseou-se em cinco entrevistas aplicadas junto a líderes comunitários e antigos industriais, bem como em questionários direcionados a 36 empresários que, no momento, atuam em variados segmentos do setor. Os resultados obtidos junto aos empresários demonstraram que o setor industrial de Pato Branco está atrelado à matriz produtiva local, eminentemente agrícola, e às tendências nacionais e internacionais em termos de demanda, concorrência, tecnologia e política econômica. Assim, verifica-se que, com a intenção de alcançar competitividade, os empresários adotam estratégias relacionadas predominantemente à diferenciação de produto.

**Palavras-chave:** desenvolvimento econômico; administração; indústria.

#### Abstract

A developed industrial section gives conditions to a city, a region and a country to a privileged situation for its capacity to add value to products, in other words, to generate wealth. However, such capacity depends on countless factors that involve from the administration of the companies, to the relationships with competitors and the influence of public policies. With this focus, the present article presents the results of a study accomplished with the purpose of developing an updated characterization of Pato Branco's industrial sector. As theoretical support for the study, a brief discussion concerning the strategic administration, the analysis of the environment, the managerial strategies and the industrial policies was conducted. The gathering of the data was based on five interviews applied to community and old industrial leaders and in questionnaires addressed to 36 businessmen that now act in several segments of the sector. The results obtained from the businessmen show that the industrial sector of Pato Branco is harnessed to the head office productive place, eminently agricultural, and to the national and international tendencies in terms of demand, competition, technology and economic policies. It concludes that with the intention of reaching competitiveness, the strategies adopted by the businessmen are predominantly related to product differentiation.

**Key words:** Economic development; business administration; industry.

\* Economista, mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Rio Grande do Sul, professora do Curso de Administração na Associação Patobranquense de Ensino Superior (FADEP). carla@fadep.br

## Introdução

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada no setor industrial de Pato Branco, Paraná, visando desenvolver uma caracterização atualizada do setor, tendo sido definidos três objetivos específicos: a caracterização histórica do processo de industrialização do município, a caracterização atualizada do mercado de atuação das empresas e a apresentação dos limites e ameaças ao setor.

Para tanto faz-se uma breve discussão acerca de alguns conceitos teóricos sobre a temática da Administração, mais especificamente a administração estratégica, a análise ambiental, as estratégias empresariais e a política industrial. Na seqüência são apresentados os procedimentos metodológicos e a descrição e análise dos dados obtidos durante a pesquisa. Por fim, as considerações finais apontam uma relação entre a evolução histórica do setor e o ambiente organizacional com as estratégias empresariais adotadas pelos empresários do setor industrial, bem como algumas perspectivas para o setor.

## 1 Referencial teórico

Considerando a problemática que norteou a realização do estudo, voltada para a caracterização atualizada do setor industrial do município de Pato Branco-PR, o referencial teórico retoma alguns conceitos sobre administração estratégica, análise do ambiente, estratégias empresariais e política industrial.

### 1.1 Ambiente, organizações e administração estratégica

A relação entre organização e ambiente é fator determinante na definição das estratégias empresariais. As organizações não se adaptam, nem são selecionadas, mas, sim, procuram, por meio de seus gestores,

responder eficazmente às contingências ambientais, fazendo escolhas estratégicas que determinarão sua sobrevivência e superioridade em relação à concorrência.

A análise do ambiente externo é introduzida na década de 50 ao se iniciarem os estudos sobre o planejamento estratégico. Nesta concepção o planejamento estratégico era percebido somente como um plano, um modelo pelo qual o empresário poderia conduzir a empresa. Os estudos sobre a Administração evoluíram e o planejamento estratégico deixou de ser visto meramente como um modelo estático.

Nesse contexto, a administração estratégica assume papel determinante. Certo e Peter (1993, p.6) definem a administração estratégica como “[...] um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

A administração estratégica é uma função da administração de topo, pois é tratada no nível institucional da organização, que analisa, desenvolve e modifica os processos internos e externos para torná-la eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis. A administração estratégica formula e implementa a estratégia organizacional, como um conjunto de decisões que são unificadas, compreensivas e integradas visando assegurar o alcance dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p.6), “O processo de administração estratégica é representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e retornos superiores”. Para isso a empresa precisa dispor de diversas informações, as quais serão determinantes para a formulação e implementação de tal estratégia. Mediante análises de ambiente interno e externo pode-se conhecer melhor o mercado em que se está atuando e conseguir desenvolver ações que envolvam toda a empresa e melhorem o processo.

As conceituações de Certo e Peter (1993), Chiavenato (2003) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2003)

esclarecem que a análise do ambiente externo é determinante para a administração estratégica, pois este envolve os concorrentes, clientes, fornecedores, governo, sindicatos, entidades de classe, organizações não-governamentais, enfim, os *stakeholders*, isto é, as pessoas, empresas ou instituições que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização.

### 1.1.1 Análise do ambiente

Quando se fala em análise do ambiente e estratégia empresarial não se pode deixar de mencionar algumas tipologias de análise ambiental. Em sua análise de estratégia, Porter (1989) aponta cinco forças competitivas que tendem a moldar o estado de competição e a estratégia empresarial, condicionando as empresas a procurarem a melhor posição possível no mercado por elas atendido. Tais forças são:

- a) poder de barganha dos clientes: estes podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade e serviços diferenciados, além de jogar um concorrente contra o outro. Os consumidores tendem a ser sensíveis a preços;
- b) poder de barganha dos fornecedores: estes têm o poder de aumentar os preços ou reduzir a qualidade das mercadorias e dos serviços. Podem também promover uma guerra de preços entre os fornecedores, reduzindo a lucratividade do setor e, conseqüentemente, eliminando as empresas menos competitivas;
- c) ameaça de novos entrantes: a força destes depende da reação dos concorrentes existentes e das barreiras à entrada, como economias de escala, diferenciação do produto, aporte de capital, custos, canais de distribuição, política governamental etc. A entrada de novas empresas num setor pode desencadear uma guerra de preços;
- d) ameaça dos produtos substitutos: geralmente surgem substitutos para produtos produzidos por empresas que obtêm grande lucro;
- e) rivalidade entre os concorrentes existentes: a luta pela melhor posição está relacionada com uma variedade de fatores, como, por exemplo: muitos concorrentes de porte e poder, crescimento lento do setor, produto ou serviço de custo alto e sem muita diferenciação, custos fixos altos, barreiras à entrada e saída muito elevadas.

Ao analisar a estratégia competitiva, Day (1999) sublinha que, quanto maior a dinamicidade da competição, mais crucial se torna a determinação das arenas competitivas, ou seja, a delimitação das fronteiras de atuação da empresa, no sentido de descobrir os concorrentes, ter condições de reagir aos seus movimentos e estimar o grau de atratividade dessa arena. Os ambientes dinâmicos costumam desestabilizar as arenas por diversos motivos: mudanças tecnológicas, ações governamentais, globalização dos capitais ou aumento do grau de exigência dos clientes. Day (1999) indica três influências adicionais do macroambiente que podem modificar essas forças de competição, influenciando a atratividade da arena: a intervenção governamental, a mudança tecnológica e o crescimento e volatilidade da demanda e do mercado.

### 1.1.2 Estratégia empresarial

A escolha da estratégia é condicionada pela interação entre a organização e o seu ambiente, cabendo à liderança, com base em sua cultura e história, fazer a escolha que maximize os objetivos e metas propostos a partir dos recursos disponíveis.

As diferentes respostas dadas pelas organizações em seu processo de adaptação ambiental promoveram a sugestão de várias tipologias sobre estratégia empresarial.

Porter (1989) sugeriu, por exemplo, três estratégias de posicionamento: liderança no custo, diferenciação e enfoque. A partir da combinação das vantagens competitivas, baixo custo e diferenciação, com o escopo de atividades, a empresa chega às três estratégias genéricas. No entanto, cada estratégia leva uma vantagem competitiva diferente. Na estratégia de

liderança no custo, a empresa tem como objetivo atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, para poder oferecer os menores preços e aumentar sua participação no mercado. Na estratégia de diferenciação, a empresa concentra-se na produção de uma linha específica de produto e conta com um programa de marketing diferenciado para se tornar líder desse setor. A concentração de esforços em atender bem alguns poucos segmentos, em vez de se perseguir todo o mercado, é o objetivo da estratégia de enfoque. O autor esclarece que a empresa que se engajar nas três estratégias mas não se definir por nenhuma terá seu desempenho abaixo da média, uma vez que não possuirá uma vantagem competitiva.

## 1.2 Política industrial

A política industrial deve ser entendida como um conjunto de incentivos e regulamentações associadas a ações públicas. Ferraz, de Paula e Kupfer (2002, p.545) destacam que “[...] o objetivo mais tradicional pretendido pela política industrial é a promoção da atividade produtiva, na direção de estágios de desenvolvimento superiores aos preexistentes em um determinado espaço industrial”.

O papel do Estado é retomado na promoção das atividades produtivas, destacando-se Ferraz, de Paula e Kupfer (2002) ao mencionarem que há três correntes que estudam a relação do Estado com o mercado: a ortodoxa, a desenvolvimentista e a evolucionista.

A perspectiva ortodoxa trata dos limites de atuação do Estado e do mercado na promoção das atividades econômicas. Se os mercados forem competitivos a política industrial é desnecessária, porém se forem detectadas falhas no mercado só então a ação governamental torna-se pertinente. A corrente desenvolvimentista enfatiza o poder econômico e produtivo das nações no contexto internacional. Nesse sentido, o Estado estabelece a legitimidade e promove o desenvolvimento sustentável com apoio à indústria nascente. Assim, os instrumentos de política econômica

estarão acompanhando o objetivo da industrialização. Já a ótica evolucionista centraliza seus esforços na disseminação da idéia de que o poder público deve promover inovações que transformem o sistema produtivo. O Estado deve estimular o desenvolvimento de novas capacitações e a promoção da inovação tecnológica, bem como a articulação de alianças estratégicas, ou seja, a cooperação entre as empresas, que não será vista como antagônica à concorrência, mas sim como promotora da competitividade (FERRAZ; DE PAULA; KUPFER, 2002).

Em se tratando da participação do Estado no setor produtivo, o interessante não é saber o quanto o Estado intervém, mas o tipo de intervenção que faz e quais as repercussões no setor.

Nessa linha, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), quando abordam o ambiente externo, ressaltam que este é constituído por vários segmentos em relação à empresa que afetam não somente algumas empresas, mas todo o setor. Dentre esses segmentos está o político-jurídico, visto como um espaço no qual as organizações e os grupos de interesses disputam pela atenção, pelos recursos e por uma voz ativa para acompanhar o conjunto de leis e regulamentos que orientam interações entre as nações. Sintetizando, este espaço trata sobre como as empresas tentam influenciar os governos e como estes procuram influenciar aquelas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) chamam a atenção para a necessidade de as empresas acompanharem e analisarem com cautela as políticas e ideologias da nova administração que assume o governo do país. Para tanto, as empresas devem definir estratégias claras e eficazes.

## 2 Aspectos metodológicos

Diante do objetivo geral do presente estudo, destaca-se que este se caracterizou como exploratório, por iniciar uma investigação sobre o setor industrial de Pato Branco-PR.

Quanto à população e à amostra, é importante esclarecer que o trabalho foi realizado sem a preocupação com a quantidade dos dados coletados, e sim com a sua qualidade. Assim, o tipo de amostragem utilizada classifica-se como não-probabilístico por julgamento. Nesta, com base em Samara e Barros (2002), os elementos da amostra foram definidos segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base a capacidade de contribuição do elemento selecionado para o estudo.

Nesta pesquisa, o emprego da amostragem não-probabilística é justificado pela limitação de recursos financeiros, humanos e materiais e especialmente porque o propósito da pesquisa não foi a definição precisa da amostra da população para posterior generalização dos dados, mas sim o conhecimento e entendimento da realidade do setor industrial de Pato Branco.

Destaca-se, ainda, que na amostragem não-probabilística por julgamento julgaram-se os seguintes aspectos como sendo relevantes para a definição da amostra:

- de cada setor, 10% das empresas contribuiriam com a pesquisa;
- no caso de setores com pequena representatividade, isto é, com poucas empresas, dos quais seria impossível extrair 10%, pelo menos uma empresa participaria dos questionários.

Assim, chegou-se a um número de 36 empresários dos mais variados segmentos industriais, de um universo de 326 empresas.

As informações necessárias para diagnosticar o processo evolutivo do setor industrial no município e identificar os principais fatores condicionantes que permitiram configurar o atual perfil do setor foram levantadas por meio de entrevistas guiadas com antigos empresários do setor industrial e líderes comunitários.

Além das fontes primárias, este estudo foi complementado por dados de fontes secundárias disponíveis em documentos organizacionais e publicações especializadas. Para tanto, foram empregadas a análise

documental e a pesquisa bibliográfica como complemento à entrevista. A análise documental, por sua vez, foi reforçada pela pesquisa bibliográfica, uma vez que esta pesquisadora havia realizado uma revisão de literatura sobre a área temática para auxiliar na composição da caracterização histórica do setor.

### 3 O processo de industrialização de Pato Branco

Pastro, Merlin, Berri, Viganó, De Bortolli, Petrycoski são apenas alguns dos nomes que ajudaram a compor o desenvolvimento econômico e empresarial do município de Pato Branco-PR e da região do sudoeste paranaense. Os estudos de Voltolini (1987) apontam que foi em Palmas e Clevelândia que se iniciou o processo de colonização do sudoeste do Paraná, o qual resultou inclusive no surgimento de Pato Branco. Com base em entrevistas guiadas realizadas com antigos industriais e líderes comunitários, ou mesmo com os filhos destes, complementadas por pesquisas em fontes secundárias, procurou-se caracterizar o processo evolutivo do setor industrial do município, com apresentação dos tipos e características das primeiras indústrias e a dinâmica de evolução destas, bem como o surgimento de novos setores.

#### 3.1 A chegada em Pato Branco

A maioria dos colonizadores do sudoeste do Paraná, inclusive Pato Branco, era procedente do norte do Estado do Rio Grande do Sul (Erechim, Sananduva, Vacaria, Lagoa Vermelha) e também de Santa Catarina. No que se refere à origem étnica, esta era predominantemente de origem italiana. Havia também colonizadores de origem alemã e polonesa, porém a grande maioria, segundo os entrevistados e Voltolini (2000), era italiana. A procedência é confirmada por Wachowicz (1987), que em sua pesquisa evidenciou que,

de 1900 a 1975, do total de 97.786 cônjuges, 42,9% eram gaúchos, 24,8% catarinenses e 31,4% paranaenses.

Além dos colonizadores gaúchos e catarinenses, os entrevistados também destacaram a presença dos caboclos, ou seja, pessoas mais simples. No que se refere aos caboclos e aos *de origem*, Wachowicz (1987, p.85) afirma:

A grande maioria dos caboclos eram o que se poderia denominar de pobres, possuíam 5, 6, 7 alqueires de posses. Viviam em ranchinhos de pequenos troncos cobertos com folhas de bambu... o caboclo, comparado com o colono que mais tarde veio na frente pioneira, procedente do sul do país, era considerado pelos componentes dessa frente como elemento de vida mais simples... Os primeiros gaúchos descendentes de imigrantes europeus que chegaram ao sudoeste eram chamados pelos caboclos de gringos, porém com o correr do tempo esse termo acabou se generalizando para o gaúcho descendente de italianos.

Entre os caboclos e os primeiros gaúchos descendentes de europeus, também chamados de *os de origem*, não havia desentendimentos. Os sulistas descendentes de imigrantes mantinham uma relação harmoniosa com os caboclos, utilizando-os inclusive como mão-de-obra nas lavouras e na suinocultura (WACHOWICZ, 1987).

Os colonizadores sulistas, ao chegarem à região sudoeste, passaram a se dedicar à agricultura, pecuária e extração de madeira. Os colonizadores que possuíam habilidades profissionais passaram a desenvolver atividades em que pudessem exercê-las. Aqueles que não possuíam habilidades específicas dirigiam-se ao sudoeste apostando na sorte e acabavam, muitas vezes, servindo de mão-de-obra. Todos que se dirigiam a Pato Branco tinham expectativas em relação à nova terra, que, por ser pouco povoada, oferecia no longo prazo oportunidades de crescimento.

### **3.1.1 As primeiras atividades empresariais e industriais**

A perspectiva de prosperidade na nova terra, aliada a alguma habilidade específica, motivou não

somente a vinda dos colonizadores, mas também o surgimento das primeiras atividades empresariais. Dentre estas se destaca o surgimento de atividades relacionadas à agricultura, pecuária, indústria, comércio e prestação de serviços.

A agricultura e a pecuária foram desenvolvidas essencialmente em atividades extrativas como erva-mate e madeira e suinocultura. A indústria foi estruturada a partir de moinhos, ferrarias, serrarias, olarias etc. O comércio e a prestação de serviços desenvolveram-se por meio de casas comerciais (bodegas), hotéis, oficinas.

O perfil do empresário, na opinião dos entrevistados, envolvia pouco conhecimento de economia e administração. Eram pessoas que possuíam um pouco de capital e alguma visão de negócio e, nessas condições, resolviam abrir uma indústria ou outra atividade empresarial.

O recurso produtivo, a terra, sem dúvida foi determinante no desenvolvimento de muitas atividades, dentre elas o cultivo, extração e beneficiamento da erva-mate e a produção de porcos.

Voltolini (1996) apresenta três ciclos econômicos regionais: o primeiro é o da erva-mate, o segundo a criação de porcos, e o terceiro a extração vegetal, ou os pinheiros.

Krüger (2004, p.90) corrobora com Voltolini (1996) ao destacar que "até a década de 1930, a única atividade econômica era a extração de erva-mate, abundante e com bons preços no mercado argentino. A partir daí veio a agricultura, que cedeu lugar à criação de suínos, seguida do extrativismo da madeira".

O cultivo da erva-mate, trazido pelos argentinos e paraguaios, era profissionalizado, tendo atingido seu auge em 1922. A criação de porcos era rudimentar. Estes eram criados soltos no mato, onde se alimentavam de frutas, vegetais e especialmente de pinhas. Outra fonte de alimentação era o milho, cultivado pelo criador e sua família. Essas atividades eram complementares e possibilitavam ocupação durante todo o ano – no inverno realizava-se a colheita de erva-mate e no verão cuidava-se dos porcos (VOLTOLINI, 1996; WACHOWICZ, 1987).

A criação de porcos, que inicialmente visava apenas ao fornecimento de matéria-prima a empresas de União da Vitória, Joaçaba e São João dos Pobres, deu origem à primeira indústria de carnes da região. A atividade foi promissora até por volta de 1945, quando a peste suína se alastrou em todo o território.

Finalmente, tem-se o terceiro ciclo: a madeira. A exploração dos pinhais foi insignificante até 1918, pois os colonizadores, tanto os de origem ou os caboclos, dedicavam-se ou à erva-mate ou à pecuária. As terras de pinhais eram desprezadas; os colonizadores tinham preferência pelas áreas de mata branca, por serem mais férteis e adequadas ao pastoreio. As áreas com araucárias eram menos visadas. Até meados da década de 30, a Floresta da Araucária foi explorada pelos caboclos com a finalidade de obter matéria-prima para a construção de casas e galpões. Depois o caboclo utilizou uma forma cruel, a queimada, para tornar a área agricultável (VOLTOLINI, 2000).

A exploração dos pinheiros, segundo os entrevistados, intensificou-se após 1940. As serrarias que existiam antes dessa data eram consideradas coloniais, uma vez que utilizavam processos rudimentares e dispunham de pouca capacidade produtiva. Os estudos de Voltolini (1987) demonstram que em Villa Nova (localidade que originou a cidade de Pato Branco), a primeira serraria a surgir foi a de Pedro Bortot.

A família Merlin, assim como a família Bortot, também dedicou-se à atividade madeireira, que era o ponto forte da região. No caso de José Merlin, o negócio envolvia uma fábrica de móveis e construção de casas, com filiais no Estado de São Paulo, mais precisamente em Taboão da Serra.

Nesse contexto, a região sudoeste do Paraná cresceu vertiginosamente nos anos 40 e 50, atraindo migrantes sulistas e as experientes serrarias e laminadoras do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A atividade agropecuária consolidou-se paralelamente ao desenvolvimento da indústria madeireira, que impulsionou o comércio e a prestação de serviços.

Na concepção de alguns entrevistados, o ciclo da madeira não trouxe resultados econômicos para a região, pois além de acabar com a reserva de madeira, esta era vendida por um preço muito baixo, uma vez que os proprietários da serraria não tinham muito conhecimento de custos e formação de preço de venda. Ademais, o preço era determinado pelos grandes compradores de Curitiba. A vantagem dos madeireiros locais era a possibilidade de comprar a terra com a mata por um preço baixo.

A madeira, na visão de Merlin, trouxe muito dinheiro para a região, porém este dinheiro se esvaiu. Havia mais ou menos 40 a 50 serrarias. A madeira permitiu aproximadamente 15 anos de exploração da mata. Depois desse período, inclusive os proprietários das serrarias que permaneceram ativas tiveram que comprar madeira para beneficiar e vender.

A percepção negativa dos entrevistados em relação ao ciclo da madeira é reforçada pelas constatações de Voltolini (2002, p.126), que salienta os seguintes fatores negativos: "inoperância das políticas governamentais para racionalizar a extração da madeira de pinho; a ausência de iniciativa das autoridades locais na defesa da Floresta da Araucária; e a falta de investimento, no município, dos recursos diretos advindos da industrialização do pinheiro".

Dentre esses aspectos negativos elencados por Voltolini (2002) merece destaque a falta de investimentos no município, pois se refere à fuga de capital. Os resultados econômicos não eram reinvestidos em Pato Branco principalmente em razão do perfil das indústrias, salvo algumas madeireiras que realmente investiram no município. Ainda conforme Voltolini (2002), as empresas operantes no ramo eram muitas vezes filiais, cuja matriz, muito longe de Pato Branco, absorvia todos os resultados; as empresas do tipo familiar costumavam ser formadas por várias famílias, o que exigia a repartição (fragmentação) dos resultados que, muitas vezes, não eram direcionados ao setor, mesmo porque eram destinados à subsistência da numerosa família; na mesma linha que estas últimas, havia madeireiras com vários

sócios, o que também implicava a pulverização dos lucros; as empresas de pequeno porte, cujo processo era rudimentar, pouco ou nenhum resultado produziam; também havia as empresas familiares ou com poucos sócios, as quais, após o esgotamento da fonte, retiraram-se de Pato Branco, levando os lucros.

Muitas atividades complementares surgiram impulsionadas pelo ciclo prodigioso da madeira. As ferrarias e fábricas de carroças nasceram para dar suporte à indústria madeireira, à agricultura, aos moinhos e à suinocultura. A ferraria fornecia carroças, ferradura para cavalos, conserto de armas, ferramentas para a agricultura (foice, machado, facão), e atendia moinhos e serrarias fornecendo peças. A matéria-prima utilizada pela ferraria – o ferro – era buscada em São Paulo e Curitiba; a madeira por sua vez, era facilmente encontrada na região. Como no início a carroça era o principal meio de transporte, a ferraria tinha o *status* que uma oficina mecânica possui na atualidade.

Na década de 50 a família Pastro instalou a primeira agência de veículos, mais especificamente de caminhões e caminhonetes. Estes caminhões serviam para transporte de madeira, de suínos e até de passageiros.

A atividade moageira de trigo e milho, segundo alguns entrevistados, dividia-se entre os moinhos coloniais, no interior do município, e os mais industrializados, na cidade, como os das famílias Bonatto, Bolson e Viganó.

A atividade empresarial e industrial também encontrou muitos obstáculos inerentes ao pioneirismo dos empreendimentos e do próprio período histórico. Dentre eles, os entrevistados salientaram a mão-de-obra desqualificada, a escassez de energia elétrica, a deficiência das estradas e a pouca atuação do poder público.

A mão-de-obra era formada por funcionários que muitas vezes vinham de fora e eram treinados pelos proprietários das empresas. Porém, vale lembrar que as famílias eram numerosas, de tal modo que muita mão-de-obra familiar foi utilizada, o que diminuía os custos e mantinha o negócio sob o controle da família.

As estradas eram rudimentares e a ferrovia mais próxima ficava em União da Vitória. As estradas eram precárias, configurando-se como um fator limitante, pois quando chovia o transporte parava.

Um dos aspectos determinantes para o desenvolvimento industrial, além do acesso privilegiado à matéria-prima, é, sem dúvida, a energia elétrica. A conquista do fornecimento de energia em Pato Branco pode ser atribuída à conjugação de três fatores: a existência do recurso natural formado por Salto Grande do Chopim, localizado no município de Itapejara do Oeste; o engajamento das forças políticas locais; e a iniciativa do mecânico Henrique Krueger, que tinha conhecimento em turbinas de geração de energia elétrica (VOLTOLINI, 2002).

A energia elétrica em Pato Branco era inicialmente restrita ao complexo madeireiro. Havia o abastecimento tão-somente das famílias que atuavam na indústria madeireira. Nesse contexto, sem auxílio da administração pública do Estado e do município, o mecânico alemão Henrique Krueger, em 1947, proporcionou de forma exploratória e pioneira a iluminação domiciliar. Aproveitando as águas do Rio Ligeiro, ele passou então a comercializar, mesmo que precária e limitadamente, energia elétrica à população da vizinhança (VOLTOLINI, 2002).

O poder público, nas décadas de 40 e 50, tinha uma atuação bastante limitada se comparada à dos dias atuais, na visão dos entrevistados. No passado os negócios eram empreendidos com recursos próprios, não havia incentivos e isenções. Ao contrário, as empresas que, por exemplo, dispunham de eletricidade própria, eram convocadas pelo poder público e pela sociedade a fornecerem energia gratuitamente.

A inoperância do poder público, é preciso deixar claro, era mais evidente em regiões interioranas, que estavam iniciando o processo de desenvolvimento. Nos grandes centros econômicos do país, o poder público teve papel ativo no fomento da atividade industrial “[...] especialmente após a chegada do presidente

Getúlio Vargas ao poder. Toda a indústria nacional foi criada com uma elevadíssima dose de protecionismo e subsídios estatais” (LAHÓZ, 2005, p.28).

A percepção dos entrevistados sobre a precariedade do apoio público permite uma correlação com uma discussão atual sobre o empreendedorismo privado. Considerando-se a história progressista do município de Pato Branco, e comparando-a com a de outras cidades, algumas até mais antigas, percebe-se que o limitado apoio público naquela época mostrou-se providencial. Os negócios que se desenvolveram, mesmo em um ambiente hostil e limitado em recursos humanos, financeiros e tecnológicos, foram de modo geral bem-sucedidos e impulsionaram o crescimento e desenvolvimento local.

Na visão do Sr. Merlin, um aspecto determinante na configuração do município de Pato Branco e das empresas foi a religião, mais precisamente a influência dos padres e religiosos. Esta exerceu influência positiva no desenvolvimento da região, unindo os colonizadores e mesmo estimulando a fé num futuro melhor. A religião é uma herança cultural que pesa no processo de desenvolvimento empresarial, uma vez que questiona o lucro:

A interação entre religião e economia foi decifrada no monumental estudo *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, de autoria do alemão Max Weber, um dos fundadores da sociologia. No livro, o sociólogo defende a idéia de que a religião protestante foi a raiz dos princípios que deram a origem ao capitalismo. Nos países de religião protestante, diz Weber, há uma ética que valoriza o trabalho duro e legitima as recompensas materiais dele advindas (LAHÓZ, 2005, p.29).

Seguindo a lógica de Weber, Hunter (2005) sugere que os ensinamentos cristãos e os hábitos do mundo capitalista não são contraditórios. Hunter (2005) destaca que o lucro não é pecado, pois o mesmo permite empreender obras e atividades que beneficiam inclusive a sociedade, como hospitais, creches, escolas, rodovias, ferrovias, pesquisas médicas e ações de responsabilidade social.

### 3.1.2 As indústrias atuais

A visão dos entrevistados sobre a configuração atual do setor industrial e empresarial de Pato Branco é de que esse setor sofre a concorrência do resto do mundo, pelo efeito da globalização. Nesse contexto globalizado a indústria de Pato Branco, para ser competitiva, precisa apresentar qualidade e preço, além de oferecer facilidades de transporte e comunicação.

Ao Estado, na sua esfera municipal, estadual e federal, de acordo com os entrevistados, cabe desenvolver atividades de fomento às indústrias locais, atraindo investidores, seja pela mão-de-obra barata, seja por meio de subsídios. A criação de atrativos vem a ser um aspecto melindroso, pois outras regiões podem, pela sua natureza, ou mesmo pela ação mais pontual do poder público que privilegia a formação de *clusters*, ser mais favoráveis, pelo acesso privilegiado à matéria-prima e ao mercado consumidor, pela proximidade aos portos e à malha ferroviária.

Atualmente o setor industrial de Pato Branco apresenta-se tímido, sendo formado em sua maioria por empresas de micro, pequeno e médio portes, mas em desenvolvimento, com alguns segmentos que sobressaem pela representatividade do número de empresas e de empregos gerados e pela sua dinâmica de mercado. Tais segmentos são: metalúrgico (envolvendo inclusive o complexo da produção de fogões), moveleiro, de confecções, de construção civil, tecnológico e agroindustrial (alimentos).

Segundo os entrevistados, o momento oferece ao setor industrial oportunidades para a valorização da matriz produtiva local, no sentido de proporcionar investimentos na agroindústria. O beneficiamento e a comercialização de matéria-prima local favoreceriam tanto o setor primário (agricultura e pecuária) quanto os setores secundário e terciário (indústria, comércio e prestação de serviços), iniciando um novo ciclo, isto é, retomando o desenvolvimento industrial do município.

## 4 A caracterização atualizada do mercado

A posição no mercado, os objetivos, as oportunidades, os concorrentes, os produtos e os recursos são únicos para cada organização, o que resulta em estratégias singulares. Pretende-se demonstrar que conhecer o mercado de atuação de uma empresa, não apenas no setor industrial, é crucial para realizar e executar um planejamento que tenha maiores chances de êxito.

Essa percepção é convergente com Certo e Peter (1993), Chiavenato (2003), e Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), quando evidenciam que a análise do ambiente externo é determinante para conhecer e entender os *stakeholders*, isto é, as pessoas, empresas ou instituições que, de alguma forma, influenciam e são influenciadas pelas ações de uma empresa.

No gráfico 1 são apresentados os locais de comercialização dos produtos desenvolvidos no setor industrial do município de Pato Branco. Os dados revelam que 36% das empresas destinam seus produtos para diferentes estados do País, o que indica que a produção patobranquense está concorrendo além de suas tradicionais fronteiras de atuação.

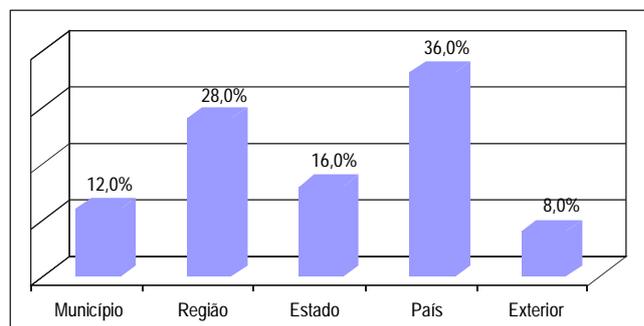


GRÁFICO 1 - LOCAIS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DESENVOLVIDOS NO SETOR INDUSTRIAL DE PATO BRANCO - PARANÁ - OUT-NOV 2005 E MAR 2006

FONTE: Resultados da pesquisa

Com o advento da globalização e o aperfeiçoamento da logística, os mercados se aproximaram. Da mesma forma que o município de Pato Branco é

invadido por produtos de outros municípios, estados e países, também invade, com seus produtos, outros territórios. Este movimento tipicamente capitalista é intrínseco à sobrevivência das empresas e conseqüente geração de empregos.

O gráfico 2 apresenta as perspectivas para o setor de atuação da empresa na percepção do empresário. Visualiza-se claramente que para 80% dos empresários o mercado deve crescer. Esta perspectiva otimista reflete especialmente a visão dos empresários que atuam no ramo alimentício ou em um ramo a ele vinculado.

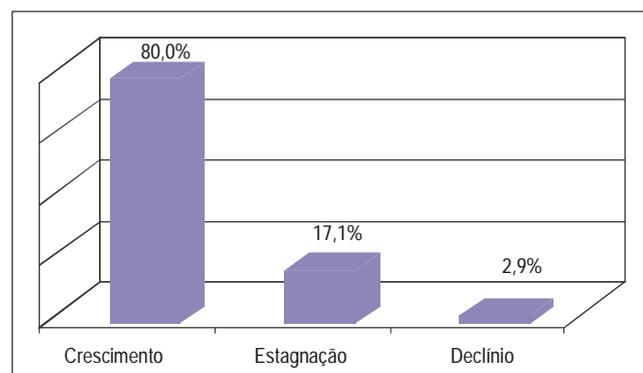


GRÁFICO 2 - PERSPECTIVAS PARA O SETOR INDUSTRIAL DE PATO BRANCO - PARANÁ - OUT-NOV 2005 E MAR 2006

FONTE: Resultados da pesquisa

A conceituação do incentivo do poder público, na esfera federal, estadual ou municipal, foi avaliada pelos entrevistados, sendo expressa no gráfico 3. Em quase todos os segmentos os empresários manifestaram que, ao longo dos anos, o governo federal foi aquele que menos contribuiu para o desenvolvimento do setor industrial, visto que 54,8% conceituaram como ruim e 35,5% como razoável o incentivo da União. A esfera estadual manteve uma conceituação média junto aos empresários, pois 33,3% deles classificaram como razoável e 27,3% como boa a política de incentivos do governo do Estado do Paraná. Ressalta-se que boa parte dos empresários mencionou a redução de tributos estabelecidos pelo governo. Já em nível municipal, cerca de 9% deles classificaram o poder público como excelente. Outros 21,2% avaliaram os incentivos do poder público municipal como bons, 30,3% como razoáveis e 39,4% como ruins.

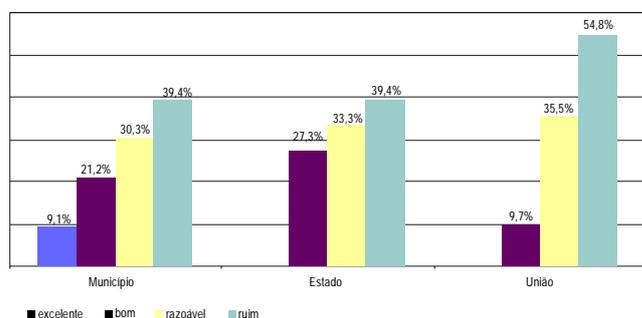


GRÁFICO 3 - VISÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO INCENTIVO DO PODER PÚBLICO (NAS TRÊS ESFERAS) AO MEIO EMPRESARIAL AO LONGO DOS ANOS - OUT-NOV 2005 E MAR 2006

FONTE: Resultados da pesquisa

De modo geral evidencia-se um descontentamento da classe de empresários com a política, ou melhor, a inexistência de uma política industrial definida para promover o crescimento e a consolidação desse setor produtivo. É preciso também ressaltar que política industrial não são ações individualizadas e localizadas, como a concessão isolada de um terreno para determinada empresa cujo viés político-partidário é convergente a uma determinada administração pública.

Os dados apresentados no gráfico 3 merecem uma relação com a opinião de Day (1999), quando este percebe que uma das forças do macroambiente que influencia as empresas são as ações governamentais. Neste caso específico observa-se que os governos afetam as organizações quando não criam incentivos e condições para que estas se desenvolvam. Nesse caso, constata-se, nos valores e cultura empresarial, vestígios de políticas de desenvolvimento exógeno.

Por outro lado, essa situação remete às discussões de Ferraz, De Paula e Kupfer (2002) sobre a política industrial. Os autores enfatizam que a atuação do Estado na promoção das atividades econômicas produtivas de um país sempre gerou discussões calorosas, pelo fato de existirem várias correntes ideológicas. Nesse cenário, existem aqueles que acreditam nos benefícios de uma atuação mais limitada do Estado; aqueles que entendem que a atividade econômica produtiva doméstica está atrelada às nações hegemônicas internacionais; e, por fim, os que acreditam que a competência (competitividade) dos agentes econômicos locais deve promover inovações que consolidem a indústria doméstica.

As percepções de alguns entrevistados remetem a esta última corrente ideológica, pois acreditam que o empresário deve ser empreendedor e alcançar a competitividade sem artificialismos, ou seja, sem apoio direto do governo. Esta visão, por sua vez, remete a políticas de desenvolvimento endógenas.

A caracterização do mercado de atuação em relação aos concorrentes, a diferenciação de produto e as barreiras à entrada podem ser acompanhadas no gráfico 4. Os dados mostram que o mercado apresenta uma concentração de empresas concorrentes de médio a alto nível, que, por sua vez, exige das empresas neste mercado significativos investimentos em diferenciação de produto. O elevado número de concorrentes se deve às baixas barreiras à entrada, declaradas por 17,1% dos entrevistados. Os empresários relatam que não há grande dificuldade para entrar num determinado mercado, bastando possuir um pouco de capital e conhecimento. Muitas empresas iniciam as atividades na informalidade, o que facilita sua permanência no mercado, mesmo não possuindo relações sólidas com fornecedores e clientes. Mesmo não se sustentando muito tempo no mercado, esses concorrentes, além de se apropriarem dos clientes, diminuem a rentabilidade do segmento, pois, com custos fixos e variáveis menores, têm condições de oferecer preços mais competitivos.

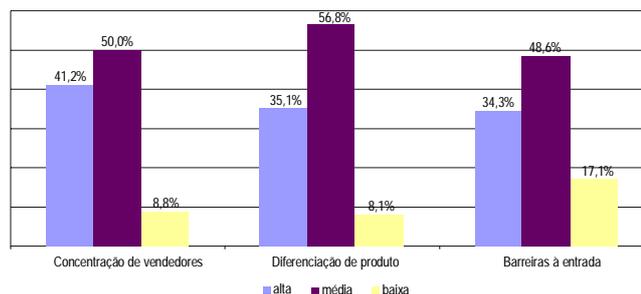


GRÁFICO 4 - CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE ATUAÇÃO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES, DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO E BARREIRAS À ENTRADA - OUT-NOV 2005 E MAR 2006

FONTE: Resultados da pesquisa

Observa-se, no gráfico 5, que a relação que predomina é a concorrência, pois 61% das empresas entrevistadas afirmaram viver essa situação. No entanto, 39% delas mantêm uma relação de cooperação, pois

percebem que esta é benéfica e imprescindível em determinadas circunstâncias.

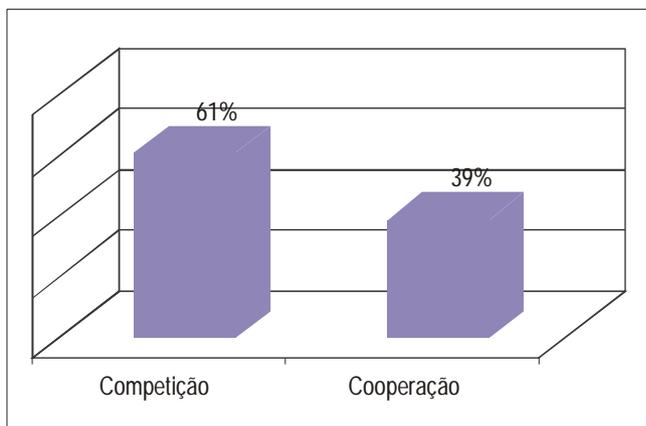


GRÁFICO 5 - RELAÇÃO PREDOMINANTE COM OS CONCORRENTES POR PARTE DAS EMPRESAS PESQUISADAS - OUT-NOV 2005 E MAR 2006  
 FONTE: Resultados da pesquisa

A análise da concorrência apresenta duas faces. A primeira é positiva, pois promove nas empresas a necessidade constante de inovação. A segunda, menos positiva, diminui rentabilidade na oferta de menores preços ao consumidor. Atualmente pode-se levantar, ainda, a face da parceria. Em determinados momentos empresas concorrentes podem unir-se na compra de matéria-prima, no estabelecimento de preço único, na reivindicação por melhorias junto ao poder público, na negociação de salários etc. Essa situação retoma as idéias de Ferraz, De Paula e Kupfer (2002) sobre a importância do papel do Estado em estimular a articulação de alianças estratégicas, ou seja, a cooperação entre as empresas. Nesta situação de cooperação estas mantêm sua individualidade, ou seja, não deixam de ser concorrentes.

A pesquisa também procurou levantar, junto aos entrevistados, a localização dos concorrentes mais competitivos. No gráfico 6 visualiza-se, com base nas respostas concedidas, que 35,6% dos concorrentes mais fortes encontram-se em Pato Branco, 23,1% no país, e quase 36% estão espalhados na região e no restante do Estado do Paraná. Esses dados evidenciam a leitura realizada anteriormente sobre a globalização dos mercados e o aperfeiçoamento da logística, que

diminuem as distâncias e servem para aproximar mercados produtores e consumidores. Destaca-se ainda que, nesse contexto, a concorrência não possui fronteiras.

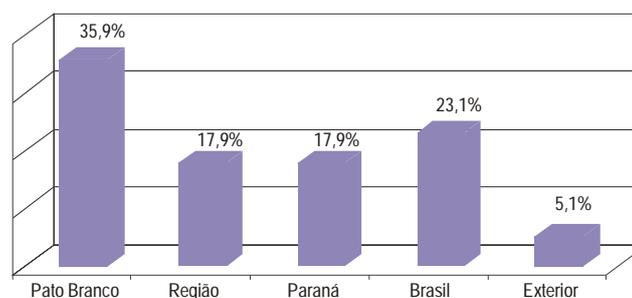


GRÁFICO 6 - LOCALIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS - OUT-NOV 2005 E MAR 2006  
 FONTE: Resultados da pesquisa

Na visão dos empresários, os concorrentes apresentam como ponto forte mais agressivo o preço competitivo (32,16%), seguido da tradição no mercado (20,9%) e do produto diferenciado (14%). Esta situação permite uma relação com os enunciados de Porter (1989), que enfatiza a relação de força estabelecida em mercados concorridos. Nestes, o cliente tem significativo poder de barganha, jogando uma empresa contra a outra, promovendo uma guerra de preços, sobressaindo apenas aquela cujo preço for mais competitivo. Normalmente a competitividade está associada à tradição no mercado, porte e escala de produção. Tais atributos conferem poder de barganha junto aos fornecedores, bancos e aos próprios consumidores (gráfico 7).

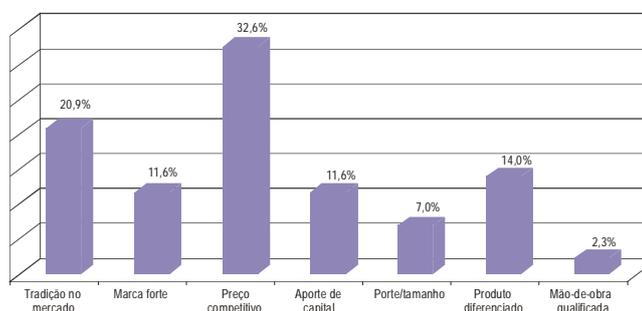


GRÁFICO 7 - PONTOS FORTES DOS CONCORRENTES SEGUNDO OS EMPRESÁRIOS ENTREVISTADOS - OUT-NOV 2005 E MAR 2006  
 FONTE: Resultados da pesquisa

Nesse cenário, onde os concorrentes mais fortes definem como estratégia competitiva o preço, as

empresas visitadas salientaram que necessitam desenvolver competitividade de outra forma. Assim, os empresários frisaram que a estratégia mais utilizada é a diferenciação de produto, merecendo 72,5% das respostas, conforme aponta o gráfico 8. A concorrência exige diferenciação, porém muitos empresários destacaram que não podem negligenciar os custos e preços. Esta constatação novamente permite referenciar Porter (1989), uma vez que o autor sublinha que uma empresa deve optar por uma das três estratégias genéricas (custos, diferenciação ou enfoque), porém não deve negligenciar as demais.

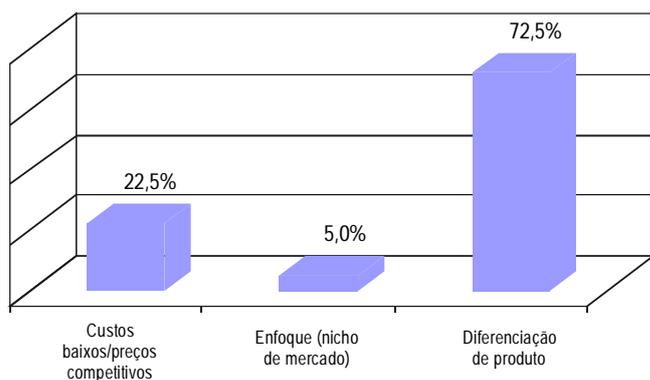


GRÁFICO 8 - ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS - OUT-NOV 2005 E MAR 2006  
FONTE: Resultados da pesquisa

No gráfico 9 apresenta-se a importância das forças externas que influenciam as empresas, na visão de seus gestores. Salienta-se que o empresário pôde classificar numa escala de 1 a 9 a influência das nove forças externas. Quanto mais próxima de 1 estiver a força, mais influente ela é. Mediante a classificação feita pelos empresários chegou-se a uma média aritmética simples. Assim, é possível perceber que a força mais influente são os clientes, cuja média é 2,28, seguidos dos fornecedores, com média de 3,52. A rivalidade entre as empresas do mesmo segmento, neste caso com média 3,86, confirma a relação de competição estabelecida com os concorrentes, apresentada anteriormente no gráfico 5.

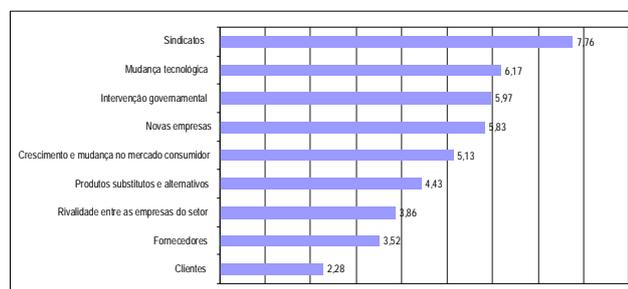


GRÁFICO 9 - IMPORTÂNCIA DAS FORÇAS EXTERNAS QUE INFLUENCIAM AS EMPRESAS NA VISÃO DE SEUS GESTORES<sup>(1)</sup> - OUT-NOV 2005 E MAR 2006

FONTE: Resultados da pesquisa

(1) O empresário pôde classificar numa escala de 1 a 9 a influência das 9 forças externas. Quanto mais próxima de 1 está a força, mais influente ela é.

As médias apresentadas no gráfico 9 evidenciam que as forças que afetam predominantemente as empresas do setor industrial concentram-se na cadeia de relacionamentos estabelecida entre clientes, fornecedores e concorrentes. Esta constatação é congruente com as idéias de Porter (1989), que ressalta a força da barganha dos clientes, dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas do setor, bem como com o pensamento de Day (1999), que identifica o crescimento e a volatilidade do mercado (clientes) como fator influente nas organizações.

## 5 Os limites e as ameaças ao setor industrial

Para conduzir com sucesso seu negócio, uma empresa necessita compreender os limites de suas forças e as suas habilidades para se inteirar com o ambiente organizacional, de maneira a criar vantagens em relação à sua concorrência, aproveitando todas as oportunidades existentes.

O mesmo se aplica a um setor da atividade econômica. Para que as entidades e o poder público possam promover ações de revitalização em um determinado setor, torna-se relevante a posse de informações desse tipo.

Nesse sentido, considerando a evolução histórica do setor e somando-se a esta as informações obtidas

junto a alguns empresários que compõem o setor industrial na atualidade, é possível perceber algumas ameaças, bem como alguns limites para o setor.

Levando-se em conta os estilos de gestão, as características do mercado e do gestor, destacam-se, como limites:

- a mão-de-obra desqualificada e pouco comprometida;
- a falta de recursos financeiros e o alto custo do dinheiro;
- o descompasso entre a tecnologia desenvolvida e aquela que a empresa pode adquirir;
- a distância dos grandes centros fornecedores de matéria-prima;
- a distância dos grandes centros consumidores;
- o custo de produção encarecido;
- a gestão pouco profissional, apesar de uma significativa parcela dos empresários entrevistados ter formação acadêmica;
- a falta de ações coordenadas do setor, em virtude de uma visão distorcida e míope de concorrência;
- a visão limitada sobre os locais de comercialização dos produtos, deixando de explorar as divisas secas.

Considerando-se como uma característica marcante da economia local e regional a eminência do setor agropecuário, aliada à localização geográfica, as ameaças, por sua vez, compreendem:

- a concorrência em todas as suas dimensões;
- a instabilidade do cenário político-econômico;
- as mudanças tecnológicas;
- as crises agropecuárias (clima, taxa de câmbio desfavorável, preços mínimos irrealistas, febre aftosa, gripe do frango, falta de política agrícola);
- a elevada carga tributária;
- as regulamentações do governo (sanitárias, fitossanitárias);
- a taxa de câmbio.

## Considerações finais

A pesquisa realizada com antigos líderes comunitários e empresários possibilitou caracterizar de forma atualizada o mercado de atuação das empresas, bem como sugerir reflexões acerca das estratégias desenvolvidas diante das externalidades do mercado de atuação. Dentre os vários aspectos abordados na pesquisa, verificou-se que no município de Pato Branco o processo de industrialização deu-se a partir de diversos ciclos econômicos: erva-mate, suínos e madeira. Atualmente o setor industrial apresenta-se tímido, mas em desenvolvimento, com destaque para alguns segmentos que sobressaem pela representatividade do número de empresas, de empregos gerados e pela sua dinâmica de mercado. Tais segmentos são: metalúrgico (envolvendo inclusive o complexo da produção de fogões), moveleiro, de confecções, de construção civil, tecnológico e agroindustrial (alimentos).

Evidencia-se, também, que o mercado de atuação apresenta uma concentração de empresas concorrentes de médio a grande porte. Tais empresas operam com economias de escala, o que resulta em custos mais baixos e preços mais competitivos. Para competir neste mercado as empresas locais canalizam seus esforços para a diferenciação de produto.

Ainda, a leitura do processo evolutivo, aliada à leitura contemporânea do setor industrial, possibilitou identificar alguns limites e ameaças. Como limites, tem-se: mão-de-obra desqualificada e pouco comprometida, falta de recursos financeiros e de infra-estrutura, bem como o alto custo do dinheiro, os quais, conseqüentemente, encarecem a produção e a comercialização dos produtos, a gestão ainda pouco profissional, a falta de ações coordenadas do setor em virtude de uma visão distorcida e míope de concorrência, e a visão limitada sobre os locais de comercialização dos produtos, deixando de explorar as divisas secas. Como ameaças destacam-se: a instabilidade do cenário político-econômico, as crises agropecuárias (clima, taxa de câmbio, preços mínimos irrealistas, febre aftosa, gripe do frango, falta de política agrícola) e a elevada carga tributária.

Por fim, percebe-se que o setor industrial de Pato Branco está estreitamente vinculado à matriz produtiva local, eminentemente agrícola, e às tendências nacionais e internacionais em termos de demanda, fornecedores, concorrência, tecnologia e política econômica. O setor industrial de Pato Branco é composto na sua maioria por empresas familiares, de micro, pequeno e até médio portes, seguidoras de tendências, cuja gestão está caminhando lentamente para um estilo mais profissional. As perspectivas para o setor industrial, por sua vez, indicam que, para se manter competitivo no mercado, há urgência no desenvolvimento de ações de cooperação

entre empresas do mesmo segmento, bem como entre todas as empresas que compõem o setor industrial na atualidade com os agentes intervenientes e o poder público municipal. Evidenciam-se muitas potencialidades no setor industrial local, tanto em empresas quanto em entidades. Contudo, estas atuam individualmente no setor, comprometendo o enca-deamento das ações e, conseqüentemente, o alcance de resultados benéficos ao setor.

- Recebido em: 03/10/2006
- Aprovado em: 25/10/2006

## Referências

- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAY, G. S. **A dinâmica da estratégia competitiva**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERRAZ, J. C.; DE PAULA, G. M.; KUPFER, D. Política industrial. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap.23. p.545-567.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HUNTER, J.C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- KRUGER, N. **Sudoeste do Paraná**: história de bravura, trabalho e fé. Curitiba: Posigraf, 2004.
- LAHÓZ, A. Sobre direitos e deveres. **Exame**, São Paulo, v.39, n.6, p.26-30, mar. 2005.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- VOLTOLINI, S. **Retorno 1**: origens de Pato Branco. Pato Branco: Imprepel, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Retorno 3**: ciclo da madeira em Pato Branco. Pato Branco: Imprepel, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Retorno 4**: Plácido Machado, primeiro prefeito de Pato Branco. Pato Branco: Imprepel, 1987.
- WACHOWICZ, R. C. **Paraná Sudoeste**: ocupação e colonização. 2.ed. Curitiba: Vicentina, 1987.