

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM
DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO – PPGDC NÍVEL MESTRADO**

MARCOS CIESLAK

**DESENVOLVIMENTO LOCAL: UMA APRECIÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DE UNIÃO DA VITÓRIA/PR E PORTO UNIÃO/SC**

IRATI – PR

2019

MARCOS CIESLAK

**DESENVOLVIMENTO LOCAL: UMA APRECIÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DE UNIÃO DA VITÓRIA/PR E PORTO UNIÃO/SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial para à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Comunitário, no Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário – PPGDC, área de concentração: Desenvolvimento Comunitário, da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Marçal Gonzaga

IRATI – PR

2019

Catálogo na Fonte
Biblioteca da UNICENTRO

CIESLAK, Marcos.

C579d Desenvolvimento local : uma apreciação do arranjo produtivo local de União da Vitória/PR e Porto União/SC / Marcos Cieslak. – Irati, PR : [s.n.], 2019.
122f.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Marçal Gonzaga

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário. Área de concentração : Desenvolvimento Comunitário. Universidade Estadual do Centro-Oeste, PR.

1. Administração de empresas – dissertação. 2. Setor madeireiro – gestão. I. Gonzaga, Carlos Alberto Marçal. II. UNICENTRO. III. Título.

CDD 634.98



Universidade Estadual do Centro-Oeste

Reconhecida pelo Decreto Estadual nº 3.444, de 8 de agosto de 1997

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCOS CIESLAK

DESENVOLVIMENTO LOCAL: UMA APRECIÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE UNIÃO DA VITÓRIA/PR E PORTO UNIÃO/SC

Dissertação aprovada em 27/03/2019 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário, área de concentração Desenvolvimento Comunitário, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Dr. Carlos Alberto Marçal Gonzaga

Instituição: UNICENTRO

Dr. Sérgio Luis Dias Doliveira

Instituição: UNICENTRO

Dr. Reinaldo Knorek

Instituição: UnC

Irati, 27 de março de 2019

Home Page: <http://www.unicentro.br>

Campus Santa Cruz: Rua Salvatore Renna – Padre Salvador, 875 – Cx. Postal 3010 – Fone: (42) 3621-1000 – FAX: (42) 3621-1090 – CEP 85.015-430 – GUARAPUAVA – PR

Campus CEDETEG: Rua Simeão Camargo Varela de Sá, 03 – Fone/FAX: (42) 3629-8100 – CEP 85.040-080 – GUARAPUAVA – PR

Campus de Irati: PR 153 – Km 07 – Riozinho – Cx. Postal, 21 – Fone: (42) 3421-3000 – FAX: (42) 3421-3067 – CEP 84.500-000 – IRATI – PR

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir a vida e a capacidade de superar as próprias limitações;
Ao meu orientador, por acreditar em mim, pelo direcionamento, sabedoria e amizade;
Aos professores avaliadores, pelas contribuições necessárias a este estudo;
Aos demais professores do PPGDC, pelos aprimoramentos destinados esta etapa;
Aos funcionários da Unicentro (Cesar, Jean, Djane e Diego) por toda sua dedicação;
Aos colegas do mestrado, pela interação e oportunidade do olhar interdisciplinar;
Aos parceiros Gelson Menon e Rosiane Mikuska pelo apoio nas produções científicas;
A minha esposa Adriéli Mazurek Cieslak, por todo o suporte, companheirismo e sinergia;
A minha filha Amanda (cinco anos), pela compreensão nas minhas ausências;
Ao meu sogro e sogra, por toda atenção com a Amanda, carinho e prontidão;
A minha mãe, pai e irmão pelos incentivos incondicionais;
Ao João Ademir dos Santos e demais colaboradores desta pesquisa, pela oportunidade de entrevista-los e de ter vivenciado verdadeiramente a APL da Madeira;
A Mara (*in-memória*) ex-secretária do SINDUSCOM, pela dedicação às indústrias locais;
Às demais pessoas que de uma forma ou de outra proporcionaram este alcance;

A todos, o meu “**Muito Obrigado**”.

*“Não se teria jamais atingido o possível, se
não se houvesse tentado o impossível.”*

Max Weber

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo promover uma apreciação das contribuições diretas e indiretas do Arranjo Produtivo Local (APL) de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), conhecido como APL da Madeira. O qual promoveu ações com vista ao desenvolvimento local e regional, especialmente no que tange a organização associativa e a divulgação da identidade produtiva destes dois municípios, destacando esforços empenhados por agentes públicos e privados, sobretudo no fortalecimento da identidade local como polo madeireiro de destaque no cenário nacional. Esta organização realizou uma série de feitos, onde se buscava ampliar mercados, obter conhecimento e tecnologia, bem como desenvolver através do associativismo formas sinérgicas para obtenção de benefícios comuns. Entretanto, uma série de fatores, acabou por fazer com que este arranjo viesse a perder força, chegando a ficar sem atividade, fatos estes, que são explorados por este estudo. Como procedimentos metodológicos, iniciou-se por levantamentos bibliográficos, em pesquisa já realizadas sobre este caso, adiante foi percorrido uma série de buscas em diversas produções nacionais e internacionais, visando proporcionar subsídios a esta pesquisa, a qual se caracteriza por ser descritiva, uma vez que relata fatos ainda não divulgados deste APL, e estudo de caso, visto que procurou dar profundidade as situações aqui levantadas. Para isto, contou-se com a aplicação de entrevistas semiestruturadas, direcionadas aos idealizadores e executores destas ações coletivas, a fim de proporcionar análises mistas sobre o que de fato representou esta organização ao desenvolvimento local, bem como apresenta motivos pelos quais a organização veio a interromper suas atividades. Conclui-se que apesar de não apresentar um processo linear, o fato de promover estratégias e empreender atividades, desde a realização de feiras a níveis internacionais, missões técnicas e comerciais ao exterior, rodadas de negócios, treinamentos específicos entre outros, oportunizou alcances que jamais teriam sido obtidos se não fossem alcançados em conjunto.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Setor Madeireiro. APL. Gestão.

ABSTRACT

This research aims to promote an appreciation survey associating the direct and indirect contributions that the Local Productive Arrangement of União da Vitória (PR) and Porto União (SC). Also known as APL of Wood, presented to the local and regional development, especially in what concerns the associative organization and dissemination of the vocational productive identity of these two counties, highlighting the efforts made by public and private agents, especially in the consolidation of the local identity as a prominent pole in the national scenario, which carried out a series of events where they sought to expand markets, obtain technology and knowledge, as well as developing in synergetic ways synergetic to obtain common benefits. However, a series of factors, both external and internal, eventually caused this successful productive arrangement to lose its strength, simply running out of activity. As a methodological procedure it was initiated by bibliographical surveys, in research already carried out in this case, it was followed by a series of searches in several national and international productions, aiming to provide subsidies to this research, which is characterized by being descriptive once which reports unpublished facts of this APL, and a case study, since it sought to give depth to the situations raised here. For this, the study counted on the application of semi structured, interviews directed to the idealizers and executors of these collective actions, adding to local narratives, in order to provide qualitative analyzes on what this organization represented to the local development and the reasons for its current. It is concluded that, despite not presenting a linear process, the fact of promoting strategies and undertaking activities, from fairs, business roundtables, international missions, training among others, provided opportunities that would never have been obtained had they not been achieved in set.

Keywords: Development. Logging Sector. APL. Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMC	Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente
ACIPU	Associação Comercial e Industrial de Porto União
ACIUV	Associação Comercial e Industrial de União da Vitória
APL	Arranjo Produtivo Local
APL da Madeira	Arranjo Produtivo Local de União da Vitória (PR) e Porto União (SC)
APEX BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAFe	Comunidade Acadêmica Federada
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CETMAM	Centro Tecnológico da Madeira e Mobiliário de Arapongas/PR
IEL	Instituto Evaldo Lodi
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
FACIAP	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná
FACISC	Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Santa Catarina
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
PEIEX	Programa de Qualificação para Exportação
PR	Estado do Paraná
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SC	Estado de Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SPL	Sistema Produtivo Local
SINDIPATRONAL	Sind. Ind. Serrarias, Madeiras Compensadas e Laminadas de União da Vitória
SINDUSCOM	Sindicato das Indústrias e da Construção e Mobiliário de Porto União
STICMUVA	Sindicato dos Trabalhadores Ind. da Construção Mobiliária de União da Vitória
SITICOM	Sindicato dos Trabalhadores Ind. da Construção Mobiliária de Porto União
UNC	Universidade do Contestado
UNIGUAÇU	Faculdades Integradas Vale do Iguaçu
UNIUV	Centro Universitário de União da Vitória

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO LITERÁRIA	17
2.1 CONSIDERAÇÕES QUANTO A FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO	17
2.1.1 Relevância da interdisciplinaridade para o desenvolvimento	18
2.2 CONSIDERAÇÕES QUANTO OS BENS COMUNS	19
2.2.1 O uso comum e a gestão participativa	21
2.3 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO	22
2.3.1 O conceito de comunidade.....	22
2.3.2 Comunidade em redes: cooperação por interesse	24
2.3.3 Teorias sobre o desenvolvimento comunitário	26
2.4 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	28
2.4.1 A atividade madeireira e seus impactos socioambientais	30
2.4.2 As organizações públicas e empresariais	32
2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A AÇÃO COLETIVA	34
2.5.1 O empreendedorismo como meio de desenvolvimento.....	36
2.5.2 O desenvolvimento por meio dos Arranjos Produtivos Locais – APLs	37
2.6 CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	39
2.6.1 Definições e origens	39
2.6.2 Benefícios dos APLs para pequenas e médias empresas	41
2.6.3 Benefícios para o desenvolvimento comunitário, local e regional	42
2.7 ABORDAGENS DA LITERATURA SOBRE AGLOMERAÇÕES	45
2.7.1 Comunicação e formação de redes.....	46
2.7.2 Governança e gestão participativa	47
2.7.3 Desempenho e participação de pequenas e médias empresas	49
2.7.4 Sustentabilidade e inovação.....	51
2.7.5 Cadeias de valor global e responsabilidade social corporativa	53
3 MÉTODOS	56
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	57
3.1.1 Derivação do método analítico	58
3.2 MÉTODOS EMPREGADOS.....	59

3.2.1 Quanto à abordagem problemática	59
3.2.1 Quanto aos objetivos.....	60
3.2.3 Quanto aos procedimentos	61
3.3 COLETA DE DADOS E ESCOLHA DOS ATORES	63
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	64
3.4.1 Triangulação de dados.....	65
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1 Breve histórico da atividade madeireira na região.....	66
4.2 Ações coletivas locais criam a APL da Madeira	68
4.3 História da organização do APL da Madeira	70
4.4 Constatações quanto à realidade atual da APL da Madeira	87
4.5 Avaliações a partir dos levantamentos de campo	89
4.6 Análise comparativa da percepção atores que participaram APL da Madeira	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para pesquisa com empresários	119
APÊNDICE B – Roteiro de perguntas para entidades de apoio.....	120

1 INTRODUÇÃO

As aglomerações industriais são onipresentes nos países em desenvolvimento, portanto parece não ser um exagero argumentar que ao se desenvolverem ou deixam de se desenvolver, tornam-se a chave para o desempenho industrial bem-sucedido nesses países em fase de expansão (HASHINO & OTSUKA, 2013, p. 20).

Dentre as vantagens dos aglomerados industriais ou aglomeração de economias, toma-se algumas indicações de Marshall (1920), tais como: os transbordamentos de informações ou imitações; as divisões e especializações entre firmas produtoras de peças, componentes e produtos finais; e o desenvolvimento de mão-de-obra qualificada ao mercado. Características fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico.

Por um lado, são promissores os estudos defendendo formas de desenvolvimento nas mais diversas dimensões, levando em conta uma série de fatores além dos econômicos, pois questões de ordem socioambiental, ético-moral e político-cultural, fazem parte do cotidiano das pessoas. Nesta perspectiva, o desenvolvimento local, é uma forma preocupada com o homem e suas necessidades, antes que com o mercado e suas inevitáveis ações visando lucros (BRASILERO *et al.*, 2012).

Por outro, é inegável que para o desenvolvimento de uma comunidade na atual conjuntura, fugir da movimentação de capitais que as cerca, devido às necessidades de se produzir meios de subsistência, na maioria das vezes, utilizando-se de recursos disponíveis daquele próprio território, e por consequência criando um tipo de vocação transmitida por meio das gerações, influenciando determinadas formas de atividades. Assim, muitas das ações econômicas dos grupos, podem estar ancoradas tanto na estrutura social, quanto em sua própria cultura (DiMAGGIO, 1999).

Na literatura, as aglomerações são definidas por Porter (1999) como *Clusters*¹, mais conhecidas no Brasil como Sistemas Produtivos Locais – SPLs, ou comumente usados como Arranjos Produtivos Locais – APLs. Sendo que grande

¹ Cluster é um termo em inglês que significa “aglomerar” ou “aglomeração” e pode ser aplicado em vários contextos. Um cluster, no mundo da indústria, é uma concentração de empresas que se comunicam por possuírem características semelhantes e coabitarem no mesmo local. Elas colaboram entre si, tornam-se mais eficientes. Este conceito foi popularizado pelo economista Michel Porter em 1990, no livro *Competitive Advantages of Nations* (As vantagens competitivas das nações).

parte das vezes são frutos de esforços públicos e privados, com a finalidade de organização econômica e espacial, onde organizações com objetivos comuns se agrupam em uma mesma localidade e/ou região, para incrementar seus negócios.

Ao entender essa constituição, destaca-se a sua utilização como mais uma ferramenta em favor do desenvolvimento econômico e da inclusão social, associando-se ao desenvolvimento de comunidades direta ou indiretamente impactadas pelo ramo de atividade. Desta forma, considera-se de antemão a formação de redes que se constituem como canais pelos quais passam informação e conhecimento (MARTELETO & SILVA, 2004).

A partir dessas visões, esta pesquisa tem por objetivo compreender, resgatar a história, contribuições e contradições de uma aglomeração industrial, conhecida como APL da Madeira, sediada nas Cidades Gêmeas de União da Vitória, no Estado do Paraná e Porto União no Estado de Santa Catarina, destacando a percepção dos principais atores quanto aos seus benefícios ao desenvolvimento socioeconômico local e regional, apontados ainda motivos pelos quais tal organização veio a suspender com suas atividades mais recentemente.

Como procedimentos metodológicos, iniciou-se por levantamentos bibliográficos de pesquisa já realizadas sobre este objeto, associando a uma série buscas diversificadas em produções nacionais e internacionais, quanto ao desenvolvimento de *clusters*, visando proporcionar subsídios a essa pesquisa, a qual se caracteriza por ser descritiva explicativa, uma vez que relata fatos ainda não divulgados por este APL, e estudo de caso, visto que procurou dar profundidade as situações aqui levantadas.

O estudo contou com aplicação de entrevistas semiestruturadas, direcionadas aos principais atores, entre eles: empresários, representantes das associações empresariais, consultores de agências de fomento, entidades públicas e sindicais, a fim de proporcionarem análises qualitativas sobre o que de fato representou esta organização, em termos de ação coletiva para finalidades comuns, tais como a consolidação de um polo nacional madeireiro, produção de emprego e renda.

Adiante, na segunda seção resgata-se uma ampla revisão de literatura, abordando temáticas relacionadas a esse tipo de aglomerações. A terceira seção fica para demonstração do caminhar metodológico deste estudo, finalizando com a análise e discussão dos resultados sobre o caso estudado, bem com as considerações finais para a quarta e quinta seção respectivamente.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com Erber (2008), os APLs são caracterizados como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, que têm foco em um conjunto específico de atividades que apresentam vínculos entre si, uma vez que possibilitam ganhos de eficiência, sendo maiores do que seus agentes atuando de formas individuais, conferindo às aglomerações vantagens competitivas.

Destacam-se como importantes as relações de cooperação entre empresas de um mesmo segmento de atuação, podendo vir a resultar na melhoria dos índices de qualidade e produtividade, redução de custos e tempo de fabricação e, principalmente, no aprendizado entre as empresas envolvidas (LASTRES & CASSIOLATO, 2003).

Porém na prática as aglomerações são compostas por empresas de diferentes tamanhos, que produzem bens e serviços distintos e por outros tipos de instituições que suprem serviços diferentes, que vão desde o treinamento até a coordenação de ações, pois um APL é uma entidade complexa, podendo ser recortada de vários ângulos (ERBER, 2008).

Entre as diversas perspectivas, destacam-se as dimensões socioeconômicas, com ênfase às comunidades. Espaço no qual as pessoas vivem, trabalham e realizam seus sonhos, bem como é ali onde sentem os efeitos das crises, consequências do desemprego e da pobreza (FRAGOSO, 2005). Aqui considerada como elemento de caráter fundamental nas vidas das pessoas, estando diretamente ligados às oportunidades e às dificuldades individuais e coletivas do dia a dia.

Cabe considerar que atualmente devido aos avanços tecnológicos e das comunicações, é possível pensar em novas formas de comunidades, das quais não estão ligadas apenas pela questão geográfica. Assim as redes vêm ganhando espaço nos estudos sociais, devido à infinidade de indivíduos que a interação de diversas formas, procurando sempre melhores níveis de qualidade de vida.

Marteletto (2004, p. 47), descreve que:

A constituição de redes e o uso da informação na geração do conhecimento para o desenvolvimento local, constituem objetos de estudo importantes na análise das relações entre atores econômicos, tais como as existentes entre as empresas e outras organizações (governo, universidades, institutos de pesquisa etc.). A análise de redes sociais pode ser usada, também, para se compreender a relação existente entre firmas e empresários nos denominados *clusters* ou arranjos produtivos locais.

Colaborando, SILVA (2007), descreve como notório que micros, pequenas e médias empresas participam ativamente para o desenvolvimento local, regional e nacional. Entretanto, devido às últimas conjunturas políticas e econômicas brasileiras, organizações de diversos segmentos e tamanhos vêm enfrentado dificuldades, inclusive de se manterem ativas, bem como a grande maioria se sente desafiada ao atender exigências de caráter sustentável.

Por meio disso, observa-se o fenômeno mundial de aglomeração, onde empresários atuam em rede de cooperação a fim de enfrentarem desafios de mercado (RAMBO, 2004). Associando-se e buscando soluções, redução de custos, maximização de produção, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, treinamentos, inovações, com a finalidade de diminuir as adversidades atuais (SILVA, 2007).

Para Cornejero & Cesar (2017, p. 279):

A ideia de aglomeração produtiva localizada em determinados territórios, vem sendo tratada na sociedade contemporânea, como sendo associada ao conceito de competitividade, assim as formas organizacionais, tornam-se objeto de políticas públicas, mas, sobretudo, temas para a discussão das ações coletivas (CASSIOLATO & SZAPIRO, 2003; FUINI, 2006; VICARI, 2009).

Porém, ressalta-se que as ações conjuntas para adquirir interesses individuais, geram de forma natural, problemas que circundam ao não entenderem a realidade do outro, formas de pensar, atitudes e ações incompatíveis, resultado em um desequilíbrio na rede (SIQUEIRA & COSTA, 2013).

Nesta perspectiva Tálamo & Carvalho (2010), agregam que a rede de cooperação é também um estudo sobre a cultura empresarial, descrevendo que as novas formas de organização industrial, são rapidamente incorporadas à cultura das empresas como respostas aos novos desafios do mercado.

Associando ao objeto de estudo, enfatiza-se ainda que dependendo do tipo de atividade produtiva, a conservação e gestão sustentável das florestas tropicais e o comércio de produtos florestais podem ser um contribuinte significativo para o alívio da pobreza e o desenvolvimento sustentável (ITTO, 2013, p. 06).

Cabe destacar que produtos tais como os derivados de madeira, têm uma significativa importância histórica e atual, mesmo se comparados com outros tipos de matérias, pois possuem mais rápida renovação natural, bem como já são utilizados desde os primórdios, possuindo diversas finalidades, sendo de fácil processamento e abundância (NISGOSKI, 2002) para muitos contextos.

Com base nestes apontamentos, e considerando a necessidade de aprofundar estudos quando as realizações e conduções de um APL tal como o da Madeira, sediado nas cidades União da Vitória (PR) e Porto União (SC), o qual atuou de forma mais interessa entre os anos de 2006 a 2013, impactado de diversos modos ao desenvolvimento das comunidades locais, sobretudo daqueles que possuem um vínculo mais direto com segmento industrial madeireiro.

E levando em conta que este APL poderia ser considerado como uma organização de sucesso, em virtude de suas várias ações, dentre elas: inúmeras reuniões, treinamentos, rodadas de negócios, participação em feiras setoriais, missões internacionais, entre outros eventos.

Assim sendo, após promover um prévio levantamento dos acontecimentos e feitos quanto a este arranjo produtivo, percebeu-se que devido a uma série de fatores internos e externos, tal organização atualmente interrompeu suas atividades. Dando assim, abertura ao seguinte problema de pesquisa: **Quais fatores levaram a organização do APL da Madeira, presente nos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) a interromper suas atividades?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender os fatores que levaram a APL da Madeira a interromper suas atividades nos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), considerando sua proposta original.

1.2.2 Objetivos específicos

- Resgatar a história da organização do APL de União da Vitória (PR) e Porto União (SC);
- Identificar os fatores que levaram a não continuidade da organização do APL nos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC);
- Analisar os fatores e a percepção dos atores que participavam da organização do APL nos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC).

1.3 JUSTIFICATIVA

A literatura abordando o tema desenvolvimento comunitário por si só é muito ampla dentro das ciências humanas e sociais, por isso a interdisciplinaridade se incorpora, visto que há uma infinidade de conhecimentos dos quais visam alcançar melhores níveis de qualidade de vida as pessoas.

Bem como a temática envolvendo a aglomerações produtivas (*clusters*) apresentam diversos vieses de pesquisa, o que de certo modo podem se relacionar, caracterizando-se como um desafio nos campos teóricos e práticos, justamente ao tentar incorporar discussões abrangentes em algo benéfico tanto para fins acadêmicos quanto aos ligados a vida cotidiana.

Dessa forma, ao estudar um caso específico de expressivas ações bem-sucedidas (no qual este autor possuiu algumas vivências), tem-se a finalidade de sintetizar experiências importantes para o desenvolvimento humano e comunitário. Proporcionando reflexões no que se referem ao associativismo e a organização comunitária, tanto em partes e no todo (contribuições para o campo teórico).

Do mesmo modo, tornar-se útil ao apresentar possíveis contradições quanto à utilização dos APLs, como ferramentas de alavancar desenvolvimento. Pois além de registrar fatos significativos, o estudo promove análises acerca dos seus desdobramentos, sobretudo dos motivos que fizeram esta organização interromper suas atividades (contribuições para o campo prático).

De outro modo, as abordagens relacionam-se a fatores como competitividade, questões sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais, com a localização da produção no espaço geográfico e os vínculos existentes entre as empresas, instituições de apoio, governo, as quais podem possuir conflitos de interesses.

Neste tipo de estudo, devem ser levados em consideração não apenas as empresas e suas variadas formas de representação e associação, mas também outras instituições voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento, promoção, financiamento e sua cadeia de fornecedores (FARAH, BRITO & BRITO, 2006).

Entende-se que atuar em rede, requer que cada parceiro dê sua contribuição para agregar valor, isto exige comprometimento, cooperação mútua e confiança, tendo em vista que todos os associados estão do mesmo lado e possuem objetivos semelhantes (WITTMANN; VENTURINI & SCHMITT, 2004).

Assim, ao fazer parte de uma rede de cooperação o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas (PEREIRA & PEDROSO, 2005).

Enfatiza-se que a formação dos APLs, favorecem o acesso a recursos e competências especializadas, disponíveis em escala local e permite o aprofundamento de processos de aprendizado, reforçando as possibilidades de sobrevivência e crescimento, na medida em que colaboram na capacitação produtiva e tecnológica, ampliando suas possibilidades de acesso a créditos, suprimentos e comercialização da produção (CONEJERO & CÉSAR, 2007).

A necessidade demonstrada pelas empresas em atuarem de forma conjunta tem possibilitado a melhores condições de concorrência no mercado (LASTRES & ALBAGLI, 1999; ERBER, 2008). Dessa forma, modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento e na colaboração mútua vêm ganhando cada vez mais destaque na literatura (OLAVE & NETO, 2001).

Furnaletto, Cândido & Martin (2011), defendem que várias são as linhas de pesquisa que vêm sendo desenvolvidas, visando explicar as novas formas e condições de desenvolvimento nestas aglomerações, buscando apontar as inúmeras experiências bem-sucedidas de desenvolvimento e de sustentabilidade.

Direcionando para o caso estudado, Ihlenfeld & Oliveira (2009) destacam que a exploração e a industrialização da madeira têm sido praticadas nos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) por mais de cem anos, destacando pela grande concentração de fábricas na região, gerando empregos de forma direta e indireta, possibilitando o crescimento e contribuindo para o desenvolvimento de outras atividades.

Desta forma, no ano de 2006 chegou-se a levantar um total de 255 (duzentos e cinquenta e cinco) estabelecimentos na região, sendo União da Vitória (PR) o município mais significativo do APL da Madeira em número de estabelecimentos (85), configurando-se como um sistema local com importância elevada para o setor madeireiro no Estado do Paraná (IPARDES, 2006). Fato que caracteriza a importância de um arranjo produtivo consolidado e atuante.

2 REVISÃO LITERÁRIA

Este capítulo aborda uma revisão da literatura sobre temas relacionados com o desenvolvimento comunitário, ações coletivas e as aglomerações industriais, apresentando considerações sobre o setor madeireiro e o desenvolvimento com vistas a sustentabilidade, reforçando em vários momentos o caráter interdisciplinar.

2.1 CONSIDERAÇÕES QUANTO A FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO

As considerações sobre o desenvolvimento nas diversas áreas que envolvem os seres humanos se devem a formação e transmissão de conhecimentos entre pessoas e grupos, tanto por meio das gerações, meios escolares/acadêmicos e mesmo na observação e compartilhamento de experiências, o que nos possibilita uma noção de desenvolvimento para as ciências humanas e sociais.

Berger & Luckmann (2004), em sua principal obra “A construção social da realidade” faz uma abordagem sobre a Sociologia do Conhecimento, no sentido de ser uma análise (tratado) de como o homem constrói o seu próprio conhecimento da realidade, tratando das relações entre o pensamento humano e o contexto social no qual pertence, assim, o conhecimento pode ser definido como a interpretação que o indivíduo faz da sua própria realidade.

Cada indivíduo produz uma síntese (ou acumulação de informações) focando na realidade da qual tem consciência, sendo que o conhecimento é um produto da sociedade construída pelo próprio homem, que ao mesmo tempo é moldado e influenciado pelas descobertas e construções sociais (BERGER & LUCKMANN, 2004).

Assim, há uma enormidade de variações sobre a formação do conhecimento em aspectos: ideológicos, religiosos, culturais, institucionais, regionais, histórico-temporais, políticos, de linguagem, entre outros. Cabendo considerar ainda, que linguagem marca as coordenadas da vida em sociedade, enchendo-a de objetos dotados de significados, invocam imagens e dão a definição às coisas, definindo o real.

Portanto a realidade é entendida como uma relação de fenômenos que existem independentes da vontade individual ou coletiva, sendo construída por uma conjunção de fatores sociais decorrentes da ação humana, podendo atuar com

maior intensidade na dialética e na vida cotidiana, assim a sociedade se apresenta em duas perspectivas complementares, realidade objetiva e realidade subjetiva (BERGER & LUCKMANN, 2004).

2.1.1 Relevância da interdisciplinaridade para o desenvolvimento

O desenvolvimento, em especial o comunitário, pela sua amplitude de debates teóricos e questões práticas, atravessa diversas áreas do conhecimento, necessitando ser compreendida de forma interdisciplinar. O que de acordo com Leis (2005), pode ser definida como um ponto de cruzamento entre atividades (disciplinares e interdisciplinares) com lógicas diferentes. Tendo a ver com a procura de um equilíbrio entre a análise fragmentada e a síntese simplificadora (JANTSCH & BIANCHETTI, 2002). Assim como na tentativa de equiparar as visões marcadas pela lógica racional, instrumental e subjetiva (LENOIR & HASNI, 2004), tendo inclusive relação com o trabalho de equipe, mas também individual (KLEIN, 1990).

Procurando conceituar melhor, Leis (2005, p. 05), diz que:

Num sentido profundo, a interdisciplinaridade é sempre uma reação alternativa à abordagem disciplinar normalizada (seja no ensino ou na pesquisa) dos diversos objetos de estudo. Existem sempre, portanto, várias reações interdisciplinares possíveis para um mesmo desafio do conhecimento.

Por outro lado, dos numerosos estudos disciplinares das ciências não só trouxeram as vantagens da divisão do trabalho, mas também os inconvenientes da superespecialização, do confinamento e do despedaçamento do saber, não só produziram o conhecimento e a elucidação, mas também a ignorância e a cegueira MORIN (2004, p. 15).

Pois a busca pelo conhecimento não pode excluir a priori nenhum enfoque (LEIS, 2001). O que interessa é o avanço do conhecimento por meio de suas diferentes manifestações. Assim como a filosofia não pode excluir a ciência, nem vice-versa, também não se pode excluir qualquer abordagem do trabalho científico interdisciplinar. Pois o espírito interdisciplinar tem se desenvolvido na sociedade moderna por vários canais (KLEIN, 1990).

Nesta acepção, realizar estudos visando avaliar o desenvolvimento de comunidades, merece uma abordagem ampliada, da qual se deve levar em conta

uma série de fatores que podem afetar direta ou indiretamente o desempenho de um determinado grupo.

2.2 CONSIDERAÇÕES QUANTO OS BENS COMUNS

O termo comum se aplica aos recursos utilizados em espaços compartilhados por vários indivíduos em uma base de grupo, tradicionalmente, os bens comuns se referiam a entidades substantivas ou tangíveis existentes a nível local da Inglaterra medieval e no País de Gales, sendo este o nome era dado a todos os meios que os cidadãos locais compartilhavam, incluindo as terras do senhor local, mansão ou reino (SUGA, 2013).

Ao considerar as transformações globais no clima, a possibilidade latente de esgotamento dos recursos naturais, o aumento exponencial das populações, a pobreza e distribuição desigual de recursos, entre outros fatores, motivam a adoção de uma postura mais sensível à dinâmica das mudanças, num contexto mundial (SHRIVASTANA, 2010). Por um lado, quando os indivíduos utilizam os bens comuns para obter vantagens próprias, provocam prejuízos para a toda a coletividade (HARDIN, 1968).

Por outro lado, deve-se considerar que muitas das soluções a essa abordagem, não serão resolvidas de forma técnica, mas sim de forma humana, pois a perda do ego individualizado, o pensamento voltado para o bem-estar das pessoas, exigem consciência ampla nas ações coletivas e uma educação propícia à reflexão do uso dos bens comuns, o qual poderá contrariar a tendência natural do homem individualista e imediatista (HARDIN, 1968).

Numa sociedade em que a população cresce mais que os recursos, a competição tende a aumentar, o que só torna a tarefa de reduzir a desigualdade muito mais difícil, inclusive considerando ainda as adversidades econômicas e as taxas de juros, que proporcionam maiores lucros a que possuem bens (dinheiro para ser emprestado), daqueles que não os possuem, ficando mais pobres (FERNANDES, 2000).

Entre as consequências desse comportamento, constitui-se uma racionalização pelo governo e seus órgãos, pois o controle dos recursos naturais delimitando poderes as pessoas, traz para o Estado o dever de organizar e fiscalizar

os indivíduos, daquilo que deveriam entender como sua maior riqueza (HARDIN, 1968).

Entretanto vale ressaltar que essa estratégia abre uma nova via de discussões para a gestão dos recursos comuns, especificamente na mudança importante no sentido de devolver a autonomia da gestão cultural em nível local, a fim de desenvolver um modelo que permite as pessoas (todos, não somente as minorias poderosas) controlarem a gestão dos seus próprios recursos, não só das dimensões ambientais, mais também econômicas, sociais e culturais (SUGA, 2013).

Inúmeros indivíduos, comunidades e organizações, deparam-se com um processo inevitável de destruição de seus bens comuns, entretanto, isso pode ser impedido se houver uso racional, associado à aplicação de uma boa governança local, tendo visto que problemas globais também são locais e vice-versa (OSTROM, *et al*, 1999).

Isso provoca um sentimento de atuação direcionada a sanar ou amenizar tais problemas com a intervenção de estudos e ações específicas, das quais podem servir como referência para outras realidades, pois apesar de não existir um padrão único para se chegar às soluções, as pessoas precisam desenvolver meios de enfrentar os desafios em conjunturas adversas, ao considerar ainda que as invenções frequentemente nascem do trabalho em equipe, da diversidade de talentos, formação e experiências, como formas mais eficientes de superar as circunstâncias negativas (OSTROM, *et al.*, 1999).

Assim, encontrar meios de desenvolver-se em níveis locais torna-se algo complexo, porém não impossível, havendo de considerar a abrangência, a tipologia e o formato da ação coletiva. Entretanto, devem assegurar que as práticas de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações (ELKINGTON, 1999), essencialmente/exceto quando envolve atividades de extrativismo.

Nesta linha de pensamento, pode ser considerado que as organizações (empresas) sustentáveis são aquelas que proporcionam lucros para os seus acionistas, enquanto protegem o meio ambiente e melhoram a vida das pessoas com quem interagem. (SAVITZ & WEBER, 2006). Desse modo na atual conjuntura é possível identificar projetos de políticas públicas e também de iniciativas privadas, com intenções que derivam da complementaridade dos aspectos socioambientais, aliados ao desenvolvimento econômico local.

2.2.1 O uso comum e a gestão participativa

Há uma grande interconexão nas relações econômicas, sociais e ambientais no percurso de um desenvolvimento alicerçado nos princípios da sustentabilidade, tendo o pressuposto de considerar de forma igualitária estas três esferas, tanto em iniciativas locais ou globais, as quais encontram enormes dificuldades de alinhamento, uma vez que a cooperação e o consenso são cada vez mais complexos nos períodos atuais (PADILHA & VERSCHOORE, 2013).

As estruturas formais referem-se a organizações intencionalmente concebidas que resultam de arranjos institucionais maiores, enquanto as informais referem-se a redes sociais, com base nos contatos de comunicação que os indivíduos possuem (STRINGER, 2006).

Compete incluir, que na literatura da teoria organizacional, as organizações formais são descritas restringendo os pontos de vista e os comportamentos de seus membros em virtude de crenças compartilhadas, já as redes sociais, em contraste com essa visão do papel das organizações e cultura organizacional, vêm sendo o principal argumento aqui, que indivíduos que são semelhantes uns aos outros são atraídos, intimamente ligados à influência social (PRELL, 2010).

Deste modo, procurou-se verificar se os pontos de vista e valores estão intimamente ligados ao que os indivíduos falam, e quanto mais frequente comunicação, mais forte a semelhança de pontos de vista, pois os indivíduos estão inseridos em laços sociais, e são esses laços que são as forças de restrição e influência que os praticantes precisam enfrentar (PRELL, 2010).

Retornando a abordagem sustentável, de certo modo, os grupos que se identificam mais facilmente uns com os outros são mais indicados para desenvolver normas ou regras que limitem o uso de seus recursos (OSTROM, *et al.* 1999).

No caso de sistemas altamente complexos, encontrar regras apropriadas é extremamente desafiador, mas apesar de inúmeros problemas, muitos utilizadores criaram suas próprias regras e têm recursos sustentados por longos períodos de tempo, possuindo inclusive permissão para realizar aprendizagens de forma a minimizar a probabilidade de erros desastrosos (OSTROM, *et al.*, 1999).

Esses novos desafios serão difíceis, por uma série de razões, entre elas: o grande número de participantes, a diversidade cultural, os acordos nas regras, as questões econômicas e de globalização, contudo no final, haverá uma construção a

partir das lições de sucessos passados, exigindo formas de comunicação, informação e confiança que são amplas, além de precedentes, mas não além das possibilidades, e proteger a diversidade institucional relacionando-as com o modo de vida dos diversos povos. Assim pode-se afirmar que há muito a aprender com sucessos, esforços, bem como com as falhas nesses processos. (OSTROM, *et al.* 1999).

Ao usar o crescente conhecimento humano sobre cooperação para melhorar a governança dos bens comuns, percebe-se a necessidade de dar atenção aos detalhes, dos quais podem ter grandes impactos no comportamento das pessoas. Nesse sentido, uma boa regra é assumir que “tudo é importante” e necessita também de comunicação adequada. (FENNELL, 2011).

Entre as estratégias para isso, parte de entender que há dificuldades das comunidades se envolverem no processo de planejamento (incluindo as instituições), pois no conhecimento comunitário precisa ter o conhecimento das bases, as quais nem sempre tem acesso ao poder, assim a única maneira de gerar mudanças por meio de muito diálogo, no qual muitos desistem no meio do caminho (DOBLE & KING, 2001).

No Fórum Agenda 21, apresentou-se como base a ideia de que a ação individual tem poucas condições de promover o propósito comum, especialmente nas questões que envolvem interesses contrastantes como os relacionados à sustentabilidade, sendo que este comprometimento se estabelece através da ação coletiva, a qual demanda articulações de diversos e multifacetados atores sociais, definindo o construto que pode ser denominado de “objetivo comum”, visto que estes objetivos surgem na medida em que se consegue reduzir atritos e conflitos, considerando as características complexas e heterogêneas da sociedade (PADILHA, 2013).

2.3 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

2.3.1 O conceito de comunidade

As ideias de comunidade e sociedade fazem parte da tradição sociológica, sobretudo weberiana (ALBUQUERQUE, 1999). Pois o local, a comunidade e a família, por nos serem próximos, tendem a representar segurança e proteção em um

mundo aparentemente instável, de proporções globais, uma vez estruturados com base em harmonia e solidariedade, seriam espaços de abrigo e amparo em meio às turbulências da vida urbana (PERUZZO & VOLPATO, 1999, p. 140).

Para Ware (1986) a comunidade é também um agrupamento de pessoas relacionadas entre si, que contam com recursos físicos e outros próprios da relação social que estabelecem. Implica numa totalidade orgânica em permanente evolução, e o objetivo comum a todos os indivíduos seria o bem-estar comunitário e melhoria social. Neste primeiro momento, seus elementos fundamentais são: o território, a população, a demanda e os recursos (MARCHIOIE, 1997).

Já na visão de Ander-Egg (1982, p. 45):

A comunidade é um agrupamento organizado de pessoas que se entende como unidade social, cujos membros participam de alguma característica, interesse, elemento, objetivo ou função comum, com consciência de pertencimento, situada numa determinada área geográfica na qual a pluralidade das pessoas interage mais que em outros contextos.

Complementando, Ávila (2003), define comunidade como um espaço plausível para o desenvolvimento da vida cotidiana, onde as pessoas se relacionam, produzem renda, partilham conhecimentos de todos os âmbitos.

A verdade é que os homens são sempre parte de um clã (família, vizinhança, grupos), visto que muitos problemas da sociedade não são necessariamente uma questão de limitação, mas sim de integração, pois um dos aspectos essenciais na consolidação de comunidades reais ou redes sociais é certamente o sentimento de confiança mútua que deve existir em maior ou menor grau entre as pessoas (COSTA, 2005).

Entretanto, o que não há como negar é que a palavra “comunidade” evoca sensações de solidariedade, vida em comum, independentemente de época ou de região (PERUZZO, 1999).

Para Manuel Castells (1999, p. 85), a revitalização do local é uma reação defensiva ao atual contexto social da globalização, da formação das redes e da flexibilidade de tempo e espaço. Em contrapartida a localidade se opõe à globalidade, mas também se confunde com ela (SANTOS, 2006, p. 218).

Considera-se que as características da comunidade podem estar relacionadas a três gêneros: a) parentesco – laços consanguíneos; b) vizinhança – vida em comum com pessoas próximas, e c) amizade – laços criados a partir de relações de trabalho ou modos de pensar (TÖNNIES, 1973, p. 239).

A comunidade só existe propriamente quando, sobre a base desse sentimento (da situação comum), a ação está reciprocamente referida – não bastando à ação de todos e de cada um deles frente à mesma circunstância – e na medida em que esta referência traduz o sentimento de formar um todo (WEBER, 1973, p. 142).

A comunidade tem caráter cultural: por seus valores, usos, costumes, normas e crenças comuns; e também histórica: pelas transformações e provações sofridas ao longo do tempo (MORIN, 2004, p. 67). Entretanto há análises recentes que sofrem de uma “síndrome pastoral”, que compara nostalgicamente as comunidades contemporâneas com os supostamente bons velhos tempos (WELLMANN & BERKOWITZ, 1988).

O sentimento de pertencimento, elemento fundamental para a definição de uma comunidade, desencana-se da localização, sendo possível pertencer à distância. Evidentemente, isso não implica a pura e simples substituição de um tipo de relação (face a face) por outro (à distância), mas possibilita a coexistência de ambas as formas, com o sentimento de pertencimento sendo comum as duas (PALÁCIOS, 200, p. 7).

Todavia, é importante resgatar a ideia de que esses elos ocorrem muito mais pelas relações de interesse, sentimento de pertencimento e de identidades do que por razões geográfico-territoriais (PERUZZO, 1999, p. 151).

A teoria da comunidade se deduz, segundo as determinações da unidade completa das vontades humanas, de um estado primitivo e natural que, apesar de uma separação empírica e que se conserva através desta, caracteriza-se diversamente segundo a natureza das relações necessárias e determinadas entre os diferentes indivíduos que dependem uns dos outros (TÖNNIES, 1973, p. 98).

Por outro lado, supõe-se que existe uma oposição entre liberdade e comunidade, pois esta implica numa certa obrigação fraterna de compartilhar vantagens entre seus membros, independentemente de seus talentos ou importância, indivíduos egoístas, que percebem o mundo através da lente do mérito (os cosmopolitas) não teriam nada a ganhar no bem-teia (redes de vantagens) de obrigações comunitárias, pois tem muito a perder se forem capturadas por ela (BAUMANN, 2003).

2.3.2 Comunidade em redes: cooperação por interesse

De acordo com Marteleto & Silva (2004), as redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles, que nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações e outros) conectados por algum tipo de relação. A ideia básica de uma rede é simples: um conjunto de atores (ou nós, pontos ou agentes) entre os quais existem vínculos e/ou relações, podendo haver muitos ou poucos atores em uma ou mais classes de relações entre eles.

De maneira geral, é necessário entender bem a rede, conhecendo as relações entre cada par de atores da população estudada, sendo que o interesse pelos estudos aparece, em grande parte das vezes, as áreas de economia e sociologia, visando à sobre a importância do capital social (MARTELATO & SILVA, 2004).

O capital social trata-se da soma dos recursos, decorrentes da existência de uma rede de relações de reconhecimento mútuo, institucionalizada em campos sociais. Sendo que esses recursos são empregados pelas pessoas a partir de uma estratégia de progresso dentro da hierarquia social do campo, prática resultante da interação entre o indivíduo e a estrutura (BOURDIEU, 1985).

Procurando um caráter mais institucionalizado economicamente (caso deste estudo), Marteleto (2004, p. 47), apresenta que:

As inter-relações das empresas em uma rede de produção estão baseadas nas relações sociais e culturais, tais como de parentesco, religião, etnia, educação e condições históricas, políticas ou sindicais, que formam a base da comunidade local. Tal confiança é adquirida, após um período de tempo, por meio de contínuas contratações e recontrações, mediante acordos informais, dentre outras coisas, e é exatamente a presença desse ambiente sociocultural, institucional e econômico que forma a base para a existência de externalidades econômicas, economias de escala, eficiência, economias de aglomeração, capacidade inovadora, criatividade industrial descentralizada, potencial para o desenvolvimento endógeno no nível regional e local, como também especialização flexível.

Rheingold, em seu livro “Comunidade Virtual” (1996) percebeu naquela época que as comunidades virtuais não eram apenas lugares onde as pessoas se encontravam, mas também os meios para alcançar vários fins.

De acordo com Costa (2005), essas reflexões surgiram de fato, ao mesmo tempo em que uma revolução começou nos meios de comunicação. Isto é o que experimentamos hoje, com o surgimento do ciberespaço, a multiplicação de ferramentas de colaboração *on-line*, tecnologias de comunicação móvel integrando a mídia tradicional, etc.

2.3.3 Teorias sobre o desenvolvimento comunitário

Para Fragoso (2005), o desenvolvimento comunitário, possui duas tendências: a primeira surge em pleno período de modernização, tratando-se de apontar direções para integração social, mais precisamente para o desenvolvimento visto no seu reducionismo de avanço econômico. Já a segunda tendência, verifica-se uma condição de independência e autogestão das tradicionais colônias.

Vale destacar que os dois casos surgem com um processo de aprendizagem que estabelece relações, formas de intervenção e valores que estavam na base da transição da comunidade, para formas de coesão social, caracterizadas pelos direitos individuais e suportadas por uma divisão do trabalho crescente (McCLENAGHEN, 1999).

Robinson (1997), alerta para o fato de que o elevado aumento populacional é um agravante dos vários problemas sociais, financeiros e ambientais, principalmente onde os sistemas de governança não evoluíram no mesmo patamar. Isso significa que nem sempre as comunidades e seus gestores estão preparados para lidar adequadamente com as consequências deste fenômeno, em que os problemas e as demandas sociais básicas só tendem a aumentar.

O desenvolvimento autêntico exige crescimento com eliminação das iniquidades, distribuição da riqueza e da renda a todos os cidadãos, em uma sociedade democrática, respeitadora dos direitos humanos, das diferenças étnicas, etárias, de gênero, de capacidades (SACHS, 2008).

Para Buarque (1999, p. 09), estes acontecimentos:

Representam uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas. Para ser um processo consistente e sustentável, o desenvolvimento deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais.

Na visão de Costa (2005), o desenvolvimento de uma comunidade se dá de diversas formas, seja por meio de arranjos produtivos, associações, consórcios, políticas públicas, entre outras, e está atrelado no intuito de promover o crescimento econômico e o progresso na qualidade de vida dos cidadãos.

Para Vasconcellos & Garcia (1998), sob qualquer ponto de vista, o desenvolvimento deve contemplar aspectos relacionados ao crescimento econômico

e melhoria de qualidade de vida, assim, conseqüentemente apresentando melhores indicadores de bem-estar e social como: educação, saúde, emprego, entre outros.

Já para Cattani (2003), o desenvolvimento é um sistema que estimula pessoas e instituições a buscarem crescimento de ordem econômica, proporcionando oportunidades de geração de trabalho e ganhos, bem como demais melhorias necessárias à comunidade local.

Desse modo, o desenvolvimento local ou comunitário resulta da capacidade de estruturação e mobilização de todos os membros da sociedade em questão, faz-se necessário explorar as capacidades e potencialidades inerentes ao local, como por exemplo, a viabilidade de uma determinada economia. Um desenvolvimento ideal consiste em elevar as oportunidades sociais, o aumento da economia local, com boas alternativas de renda, mas ao mesmo tempo certificar-se da conservação do meio ambiente (BUARQUE, 1999).

Ckagnazaroff *et al.* (2008), defendem que o processo de melhoria da qualidade de vida e do bem-estar da população local se dá por meio de ações relacionadas à preservação do meio ambiente e da participação, presente e disciplinada, dos indivíduos em trabalhos desenvolvidos dentro da comunidade.

Por outro lado, o desenvolvimento local vai além da geração de renda, pois desenvolve as relações entre os membros da comunidade, bem como com o meio em que vivem, além de proporcionar o cooperativismo em detrimento à competição, eliminação da exploração de trabalho, tornando-se um empreendimento onde todos participam sem desigualdade de poder, como ações de preservação (COSTA, 2008).

Contudo, Gapinski (2016, p. 21), aborda que:

Para que ocorram, se faz necessário que tenha um ponto de partida, baseado nas necessidades que fazem parte do contexto local e que precisam ser atendidas, sendo que este atendimento deve ocorrer inclusive por meio da mobilização social. Tal mobilização necessita de certo dinamismo e apropriação de conhecimento do real, numa perspectiva em que haja possibilidade de reconhecer e utilizar recursos internos (humanos, econômicos e tecnológicos), sem recusar ainda os recursos externos; quanto aos recursos externos, é imperativo que estejam ao encontro das necessidades e não substituam àqueles que já estão presentes, mas contemplem uma relação de parceria em diversas perspectivas, sejam estas multidimensionais, interdisciplinares e transdisciplinares; como característica, ainda, é preciso que se estabeleçam impactos em toda a comunidade, composta de diversidades, de especificidades e as relações que permeiam se constroem na subjetividade.

Neste sentido, o processo de desenvolvimento deve considerar o homem como sujeito e beneficiário paralelamente, portanto é necessário que as pessoas

participem ativamente e não apenas serem favorecidos dos possíveis incrementos locais. No entanto, é comum dentro das comunidades a implantação de projetos, tanto de cunho social, ambiental e principalmente com o objetivo de gerar trabalho e renda, porém todos com o intuito de contribuir com a melhoria coletiva. Ocorre que muitas vezes esses projetos são falhos em sua elaboração e perdem sua efetividade com o passar do tempo.

2.4 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A proposta de um desenvolvimento sustentável trata-se de uma alternativa desejável e possível para promover a inclusão social, uma nova forma de vislumbrar o desenvolvimento, a partir da cooperação entre os sujeitos e da valorização de sua identidade cultural, política, social e econômica, numa alternativa de conciliação entre o bem-estar econômico e a preservação dos recursos naturais (SACHS, 2008).

A definição mais difundida é a da Comissão Brundtland, a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras (WCED, 1987). Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados (CLARO *et al.*, 2008).

Pensando por este lado, o homem tem o direito fundamental à liberdade, à igualdade e ao desfrute de condições de vida adequadas em um meio ambiente de qualidade, tal que lhe permita levar uma vida digna e gozar de bem-estar, tendo a solene obrigação de proteger e melhorar o meio ambiente. (CNUMAH, 1972).

Entretanto, há dificuldades para colocar em prática os conceitos associados ao desenvolvimento sustentável em face da grandiosidade dos seus objetivos (FABER *et al.*, 2005). A esse respeito, é importante registrar os esclarecimentos de Sachs *In Veiga* (2008, p. 09-10):

[...] o desenvolvimento não se confunde com crescimento econômico, que constitui apenas a sua condição necessária, porém não suficiente. [...] o desenvolvimento depende da cultura, na medida em que ele implica a invenção de um projeto. Este não pode se limitar unicamente aos aspectos sociais e sua base econômica, ignorando as relações complexas entre o porvir das sociedades humanas e a evolução da biosfera [...].

Para Kuzma (2016), o desenvolvimento só poderá ser alcançado de maneira adequada, se consideradas as condições sociais, políticas, econômicas, de

estruturação e organização da comunidade. Isso ocorre quando as políticas públicas realizam investimentos, favorecem a participação social no processo de decisão e construção regional, garantindo a adaptação rápida a constantes mudanças provenientes do dinamismo global.

Considerando que, em muitos países o crescimento econômico não aumentou a qualidade de vida da população, pelo contrário, provocou o aumento da desigualdade social. Por essa razão, teóricos do desenvolvimento econômico e formuladores de políticas públicas procuraram separar os conceitos relacionados ao crescimento e do desenvolvimento econômico.

Nesse contexto, Veiga (2008, p. 23) esclarece que:

Diante disso, Lopes e Theisohn (2006, p. 149) explicitam que o desenvolvimento humano e a participação dos cidadãos são apontados nos relatórios do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (1993): “[...] como um processo, não um evento, que envolve intimamente as pessoas nos processos econômicos, sociais, culturais e políticos que afetam suas vidas”. Putnam (2002) e Sen (2002), essencialmente não consideram os aspectos econômicos como fundamentais para o desenvolvimento, eles relacionam a forma e o nível de desenvolvimento com os aspectos sociais, os valores culturais e históricos do local.

Ainda segundo o autor, o desenvolvimento genuíno requer soluções que não:

[...] confundem crescimento econômico com o desenvolvimento de uma modernidade capitalista que não existe nos países pobres. Com tal perspectiva, eles só percebem fenômenos econômicos secundários, como o crescimento do PIB, o comportamento das exportações, ou a evolução do mercado acionário, mas não reparam nas profundas disfunções qualitativas estruturais, culturais e sociais e ecológicas que prenunciam a inviabilidade dos quase Estados-nação subdesenvolvidos.

Frente ao exposto, para avaliar a qualidade de vida, a ONU/PNUD, em meados de 1990, substituiu os indicadores monetários ou econômicos como o PIB pelo IDH (VEIGA, 2008), pois foi a partir dessa dissociação, que o conceito de desenvolvimento foi considerado e definido pelas variáveis da renda, condições de vida (qualidade de vida), nível educacional, saúde (mortalidade infantil e longevidade), saneamento básico, entre outros.

O desenvolvimento sustentável originou-se do reconhecimento de que as estratégias de desenvolvimento de curto prazo, adotadas no passado, privilegiaram apenas o desenvolvimento econômico. Tornando-se responsável pela insustentabilidade ou inadequação econômica, social e ambiental do padrão de desenvolvimento das sociedades contemporâneas (ALMEIDA, 1997, p.21).

Foi na 1ª Conferência das Nações Unidas sobre ambiente humano, realizada em 1987, na Suécia, que se conceituou o desenvolvimento sustentável como aquele que “satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades”; posteriormente seguidas por outras conferências, reuniões e emissões de relatórios internacionais (KUSMA, 2016).

Na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – a ECO 92, realizada no Rio de Janeiro, 179 países aprovaram a “Agenda 21”. Nesse documento foi assumido um compromisso de desenvolver políticas públicas de desenvolvimento sustentável, fundamentadas nos princípios da sustentabilidade econômica, política, demográfica e geográfica, ecológica, cultural e social (KUSMA, 2016).

Sachs (1993, p.124), considera que “Um novo tipo de desenvolvimento deve procurar harmonia da sociedade com a natureza”. No entanto, para que isso ocorra, é necessária uma reorganização das sociedades, revisão das prioridades na busca pela sustentação da vida e a conservação de sua diversidade total (ALMEIDA, 1997).

Em síntese, o desenvolvimento sustentável é aquele que leva à construção de comunidades humanas sustentáveis, ou seja, comunidades que buscam atingir um padrão de organização em rede dotado de características como interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade (FRANCO, 2000, p. 50-51).

2.4.1 A atividade madeireira e seus impactos socioambientais

O consumo crescente de materiais de construção e as sucessivas dificuldades encontradas para adquirir madeira maciça com dimensões e qualidade adequadas às necessidades de consumo, juntamente com a explosão na tecnologia de fabricação ocorrida antes da metade do século XX, conduziram ao desenvolvimento das indústrias de produtos derivados de madeira (MORIKAWA, 2003).

Ressaltando que este mercado é promissor, inclusive no Brasil, pois grandes grupos econômicos têm investido maciçamente na construção e modernização de gigantescas plantas industriais, com a finalidade de obter-se produtos derivados de madeira.

O setor florestal, segundo o IPARDES (2006), abrange toda a cadeia produtiva do complexo madeireiro, desde a extração da floresta plantada ou nativa até a industrialização e comercialização dos produtos com valor agregado. Esta é composta pelo conjunto de atividades econômicas complementares, ligadas à produção da muda, plantio, extração da matéria-prima, produção, utilização de maquinários e equipamentos para a fabricação, beneficiamento, logística, inclusão de peças ou produtos intermediários, distribuição, comercialização até o consumo do produto.

Produtos e subprodutos oriundos da extração, transformação e beneficiamento da madeira, reciclagem da madeira e madeiras-de-lei importadas de outras regiões do Brasil:

A indústria da madeira processada mecanicamente exerce uma forte influência na economia brasileira, tanto na geração de impostos como na geração de postos de trabalhos e renda. Hoje se pode dizer que a indústria da madeira tem um efeito multiplicador (BIEMBEGUT, 2006, p.03).

Os estudos de Martini (2003, p. 53) apontam que a madeira é à base da cadeia produtiva de diversos produtos industriais em manufaturados, que têm importância estratégica na economia de inúmeros países no mundo, neles incluindo o Brasil.

Na esfera social, o setor madeireiro apresenta uma considerável empregabilidade, pois de acordo com dados recentes da Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente – ABIMCI, no ano de 2016, o setor fechou com positiva variação nas vagas de trabalho em relação ao ano anterior.

Com 57% (369 mil) dos empregos da cadeia de base florestal brasileira, a indústria de madeira sólida que contempla produtos como painel de compensado, madeira serrada, pisos, portas e molduras, sendo responsável por 9% do total de empregos formais do país, fechando em 2015 com 39,663 milhões de vagas de trabalho, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, mostrando a relevância do setor para a economia brasileira, mesmo diante de um período de desaceleração (ABIMCI, 2016).

Na esfera ambiental, o setor de produtos madeireiros apresenta benefícios e vantagens competitivas em relação a outros produtos substitutos (concreto, aço, plástico, entre outros). Ainda assim, é preciso contrapor-se à concorrência dos produtos substitutos, melhorar o desempenho da madeira com investimento em

desenvolvimento tecnológico e de marketing, mesmo existindo a percepção popular de que o uso da madeira está associado ao desmatamento descontrolado (GONZAGA, 2005).

Na comparação entre edificações similares construídas com estruturas de materiais diferentes (madeira, concreto e aço), estudos canadenses mostraram que as edificações em aço e concreto embutem 26% e 57% mais energia; emitem 34% e 81% mais gases de efeito estufa; liberam 24% e 47% mais poluentes no ar; despejam 4 e 3,5 vezes mais poluentes na água; usam 11% e 81% mais matéria prima em peso; e produzem 8% e 23% mais dejetos sólidos, respectivamente, do que as edificações em madeira (CWC, 2004).

Assim, com base nessas colocações e nos dados apresentados, é percebido a importância do setor florestal e madeireiro para os micros e macros economias, no território brasileiro, fazendo perceber que há condições promissoras de proporcionar um desenvolvimento socioeconômico e ambiental mais adequado, mesmo que em longo prazo.

2.4.2 As organizações públicas e empresariais

As organizações públicas são ao mesmo tempo, instrumento e parte do processo político que legitima suas metas e se caracteriza pela dependência dos recursos públicos (TAVARES, 1991). Sendo que outros aspectos influenciam a geração dos recursos na organização pública:

A definição de suas linhas de atuação, de seus segmentos de mercado ou, ainda, da função dos preços dos produtos que vende ou dos serviços que presta. Nem sempre investe por decisão própria. Quando investe, na maior parte das vezes, emprega recursos oriundos ou autorizados pelo governo. Essa está geralmente sujeita a inúmeros controles (RIGHES, 2004, p. 22).

Alguns dos elementos descritos anteriormente referenciado compõem o ambiente externo ou macro ambiente da organização pública: comunidade, imprensa, consumidores dos serviços prestados, associações, sindicatos e *stakeholders* (grupo de pessoas que são influenciados e influenciam uma situação ao mesmo tempo).

Independente da atividade econômica Andrade, Tachizawa & Carvalho (2002, p.168) aconselham a organização e a implantação do desenvolvimento das disciplinas básicas, dentre elas: economia ambiental, ecologia geral e aplicada, meio

ambiente e qualidade de vida, avaliação de impactos ambientais, desenvolvimento sustentável, legislação ambiental, eco empreendimentos, auditoria e certificação ambiental, com a participação da comunidade local (IHLENFELD, 2009).

As estratégias para a sustentabilidade econômica estão baseadas na função da interpretação dos agentes econômicos, determinadas pela trans-nacionalização econômica dos mercados, valorizando o capital que se tornou subordinado à dinâmica financeira dessa valorização (VARGAS, 1997).

Considerando que o termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial (CLARO, *et al.*, 2008), haja vista que a perspectiva da sustentabilidade empresarial está relacionada ao desenvolvimento empresarial, à geração de lucro para os acionistas, à proteção ambiental, à contribuição para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores da empresa e dos habitantes da localidade (IHLENFELD, 2009).

A sustentabilidade empresarial está sujeita ao processo dinâmico da concorrência capitalista de mercados e da eficácia competitiva da organização. Pois cada mercado específico e setorial compreende um subconjunto de preço, qualidade, habilidade em servir, esforço de venda, diferenciação, entre outros, que lhe é próprio (BECKER, 1997, p.43).

No ponto de vista sistêmico, a empresa deve se desenvolver continuamente e, para que isso ocorra, é necessária à existência de linhas de crédito adequadas para cada situação, resolução dos problemas ambientais e maior união do setor (FRANCO, 2008).

Becker (1997, p.45) ressalta elementos como:

A configuração da indústria que se estrutura com base nas tendências do processo técnico, ciclos de produtos e processos, esforço e regime de P&D, oportunidade tecnológicas, introdução de inovações radicais, escalas típicas de operação, níveis de concentração técnica e econômica, grau de verticalização, diversificação setorial, distribuição espacial da produção, adequação da infraestrutura, integração com infraestrutura tecnológica, parceiros fornecedores, clientes, custo do capital, concorrentes, relação capital-trabalho, grau de exposição à concorrência externa, níveis das barreiras tarifárias e não tarifárias, estrutura de incentivos e tributos na produção e no comércio exterior e efetiva regulação da concorrência.

De acordo com Righes (2004), uma questão fundamental é manter a população no local, atrair novos investidores e aumentar a qualidade de vida se mostra favorável ao desenvolvimento. O processo da sustentabilidade cultural depende do desenvolvimento impulsionado pela cultura endógena, tradição em

associativismo e a mobilização da comunidade para ações cooperativas focadas no processo de modernização, evolução, geração de soluções integradas e específicas para a região (IHLENFELD, 2009).

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A AÇÃO COLETIVA

O ponto inicial de qualquer estudo sobre organizações é o seu propósito, ou seja, a finalidade pela qual ela foi ou está sendo criada, pois existem organizações distintas em formas e tamanhos, possuidoras de pontos característicos relevantes, que dentre eles, sobressai à dimensão econômica e a promoção dos interesses de seus membros (OLSON, 1999).

Salienta-se que os benefícios coletivos tendem a se tornar vantagens individuais, favorecendo, inclusive quem pouco se dedicou a sua obtenção, destacando ademais que os ganhos, não necessariamente podem ser de ordem financeira, pois há pessoas que em alguns casos, se sentem motivadas também por um desejo de prestígio, respeito, amizade e outros de fundo psicossocial (OLSON, 1999).

Entretanto, em grande parte das vezes, as vantagens econômicas pavoneiam-se pela obtenção de vantagens no mundo capitalista, permitindo uma mensuração satisfatória. Nesta ótica, os interesses comuns podem prestigiar outros planos, no horizonte empresarial.

Na perspectiva weberiana, o empreendimento ou a empresa capitalista ergueu-se num advento revolucionário ao assumir um arquétipo contínuo de ação racional, que está orientada para a busca de lucro pela exploração, aspirando novas oportunidades. Não obstante, qualquer grupo, sociedade ou organização deve se basear em leis de ordem burocrática, ancoradas na ocorrência de acreditarem em serem coerentes e adequadas aos objetivos comuns, mas operam em vários modos, exclusivamente com centro aos interesses individuais (WEBER, 2004).

Para a concepção marxista, as ações coletivas seriam orientadas por suas classes (capitalista e proletariado), sendo que os primeiros agiriam conforme seus interesses de ganhos puramente econômicos. Todavia, se não existisse a separação destas classes, todos poderiam desfrutar do que necessitam, inclusive, obtendo mais à medida que os outros viessem usufruir, evitando a concentração de vantagens a um grupo em especial (MARX, 1968).

Entre os vários apontamentos de Olson (1999, p. 66), cabe apresentar dois pontos cruciais:

- a) os benefícios coletivos são aproximados com os benefícios não coletivos nas suas particularidades, pois quanto mais se obtiver do benefício, mais altos serão seus custos totais;
- b) o fato de que as organizações recorrem frequentemente aos pequenos grupos (comitês, subcomitês e comissões), uma vez que, tendem a desempenhar um melhor papel, assim costumam ser mais organizados e empregam mais energia e esforços para alcançar os resultados.

No entanto, outras variações existem e devem ser consideradas quando se trata de benefícios alcançados por uma atuação cooperada. Parte para o feito da não participação nos custos ocorridos por determinados membros na conquista de benefícios auferidos, nutrindo de um “benefício indivisível”, ou seja, aquele que uma vez considerado parte do grupo, não lhe nega os benefícios, mesmo que este não tenha se dedicado em sua obtenção (OLSON, 1999).

Contudo, se todos os membros optarem por uma estratégia de receber sem efetivamente contribuir, o benefício coletivo deixará de ser alcançado, mesmo havendo uma comunidade de interesses, não é suficiente para provocar a ação comum que permita promover o interesse de todos, em razão de que a lógica da ação coletiva e a lógica da ação individual não são aplicadas na sua primazia (BOUDON, 1979).

Compete incluir ainda nesta abordagem, a Teoria dos Jogos, como sendo um instrumento analítico dos fenômenos ao observar os tomadores de decisão (jogadores) na interação entre ambos. Parte-se do pressuposto de que os tomadores de decisão agem racionalmente na busca de maximizar seus ganhos, considerando o nível de conhecimento dos envolvidos em relação ao jogo e suas expectativas racionais (OSBORNE & RUBINSTEIN, 1994).

Sendo assim, essas teorias aspiram retratar como os indivíduos agem em relação aos interesses que os envolvem. Já os economistas neoclássicos indicam que os seres humanos são essencialmente indivíduos racionais, mas egoístas, que visam a maximizar o bem-estar material (FUKUYAMA, 1996).

O que Fukuyama (1996) & Granovetter (2000) realmente criticam é a crença dos economistas em uma natureza humana fundamentalmente egoísta. Essa crença que foi e ainda é a base de muitas tendências filosóficas é duramente criticada por David Hume, filósofo do século XVII, o qual afirmava que “a visão do egoísmo como o pilar da natureza humana é a maneira mais fácil de pensar sobre a sociedade”.

Em termos concretos, o egoísmo denota apenas alguns dos meios organizados pelo homem para satisfazer suas inclinações, ao contrário de outros meios possíveis. Estes podem ser generosidade, hereditariedade, costumes, hábitos, pois a inclinação nunca pode ser dissociada dos meios organizados para satisfazê-lo (DELEUZE, 1953).

Complementando, Fragoso (2005, p. 35), argumenta que hoje em dia é o mercado o princípio fundamental que guia a ação coletiva e individual. De agora em diante o desenvolvimento só é possível para os que estão preparados para abandonar as suas tradições pela devoção ao lucro econômico, à custa de obrigações sociais e morais (BERTHOUD, 1999).

2.5.1 O empreendedorismo como meio de desenvolvimento

Dentre as diversas formas de se buscar o desenvolvimento comunitário, procurar-se-á defender aquelas que partam das iniciativas locais, isto é, de baixo para cima. Neste sentido, aponta-se o empreendedorismo consciente e sustentável, como elemento fundamental para este progresso.

Na visão de Weber (2004), o ímpeto empreendedor é gerado pela influência de fatores exógenos, que são produzidos pela crença religiosa (Protestantismo). Essa ética protestante estimularia o empenho em alcançar objetivos pelo exercício de tarefas práticas, a ordenação sistemática de meios e fins, mediante processos racionais e acumulação de ativos produtivos.

Para Schumpeter (1988), o aparecimento do empreendedor não resulta de alguma variável social, cultural ou religiosa, mas de motivos mais individuais, tais como um desejo de poder, o qual existiria aleatoriamente em qualquer população eticamente homogênea. Suas principais características são uma capacidade intuitiva de antecipar rumos e oportunidades, força de vontade e força mental, para superar hábitos e pensamentos tradicionais, bem como a capacidade de enfrentar oposição de outros setores da sociedade e por observar necessidades não atendidas.

De acordo com Costa (2013), as teorias de Max Weber e Joseph Schumpeter têm muito em comum. Em ambas as teorias, o empreendedor intrépido surge no sistema econômico tradicional, e coloca em movimento um processo revolucionário de destruição criativa.

Para Weber (2004), a chave do sucesso do empreendedor, em sua iniciativa inovadora, é uma completa racionalização de cada aspecto de seu empreendimento. Já no modelo de Schumpeter (1988), a inovação é também o fator-chave, porém de uma forma ainda mais radical, já que inclui a mudança da base tecnológica e dos parâmetros da demanda no sistema econômico.

A sociedade, de modo geral, começa a conceber a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, sendo hoje difícil pensar em uma sociedade sem a figura do empreendedor, pois cabe destacar que são os empreendedores que estão rompendo barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade (COSTA, 2013 *apud* CRUZ, 2006).

Isso implica no fato de que o desenvolvimento é uma consequência dos avanços técnicos e científicos, sendo que esses avanços asseguram o crescimento e o progresso dos valores humanos, das liberdades e das competências do homem (ALMEIDA, 1997).

Drucker (2002) enfatiza o empreendedor referente à sua facilidade de alocação de recursos, isto é, transferir recursos de um sistema produtivo ineficiente para um sistema produtivo mais eficaz. Fato que deve ser considerado na eficácia das políticas públicas de desenvolvimento regional depende das mudanças na cultura organizacional, predominante na administração pública, além de um elevado capital social dos habitantes da região (PUTMAM, 2002).

2.5.2 O desenvolvimento por meio dos Arranjos Produtivos Locais – APLs

A proximidade geográfica pode facilitar a transferência de conhecimento tácito porque aumenta a probabilidade de contato face a face, que é um meio particularmente eficiente para a tal aprendizagem (DAFL & LENGEL, 1986).

Facilitando a transferência de conhecimento através de meios formais, tais como parcerias tecnológicas, alianças estratégicas, contratos de fornecimento e licenciamento, ou por meios informais, como redes sociais que pode servir como um mecanismo para transferir informações, aprendizados, trabalhadores e contatos (ALMEIDA & KOGUT, 1997).

DeCarolis e Deeds (1999, p. 956) observaram que as interações sociais, tanto formal quanto informalmente, estimulam o intercâmbio sobre temas como os planos dos concorrentes, desenvolvimentos em tecnologia de produção e desenvolvimentos recorrentes de laboratórios nas universidades. Essas interações também podem ocorrer por meio da união de grupos comunitários de funcionários, residindo nos mesmos bairros (YATES, 1983). E participando de eventos da indústria local (SAXENIAN, 1990; ALMEIDA & KOGUT, 1999).

Os trabalhadores especializados também podem estar mais dispostos a investir em capital humano específico da indústria quando acreditam na maior capacidade de apropriação dos benefícios (ROTEMBERG & SALONER, 1990), uma condição mais provável de ocorrer quando firmas que buscam serviços de trabalhadores similares. Muitas das mesmas razões pelas quais as empresas se agrupam, melhoraram o acesso aos trabalhadores, fornecedores especializados, distribuidores, serviços, consultorias, universidades e pesquisas de mercado, e até mesmo investidores ou capitalistas de risco (FOLTA *et al.*, 2006).

Por outro lado, McCan e Folta (2011) analisam as diferenças de desempenho dentro de *clusters* geográficos, após uma série de discussões sobre as evidências crescentes indicando que as empresas se beneficiam de uma localização em um *cluster* de empreendimentos semelhantes, estes autores questionam o fato de haver poucos estudos que venham a mensurar a quantidade de conhecimento, empresas pertencentes a estas aglomerações podem absorver, ou mesmo se favorecem umas mais que outras. Entre suas principais considerações, destacam que empresas mais jovens e com maior acúmulo de conhecimento se beneficiam mais da aglomeração.

Diante da criação dessas cooperações, observa-se o aumento da performance das empresas, conferindo aumento de empregos e, conseqüentemente, renda local, entretanto para que a cooperação entre empresas ocorra, são necessárias relações de confiança mútua, definição dos objetivos comuns e coordenação das atividades (AQUINO, 2005).

Para Amato (2002, p. 5), a cooperação entre as empresas de porte médio e pequeno pode ser uma saída estratégica para que essas possam acessar mercados globais, sem perderem a sua independência econômica individual. A cooperação promove ganhos em espectro amplo para a sociedade regional, buscando soluções conjuntas para as questões locais (AQUINO & BRESCIANI, 2005).

Na literatura sobre o assunto, “os aglomerados de empresas em uma região em torno de uma área de negócio” vêm recebendo, entre outras, as seguintes denominações: “distrito industrial”, “sistemas produtivos locais”, “arranjos produtivos locais” e “*clusters*”. Embora haja distinções entre eles e entre os diversos autores para um mesmo termo, todos enfatizam a existência de mecanismos sociais de confiança e cooperação entre os agentes envolvidos e o fato de as empresas se organizarem em rede (MARTELETO, 2004, p. 47).

A compreensão dos fluxos de informação, de conhecimento e de poder que percorrem as redes, e o papel dos diferentes atores envolvidos pode permitir a elaboração de políticas públicas de inclusão e geração de bem-estar, que vão do acesso a serviços públicos de saúde e educação ao crédito para funcionamento dos negócios. (MARTELETO, 2004, p. 47).

2.6 CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

2.6.1 Definições e origens

A base da definição dos APLs está no conceito de *clusters*, comumente usados em inglês e em diversas outras línguas, definido por Porter (1999), como uma concentração geográfica de empresas e indústrias concorrentes, complementares ou interdependentes que realizam negócios entre si e/ou possuem necessidades comuns de tecnologia, pessoas e infraestrutura.

Grande parte da literatura, aponta Marshall (1920) como pioneiro a levantar a temática, a partir de experiências e estudos realizados nos distritos industriais ingleses no século XIX (MADEIRA, 2009). O qual postula que as organizações mesmo agrupadas em torno de um recurso natural limitado, possuem em suas principais causas a localização de indústrias, tendo três tipos importantes de externalidades em aglomerados de firmas semelhantes: a) acesso a mão-de-obra especializada, b) acesso a insumos especializados e c) acesso a transbordamentos de conhecimento (MADEIRA, 2009; McCAN e FOLTA, 2011).

Marshall (1920) indica que a junção destes fatores, associadas à especialização produtiva, proporciona o surgimento de externalidades, tal como o ganho de experiências organizacionais das empresas. Sendo que os espaços indústrias são ambientes sociais e econômicos específicos, no qual, a proximidade entre empresas aumenta os fluxos de produção, proporcionando inovações (PORTER, 1998).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2003) define APL como sendo “uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Incluindo, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que provêm educação, informação e/ou apoio técnico e entretenimento”.

Já para o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA (2006, p. 10):

As APLs são um sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtos um conjunto de benefícios relacionados com aglomeração das empresas, configura-se um sistema complexo em que operam diversos subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico (Pesquisa & Desenvolvimento, laboratórios de pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos) e onde os fatores econômicos, sociais e institucionais estão fortemente entrelaçados.

Na visão dos principais autores brasileiros, Cassiolato, Lastres e Maciel (2003), consideram os APLs como aglomerações locais que contam com o envolvimento de agentes econômicos, políticos e sociais, que com foco em atividades de um segmento econômico específico, apresentam vínculos entre si, mesmo que insipientes. Essas aglomerações locais apresentam a participação e a interação entre empresas produtoras de bens de capital, serviços, fornecedoras de insumos e comercializadoras para os produtos da aglomeração.

Contam ainda com outras organizações, públicas ou privadas, de apoio às atividades da aglomeração, tais como: empresas financeiras, entidades políticas, entidades de promoção, pesquisa e desenvolvimento, universidades e outras entidades para a formação e capacitação (CASSIOLATO, LASTRES & MACIEL, 2003).

Entretanto, observa-se que nem toda a aglomeração de empresas de um mesmo ramo poderá ser considerada um *cluster*, podendo se classificar em três formas distintas: a) *cluster* de sobrevivência; b) *clusters* fordísticos; c) *clusters* transnacionais (MEYER-STAMER, 2004, p. 4-8).

No entanto, a literatura específica emprega o termo APL sob várias denominações, como aglomerações, *clusters*, polos de crescimento, cooperação entre empresas, distritos industriais, agrupamentos industriais, rede de empresas e arranjos produtivos locais.

Segundo a Redesist (2007), para que o desenvolvimento do APL tenha competitividade sustentável, na linha de frente dentre as conquistas, deve ser inserido o potencial da cooperação, pois o aprendizado coletivo, o conhecimento e a capacidade de inovação seriam consequências do potencial da cooperação.

No entender de Cassaroto & Pires (2001) só a união e o associativismo são o caminho para pequenas e médias empresas adquirirem estratégias e forças competitivas. Segundo Ilha (2006), o principal elemento para uma aglomeração é a cooperação, pois ela afeta diretamente a produtividade do setor e seu potencial de inovação.

Encaixa-se aqui, o olhar a liderança como responsabilidade de apenas uns poucos escolhidos é menosprezar o vasto recurso de inercia de liderança potencial latente no restante da população organizacional (HOOVER & VALENTI, 2006). O líder que atua como agente de mudança e melhoria contínua traz consigo uma influência renovadora para as empresas (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Madeira (2009, p. 21) a evolução tecnológica, especialmente a transição para o que se em chamado de economia do conhecimento e do aprendizado (LUNDVALL *et al.*, 2002), tem estimulado mudanças nas formas de organização e concorrência das empresas.

O conhecimento tácito é mais facilmente transmitido, por meio, do contato físico e de interações entre empresas e indivíduos e por isso, os custos para a transmissão deste tipo de conhecimento aumentam com a distância. Assim a geográfica passa a ser um elemento central nas discussões sobre transferência de conhecimento tácito, o que revela a importância das aglomerações de empresa neste processo (AUDRETSCH, 1998).

2.6.2 Benefícios dos APLs para pequenas e médias empresas

Quando empresas de pequeno e médio porte se organizam em APLs, abre-se a possibilidade de torná-las tão competitivas quanto grandes empresas, adicionando e implementando vantagens das mais variadas como: tecnologia, logística, transferência de informações e de conhecimento, e ainda alcançando vantagens em escala. (MORAES *et al.*, 2007).

De acordo com Madeira (2009), nos últimos anos, muitos estudos têm se dedicado às questões relacionadas aos determinantes da competitividade de

pequenas e médias empresas nos países em desenvolvimento (GIULIANI *et al.*, 2005). A partir da década de 1980, iniciaram-se algumas iniciativas de políticas para aplicação de programas de extensão industrial no Brasil, entretanto em muitos dos casos houve problemas de coordenação e falta de foco, refletindo na descontinuidade e fragmentação destes programas (SUZIGAN *et al.*, 2007).

Pertencer a um APL significa compartilhar da cultura comum e elementos de linguagem, bem como proximidade, desta forma, as empresas pertencentes devem desenvolver-se e trocar interdependências (STORPER, 1992), que é uma parte significativa da com base em sua vantagem competitiva.

Além disso, quando as empresas possuem proximidade organizacional, isto é, a capacidade de coordenar o intercâmbio de conhecimentos especializados fragmentos, é mais fácil reduzir a incerteza e também os custos de colaboração para o conhecimento e transferência de tecnologias entre empresas do *cluster* (BALLAND, 2012).

A proximidade vem sendo apresentada como um conceito multidimensional: geográfico, cognitivo, organizacional, dimensões sociais e institucionais (BOSCHMA, 2005). Destacando que as aglomerações não são apenas caracterizadas por economias de escala, mas por a sua capacidade de inovar continuamente e melhorar os bens e serviços, bem como para aumentar a especialização e melhoria do capital humano, entre outros fatores (SÖLVELL *et al.*, 2003).

As trocas dentro do cluster não só têm uma dimensão econômica, mas também dimensões de conhecimento e valores (HÅKANSSON & JOHANSON, 1993). Sendo que os participantes no cluster podem acessar recursos suplementares, tangíveis e intangíveis (SFORZI, 1999, p. 28). Além de compartilhar os riscos normalmente associados a qualquer projeto inovador, as empresas podem acessar certos aspectos técnicos, recursos financeiros ou de conhecimento, formando assim uma comunidade (LOILIER & TELLIER, 2001).

2.6.3 Benefícios para o desenvolvimento comunitário, local e regional

A temática dos APLs é de grande interesse da política pública, e também das organizações privadas, dadas as economias externas geradas por elas, tais como: desenvolvimento de mão-de-obra e de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços; assim como pelas externalidades obtidas, a

saber; geração de empregos indiretos, arrecadação de impostos, crescimento do PIB, balança comercial positiva, inovação tecnológica etc. (CASSIOLATO & SZAPIRO, 2003; SUZIGAN *et al.*, 2004; SANTOS *et al.*, 2004; LASTRES & CASSIOLATO, 2005; ERBER, 2008; VICARI, 2009).

Porém, sabe-se que a própria ação coletiva entre os atores é a chave do sucesso para a sobrevivência e a competitividade de um APL. Ações coletivas podem incluir a compra de matérias-primas, a promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, a criação de consórcios de exportação, o estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo, as cooperativas de crédito, entre outros (SUZIGAN *et al.*, 2004/2007).

A ação coletiva geralmente se refere a algo voluntário e intencional de um grupo, tentando se beneficiar de seu interesse comum para alcançar um objetivo coletivo (OSTROM, 1990). Como resultado, ações coletivas estão fortemente relacionadas com os incentivos, para cooperar dentro de uma comunidade limitada de pessoas que enfrentam um desafio comum, sendo que para alcançar este objetivo, eles criam um sistema comum de regras e sanções.

As definições dos limites da comunidade são importantes, uma vez que correspondem a um espaço de interdependências na avaliação de um bem público, como os recursos locais e naturais, mas também a segurança e padrão de qualidade (CRESPO, 2014).

Reed *et al.* (2014) discorre que para facilitar a aprendizagem coletiva é preciso tê-la como sendo a noção de uma “comunidade de prática”, metáfora na qual entende-se possuir uma relação com os arranjos ou sistemas produtivos locais, tendo em vista que são grupos de pessoas atuando em prol de causas de maior efeito. Em especial de sobrevivência e melhoria da qualidade de vida na localidade em que vivem.

São grupos sociais ligados por uma preocupação comum ou paixão e um desejo de aprender a melhorar sua prática. Deste modo e de forma geral, selecionam-se sete pontos como sendo mais relevantes para construir uma comunidade de prática, sendo eles: a) construção de confiança; b) interesse comum e visão compartilhada; c) incentivos; d) valor percebido no compartilhamento em formação; e) disposição para se envolver em aprendizagem colaborativa e tomando uma decisão; f) fluxo de informação eficaz; e g) eficaz liderança. (REED *et al.*, 2014, p. 231).

Voltando para as aglomerações industriais, Suzigan *et al.* (2007) reforça que iniciativas ou ações conjuntas podem ter vários objetivos, mas de modo geral visa a formação de, entre outras coisas: a) centralidade de compras de matérias-primas, b) consórcios de exportação, c) criação de centros tecnológicos para uso coletivo, d) criação de instituições de ensino e formação profissional, e) criação de marca de denominação local e f) desenvolvimento de redes ou sistemas próprios de distribuição.

Por outro lado, considera que com a entrada de novos grupos/organizações desacompanhados de qualquer forma de melhoria na qualidade do produto ou produtividade, o aumento da oferta de produtos ou serviços acabará por baixar os preços no mercado, aumentando os custos dos insumos e reduzindo a rentabilidade (HASHINO & OTSUKA, 2013, p. 22). Portanto, nem sempre os arranjos produtivos podem necessariamente resultar em ganhos mútuos para todos os envolvidos.

A simples identificação de um *cluster* de produção em uma comunidade limitada de pessoas envolvidas numa mesma atividade, e enfrentando as mesmas restrições externas, tal como as condições de mercado, não necessariamente levam uma ação coletiva ao sucesso. Apesar da confiança, deve-se também estudar se as diferentes formas de estruturas sociais nas quais os membros são embutidos podem produzir incentivos ou desincentivos para agir coletivamente num objetivo comum (CRESPO, 2014).

Estudos de casos de sistemas produtivos, especialmente os industriais em países em desenvolvimento, também sofrem com dados de longo prazo. Na verdade, eles geralmente dependem de dados de pesquisa que cobrem períodos relativamente curtos de tempo, necessitando de estudos históricos que possibilitam examinar o desenvolvimento no longo prazo (HASHINO & OTSUKA, 2013, p. 31).

A questão fundamental para gerar vantagem competitiva, é a capacidade diferencial de acessar e gerar conhecimento de fontes internas e externas. Para empresas agrupadas, uma fonte externa chave é o conjunto de transbordamentos de conhecimento gerados por concorrentes, fornecedores e instituições de apoio. Se as empresas tiverem capacidade diferencial para se beneficiar desses efeitos, são implicações significativas para o desempenho desta dentro da aglomeração (McCAN & FOLTA, 2011).

Na visão de Aquino (2005, p. 163), cabe às instituições de apoio o desenvolvimento de ações que contribuam para o desenvolvimento e consolidação

dos arranjos produtivos. Tais ações objetivam contribuir para o crescimento da competitividade sistêmica, por meio de capacitação ou treinamento, compartilhamento de áreas físicas, em feiras setoriais, formação de consórcios de compras e ações que promovam a integração entre empresas, como resultado dessas ações, pretende-se que sejam criados benefícios para a sociedade regional.

Por outro lado, todas as espécies sociais enfrentam vários problemas de ação coletiva ou dilemas sociais, significando problemas em alcançar cooperação quando ao menor movimento de um ponto de vista egoísta não produz o melhor resultado coletivo esperado (OLSON, 1965).

A ação coletiva bem-sucedida não é alcançada tão prontamente seus benefícios podem sugerir; isso se deve a dois motivos amplos: Pode haver restrições logísticas ou informativas fazendo com que os indivíduos relevantes atuem em harmonia (problema de coordenação); ou pode haver incentivos insuficientes para motivar os indivíduos a contribuir (*freeriding*), ou seja, beneficiando de um bem coletivo sem pagar os custos (SMITH, 2010).

Por fim, um APL deve buscar um acordo entre os atores locais, de maneira a organizar suas demandas em um plano de desenvolvimento único (CALDAS *et al.*, 2005). Órgãos de fomento como SEBRAE têm apoiado a elaboração, implementação e controle de estratégias em APLs por meio do fortalecimento de entidades de governança local, isto é, presentes naquela comunidade.

É importante ressaltar que ao estimular processos locais de desenvolvimento é preciso considerar que qualquer ação nesse sentido deve permitir a conexão do arranjo com os mercados, a sustentabilidade por meio de um padrão de organização que se mantenha ao longo do tempo, a promoção de um ambiente de inclusão de micro e pequenos negócios em um mercado com distribuição de riquezas, e a elevação do capital social por meio da promoção e cooperação entre os atores do território (GOMES & PIZAIA, 2006).

2.7 ABORDAGENS DA LITERATURA SOBRE AGLOMERAÇÕES

Os próximos tópicos se referem às outras abordagens disponíveis na literatura sobre aglomerações empresariais (*clusters*, SPL e APL), encontradas durante esta pesquisa, a qual se toma como relevante, bem como subsidia bases a esta pesquisa.

2.7.1 Comunicação e formação de redes

Os teóricos evolucionistas desenvolveram várias abordagens para explicar a ação coletiva, sendo que a chave explicativa inclui quadros de mutualismo, reciprocidade condicional, reciprocidade indireta, seleção de grupo (cultural), honestidade e sinalização (SMITH, 2010). Características as quais em grande parte das vezes são pouco desenvolvidas nos indivíduos. Por outro lado, a comunicação linguística não pode eliminar esses desafios, mas certamente pode ser de grande ajuda (ALVARD & NOLIN, 2002).

Há tempos é sabido que conversa cara a cara antes de real interação experimental irá melhorar a cooperação (OSTROM, 2003). No entanto, a linguagem provavelmente fornece alguns ganhos líquidos em conhecimento sobre quem cooperou com quem, ou mais porque as pessoas tão avidamente procuraram informações (NAKAMARU & KAWATA, 2004).

Como na maioria das análises sobre a evolução da cooperação, um aspecto de modelos de seleção é o grupo de variedade positiva em cooperadores, muito embora a linguagem não seja necessária para conformismo, facilitaria a aprendizagem de comportamentos complexos normas e regras (SMITH, 2010).

Segundo Smith (2010), a comunicação (simbólica) também cria novas maneiras de beneficiar-se da ação coletiva, envolvendo tecnologia bem como a comunicação sobre eventos em horários e lugares além do aqui e agora. Esses fatores podem ampliar bastante os ganhos potenciais da cooperação de grupo e, portanto, aumentar os incentivos para resolver problemas de ação coletiva.

Por outro lado, convém destacar que a força das relações sociais não é uma garantia de confiança e cooperação, em particular quando há um excesso de vínculo e fechamento no relacionamento interpessoal, criam-se redes assimétricas de poder e influência e, em seguida, barreiras à entrada ou desincentivos ao aderir a uma ação coletiva formal (CRESPO, 2014).

As redes sociais não são autossuficientes para provocar a total adesão às ações coletivas, visto que a probabilidade de permanecerem dependerá de como essas redes se articulam, e como suas as propriedades estruturais respectivas fornecem incentivos bons para agir coletivamente em direção a um objetivo comum (CRESPO, 2014).

Van Staveren & Knorringa (2007) apontam que em vários estudos empíricos, as relações familiares e de parentesco, bem como etnia ou religião, aparecem ligação relacional e de lealdade facilitador da cooperação. Mas, do outro lado, eles também podem ser a principal fonte de barreiras de entrada, quando esta lealdade é limitada para um subgrupo principal e engendra exclusividade um clã comportamentos. Além disso, a alta influência que alguns atores principais exibem no grupo pode ser uma forte fonte de formação de elites, a qual impede a ação coletiva de sucesso como (PLATTEAU, 2004; CLASSEN *et al.*, 2008).

2.7.2 Governança e gestão participativa

O artigo de Suzigan *et al.* (2007), intitulado: Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção, é um dos periódicos brasileiros de maior número de citações entre os levantados nesta pesquisa. Sua intenção é buscar fundamentar a discussão sobre governança em APLs ou SPLs elaborando por primeiro, um conjunto de fatores que condicionam a existência e a forma da governança, e em segundo, propondo uma síntese das principais abordagens analíticas sobre o tema.

Assim, com base no referencial analítico e levando em conta os fatores condicionantes da governança, o artigo apresenta dois casos ilustrativos, sendo um de fracasso e outro de sucesso na implementação de uma estrutura de governança em arranjo ou sistema local de produção. Complementando que as estruturas de governança são efetivamente condicionadas por características específicas a cada caso em termos de: estrutura produtiva, natureza do produto e sua base tecnológica, forma de organização da produção, forma de inserção no mercado, existência de empresas dominantes, existência de instituições locais atuantes, e contexto social, político e cultural (Suzigan *et al.*, 2007).

Neste estudo, a conclusão mais geral é que estruturas de governança local são superiores, e que as políticas públicas podem ter papel relevante no desenvolvimento do sistema local. Bem como a forma e a própria existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada sistema ou arranjo, implicando também em considerar que a governança deve ser local, visto que as formas de governança cujo comando ou coordenação externa ao

APL, é obviamente menos relevante do ponto de vista dos objetivos de coordenar ações coletivas e cooperação (SUZIGAN *et al.*, 2007).

A maior ou menor hierarquização da governança afeta também a distribuição de resultados das aglomerações, pois quanto maior a concentração de poder num elo da cadeia de relações que estrutura um APL, menores são as probabilidades que os membros do arranjo que ocupam posições subordinadas, constituindo ativos específicos que gerem resultados diferenciais (ERBER, 2008, p. 22).

Em contra partida, a ação conjunta de atores privados tem sido mais importante que a intervenção do governo para resolver as falhas de mercado (SCHMITZ & NADVI, 1999, p. 476).

Cabe colocar que a formação de clusters ocorre naturalmente, porém cabe ao governo atuar para o fortalecimento por meio de políticas de incentivo. Essas políticas podem variar desde a criação de infraestrutura até a especialização dos trabalhadores no contexto local ou regional, por meio de incentivos à educação técnica específica, ressaltando que serão pequenas as possibilidades de êxito se o governo iniciar o grupo (PORTER, 1989, p. 730-732).

Ainda segundo Porter (1998, p. 80), os *clusters* são críticos para o desenvolvimento da competitividade, pois a produtividade passa a ser objetivo do setor organizado, gerando assim economia de escala e incrementando os índices de produtividade de todas as empresas inseridas no *cluster*.

Retornando a Suzigan *et al.* (2007), estes defendem que o contexto social-cultural e político local, talvez seja o condicionante mais importante da possibilidade e da forma de governança em APLs, visto que de alguma forma proporcionam a existência de solidariedade, a tendência à coesão social, a confiança conquistada por meio de frequentes interações, e o desenvolvimento de lideranças locais.

Por outro lado, cabe destacar que as aglomerações são compostas predominantemente por grandes empresas dominantes, inseridas em cadeias globais de produção e suprimento ou comercialmente, e geralmente subordinadas a grandes redes varejistas, deixam pouco espaço para formas de governança local (SUZIGAN *et al.*, 2007).

Por outro lado, discussão sobre liderança e tomada de decisão geralmente não se estende ao nível coletivo de análise. Apesar da falta de pesquisa, muitas empresas descobriram a tomada coletiva de decisões, é uma ferramenta valiosa que

podem resolver problemas grandes e complexos que seriam muito demorados para um indivíduo, ou mesmo um grupo, solucionar (McHUGH, 2016 p. 218).

Desafios enfrentados pelas organizações estão se tornando cada vez mais complexos e as equipes têm surgido como uma maneira de neutralizar essa complexidade. Se essa tendência continuar, o aumento da complexidade acabará por sobrecarregar as habilidades das equipes, forçando as organizações a confiar mais em coletivos e suas capacidades de tomada de decisão (McHUGH, 2016 p. 219).

Embora os coletivos sejam frequentemente confundidos com grupos, há quatro diferenças principais entre eles: tamanho, especialização, nível de interação, e o número de conexões um-para-um, em que os dois últimos aspectos definem a natureza da interdependência, que é a principal diferença entre grupos e coletivos. Assim, em vez de se ver como indivíduos com seus próprios desejos, necessidades e objetivos, eles começam a se ver como parte de um coletivo e estão preocupados em realizar tais objetivos (YAMMARINO & DANSEREAU, 2009).

Considerando que um coletivo possa se formar sem uma influência de liderança, na maioria dos casos essa mudança de referência é amplamente atribuída à os esforços do (s) líder (es) e sua capacidade de reunir e unir indivíduos com um objetivo, tarefa ou conjunto comum de expectativas. A liderança provavelmente ajuda a estabelecer a interdependência e as conexões entre os indivíduos que formam o coletivo, sendo o resultado de vários processos dinâmicos em que não há caminho singular a partir do qual coletivista liderança surgirá (McHUGH, 2016).

2.7.3 Desempenho e participação de pequenas e médias empresas

O processo de gestão de desempenho do APL pode caracterizar-se a partir do planejamento de estratégias de desenvolvimento sustentável para a região (GALDÁMEZ, 2009). Sendo operacionalizado com a implantação de métodos de melhoria e mudança (ações cooperadas) que promovem o desempenho do arranjo produtivo e o capital social. Demanda de uma infraestrutura de cooperação e um processo de avaliação de desempenho para tomar as decisões e promover o processo de inovação contínua (GEROLAMO *et al.*, 2008).

Em seu artigo Galdámez (2009), destaca que pesquisas realizadas no Brasil indicam que essa visão de gestão de negócios dificilmente é implementada nas

Pequenas e Médias Empresas – PMEs (SEBRAE, 2005; AMATO NETO, 2005; VERSCHOORE, 2004; CASSIOLATO & LASTRES, 2003; PUGA, 2003; SUZIGAN, 2001), devido à carência de um modelo organizacional nas PMEs limitam o desenvolvimento industrial, a competitividade dos seus produtos e processos e a tomada de decisão.

Puga (2003) destaca que, na maioria dos casos, em um APL participa um número significativo de PMEs, acrescentando efeitos distributivos, em termos patrimoniais e de emprego, às dimensões setorial e regional, sendo outra característica relevante dos APLs é a existência de capital social, definido como grau de cooperação e confiança entre as empresas e as instituições integrantes do APL.

Aspectos que comprometem o desempenho no mercado, a prática de cooperação empresarial, a participação nas redes de empresas, podem levar até ao encerramento das atividades. Outros obstáculos que impedem o crescimento das empresas de pequeno porte são: a falta de acesso ao crédito, as elevadas taxas reais de juros, a concorrência informal, as leis trabalhistas ultrapassadas e a burocracia pública (MENDES, 2005).

Segundo Cassiolato & Lastres (2003), a cooperação empresarial pode ocorrer por meio de um intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros); interação de vários tipos, envolvendo empresas e outras organizações, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros; e pela integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até desenvolvimento e pesquisa propriamente dita, entre empresas e destas com outras organizações.

Considera-se que um APL acumula vários tipos de conhecimento (tácito, explícito e científico) e o acesso é garantido para as PMEs que estão concentradas geograficamente. Essa característica ocorre porque os relacionamentos pessoais e os laços que existem na comunidade (frequentar o mesmo clube, igreja, escola etc.) promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações, desenvolvendo com isso uma capacidade tecnológica e de produção no local/região. Criando, com isso, um estoque de recursos humanos especializados (OLAVE & AMATO NETO, 2000).

Segundo Amato Neto (2000), APL é um modelo voltado para uma maior cooperação entre empresas, assim parte-se do princípio de que as empresas,

principalmente as PMEs, operando em determinada cadeia produtiva e região, oferecem elementos originais para a elaboração de políticas industriais.

Nesta linha Galdámez (2009), considera que é possível destacar que os conceitos, métodos, técnicas e práticas de gestão da produção podem contribuir com o processo de desenvolvimento das PMEs inseridas em APLs (SUZIGAN, 2001).

Humphrey & Schmitz (2000) acrescentam e examinam outros elementos críticos que influenciam o crescimento das PMEs nos aglomerados industriais e/ou em uma rede de PMEs: a forma de coordenar as ações de melhoria e atividades industriais, o nível de relacionamento e confiança que emerge entre as empresas. Existem diversas estruturas de governança ou formas de coordenação das atividades industriais que são realizadas entre as empresas, as empresas e os agentes locais, e as empresas e seus clientes, com o objetivo de reduzir os custos derivados das transações comerciais.

Para Galdámez (2009), há pesquisas destacam que nos APLs há uma necessidade de melhorar vários elementos competitivos: os processos gerenciais, a capacitação dos recursos humanos, a tecnologia, os equipamentos, o marketing, a distribuição, os processos produtivos, entre outros (CASSIOLATO & LASTRES, 2003; PUGA, 2003; SUZIGAN, 2001).

2.7.4 Sustentabilidade e inovação

O tema é um dos mais utilizados em pesquisas atuais, sobretudo no Brasil, onde selecionamos artigos tal como de Reed *et al.* (2014), que discorre sobre o fato de que não se pode abordar relações de poder para facilitar a aprendizagem e ações coletivas em múltiplos níveis de organização social, podendo perder oportunidades de construir instituições de governança adaptáveis e eficaz no avanço de uma agenda para a sustentabilidade (REED *et al.*, 2014, p. 232).

Para Reed *et al.*, (2014, p. 237), essa perspectiva é compartilhada na mais ampla literatura sobre gestão ambiental que enfatiza a valor da aprendizagem sistemática por meio da avaliação, reflexão e *feedback* para aumentar a capacidade de se adaptar às mudanças e incertezas circunstâncias ambientais, sociais e econômicas.

O desenvolvimento de um novo produto ou a introdução de novos processos de produção pode resultar na criação de mais poluição ou deterioração da saúde e segurança ocupacional em o local de trabalho, bem como há possibilidades dos processos de atualização econômica, como o aumento de o valor ou a qualidade de um produto, nem sempre ser acompanhado por um aumento de empregos e salários (OLIVEIRA & FORTES, 2014).

Para Planko (2016), as tecnologias de sustentabilidade desempenham um papel importante no desenvolvimento sustentável, além disso, a adoção de uma nova sustentabilidade (tecnologia) às vezes requer mudanças inconvenientes padrões de consumo, sem oferecer funcionalidades adicionais para o consumidor (HARGADON, 2010; JANSEN, 2003).

Vários autores sugerem que as empresas colaborem com redes ou *clusters* industriais, a fim de competir com as alternativas tecnológicas. Além de investir em seu próprio desenvolvimento, eles precisam investir no desenvolvimento do ecossistema de negócios operam (PLANKO, 2016).

Reed *et al.*, (2014, p. 238), destaca que um papel importante dos facilitadores da aprendizagem social é criar espaço para visões alternativas que levem aos vários níveis de dissonância necessários para desencadear a aprendizagem tanto no indivíduo e o nível coletivo.

Nessa linha, deve-se levar em conta que os processos de aprendizagens nunca são neutros em termos de valor, mas acredita-se que se pode, por meio, do uso deliberado de e estratégias transparentes, negociar pontos de poder nas relações, construindo uma comunidade de prática e definir as condições para melhorar aprendizado coletivo e ação para apoiar a governança ambiental e sustentabilidade (REED *et al.*, (2014, p. 238)

Por um lado, torna-se importante notar que o benefício privado da inovação está ao mesmo lado do social benefício por causa da imitação. Entretanto, se os produtos falsificados ou de baixa qualidade produzidos no *cluster* forem vendidos a preços elevados no mercado, a reputação de todos os produtores de produtos de alta qualidade no *cluster* pode ser afetada negativamente (HASHINO & OTSUKA, 2013).

Para Planko (2016), para aumentar as chances de sucesso de sua inovação tecnológica, eles podem incluir esforços coletivos para conseguir mudanças no macro ambiente que suportam a implementação e aceitação do usuário de sua

tecnologia (VAN de VEN, 1993). Para garantir a sustentabilidade ambiental, inovações que diminuem os impactos do uso de recursos renováveis nos ecossistemas são de importância central (PURKUS, 2018).

Segundo Purkus (2018), a inovação é entendida amplamente aqui, e pode abranger processo tecnológico ou organizacional inovações, assim como inovações de produtos relacionadas a bens e serviços. Além disso, engloba todos os três estágios da “trilogia” de invenção de Schumpeter (a geração de novos ideais), inovação (o desenvolvimento de novas ideias em processos e produtos) e difusão (disseminação de novos processos e produtos em mercados potenciais) (STONEMAN, 1995).

Para Planko (2016), especialmente no que diz respeito à inovação, uma forte colaboração com clientes e parceiros fornecedores é essencial, assim como a boa gestão de uma ampla rede de co-evoluindo organizações. Bem como as empresas precisam abandonar a ideia de competição individual e, em vez disso, entender que eles precisam competir em *clusters* contra outros *clusters*.

Os *clusters* em particular, são vistos como impulsionadores da inovação, criando ambientes inovadores e apoiando “regiões do conhecimento” (AUDRETSCH & FELDMAN, 1996), além disso, suporte para piloto e demonstração de instalações sob a forma de Inovação & Desenvolvimento e apoio ao investimento, mas também suporte à implantação, estimulando a difusão do conhecimento e processos de formação de redes (HELLSMARK *al.*, 2016).

2.7.5 Cadeias de valor global e responsabilidade social corporativa

O assunto é explorado principalmente no artigo de Oliveira & Fortes (2014), o qual defende que a participação em cadeias globais de valor facilita a "atualização social", que se pode definir como uma estratégia de desenvolvimento em longo prazo em que firmas formalizadas pagam seus impostos, cumprir as regulamentações ambientais, trabalhistas, de saúde e de segurança, bem como contribuem para o desenvolvimento social do local inserido (PUPPIM DE OLIVERIA, 2008; BARRIENTOS *et al.*, 2010).

Por um lado, deve-se observar o fato de pequenas empresas frequentemente enfrentam desafios distintos em relação à melhoria de seus desempenhos ambientais, devido à falta de recursos e informações, visto as incertezas em relação

aos benefícios potenciais do envolvimento em questões sociais e ambientais, bem como práticas de gestão, ceticismo cultural entre os pequenos empresários, incentivos económicos insuficientes, enquadramentos legislativos pouco claros e difíceis para empreendedores de pequena escala saberem o que é social e ambiental, ou outras questões de gestão que devem priorizar (HILLARY, 2004).

De acordo com a literatura sobre esse tema, pequenas empresas em *clusters* de países em desenvolvimento muitas vezes precisam inovar com o objetivo de atualizar seus produtos e processos, melhorando assim a sua competitividade. Dentro deste caso, a inovação também poderia incluir inovações sociais, que amplamente é definida como melhorias nos aspectos sociais das operações de negócio, sejam elas estão diretamente relacionadas ao processo de produção ou não.

Ao olhar para a capacidade de os pequenos produtores individuais inovarem, a literatura identifica algumas limitações em relação aos seus recursos e capacidades de inovação, incluindo a falta de atividades de pesquisa e desenvolvimento, educação e formação nestes tipos de empresas. Já os aglomerados industriais são percebidos como entidades que podem superar essas limitações de empresas individuais porque os *clusters* podem criar instituições coletivas, como as redes de relações sociais (COENEN & DÍAZ PÓPEZ, 2010), expondo empreendedores locais de pequena escala a novos *insights* e conceitos de negócios.

Ao mesmo tempo, os *clusters* também facilitam o estabelecimento de vínculos entre pequenas empresas, grandes empresas e instituições de pesquisa no contexto local que a empresa opera (RADAS & BOŽIĆ, 2009). A promoção das aglomerações como unidades de análise pode ser considerada uma estratégia através do qual é possível desenvolver soluções coletivas que melhorem as condições sociais locais e padrões e práticas ambientais.

Ao considerar o impacto social e ambiental dos aspectos do desenvolvimento de *cluster*, é importante ter em mente que as empresas tendem a ser tecnicamente e socialmente enraizadas nesses ambientes de produção local (CASSIOLATO *et al.*, 2003). Pelo fato de que pequenas empresas no mesmo *cluster* podem não só ser fisicamente co-localizadas, mas também podem compartilhar objetivos sociais e políticos comuns, como resultado de suas interações contínuas entre si por meio de processos formais e informais.

Neste caso, os governos desempenham um papel fundamental em influenciar a modernização econômica e social em contextos de *clusters*, reforçando a mão-de-obra, leis ambientais, promovendo políticas públicas (que favoreçam os dois tipos de atualização), e intervindo na economia através da fixação de tarifas ou da introdução de outras formas de regulação do mercado (OLIVEIRA & FORTES, 2014 *apud* POSTHUMA, 2008).

Além disso, os impactos sociais e ambientais e exigências do mercado também podem ir além das regulamentações governamentais e criar incentivos para as empresas melhorarem em termos sociais e ambientais. Como exemplo têm-se, empresas em aglomerados de móveis no sul do Brasil, as quais relataram que seus clientes internacionais solicitam padrões ambientais e sociais mais elevados sobre eles do que as agências reguladoras locais (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008).

No entanto, nem sempre é o caso que o valor global, visto que a participação em cadeia obriga os produtores a adotar padrões mais elevados que beneficiam os pequenos produtores e empresas. Sob outra perspectiva, pequenos produtores podem às vezes, ser excluídos da participação em cadeia, se não forem capazes de atendendo aos requisitos das normas sociais e ambientais.

Portanto, a fim de avançar as atuais agendas de pesquisa sobre questões econômicas e sociais, nos *clusters* de países em desenvolvimento, propõem-se a avaliar como o valor global a participação em cadeia pode permitir que as empresas baseadas em *cluster* melhorassem suas e desempenho econômico no mundo em desenvolvimento (SELWYN, 2013).

O que se pode tomar como mais adequado é que instituições locais, nacionais e globais são importantes na formação de respostas de *clusters* às pressões globais da cadeia de valor (OLIVEIRA & FORTES, 2014).

3 MÉTODOS

Esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica, descritiva e estudo de caso, sendo que os dados foram analisados utilizando uma abordagem mista (qualitativo-quantitativa), procurando compreender e levantar dados para então associá-los ao objeto de estudo. Deste modo, considera-se *suvery* (estudo com um grupo único de pessoas) e *ex-post-facto* (após os fatos do passado), tendo os seguintes desdobramentos e procedimentos:

a) Revisão bibliográfica, a qual é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web e sites, sendo que qualquer trabalho científico inicia-se desta forma, permitindo ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002).

Deste modo, percorreu-se em estudos anteriores, as temáticas levantadas por esta pesquisa, procurando-se averiguar uma considerável quantidade de informações voltadas ao desenvolvimento comunitário e aos arranjos produtivos locais, em especial a APL da Madeira de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). Visto tal organização recebeu uma série de benefícios tanto de ordem financeira como de apoio técnico e documental, permitindo estes e outros estudos de caráter mais aprofundados.

b) Descritivo-explicativo, o qual pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, proporcionando conhecimento o público (TRIVIÑOS, 1987). Pois a partir de entrevistas realizadas com os principais atores ligados ao arranjo, possibilitou-se a descrição dos fatos contidos na condução da APL da Madeira, tanto em reuniões como nas execuções de atividades, feitos dos quais não houve números significativos de registros, mencionando detalhadamente os planos e andamentos.

Contudo a participação do pesquisador (horas como elemento horas ativo, horas passivo) em eventos do passado, foi fundamental para se conhecer e compreender os reais acontecimentos na condução deste APL. Em outras palavras, procura-se “explicar o porquê das coisas através dos resultados oferecidos” (GIL, 2007, p. 43).

c) Estudo de caso, pois visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando

descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Sendo que o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (FONSECA, 2002).

Deste modo, após uma série de informações levantadas, foi possível realizar uma análise dos principais fatos desenvolvidos pelos integrantes, bem como relaciona-los e tabula-los de forma a conhecer e apresentar ocorrências diretas e indiretas dentro da organização do APL da Madeira, fatos dos quais certamente influenciaram seu caminhar e resultados obtidos. Pontos considerados de fundamental importância por este estudo, os quais possibilitam relações com a teoria e prática.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A pesquisa é um processo de construção, de produção de ideias novas e de modelos, enriquecendo simultaneamente as construções locais do pesquisador e o próprio marco da teoria assumida (GONZALES REY, 2005). Sendo a atividade básica das ciências são suas indagações e descobertas da realidade (MINAYO, 2004). Tendo a finalidade de compreender um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a análise e interpretação dos resultados.

Gonzales Rey (2005, p. 106) enfatiza ainda o processo de pesquisa como:

À imersão viva do pesquisador no campo de pesquisa, a qual não está sujeita a regras a priori, nem a uma sequência rígida de momentos, senão que está dirigida de forma ativa pelo pesquisador em razão das necessidades do modelo teórico que desenvolve sobre o problema pesquisado.

“A metodologia é o estudo dos métodos, os quais incluem as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador” (MINAYO, 2010, p. 16).

De certo modo, possibilita uma aproximação e a formação de um entendimento projetado da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa, por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para, em alguns casos, se proceder a intervenções no real, e em outros, apenas para conhecer e retratar fatos (FONSECA, 2002).

De acordo com as características desta pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de investigação, com instrumentos de coleta e análise de dados distintos, visando à geração de relatórios e resultados que aprimorem o conhecimento sobre fatos e realidades que merecem ser mais bem reconhecidas.

3.1.1 Derivação do método analítico

Todas as pesquisas de abordagens qualitativas devem ser motivadas pelas seguintes indagações: Isso pode ser generalizado? Isso é científico? Isso é fidedigno? Fazendo com que o pesquisador precise argumentar e sustentar suas bases, de forma a confirmar as hipóteses levantadas inicialmente, utilizando-se assim da análise qualitativas, a qual visa promover o aprofundamento nos temas estudados.

“O ser humano é inventado, sendo que começa a ser pensado a partir do século XVIII. Assim descobre-se, que há uma natureza humana tão regularmente organizada, tão perfeitamente invariante e tão maravilhosamente simples como o universo de Newton” (GEERTZ, 1989, p. 46).

Olhando por este ângulo, o simbólico e o significado são fundamentais na pesquisa qualitativa, dando voz aos pesquisados. Pois a abordagem qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001).

As pesquisas qualitativas lidam com emoções, valores e subjetividades, defendidas por Dilthey (1833-1911), como sendo os fatos sociais não suscetíveis de quantificação, já que cada um deles tem um sentido próprio, diferentes dos demais, e isto torna necessário que cada caso concreto seja compreendido em sua singularidade.

Complementando, Weber (1864-1920), afirmava que o principal interesse das ciências sociais é o comportamento significativo dos indivíduos engajados na ação social, ou seja, o comportamento ao quais os indivíduos agregam significados, considerados o comportamento de outros indivíduos.

Neste sentido, a presente pesquisa vem de encontro como uma aproximação compreensiva (forma weberiana de compreensão da sociedade complexa), no qual

os fundamentos teóricos poderiam vir a justificar os objetivos, promovendo algumas análises sistematizadas como resultados, no estudo social que está sendo proposto.

Max Weber opõe-se a utilização dos métodos das ciências naturais no estudo da sociedade, propondo em seu lugar a apresentação empática do sentido finalista de uma ação, parcial ou inteiramente oriunda de motivações irracionais. Este procedimento que ele chama de compreensão envolve uma reconstrução no sentido subjetivo original da ação e o reconhecimento parcial da visão do observado (GIL, 2008, p. 21).

Com base nestes apontamentos e procurando atender a finalidade dos estudos sociais, este estudo visa compreender dentro das temáticas levantadas, juntamente com os fatos associados, as relações entre o desenvolvimento comunitário com a aplicação da proposta de arranjos produtivos locais, tidos aqui como uma ferramenta para o desenvolvimento em geral.

Entretanto, para se obter dados mais consistentes, sobretudo após as entrevistas com os empresariados, tornou-se necessário uma abordagem quantitativa, tendo em vista muitos dos dados puderam ser quantificados, alterando em partes para uma abordagem mista.

Desde modo proporcionam mais objetividade, pois foram alcançados por meio de instrumentos padronizados (GERHARDT & SILVEIRA, 2009). Recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis. Assim a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002).

3.2 MÉTODOS EMPREGADOS

3.2.1 Quanto à abordagem problemática

A problemática desta pesquisa surge devido aos incentivos, não somente de ordem financeira, que a APL da Madeira recebeu de diversas instituições públicas e privadas, com o intuito de trazer mais desenvolvimento para a localidade e também à região.

Entretanto, a questão fundamental parte de uma verificação atual quanto à existência desse arranjo produtivo no âmbito prático, o qual por razões apresentadas adiante, veio a suspender suas atividades, distanciando-se da proposta original, de interação mais constante entre seus atores. Sobretudo quando se considera esse

APL como de sucesso, no qual organizavam ações intensas e significativas, destinadas especialmente para consolidação da imagem local como polo nacional madeireiro.

No que se refere à pesquisa, percebe-se a necessidade de adoção de técnicas tal como o Estudo de Caso, pois se torna importante no sentido de buscar aprofundamento e compreender fenômenos sociais complexos.

Assim, Yin (2002, p. 21) observa que tal método:

Permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Cabe ressaltar que a escolha do método se deve a fim de verificar o máximo possível as variáveis de caráter qualitativo, e também quantitativo, que influenciaram a condução da APL da Madeira, levando em conta diversos aspectos, econômicos, sociais, éticos, políticos, culturais, ambientais, tecnológicos entre outros, e o que tais ações refletiram de benefícios diretos e indiretos, ou mesmo malefícios, para a comunidade local.

3.2.1 Quanto aos objetivos

O presente trabalho parte de uma revisão literária e histórica da organização do APL da Madeira, ferramenta a qual apresentava forte capacidade para o associativismo, ligando-se também a movimentação de capitais, geração de empregos e qualidade de vida as pessoas no seu entorno. Assim, ao conhecer sua trajetória, procurou-se resgatar pontos e/ou ações de destaque, chegando a perceber que suas atividades foram impactadas por uma série de fatores (internos e externos), ao ponto de afetá-la diretamente e impedir seu prosseguimento.

Desse modo e por meio do Estudo Descritivo, procurou-se a contribuir para levantamentos fundamentais, tendo em vista as características apontadas por Gil (2009, p. 12):

- a) Tem como objetivo primordial a descrição das características de uma população ou fenômeno, podendo estabelecer a relação entre variáveis.
- b) Suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados como o questionário e a observação sistemática.
- c) Tem como finalidade estudar as características de um grupo, sua distribuição (por idade, sexo, nível de escolaridade, procedência, estado de saúde física e mental), podendo se propor a estudar o nível de atendimento

de órgãos públicos em uma comunidade, as condições de habitação, índices e criminalidade.

d) Levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, tais como: pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferências político partidárias, níveis de rendimentos e escolaridade.

3.2.3 Quanto aos procedimentos

O ponto de partida deu-se por uma ampla Pesquisa Bibliográfica em produções especificadamente sobre a APL da Madeira, seguindo para uma série buscas em periódicos recentes, levantados no Portal Periódicos Capes, acessados via Comunidade Acadêmica Federada - CAFE², sendo as bases de dados utilizadas: *Science Direct*, *Sage*, *Redalyc* e *Scielo (BR)*, visando obter contribuições relevantes e atualizados.

Na sequência, ao verificar uma enormidade de resultados, procurou-se selecionar artigos que apresentassem uma relação direta com o tema da pesquisa, uma vez que as buscas traziam artigos muito dispersos, devido a possuir termos (*clusters*, *agglomerations*, *actions coletiva*, entre outros), comumente empregados em outras áreas do conhecimento.

Assim, essa seleção foi feita através da leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves dos artigos ofertados, as quais também levaram em consideração o número de citações (*Cite Score*), os anos das publicações, primando por artigos mais recentes, em geral optando por de três a cinco anos. Desde modo, estes procedimentos caracterizam-se como uma pesquisa bibliográfica sistematizada³.

Contou-se ainda com outros diversos artigos acessado no *Google Scholar*⁴, a fim de verificar brechas em estudos anteriores sobre o desenvolvimento comunitário e os arranjos produtivos locais. Proporcionando uma variedade de literaturas (clássicas e contemporâneas), utilizadas por este pesquisador.

Para Gil (1999), este tipo de pesquisa é aquela desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigem trabalho desta natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas.

² CAFE é uma rede de confiança formada por instituições de ensino e pesquisa. Site: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>

³ Utilizando em parte o método denominado *Methodi Ordinatum* (Método Bibliométrico de Ordenação), que consiste em aplicar uma fórmula que atribui ao final, um resultado quantitativo, tornando-se um indicador que aponta quais artigos apresentam relevância qualitativa significativa para uma determinada temática.

⁴ Trata-se de uma ferramenta de pesquisa do Google que permite pesquisar em trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos variados. Lançado em Novembro de 2004 passando a oferecer buscas em língua Portuguesa em 10 de janeiro de 2006. Disponível em <https://scholar.google.com.br/>

Cervo e Bervian (1983, p. 55) definem pesquisa bibliográfica como a que:

Explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, podendo ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

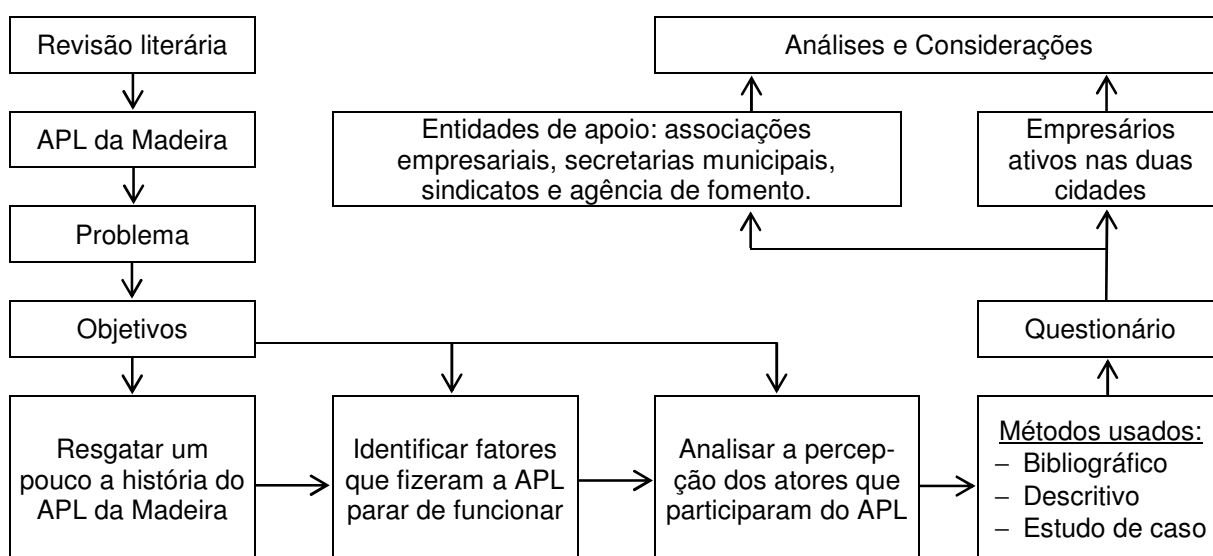
Num segundo momento, adotaram-se as técnicas do Estudo Descritivo, o qual visa descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Os quais são frequentemente adotados em áreas de gestão, especialmente quando alguns objetos são descritos de forma a partilhar experiências, em geral positivas (ARAGÃO, 2011).

E no terceiro momento, julgou-se necessário utilizar as técnicas do Estudo de Caso, o qual dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja aprofundado (BELL, 1989), com a finalidade de esmiuçar descobertas, dando importância aos detalhes e ocorrências dos diversos modos, a fim de verificar se impactaram no resultado obtido.

Para Gerhardt & Silveira (2009), o estudo de caso pode ser desenvolvido segundo uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global.

A figura 01 demonstra o caminho metodológico empregado neste estudo, bem como a soma dos métodos em proporcionar considerações mais adequadas.

Figura 01 – Estrutura geral utilizada nesta pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

3.3 COLETA DE DADOS E ESCOLHA DOS ATORES

Para a coleta de dados utilizou-se uma avaliação tida como simplificada, definindo-se entrevistar somente pessoas responsáveis por empresas ou entidades que tiveram efetiva participação em ações promovidas pela APL da Madeira em maior intensidade, dentro dos dois municípios, e estando atualmente estão ativas em seus segmentos. Tendo em vista que parte de seus associados não mais exercem atividades laborais. Assim, a tabela 01 demonstra seu número demais informações.

Tabela 01 – Relação de entrevistados por esta pesquisa

Nº	Segmento	Empresa/Entidade	Responsável	Cargo	Cidade
01	Associação	Associação Empresarial - ACIUV	Maristela C. dos Santos	Secretária	União da Vitória
02	Associação	Associação Empresarial - ACIPU	Solange Pinto	Secretária	Porto União
03	Fomento	Representante do SEBRAE	João Ademir dos Santos ⁵	Ex-consultor	União da Vitória
04	Prefeitura	Secretaria de Indústria, Com. e Turismo	Aloísio Salvati ⁶	Ex-secretário	Porto União
05	Prefeitura	Secretaria de Indústria, Com. e Turismo	Carlos B. Roveda	Ex-secretário	União da Vitória
06	Sindicato	Sindicato dos Trabalhadores - SITICOM	Orlando Ferreira	Presidente	Porto União
07	Sindicato	Sindicato dos Trabalhadores - STICMUVA	José O. dos Santos ⁷	Presidente	União da Vitória
08	Compensados	Compensados Santa Catarina Ltda	Carlos Moller Filho	Gerente	Porto União
09	Compensados	Ipê Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	Roger Fagnello	Diretor	União da Vitória
10	Compensados	KM Ind e Com de Laminados Ltda	Etiéne Kurten Moreira	Diretora	União da Vitória
11	Compensados	Somapar - Sociedade Mad. Paranaense	Gustavo Cavalcante	Diretor	União da Vitória
12	Deck Plástico	In Brasil e Madeira Plástica Ambiental S/A	Marco Adriani Strle	Diretor	União da Vitória
13	Esquadrias	Brixner Ind e Com de Esquadrias Ltda	Alcedir José Brixner	Diretor	Porto União
14	Esquadrias	Comércio e Ind. de Madeiras Nobre Ltda	Lauro Aloísio Werle	Diretor	Porto União
15	Esquadrias	Difladi Esquadrias de Madeira	Francisca Mizva	Diretora	União da Vitória
16	Esquadrias	ESL - Esquadrias Schwegler	José Jorge dos Santos	Gerente	Porto União
17	Esquadrias	Esquadricenter Esquadrias Ltda	Gerson Seger	Diretor	União da Vitória
18	Esquadrias	Lumina - Portas e Janelas em PVC	Rafael Reali	Diretor	Porto União
19	Esquadrias	Portalmad Ind e Com de Madeira Ltda	Ronald Roberto Reali	Diretor	Porto União
20	Esquadrias	Unimade União Industrial Madeireira Ltda	Valdir Teodoro	Diretor	União da Vitória
21	Esquadrias	Vitromade Esquadrias de Madeira Ltda	Lodemir Canelo	Diretor	União da Vitória
22	Portas	Grupo Porto União / Alto Relevo Portas	Darci Barth	Diretor	Porto União
23	Portas	Hibraportas Ind. e Com. de Madeiras Ltda	Fernando Moreira	Diretor	Porto União
24	Portas	Moveis e Esquadrias Presendo Ltda	Nelson Presendo	Diretor	União da Vitória
25	Portas	Oregon Ind. e Comércio de Madeiras Ltda	João F. Nascimento Filho	Diretor	Porto União
26	Portas	Ótima Portas Ind e Com Ltda.	Fabrcício A. Moreira Neto	Diretor	União da Vitória
27	Portas	União Portas Ltda	Osmar C. Rockenbach	Diretor	União da Vitória

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

⁵ Economista especialista em marketing possuiu grande atuação no planejamento e execuções das principais atividades dentro da APL da Madeira, sendo apontado por grande parte dos demais entrevistados, como vital conhecedor e organizador deste arranjo. Elemento fundamental a esta pesquisa, porém não único.

⁶ Empresário do comércio foi presidente da ACIPU, Secretário de Indústria e Comércio de Porto União, Vice-Prefeito de Porto União e Secretário de Desenvolvimento Regional do Planalto Norte Catarinense.

⁷ Sua indicação deu-se a partir da necessidade de buscar contribuições em entidades sindicais, sobretudo dos trabalhadores das locais. Bem como ao fato de serem representantes do interesse popular.

Os selecionados responderam a um roteiro de perguntas, específico para sua finalidade, dos quais os resultados são expressos na Seção 04 (Análise e Discussão dos Resultados), a fim de que acrescentem a este estudo informações relevantes, bem como suas experiências, opiniões e percepções, a fim de que possibilitassem pontos de vista plurais em relação à temática levantada.

Salienta-se, que as entrevistas buscam-se conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO, 2007).

Denzin & Lincoln (2006) entendem que a entrevista constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. Tratando-se de uma técnica de interação social, visto que é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação.

Segundo Gerhardt & Silveira (2009), as entrevistas podem ser classificadas em vários tipos diferentes, a saber: a) entrevista estruturada; b) entrevista semiestruturada; c) entrevista não-estruturada; d) entrevista orientada; e) entrevista em grupo; e f) entrevista informal.

Ressalta-se ainda, que a linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado (MINAYO, 2010). Neste sentido, buscou-se desenvolver questões sobre a constituição da APL, resultados, aspectos positivos e negativos, bem como os motivos que a fizeram suspender suas atividades atualmente.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

As respostas colhidas no campo de estudo proporcionaram análises diversas, das quais muitas possuem fortes relações com literatura verificada, podendo-se relatar, ou mesmo propor algumas comparações ou contradições, muito comum nos estudos sobre aglomerações produtivas.

Após a coleta de dados, realizou-se a análise tratamento e interpretação, na qual via de regra, pode-se pensar no final da pesquisa. No entanto, como esta etapa depende de outras que a precedem, das quais às vezes os dados obtidos não são suficientes para estabelecer conclusões, volta-se às etapas anteriores.

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa. Pois de acordo com o entendimento de Marconi & Lakatos (2004), é a partir dela que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores.

Salienta-se que durante esta fase e posteriormente as entrevistas (realizadas no máximo três por dia de campo), procurou-se transcrevê-las, a fim de registrar apontamentos e particularidades adicionais aos tópicos levantados nos roteiros de entrevistas, reforçando os dados levantados, possibilitando uma Análise de Conteúdo.

Cabe destacar que nesta pesquisa foi utilizado um tratamento de dados de forma triangular, o qual pode ser diferente para os grupos estudados, tendo a finalidade de se confortar informações a fim de se chegar a possíveis “verdades”, ou condições mais aproximadas possíveis com os reais fatos existentes.

3.4.1 Triangulação de dados

A técnica conhecida como Triangulação de Dados deve apresentar um fundamento lógico para utilizar várias fontes de evidências, ampliando as atividades do pesquisador no processo, para além do que se faz normalmente, com mais de um método (FLICK, 2009), afim de não ficar limitado a uma única fonte de evidência.

Segundo Triviños (1987, p. 138), “esta técnica tem por objetivo básico, abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Por outro lado, a triangulação de métodos consiste, no entendimento de Denzin & Lincoln (2006), da utilização de diferentes abordagens metodológicas para prevenir distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria.

De modo geral, pode ser considerada como uma característica da pesquisa qualitativa e parte de princípios que a sustentam, sendo impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com macro realidade social, em que se pretende legitimar o conhecimento produzido por um critério de comparação entre diferentes fontes (TRIVIÑOS, 1987; FLICK, 2009; GONZALES REY, 2005). Meio o qual possibilita aos pesquisadores assumirem diferentes perspectivas sobre uma questão em estudo (FLICK, 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Breve histórico da atividade madeireira na região

A região do Vale do Iguaçu (onde se localizam os dois municípios) foi colonizada a partir de meados do século XVII, por bandeirantes que se dirigiam do Oeste para o Leste do Paraná e por tropeiros que descobriram o “Vau” (ponto de travessia mais raso) no Rio Iguaçu, que permitia a passagem de tropas (IPARDES, 2006, p. 07).

A primeira grande empresa do setor madeireiro a instalar-se na região foi a *Southern Brazil Lumber & Colonization*, subsidiada pela empresa *Brazil Railway Company*, a qual instalou em 1912, as duas maiores serrarias (na época) do Sul do País, uma em Calmon e outra em Três Barras, ambas nos municípios catarinenses (MARTINI, 2003).

O desenvolvimento da indústria madeireira na região ocorreu desde o início do século XX, a partir dos esforços de imigrantes colonizadores (alemães, italianos, poloneses e ucranianos), os quais organizaram seus trabalhos, construindo as primeiras comunidades, casas, igrejas e abrindo diversas indústrias nos setores de fundição, curtume, móveis, olarias, serrarias e beneficiamento de erva-mate.

Assim, União da Vitória (PR) e Porto União (SC) foram contempladas por essas ações colonizadoras constituíram-se as margens do Rio Iguaçu, uma das principais vias de transporte da daquele tempo (COSTA, 2013).

De acordo com Martini (2003), as imensas matas de Pinheiro (*Araucaria angustifolia*) e as reservas de Imbuia (*Ocotea porosa*) e outras madeiras nobres tornaram a região o berço da indústria madeireira, favorecendo a montagem das primeiras serrarias e beneficiamento, fazendo com que a economia regional girasse em torno da mesma.

A existência de extensas florestas naturais de Araucárias fez com que a atividade madeireira se tornasse uma importante fonte de riquezas para União da Vitória (PR) e Porto União (SC), que tiveram na exploração e comércio de madeira a sua base de sustentação econômica, particularmente a partir da Segunda Guerra Mundial, quando tábuas de madeira se tornaram um produto de destaque nas exportações.

Entretanto, a exploração da madeira intensificada no período assumiu em aspecto predatório, dada a falta de compromisso dos produtores com o meio

ambiente e a sociedade. Em outros termos, significa dizer que as serrarias se multiplicaram rapidamente para aproveitar uma situação extremamente favorável do mercado, sem se preocupar em criar a infraestrutura necessária para o desenvolvimento sustentado da região (SEBBEN, 1992).

Deste modo, as duas cidades foram crescendo, abrindo espaços para diversas outras formas de atividade industriais, de comércio e prestação de serviços. Nesta perspectiva, a imagem 01 mostra uma vista aérea das duas cidades, fazendo perceber, como uma depende da outra em várias questões relativas ao desenvolvimento.

Imagem 01 – Vista aérea das cidades Gêmeas do Iguaçu



Fonte: <http://uniaodavitoria.pr.gov.br/> (2019).

Já disposição para a manufatura de portas e janelas (esquadrias) teve início em 1939, com a fundação da empresa Bernardon Penso e Cia. Inicialmente constituída na cidade de Bituruna (PR), a 70 km distância das cidades supracitadas. Na qual devido à dissolução de alguns sócios transferiu-se para União da Vitória (PR), constituindo a atual empresa Pormade – Portas Decorativas Ltda. e várias outras de menor porte, porém atuantes no mesmo segmento (IHLENFELD, 2009).

Assim nos últimos anos e com o objetivo de juntar esforços para competir, inicialmente quinze empresários reuniram-se informalmente e criaram o Núcleo das Esquadrias de Madeira (Núcleo Setorial). Quando na identificação da região como

APL da Madeira, os empresários desse Núcleo Setorial ampliaram a associação para os demais segmentos, atraindo inclusive outros setores que viram na iniciativa, benefícios que poderiam ser obtidos de sua participação na ação coletiva (IHLENFELD, 2009).

4.2 Ações coletivas locais criam a APL da Madeira

A rede de cooperação, denominada de Programa APL da Madeira de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) foi implantada por iniciativas públicas e privada, constituída para atender aos interesses da **comunidade madeireira** (grifo nosso), sobretudo da classe empresarial, a fim de oferecer melhores condições de competitivamente e exploração econômicas (IHLENFELD, 2009).

Em 10 de março de 2005, o “Núcleo de Esquadrias de Madeira” teve a sua composição ampliada para todos os segmentos madeireiros que, inicialmente, foi denominado de “Projeto Arranjo Produtivo Local da Madeira de União da Vitória (PR) e Porto União (SC)”, por meio de termo de compromisso, assinado por 30 entidades públicas e privadas, mais 47 empresas, que se comprometeram em: a) contribuir por meio de suporte operacional/técnico e/ou financeiro, conforme suas competências; b) desenvolver ações e demais iniciativas necessárias à obtenção de resultados para as empresas, sociedade em geral e desenvolvimento dos municípios; c) fazer a necessária articulação com demais parceiros, com vistas à harmonização dos interesses dos integrantes e articulação com outras entidades; d) atuar de forma comprometida, tendo como meta a concretização de uma visão de futuro compartilhada por todos, no sentido de conquistar vantagens competitivas e sustentáveis para o setor e para a região (IHLENFELD, 2009, p. 91 e 92).

O Arranjo Produtivo Local da Madeira compreende os municípios do Estado do Paraná: União da Vitória, Bituruna, Cruz Machado, General Carneiro, Mallet, Paula Freitas, Paulo Frontin, Porto Vitória e Porto União em Santa Catarina (OLIVEIRA, 2009, p. 56 *apud* HAGEDORN, 2007).

Segundo Oliveira (2009), o complexo madeireiro da região inclui reflorestadoras, serrados, laminados, compensados, esquadrias, celulose, papel e papelão, móveis, casas pré-fabricadas, lenha, carvão e outros subprodutos, sendo sua cadeia produtiva composta, em sua grande maioria, por micro e pequenas empresas e algumas de médio e grande porte.

“A preocupação com o crescimento econômico nos municípios, mostra que existe um objetivo primordial em relação ao desenvolvimento local, associado ao desenvolvimento das empresas madeireiras da região” (KOHUT, 2008, p. 56). Visto

que a industrialização é indispensável para o desenvolvimento regional, devendo-se dar atenção especial à concentração espacial da indústria (CLEMENTE & HIGACHI, 2000).

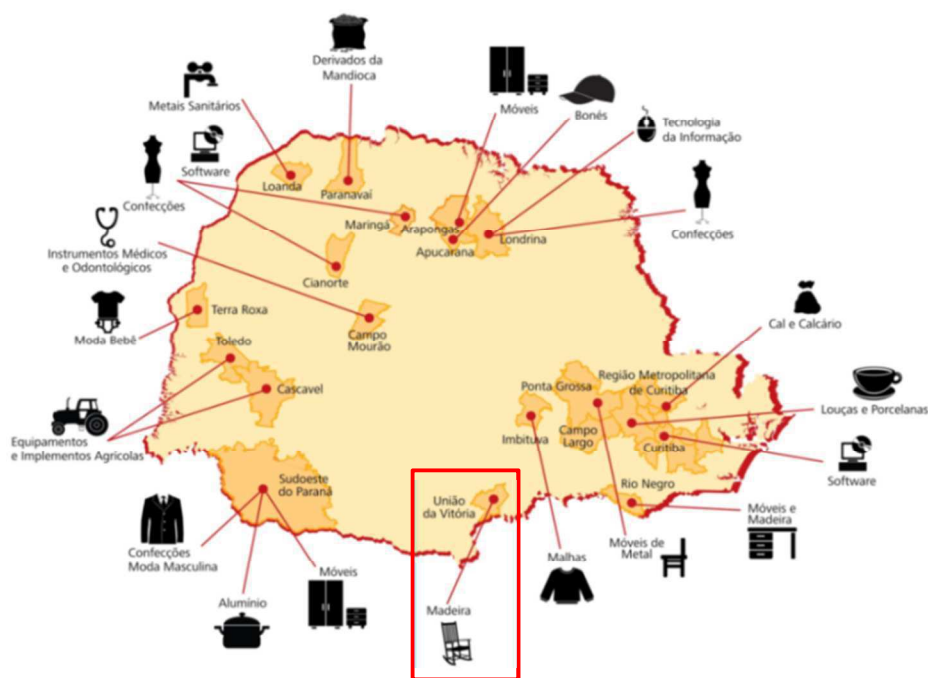
Segundo Nota Técnica do IPARDES (2006, p. 02), no ano de 2006, haviam 255 estabelecimentos na região, sendo União da Vitória o município mais significativo da APL da Madeira em número de estabelecimentos (85). Assim, de acordo com a tipologia adotada pelo projeto, o APL, configura-se como um Núcleo de Desenvolvimento Setorial-Regional, ou seja, um sistema local com elevada importância para o setor madeireiro no Estado do Paraná.

A Rede APL Paraná foi criada em 2004 e ratificada em 2012, a qual instituiu um Comitê Gestor da Rede, estando sob a coordenação da Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, tendo por missão: Articular, coordenar ações e propor políticas para o fortalecimento dos APLs e da competitividade de suas empresas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Paraná.

A imagem 02, demonstra as APLs estabelecidas no Estado do Paraná, bem como ilustra uma referência dos principais produtos que cada uma industrializa. Assim, destaca-se a APL da Madeira, como objeto de estudo nesta pesquisa.

Imagem 02 – APLs estabelecidas no Estado do Paraná

02



Fonte: http://www.planejamento.pr.gov.br/arquivos/File/Mapa_APLs_PR.png Acesso 22/11/2018.

4.3 História da organização do APL da Madeira

A partir da implantação desse programa, foram investidos recursos públicos em infraestrutura, ações para melhorar a produtividade, estimular o associativismo e o cooperativismo, para gerar condições de as empresas tornarem-se competitivas, representando um importante avanço no desenvolvimento do setor madeireiro dos municípios que apresentam as mesmas origens de ocupação, histórico de desenvolvimento e características naturais, culturais, econômicas e sociais, tradicionalmente ligadas ao extrativismo e beneficiamento da madeira na região do Vale Médio Iguaçu (COSTA, 2013).

Uma boa parte das atividades realizadas pelo Arranjo Produtivo Local de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), foi registradas por meio de fotografias e anotações pessoais do Sr. João Ademir dos Santos (consultor do Sebrae, destinado a dar suporte ao APL da Madeira), os quais mais adiante foram transformados em slides/apresentações, relatórios e mesmo materiais de divulgação.

Entretanto este material foi encaminhado a ACIUV e SINDPATRONAL, o qual não está disponível abertamente a população. Somente a casos específicos, tal como essa pesquisa, a qual de em caráter mais objetivo, apresenta informações relevantes que demonstram grande parte dos propósitos e ações realizadas, sobretudo por um grupo de empresários, em promover o desenvolvimento de suas atividades e conseqüentemente trazendo benefícios para toda a região.

Dentre as principais ações da APL da Madeira destaca-se a busca por tecnologias de produção, ampliações mercadológicas e a consolidação da identidade vocacional aos municípios, participando e realizando feiras voltadas ao setor da construção civil (principal mercado consumidor dos produtos madeireiros locais). Estas ações despertaram nos empresários, o interesse de aprimorar a organização do setor, a fim de atingirem amplitude a seus produtos.

Deste modo, construiu-se uma sequência cronológica dos principais acontecimentos (fatos mais importantes ano a ano), mesmo antes da constituição da APL da Madeira, a fim de apresentar os acontecimentos mais significativos numa Linha do Tempo, na qual a figura 02 procura demonstrar.

Figura 02 – Linha do Tempo do Núcleo de Esquadrias de Madeira e APL da Madeira



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Destaca-se, que algumas destas atividades exigiam a necessidade de investimentos adicionais as empresas, os quais variavam em R\$ 50,00 (cinquenta reais) a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), mais adição e materiais empenhados pelas próprias empresas (catálogos, amostras, mostruários, entre outros).

Porém havia muitos eventos que eram gratuitos aos industriais ou mesmo tendo uma parte dos custos subsidiados por instituições de apoio (SEBRAE, ACIUV, ACIPU, FIEP, FIESC e Governo). Destacando, que existia um considerável investimento repassado por estas instituições a APL, os quais supriam ações conjuntas com vista ao desenvolvimento socioeconômico.

Entre as principais atuações realizadas pelo grupo de empresas associadas à APL, procurou-se dividi-las em seis grupos (indicadas pelas siglas abaixo), as quais poderão ser confrontadas com a tabela 02, a fim de conhecer em quais atividades cada empresa de fato envolveu-se.

AR – Participação mais ativa nas reuniões
TE – Participação em treinamentos específicos
CE – Recebimento de consultorias especializadas
RN – Participação em rodadas de negócios (uma ou mais)
FE – Participação em feiras e eventos (uma ou mais)
MI – Participação em missões internacionais (uma ou mais)

Notar-se-á à frente (tabela 02), que mesmo a participação em reuniões o envolvimento não era expressivo, isso se considerar que praticamente nesta atividade não existem dispêndios financeiros (exceto tempo e deslocamentos), fazendo-se perceber que a simples participação dos industriais, já eram sentidos como um aspecto negativo a própria formação da organização.

Mesmo assim, um grupo de empresários mais entusiastas e dispostos, participou de muitas o quase todas as atividades propostas por esta APL, demonstrando maior interesse e também condições de empenhar esforço por uma causa coletiva. Na prática este grupo (mais reduzido), “puxava” os demais outros, que se demonstravam mais retraído dentro do próprio grupo.

Tabela 02 – Relação de empresas ligadas a APL da Madeira e no que se envolviam

Porte ⁸	Segmento	Nome / Razão Social	Cidade	AR	TE	CE	RN	FE	MI
MPEs	Casas	Mad Sul Casas de Madeira Ltda	G. Carneiro	-	-	-	-	X	-
MPEs	Compensado	Ipê Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	União da Vitória	-	-	-	X	-	-
MPEs	Compensado	KM Ind e Com de Laminados Ltda	União da Vitória	X	X	X	X	X	X
Grande	Compensado	Compensados Santa Catarina Ltda	Porto União	-	-	-	-	-	X
Grande	Compensado	Dalcomad - Dalgallo Compensados e Portas	Bituruna	X	-	-	X	X	X
Grande	Compensado	Formacomp Ltda	União da Vitória	X	-	-	-	X	X
Grande	Compensado	Madeireira Rockenbach	União da Vitória	-	-	-	-	-	X
Grande	Compensado	Somapar – Sociedade Madeireira Paranaense	União da Vitória	-	-	-	-	X	X
S/A	Deck Plástico	In Brasil Madeira Plástica Ambietal S/A	União da Vitória	X	-	-	-	X	X
MPEs	Esquadrias	Acifer Ltda	Porto União	X	X	X	X	X	X
MPEs	Esquadrias	Brixner ind e Com de Esquadrias Ltda	Porto União	X	X	X	X	X	X
MPEs	Esquadrias	Comércio e Indústria de Madeiras Nobre Ltda	Porto União	X	-	-	-	-	-
MPEs	Esquadrias	Difladi Esquadrias de Madeira	União da Vitória	X	X	-	X	-	-
MPEs	Esquadrias	Esquadricenter Esquadrias Ltda	União da Vitória	X	X	X	X	X	X
MPEs	Esquadrias	ESL - Esquadrias Schwegler	Porto União	X	X	X	X	X	X
MPEs	Esquadrias	Esquadrias de Madeira Madense Ltda	Porto União	X	-	X	X	X	-
MPEs	Esquadrias	Europa Esquadrias Ltda	Paula Freitas	-	-	-	-	X	-
MPEs	Esquadrias	Esquadrias União	União da Vitória	-	-	-	X	-	-
MPEs	Esquadrias	Incomóbil Ltda	Bituruna	-	-	-	-	X	-
MPEs	Esquadrias	Lumina - Portas e Janelas em PVC	Porto União	X	X	X	X	X	X
MPEs	Esquadrias	Madelarsen Ind. de Madeiras Ltda	União da Vitória	X	-	X	X	X	-
MPEs	Esquadrias	MED Móveis e Esquadrias Ltda	União da Vitória	X	X	X	X	X	-
MPEs	Esquadrias	Portalmad Ind e Com de Esquadrias	Porto União	X	X	X	X	X	-
MPEs	Esquadrias	Prizmade Portas e Janelas de Madeira Ltda	União da Vitória	X	-	-	-	X	-
MPEs	Esquadrias	RMC Esquadrias e Beneficiamento	Porto União	-	-	-	-	-	-
MPEs	Esquadrias	Vitromade Esquadrias de Madeira Ltda	União da Vitória	X	X	X	X	X	X
MPEs	Esquadrias	Unimade - União Industrial Madeireira Ltda	União da Vitória	X	X	X	X	X	X
MPEs	Florestal	R. Brautigan e Cia	União da Vitória	X	-	-	-	-	X
S/A	Florestal	Dissenha S/A	União da Vitória	X	-	-	-	-	-
Grande	Papel	Abbaspel – Ind. e Comércio de Papéis Ltda.	Porto União	X	-	-	X	X	-
Grande	Papel	São Gabriel Papeis Ltda	União da Vitória	-	-	-	-	-	-
S/A	Papel	Madeireira Miguel Forte S/A	União da Vitória	-	-	-	-	-	-
S/A	Papel	Novacki Papeis e Embalagens S/A	União da Vitória	-	-	-	-	-	-
MPEs	Portas	Esquadrias de Madeira Schuster Ltda	Porto União	-	-	-	-	-	-
MPEs	Portas	Fábrica de Portas Cachoeira Ltda	União da Vitória	X	X	X	X	X	-
MPEs	Portas	Fabriportas – Fábrica de Portas Ltda	Bituruna	X	-	-	-	X	X
MPEs	Portas	Grupo Porto União / Alto Relevo Portas Ltda	Porto União	X	X	X	X	X	X
MPEs	Portas	H. Hollas	União da Vitória	X	-	-	X	-	-
MPEs	Portas	Hibraportas Ind. e Com. de Madeiras Ltda	Porto União	X	X	X	X	-	X
MPEs	Portas	J. Venturin Madeiras e Ferragens Ltda	União da Vitória	X	X	X	X	X	X
MPEs	Portas	Marcenaria São João Ltda.	União da Vitória	X	-	-	-	-	-
MPEs	Portas	Mapovil - Madeireira Porto Vitória	Porto Vitória	X	X	X	X	X	X
MPEs	Portas	Moveis e Esquadrias PresendoLtda	União da Vitória	X	X	X	X	X	X
MPEs	Portas	Uniportas	União da Vitória	X	-	-	X	-	-
MPEs	Portas	Ótima PortasInd e Com Ltda.	União da Vitória	X	X	X	X	X	X
MPEs	Portas	Oregon Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	Porto União	X	X	X	X	X	X
MPEs	Portas	União Portas Ltda	União da Vitória	X	-	-	X	X	-
Grande	Portas	Randalnd e Com de Portas Ltda	Bituruna	X	X	X	X	X	X
Grande	Portas	Portmade - Portas Decorativas Ltda	União da Vitória	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

⁸ Atribui-se três classificações para o porte das empresas, das quais seguem as seguintes indicações:

– MPEs: Empresas de médio e pequeno porte, incluindo-se neste caso também as microempresas;

– Grande: Empresas que possuem cerca de (neste caso) 300 ou mais funcionários;

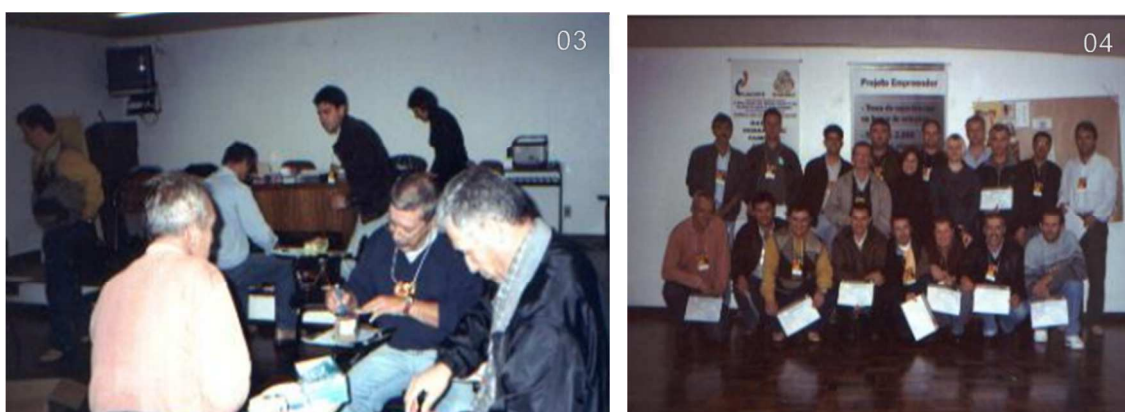
– S/A: Sociedades anônimas, cujo capital esta dividido em ações, fato comum em empresas de maior porte.

Adiante, e tendo a intenção de descrever as principais atividades de forma mais detalhada, procurou-se contar com registros fotográficos, entre outros dados, para demonstrar a atividades realizadas pela APL da Madeira.

Assim, este estudo procurou organiza-las por eventos desenvolvidos, nos quais utiliza algumas imagens e uma sintetizada explanação, a fim trazer ao conhecimento geral (popular e científico) os fatos mais significativos realizados por esta organização.

Deste modo, mesmo antes da fundação do APL da Madeira, houveram vários treinamentos como empresários locais nas dependências da ACIUUV e ACIPU, as quais na época utilizavam mesmo prédio. Nestas ocasiões eram trabalhadas competências e habilidades para o associativismo e senso de complementariedade entre empresas. As imagens 03 e 04 demonstram estes treinamentos.

Imagens 03 e 04 – Integrantes no Núcleo Setorial das Esquadrias em treinamento



Fonte: ACIUUV, 2002.

Na questão mais pratica, uma das primeiras realizações foi uma viagem coletiva dos empresários e colaboradores a Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira – FIMMA Brasil⁹, na cidade de Bento Gonçalves/RS no ano de 2003.

Onde um grande número de pessoal da comunidade (madeireira local), tiveram oportunidade de conhecer novas tecnologias para o processamento de madeira e derivados, bem como contato com novos fornecedores de equipamentos, ferramentas, materiais, embalagens, sistemas entre outros. As imagens 05 e 06 apresenta o grupo participante do Núcleo Setorial.

⁹ De acordo com seus idealizadores é a quinta maior do segmento no mundo. Site: <https://www.fimma.com.br>

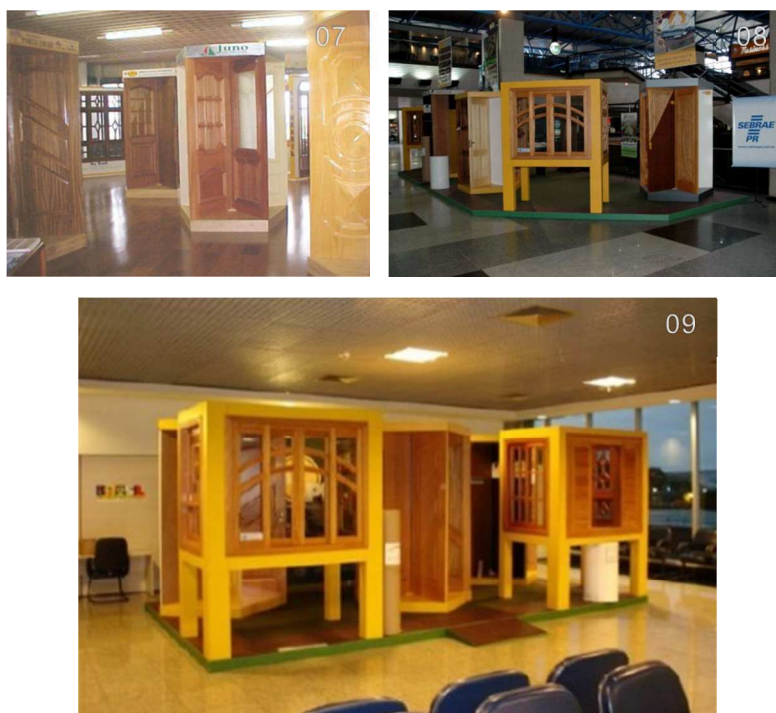
Imagem 05 e 06 – Núcleo Setorial das Esquadrias na primeira viagem coletiva



Fonte: ACIUUV, 2003.

Na sequencia, são mostrados os Showrooms montados em aeroportos internacionais, sendo a primeira (07) e a segunda (08) imagens no Aeroporto Internacional Afonso Pena em São José dos Pinhais/PR, nos anos de 2003 e 2005 respectivamente. E a terceira imagem (09) no Aeroporto Internacional de de Congonhas em São Paulo no ano de 2005.

Imagem 07, 08 e 09 – Showrooms itinerantes nos aeroportos internacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O Núcleo Setorial das Esquadrias, contando com o apoio do SEBRAE, SESI e SENAI, proporcionava palestras e treinamentos para empresários, colaboradores das indústrias, acadêmicos¹⁰ e comunidade geral que mantivessem vínculos diretos ou indiretos com a atividade madeireira.

Estes treinamentos envolveram uma melhor compreensão do setor madeireiro, construção civil, questões específicas as normas e exigências para esquadrias destinadas à exportação, além de diversos outros minicursos sobre gerenciamento, formação de preço e organização, muitos dos quais os próprios palestrantes disponibilizaram-se para consultorias nas próprias empresas a custos reduzidos.

As imagens duas primeiras imagens (10 e 11), demonstrar treinamentos realizados nas dependências da Universidade do Contestado – UnC, no município de Porto União (SC) e a terceira foto nas dependências das Faculdades Integradas Vale do Iguaçu – Uniguaçu, localizada em União da Vitória (PR).

Imagens 10, 11 e 12 – Treinamentos específicos para interessados e comunidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Como inicialmente o Núcleo Setorial de Esquadrias de Madeira, antecedeu a APL da Madeira, tinha-se uma identidade própria a cada organização, a qual eram destacadas em muitos materiais gráficos, sites e meios de comunicação. Mesmo com a criação da APL da Madeira, as logomarcas continuaram sendo divulgadas (fato que aparece nas imagens mais a diante). Deste modo, as imagens 13 e 14, demonstram as logomarcas criadas pelas organizações.

¹⁰ Atendendo a solicitações e expectativas locais (não necessariamente ao Núcleo Setorial ou da APL Madeira), mas também pelo fato de haver necessidade de qualificação e tecnificação de mão de obra, uma vez o setor madeireiro apresentava-se em expansão, sobretudo nas exportações. A Universidade do Contestado - UnC, com campus universitário sediado em Porto União, e a Faculdade de Administração e Ciências Econômicas de União da Vitória – FACE, hoje Centro Universitário de União da Vitória – UNIUV, criaram os cursos superiores de Tecnologia Industrial Madeireira (2002) e Engenharia Industrial Madeireira (2003), respectivamente. Ambos os cursos formaram quatro turmas e suspenderam suas atividades mais tarde, em virtude da falta de demanda na região.

Imagens 13 e 14 – Logomarcas do Núcleo de Esquadrias e APL da Madeira

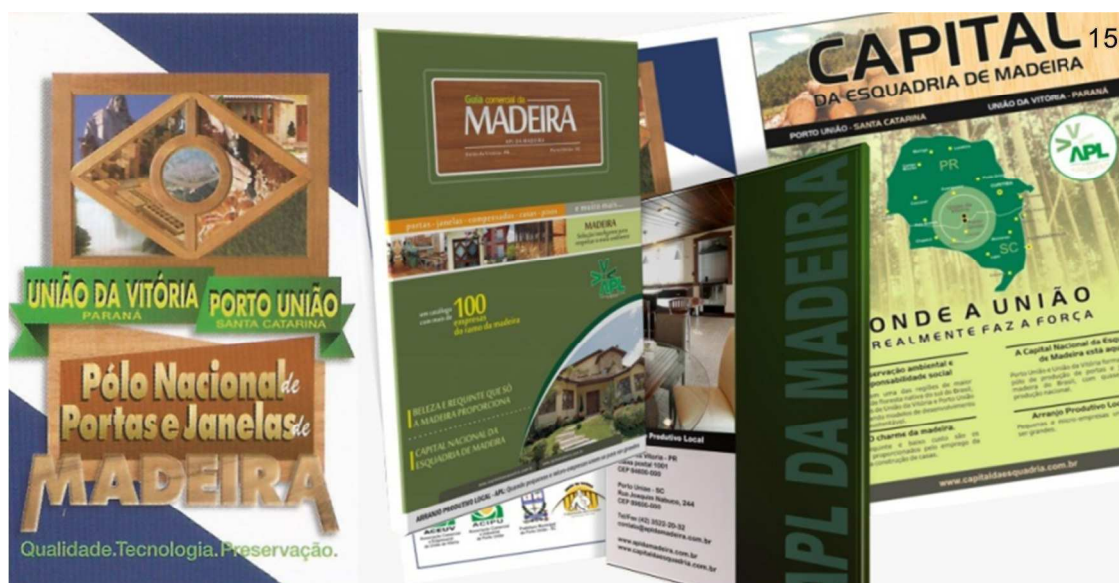


Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Já no que se referem aos materiais publicitários, as imagens a seguir (15) correspondem às principais capas de impressos, folder e do Guia Comercial da Madeira, um tipo de catalogo das empresas madeireiras locais e regionais, contendo as principais informações comerciais e contatos das empresas, não somente associadas à APL, mas inclusive daquelas que não participava, porém eram consideradas do setor.

Para deste guia, o SEBRAE enviou um recurso para impressão de 5.000 (cinco mil) exemplares, os quais e juntamente com os diversos outros impressos eram distribuídos largamente em feiras e eventos organizados pela APL.

Imagem 15 – Principais materiais de divulgação impressos



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Além dos materiais impressos, foram criados sites para a divulgação da organização, os quais inclusive eram acessados por clientes, lojistas e representantes comerciais, na intenção de realizarem negociações com os associados, onde se indicavam as indústrias que melhor atendiam tais solicitações.

As imagens 16 e 17 demonstram respectivamente os canais sites da web que continha informações sobre o Núcleo Setorial da Madeira e a APL da Madeira, na qual possibilitavam inclusive um contato direto com as indústrias associadas. Logo abaixo destaca-se os meios divulgados com matérias jornalísticas e sobre eventos.

Imagens 16 e 17 – Sites de informações e divulgação das empresas locais



- TV Guairacá, Afiliada da Rede Globo em Guarapuava/PR;
- TV Bandeirantes;
- Site da Editora Abril;
- Jornal Gazeta do Provo;
- Jornal Diário Catarinense;
- Revista Terra;
- Revista Casa Sul;
- Revista Contra Marco;
- Revista Fesqua;
- Revista FIEP;
- Jornais, sites e newsletter da FACIAP;
- Jornais, sites e newsletter da FACISC;
- Capa do Guia Telefônico (DDD 42 – Local);
- Jornais e rádios locais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Com a ampla divulgação, apoio político e colaboração das empresas participantes, entre 2007 a 2008, foi construído o Portal de Entrada de União da Vitória (PR) via Rodovia BR-476, um dos principais acessos ao município, no qual consta o título dado à cidade como “Capital Nacional das Esquadrias da Madeira”.

A imagem 18 apresenta o Portal de acesso a cidade de União da Vitória (Pr) na qual ao lado direito¹¹, funcionou por vários anos um Showroom (mostruário permanente) com produtos madeireiros locais, o qual também dispunha de materiais e informações turísticas do município e região.

Imagem 18 – Portal de acesso à cidade de União da Vitória (PR)



Fonte: <http://uniaodavitoria.pr.gov.br/> (2019).

Entre as ações mais significativas apontadas pelos entrevistados, foram as realizações de feiras e eventos de divulgação da marca APL da Madeira e das empresas locais, nos quais eram possíveis de se estabelecer parcerias comerciais, verificando as tendências de mercado e promovendo novas oportunidades de negócios.

Mesmo assim, com intenção de trazer ao conhecimento da comunidade, o grupo de empresários participou da Primeira Feira de Madeira e Construção – Madecon em União da Vitória, a qual tinha a intenção de divulgar a indústria e o comércio local, para as próprias pessoas da localidade e região.

¹¹ Este espaço atualmente é utilizado por produtores de artesanato local, uma vez que sua sede própria a qual funcionava ao lado do portal, precisou ser desmontada devido às últimas modificações no trevo de acesso a União da Vitória em 2015.

Imagem 19 – Feira local de produtos para construção em União da Vitória



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Já as imagens a seguir, são da primeira realização de uma exposição na Feicon Batimat¹² em São Paulo, onde o grupo reuniu cerca de 15 empresas, todas de Pequeno e Médio Porte, na qual utilizaram um stand de 150 m² (cento e cinquenta metros quadrados). Sendo inclusive destaque neste tipo de feira, a qual até então não tinha recebido empresas atuando em sistema cooperativo.

Este ponto chamava a atenção do público em geral, pois haviam ali a presença de empresas de micro, pequeno e médio porte, em eventos de abrangência internacionais, algo incogitável se proposto em ação empresarial individual. Sendo que a composição e modelo do stand permitia aos visitantes conhecerem uma variedade de produtos em um mesmo local.

Imagens 20 e 21 – Stand da APL da Madeira na feira Feicon Batimat 2006



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na segunda realização e exposição na Feicon Batimat, o grupo reuniu cerca de 19 empresas (também MPEs) na qual utilizaram um stand de 240 m² (duzentos

¹² Feicon Batimat - Salão Internacional da Construção, realizado anualmente. Site: <http://www.feicon.com.br/>

quarenta metros quadrados). Sendo o maior stand de toda a feira. Nesta ocasião, estiveram presentes os prefeitos (da época) Renato Stasiak de Porto União e Ali Hussein Bakri de União da Vitória (os dois no centro da foto 23), que apresentaram a uma comitiva de imprensa daquele evento, as cidades como Polos Nacionais Produtores de Esquadrias de Madeira.

Imagem 13 – Stand da APL da Madeira na feira Feicon Batimat 2007



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

As próximas imagens são da terceira realização e exposição na Feicon Batimat, onde o grupo reuniu cerca de 11 empresas na qual utilizaram um stand de 204 m² (duzentos e quatro metros quadrados). Demonstrando cada vez mais profissionalismo e melhora no nível de competência para este tipo de exibição.

Imagem 24 – Stand da APL da Madeira na feira Feicon Batimat 2009



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Nas imagens a seguir, aparecem empresários locais (25) e representantes do poder público dos dois municípios (26), em um Stand totalmente elaborado por terceiros (empresa especializada neste tipo de evento), na qual participaram 09 empresas ocupando uma área de 240 m² (duzentos quarenta metros quadrados).

Em todas as feiras (conforme já informado) as marcas do Núcleo de Esquadrias de Madeira e da APL da Madeira estavam presentes, assim como um grande entusiasmo, trabalho para divulgação e prospecção de novos negócios, uma vez que neste Salão Internacional da Construção, circulavam engenheiros, arquitetos, construtores, comerciantes de diversos portes econômicos do mundo todo.

Imagens 25 e 26 – Stand da APL da Madeira na feira Feicon Batimat 2013



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Mesmo na questão internacional, no ano de 2004 uma comitiva formada por empresários das duas cidades foi convidada a participar de uma Rodada de Negócios em Santiago no Chile, ocasião considerada pelos organizadores como a primeira Missão Internacional, a qual visava buscar principalmente parcerias comerciais.

Pelas informações levantadas, este encontro não promoveu necessariamente num primeiro momento efetivas negociações, entretanto serviu para o grupo de empresários (especialmente os que possuíam certa liderança), perceber que as ações conjuntas poderiam vir a se tornar uma importante ferramenta para a conquista de negócios internacionais, desde a exportação de produtos madeireiros e importação de tecnologias de produção. A imagem 27 demonstra a ocasião.

Imagem 27 – Missão internacional em Santiago no Chile no ano de 2004



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

No ano de 2006, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP enviou dois convites aos organizadores de cada APL no estado, para participarem de uma Missão Internacional, tendo o objetivo de apropriar-se de tendências.

Nesta ocasião participaram João Ademir dos Santos, consultor do SEBRAE e Carlos Bernardo Roveda, Secretário de Indústria e Comércio de União da Vitória (PR). A imagem 28 demonstra o grupo de organizadores, na frente da Sede da HOMAG, uma das líderes mundiais em tecnologias para indústria madeireira e moveleira.

Imagem 28 – Missão FIEP em Nuremberg na Alemanha em 2006



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A maior comitiva de empresários enviados para Missões Internacionais foi em 2007 para Paris na França, onde puderam acompanhar a BATIMAT 2007 – Salão Internacional da Construção, dentro dos padrões de países de primeiro mundo.

Imagem 29 – Missão internacional feira Batimat em Paris na França em 2007



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Nesta mesma viagem à Europa em 2007, a comitiva de empresários realizou a visita à Feira Maderalia/FIMMA¹³ em Valencia na Espanha, feira destinada a máquinas, matérias primas e acessórios, tal como a acontece na cidade gaúcha de Bento Gonçalves. Porém em nível muito mais elevado. A imagem 30 registra o fato.

Imagem 30 – Missão internacional em Valencia na Espanha em 2007



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

¹³ Site: <https://fimma-maderalia.feriavalencia.com/>

Até então, a última Missão Internacional foi à realização de visitação na feira LIGNA¹⁴ em Hannover na Alemanha (imagem 30), na qual a comitiva brasileira, foi recepcionada para um almoço com empresários daquele país, visto que já existiam negociações anteriores entre alguns dos participantes (imagem 31).

Imagens 30 e 31 – Missão internacional em Hannover na Alemanha em 2011



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

As rodadas de negócios (fotos de 2010 da segunda edição), foram ocasiões em que lojistas, construtoras, pequenos, médio e grandes clientes, dos principais centros consumidores (principalmente dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Região Nordeste), foram convidados e trazidos até as cidades, para participarem de reuniões, debates e visitas nas estruturas das empresas associadas à APL da Madeira.

Para esta ocasião o SEBRAE, repassou o valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) que cobriu todas as despesas de viagens, alimentação e hospedagem, ao grupo de visitantes que vieram participar do evento, bem como visitas às empresas associadas. A (sequencia) de imagem 32 registram estes encontros.

Imagem 32 – Rodadas de negócios com clientes de outros estados



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

¹⁴ Esta feira é considerada uma das maiores do mundo no seu segmento. Site: <https://www.ligna.de/home>

Cabe registrar aqui (apesar de não ter encontrado registros fotográficos), um importante fato que ocorreu no ano de 2008, quando houve um intercâmbio com APL de Móveis em Ubá, no estado de Minas Gerais, considerado pelo próprio SEBRAE Nacional como o APL de Maior sucesso (na época), onde o presidente daquela organização veio até as duas cidades e apresentou todo o desenvolvimento do seu APL.

Este intercâmbio foi de grande valia, uma vez que nesta ocasião, havia um certo descontentamento dos empresários locais com o arranjo produtivo, em virtude de uma forte turbulências econômica (crise de 2008) e também por sentir poucos efeitos com as ações do APL, sobretudo em termos de vendas, principalmente para aqueles eram menores ou mesmos participativos.

Este intercâmbio trouxe mais ânimo e entusiasmo ao grupo, tendo em vista que o presidente daquele APL, demonstrou todas as dificuldades enfrentadas até então, defendendo que a situação só tivera sucesso em função da união empresarial e articulação dos envolvidos, mesmo após a saída do poder público e agências de fomento de dentro da organização, finalizando o repasse de recursos públicos.

Entre as últimas ações levantadas por este estudo, demonstram a realização de um programa de intercâmbio e inovação técnica, na qual uma empresa italiana do segmento de ferramentas para madeira, ofertou um treinamento (com *coffee break*), procurando demonstrar as últimas tecnologias para o processamento de madeira, na ocasião participaram do evento diretores e colaboradores das empresas locais.

As imagens 33 e 34 demonstram o evento, que aconteceu na sede da Associação Comercial e Industrial de União da Vitória – ACIUUV.

Imagens 33 e 34 – Programa de intercâmbio e inovação técnica em 2012



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Por fim, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP realizou em 2013 a Semana da Indústria em União da Vitória, evento no qual o então presidente da instituição Edson Campagnolo, destacou a importância da união entre iniciativa privada e poder público na busca por soluções para o desenvolvimento de cada região do Estado (ACIUUV, 2013).

Durante a programação do evento, houveram reuniões entre de gestores do Sistema FIEP e empresários locais, a fim de debater o panorama da indústria na região, palestras diversificadas e uma visita à empresa Acifer Ltda, fabricante de portas e janelas de madeira, onde no encerramento do evento (imagem 35) foi homenageando um dos empresários mais antigos do setor, Sr. Osvaldo Lenci (imagem 36), fundador da Acifer Ltda pela Coordenadoria Regional da Federação em União da Vitória (ACIUUV, 2013).

Imagens 35 e 36 – Semana da Indústria FIEP em União da Vitória (PR)



Fonte: ACIUUV, 2013.

4.4 Constatações quanto à realidade atual da APL da Madeira

De acordo com Ihlenfeld (2009), o APL da Madeira tinha uma responsabilidade pela geração significativa de empregos, apresentar grande variedade de produtos; buscar mercados competitivos, fomentar o crescimento e expansão dos negócios via exportação, verificar tendência para micro e pequenas empresas em ampliar os negócios, conforme as especificidades mercadológicas, desenvolver diferenciação nos produtos e redução dos custos de produção, ofertar de mão de obra especializada, proporcionar o crescimento do segmento de esquadrias de madeira, utilização das melhores espécies de madeira e avaliação das condições climáticas favorável para o reflorestamento.

Entretanto, segundo Costa (2013), a maioria das microempresas que compunham o APL apresentavam: desatualização de mão de obra, baixa capacitação tecnológica e maquinário obsoleto, desatualização dos gestores, pouca participação em feiras setoriais, fraca interação entre as empresas, falta de planejamento, pouca cooperação, recursos financeiros escassos, baixa atividade de pesquisa e desenvolvimento, falta de financiamentos e reduzido capital de giro, fatores que contribuem para aumentar a mortalidade das mesmas.

Mesmo em 2009, Ihlenfeld (2009) já destacava que o fraco associativismo e cooperativismo, conseqüentemente, reduziam o número de empresas beneficiadas pelas ações promovidas pelo programa APL da Madeira, faltando à participação, em especial das microempresas, baixando a articulação conjunta e efetiva dos atores aos objetivos, prioridades e ações.

Apesar de uma série de atividades realizadas pela APL da Madeira (demonstradas neste trabalho), suas últimas ações foram realizadas em meados de 2013, totalizando praticamente menos de uma década de existência, no qual parte das agências de fomento e incentivos repassados pelo governo foram suspensos, justificado pelo fato de esta organização ter condições de caminhar por si só, fato que a tornou praticamente inativa do ponto de vista operacional.

Todavia hoje em 2019, apesar ainda das conturbações político econômicas, há benefícios sentidos, sobretudo pelas empresas que eram associadas (e mais envolvidas), das quais tiveram maiores ganhos durante participação na APL, sentindo um pouco menos intensa as conseqüências das atuais crises e dificuldades, especialmente de comercialização de seus produtos.

Neste sentido, esta pesquisa visa apresentar em sua sequência, uma apreciação do Arranjo Produtivo Local da Madeira de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), destacando contribuições diretas e indiretas para os dois municípios, sobretudo na consolidação da identidade vocacional produtiva ligada a industrialização de madeira, apontando ainda os fatores que fizeram a organização parar de funcionar.

O trabalho finaliza-se com a relação de pontos mais relevantes, considerados bons e ruins na percepção dos principais atores locais (entrevistados) os quais sentiram os benefícios de atuar conjuntamente.

4.5 Avaliações a partir dos levantamentos de campo

As avaliações realizadas por meio da pesquisa, destaca-se a participação dos empresários e alguns apoiadores: associações empresariais; secretarias municipais e sindicais; além da contribuição do ex-consultor do SEBRAE. Os quais de forma natural, porém orientada, externaram suas opiniões quanto ao APL para o desenvolvimento da atividade madeireira e conseqüentemente da localidade.

Assim, procurou-se saber diretamente dos envolvidos suas percepções em relação aos feitos do APL (aspectos positivos, negativos, resultados em termos de vendas e motivos que a levaram a parar de funcionar efetivamente) a fim de se obter um comparativo entre os fatores positivos (sucesso) e negativos (insucesso) presentes nesta aglomeração.

No caso das perguntas aplicadas via o Roteiro de Entrevista para os empresários (Apêndice A), tomaram-se indicações de possíveis categorias de respostas, das quais os dados foram tabulados e transformados em percentuais, possibilitando uma melhor interpretação através da apresentação gráfica.

Além disso, pontos e/ou palavras chaves foram anotadas no decorrer das entrevistas, a fim de que pudessem ser usadas para complementar os dados levantados, proporcionando uma noção mais adequada (utilizando-se o método de triangulação de dados), do que de fato representou a APL da Madeira.

Já no caso das perguntas abertas aos representantes das entidades de apoio (Apêndice B), buscou-se dar total liberdade (questões abertas), a fim de que pudessem expressar livremente suas colocações, os quais não tivera necessariamente uma ligação tão direta aos investimentos despendido do próprio caixa, para realizar ações da APL.

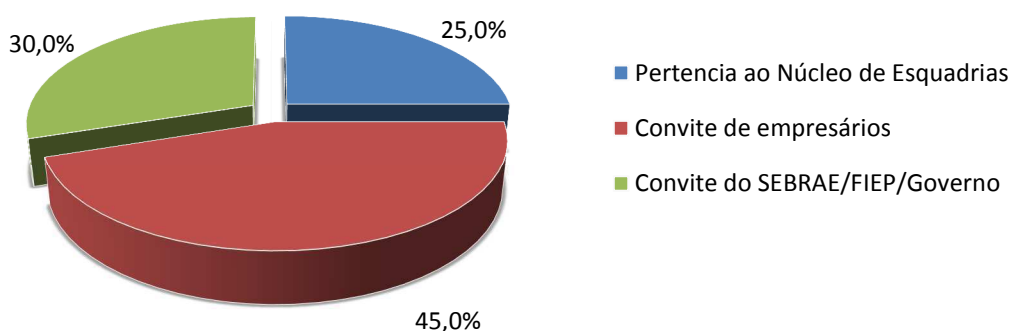
4.5.1 Resultados obtidos a partir das entrevistas com empresários

A primeira pergunta efetuada aos empresários foi se participavam da APL da Madeira e em quais os tipos de atividades. Estas respostas estão expressas na tabela 02 (no início desta Seção), as quais também foram confrontadas com os registros do ex-consultor, a fim de validar tais informações.

Com relação à entrada dos empresários no arranjo produtivo, o gráfico 01 demonstra as respostas dentre os pesquisados, sendo que na avaliação destes

dados, pode-se afirmar que cerca de metade dos entrevistados entrou na organização devido a convite dos primeiros que já tinha alguma interação (inicialmente com o Núcleo Setorial). Cabendo destacar que a parcela que declarou entrar via Convite do Sebrae¹⁵ (FIEP ou Governo) foram justamente os idealizadores do plano do associativismo na região, e os que se declararam já pertencer ao Núcleo foram os próximos que reforçaram o grupo.

Gráfico 01 – Entrada dos empresários na APL da Madeira



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Ao resgatar algumas comparações com a literatura, Porter (1989) menciona a importância do agrupamento de empresas (*clustering*) e do posicionamento espacial na busca pela competitividade. A partir das pesquisas de Porter, as regiões e localidades tornaram-se variáveis importantes nos estudos de competitividade empresarial (FUINI, 2006).

Entre as contribuições para a sociedade, podem ser vistas desde a geração de trabalho e renda para a população local, até a crescente preocupação com as questões sociais e o meio ambiente, algo em que muitas empresas estão investindo e agregando valor (JOSÉ NETO, 2012).

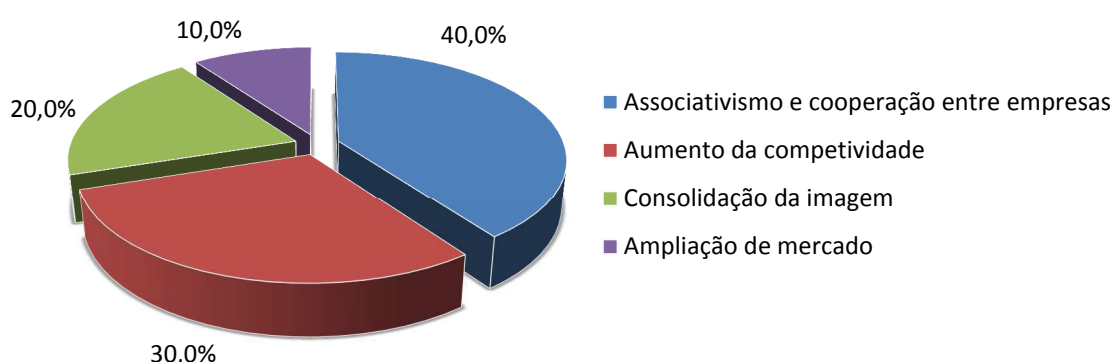
Por outro lado, apesar dos esforços, sobretudo das entidades de apoio, as quais chegaram a enviar representantes (até três vezes) a algumas empresas locais, não houve aderência de outros segmentos dependentes do setor madeireiro, entre

¹⁵ Na visão de um dos principais idealizadores do Núcleo Setorial, Marco Adriani Strle (um dos entrevistados por esta pesquisa), as ações associativas iniciaram no Brasil, no ano de 1997 com algumas interações de grupos vindos da Alemanha, especificamente do Estado da Baviera, no qual a cultura do associativismo é muito forte, estimulando empresários locais a criarem Núcleos Setoriais, tal como aqui o de Esquadrias de Madeira. No qual segundo o mesmo, mais adiante se tornaram uma ferramenta de desenvolvimento largamente utilizada pelo SEBRAE. Ainda em sua visão, este tipo de organização criava um tipo de “Quarto Poder” na sociedade, uma vez afeta diretamente o desenvolvimento socioeconômico de localidades e regiões onde existem.

eles: o de metal mecânica, as prestadoras de serviços e mesmo do comércio do entorno. Pois estes alegavam falta de tempo ou diziam-se pequenos demais para participar.

Com relação ao que se esperava da APL da Madeira, a pesquisa procurou tabular as expectativas dentro de categorias de respostas, a fim de organizar os resultados colhidos, conforme expressa-se no gráfico 02.

Gráfico 02 – O que se esperava da APL da Madeira



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Nesta indagação, e por se tratar de algo subjetivo, apesar de haver objetivos comuns, trouxe uma pequena dispersão de respostas, tendo em vista que as expectativas em relação à APL foram bastante intensas, sobretudo nos primeiros anos após sua fundação. Assim, maior parte dos entrevistados (40%) argumentou que acreditavam que as ações conjuntas pudessem favorecer seus negócios, criando melhores acessos a recursos, créditos, vendas e lucratividade, isto está diretamente ligado ao associativismo e cooperativismo entre as empresas.

A segunda grande parcela (30%) argumentou que esperavam que a APL viesse a aumentar sua competitividade, sobretudo abrindo espaços para as exportações e mesmo no mercado interno. Entretanto, em algumas situações houve conflitos de interesses em direcionar ações mercadológicas, visto que nem todos os produtos aqui fabricados, adequavam-se as exigências internacionais.

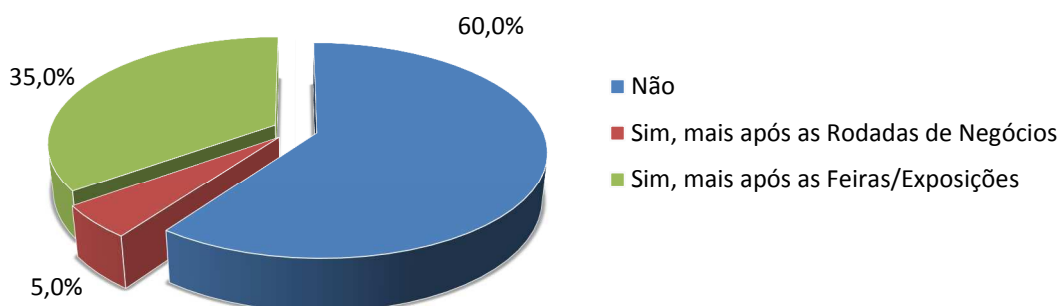
Por outro lado, com um potencial de estabelecer regulamentação (certificação), sobretudo para esquadrias de madeira, haja vista sua grande participação no mercado nacional (cerca de 20%, estimado pela ACIUV em 2013),

surgiu o plano de implantar um Programa de Certificação de Produtos (item 13 da tabela 04 adiante).

Este programa se caracterizou por um amplo estudo feito por profissionais capacitados em verificar todos os quesitos (normas técnicas e equipamentos) necessários à construção de um Centro de Certificação de Produtos de Origem Florestal, chegando a tramitar como pedido na Câmara Federal de Deputados em Brasília/DF, onde por “falhas nas manobras políticas” o recurso para este fim foi suspenso e mais a diante definitivamente cancelados¹⁶.

Este estudo também buscou saber quais foram os resultados expressivos em vendas efetivas, a partir do APL, tendo em vista que ao aumentar as vendas, conseqüentemente gera o aumento de produção, oferta de empregos e tributos. O gráfico 03 expressa os resultados apontados pelos entrevistados.

Gráfico 03 – Aumento de vendas a partir das ações da APL da Madeira



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Por meio desta avaliação, pode-se verificar que grandes partes dos entrevistados (60%) declararam que não tiveram um expressivo aumento no volume de vendas ou mesmo nem chegaram a ter benefícios quantificáveis a partir das ações do APL da Madeira. Essa situação não se baseou em registros históricos sobre movimentações em cada indústria, apenas na recordação dos entrevistados.

Em contrapartida, 35% afirmam que tiveram aumento de vendas, sobretudo após a realização de feiras/exposições, estas empresas em geral são do segmento

¹⁶ Esta situação ocorreu 2012 causando certo descontentamento ao grupo, tendo em vista que os tramites ocorreram adequadamente naquele estabelecimento, inclusive tendo uma comitiva local que foi a Brasília levar tal pedido.

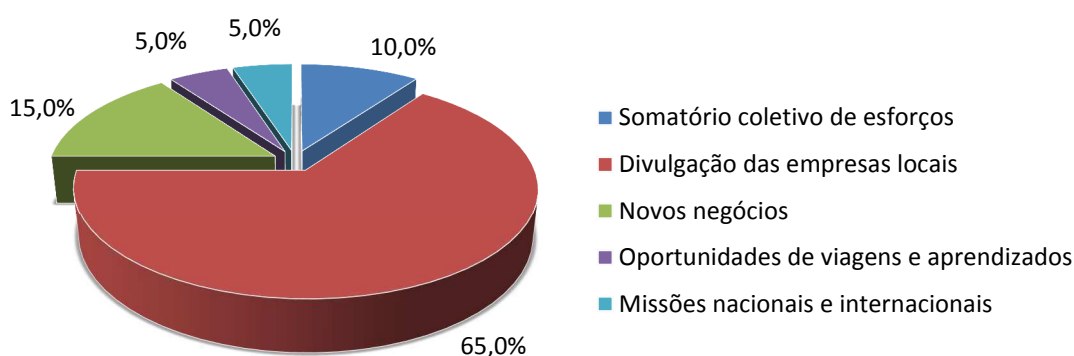
de portas (chapeadas ou semissólidas), sendo que durante as entrevistas, dois dos entrevistados chegaram a indicar um aumento em vendas entre 20 a 30%, visto a abertura de novas regiões para o comércio, e a visibilidade no segmento as suas marcas, criaram situações favoráveis, das quais ainda são sentidas até o momento.

Do ponto de vista teórico, a obtenção das vantagens e diferenciais aos arranjos organizacionais depende da capacidade de coordenação dos atores do APL para a uniformização da produção, a articulação dos processos de comercialização e, sobretudo, a comunicação com os mercados (CALDAS *et al.*, 2005).

Vale lembrar que cada economia que se desenvolve se defronta com uma série de dificuldades que lhe são específicas e relacionadas ao complexo de recursos naturais, aos ciclos migratórios e à ordem institucional (FURTADO, 2000).

Com relação aos aspectos positivos e negativos, os gráficos 04 e 05 demonstram as principais considerações levantadas pelos entrevistados.

Gráfico 04 – Principais aspectos positivos da APL da Madeira



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Nesta avaliação, pode-se perceber que apesar dos 65% dos entrevistados apontarem como principal aspecto positivo a divulgação das empresas locais, há praticamente um consenso geral que grande parte das ações da APL serviram para dar visibilidade ao consumidor, especialmente tornando a localidade mais conhecida e fortalecendo a identidade vocacional no processamento de madeira.

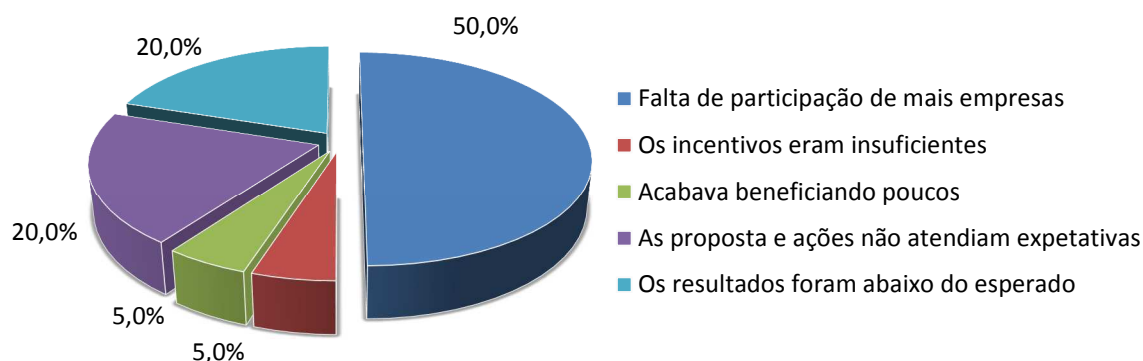
Há de se evidenciar que a interação entre as empresas associadas, aumento consideravelmente, proporcionando inclusive intercâmbios e visitas entre as mesmas, além de se comunicarem melhor, proporcionou trocas de experiências e contatos, principalmente como fornecedores. Também houve mais

incentivos para a capacitação profissional, tanto de gestores, colaboradores e para a comunidade local.

Aponta-se que os exemplos de locais, podem vir a se tornar globais, tendo em vista o contexto comunitário, as pessoas conhecem muito mais a fundo sua realidade, assim quando cooperam umas às outras, tendem a realizar melhores e mais ações significativas (OSTROM, *et al.*, 1999).

Por outro lado, “Os incentivos sociais são fundamentais, principalmente no pequeno grupo, pois desempenham um papel crucial no grande grupo, quando este é uma federação de grupos menores” (OLSON, 1999, p. 75). Pois as construções do APL da Madeira, apesar de serem planejadas para atender um grande número de organizações, na prática sempre foram conduzidas por um pequeno grupo, assim não conseguindo alcançar estágios mais relevantes ao desenvolvimento.

Gráfico 05 – Principal aspecto negativo da APL da Madeira



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Nesta avaliação, 50% dos entrevistados argumentaram que havia falta de participação de mais empresas, referindo-se as que estavam fora da APL da Madeira, e mesmo de alguns integrantes do próprio grupo (que estavam dentro), situação que causavam certa “apatia”, visto que as intenções eram para todos “ganhem”, vantagens estas que não eram distribuído equilibradamente, devido principalmente ao porte dos associados e o tipo de produtos ofertados.

Um problema apontado, estava ligado a mudanças na cultura/perfil do consumidor, desmerecendo o valor estético da madeira, ou mesmo a substituindo por produtos similares ou mais baratos, como o caso das esquadras de PVC (*Polícloro de polivinila*), alumínio e mesmo o vidro temperado, que apresentam

além de uma menor manutenção, mais facilidade na instalação e agilidade para liberação de recursos a obras financiadas, uma vez que estas seguiam cronogramas predefinidos.

Outro fator negativo (não previsto no roteiro de entrevistas) está relacionado ao fato de que os próprios consumidores e lojistas que tiveram acesso a ao grupo de empresas do APL, começaram a fazer comparações entre os produtos, especialmente na questão do preço final, situação conhecida pelos empresários como “Guerra de Preços”, onde faltou a definição de políticas tanto dos associados, quanto das demais empresas externas ao APL, em definir acordos condizentes e um sentimento de complementariedade.

Apesar dos grandes esforços e empenhos em valores monetários para fomentar e fortalecer o APL da Madeira, mesmo sem ter uma noção tangível (em números) dos seus resultados. Em geral, todos os entrevistados, consideram que os benefícios (aspectos positivos) foram maiores e mais significativos que os prejuízos (aspectos negativos).

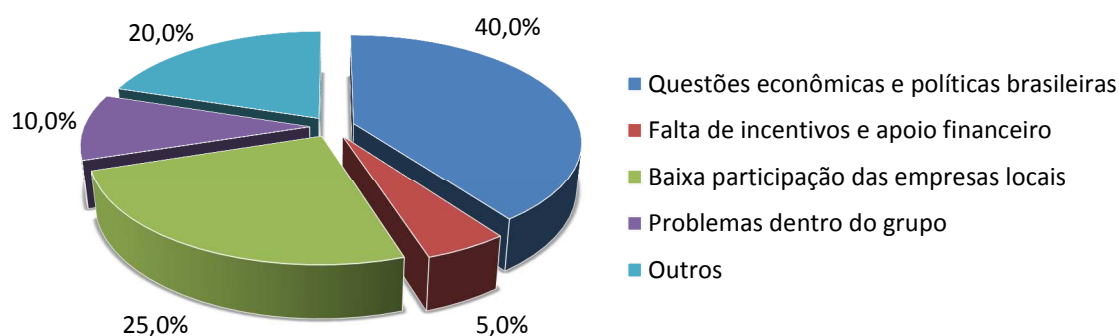
Entretanto, por uma série de fatores e opção do próprio grupo (não somente de seus líderes/gestores), fez com que a organização viesse a parar de funcionar na sua forma originalmente prevista, isto é, mais ligadas ao associativismo e interações constantes. Mesmo assim, seus atores reconhecem as diversas vantagens e aprendizados como resultados do APL.

Para Ihlenfeld (2009), o ambiente sociocultural influencia nas decisões estratégicas para produtos e mercados. Por que: os hábitos de compra, o estilo de vida, as preferências, as percepções e o comportamento dos consumidores são influenciados pelos valores, crenças, hábitos, costumes, religiões, etnias nas diversas camadas sociais; podem se tornar oportunidades ou ameaças para as organizações (HAGEDORN, 2005 p. 16).

Do ponto de vista individual, a modernidade impôs padrões de conduta civilizados, expressos pelo domínio do consciente sobre a emoção e a inconsciência, pelo autocontrole e pela repressão de impulsos espontâneos (ELIAS, 1990; FOUCAULT, 1984).

Na constatação atual da APL da Madeira, percebe-se e foi de consenso dos entrevistados, que esta organização veio a suspender suas atividades, isto é, para de funcionar. Sendo que no gráfico 06, estas percepções são quantificadas.

Gráfico 06 – Principal motivo que levaram a APL da Madeira a parar de funcionar



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Aqui tem-se as grandes distorções levantados pela pesquisa, na qual uma considerável parcela dos entrevistados não sabe afirmar ao certo os motivos que fizeram o APL para de funcionar, isto é, quebrar uma sequência de reuniões e ações conjuntas. Mesmo assim, foi possível indicar (no gráfico) os principais fatores que levaram a torna-la inativa.

Grande parte do grupo (40%) atribui às questões econômicas e políticas brasileiras, sendo que essa estagnação ou desaceleração econômica, apontado por alguns dos entrevistados entre os anos de 2015 a 2018, foi duramente sentida por diversos outros setores da sociedade, causando uma série de fechamentos de negócios, inclusive nos dois municípios.

Já os dois próximos itens mais significativos (25% e 20%), em síntese se atribuem ao que este estudo já levantou nos aspectos negativos, onde a baixa participação e alterações de ordem mercadológica afetaram diretamente a organização. Outra situação (também não prevista no roteiro de perguntas) foi à separação da ACIUV e ACIPU, onde a Associação Comercial de União da Vitória (PR) evoluiu mais que a de Porto União (SC), situação que tirou a “Base de Encontros do Grupo”, haja visto que outros assuntos começaram a entrar em suas pautas.

Com relação aos tópicos que tiveram menores indicações: Problemas dentro do grupo (10%), se referem a possíveis situações de especulação e oportunismo, onde informações e contatos comerciais acabaram sem mal utilizados; e Falta de incentivos e apoio financeiro (5%), atribuem-se a questões gestão pública, onde uma pesada carga tributária, dificulta o desenvolvimento socioeconômico num todo.

De um lado, alguns dos entrevistados defendem que não deveria existir intervenção do Estado na organização das aglomerações produtivas, uma vez que os subsídios podem vir distorcidos, destinados as APLs, as quais devem ser entidades independentes e sem qualquer participação de membros políticos, dos quais sempre possuem intenções partidárias.

Na visão de Schmitz (1999, p. 476), ações conjuntas de atores privados têm sido mais importantes que a intervenção do governo para resolver as falhas de mercado. Simplificando, quer dizer que nem sempre os interesses governamentais, são os mesmos das aglomerações produtivas.

Por outro, a estruturas de governança nessas formas de organização da produção no território são efetivamente condicionadas por características específicas a cada caso em termos de: estrutura produtiva, natureza do produto e sua base tecnológica, forma de organização da produção, forma de inserção no mercado, existência de empresas dominantes, existência de instituições locais atuantes, e contexto social, político e cultural (SUZIGAN *et al.*, 2007).

4.5.2 Resultados obtidos a partir das entrevistas as entidades de apoio

Nesta avaliação, foram entrevistados representantes das entidades que prestaram apoio ao arranjo produtivo, primando por indivíduos que tivessem maior contato (tempo) com ações da APL da Madeira. Para estes levantamentos, contou-se com apenas duas questões, as quais de maneira objetiva estão expressas no tabela 03.

Tabela 03 – Resultados das entrevistas com entidades de apoio

Entidade	Experiências que considera importante com a APL da Madeira	Sua visão sobre ter parado de funcionar
Associações empresariais	Apoio em diversos eventos, deste feiras, rodadas de negócios e missões internacionais e muitos outros no qual esta entidade teve um papel fundamental em organizar.	Questões ligadas à crise político econômica dos últimos anos, fazendo com que cada um dedica-se mais ao seu próprio negócio.
	Buscar a colaboração e participação de empresários menos participativos, onde alguns dos desinteressados demonstravam-se até irritados ao receber o convite (mais de uma vez) para envolver-se com a APL da Madeira.	Dificuldade de muitas empresas, em especial de pequeno porte em poder empenhar-se nas ações coletivas.

Continua

Secretarias municipais	Diversos esforços, sobretudo na divulgação das cidades como Polos Produtores de Esquadrias de Madeira, no qual até hoje os resultados são sentidos de diversas formas.	Falta de uma participação mais efetiva do poder público e privado, destinada ao fortalecimento das APLs.
	Uma grande sequência de empenhos, investimentos e ações visando o sucesso e o desenvolvimento local através da APL da Madeira, na qual se orgulha de ter feito parte.	Questões ligadas à cultura local, onde as práticas associativistas não são comuns.
Sindicatos dos trabalhadores	Participação em reuniões e debates sobre a importância do arranjo produtivo para fortalecimento do emprego e renda local.	Problemas na visão de complementariedade, da qual muitos ainda concorrem localmente.
	Participação em eventos fomentando a importância da qualificação de mão de obra, uma vez que as expectativas eram interessantes.	Capital social insuficiente, no qual não se estendeu a outros grupos, senão aqueles poucos empresariais.
Representantes do Sebrae	Acompanhamento de praticamente todos os planejamentos, desenvolvimentos e realizações da APL da Madeira na qual se dedicou ativamente para proporcionarem sucesso.	Foi uma opção do empresariado local, após receber os benefícios do APL da Madeira, atuar de forma mais individualizada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Enfatiza-se que apesar das propostas não saírem plenamente de acordo com o planejado, houve um considerável empenho por parte destes atores em promover medidas significativas duradouras. Entretanto uma série de circunstancia de diversas ordens alteraram alguns percursos ou mesmo comprometeram os resultados. Mas de maneira geral, as ações realizadas, contribuiram e vem contribuindo para o fortalecimento local, cada vez mais autônoma e sustentável.

Mesmo quando se referem à formação de redes, não necessariamente de ordem geográfica, há participação em comunidades virtuais, as quais são um estímulo à formação de inteligências coletivas, onde os indivíduos podem recorrer ao intercâmbio de conhecimentos e informações (PIERRE LÉVY, 2002).

Para Rheingold (1996) estes contatos em redes virtuais hospedam um grande número de profissionais que lidam diretamente com o conhecimento, o que torna essas comunidades uma ferramenta potencialmente prática.

Para complementar, inclui-se na tabela 04, um comparativo entre as ações planejadas e realizadas pelo APL da Madeira, o que de certo modo reforça a importância da organização para diversas áreas ligadas ao desenvolvimento.

Tabela 04 - Comparativos de ações planejadas e executadas pela APL da Madeira

Áreas	Ações Propostas	Ações Realizadas
Meio ambiente e matéria prima	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de educação ambiental; - Programa de eficiência energética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização e programa PROCOMPI; - Explanações e consultorias com revisão de alguns padrões elétricos.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Showroom permanente do APL; - Guia do APL da Madeira; - Participação em feiras; - Rodadas de negócios; - Programa de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX); - Campanha para melhor imagem do setor madeireiro; - Central de ações conjuntas; - Prospecção de mercado; - Stand itinerante do APL da Madeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existente por algum tempo no Portal de Acesso a U. da Vitória; - Distribuição de 5.000 exemplares em feiras e eventos; - Participação em diversas feiras e de esquadrias e construção civil; - Rodadas de negócios (2006 e 2010); - Abertura para exportações através da agência, APEX BRASIL¹⁷; - Consolidação do polo produtor madeireiro; - Missões nacionais e internacionais; - Prospecção de novos mercados nacionais e internacionais; - Aeroportos Afonso Pena e Congonhas.
Processo produtivo, inovação e certificação	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratório de pesquisa e desenvolvimento para madeira; - Programa e implantação de certificação de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultorias especializadas realizadas pelo CETMAM e outros; - Tentativa real de obtenção de um laboratório totalmente adequado.
Capacitação e qualificação	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de qualificação de mão de obra; - Programa saúde e segurança do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento empresarial e técnico. - Realização de palestras e consultorias com profissionais da área.
Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade social do APL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Semana da Indústria FIEP em 2013.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

4.6 Análise comparativa da percepção dos atores que participaram APL da Madeira

Por meio da análise dos discursos, esta pesquisa promoveu um levantamento dos pontos tido como de positivo e negativos apontados durante as entrevistas. Para esta avaliação não foram levados em consideração o nível de satisfação ou resultados com o APL da Madeira, mais sim uma cuidadosa análise associada a uma tentativa de sintetizar os apontamentos levantados nas entrevistas, procurando

¹⁷ A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Mais informações em: <https://portal.apexbrasil.com.br/>

elencar os termos que mais apareciam nos relatos dos entrevistados, classificando-os em quatro grupos. Conforme expresso no tabela 05.

Tabela 05 – Percepção de fatores positivos e negativos na APL da Madeira

	Fatores Positivos	Fatores de Negativos
Internos	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizados, intercâmbios e troca de informações; – Interação entre empresários e entidades de apoio; – Conhecimentos e oportunidades por meio ações coletivas; – Sinergia e atitude dentro do grupo (alguns membros); – Resgate local quanto à importância da atividade madeireira; – Contatos, indicações e negócios internos; – Observação e adequação as novas tendências comerciais e tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mesmo com a filosofia do APL, dificuldades em manter o associativismo; – Falta da participação maciça do empresariado, principalmente os pequenos; – Ausência da percepção de complementariedade (podendo ser notório que cada um possuía seu mercado); – Baixo resultado em vendas efetivas, e conseqüentemente emprego e renda; – Fragilidade da confiança no arranjo institucional; – Oportunismo, imediatismo e perda do foco em alguns casos; – Falta de uma incisão intensa das empresas.
Externos	<ul style="list-style-type: none"> – Consolidação em nível nacional do polo madeireiro local; – Resgate da madeira na construção civil; – Divulgação dos produtos locais; – Difusão das cidades no âmbito brasileiro e internacional (marca para o local e região) – Forte exposição do APL na mídia; – Ampliação e abertura de novos mercados; – Avanços quanto à regulamentação dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Questões de ordem política e econômica atuais no Brasil; – Falta de política pública efetiva (governos sucessores); – Deficiências na cultura local para o associativismo; – Dificuldade em adaptar-se ao mercado dinâmico; – Fragilidade de caixa em investir na APL (pequenas e microempresas); – Diminuição da demanda por esquadrias de madeira; – Intensificação da legislação ambiental.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Antes de qualquer outra consideração, é preciso deixar claro que a questão da governança em APLs, se coloca quando os agentes locais procuram ir além do aproveitamento das vantagens competitivas locais decorrentes de economias externas da aglomeração, e tentam tomar iniciativas coletivas ou desenvolver ações conjuntas, estreitando suas interdependências no sentido de alcançar a eficiência coletiva (SCHMITZ; NADVI, 1999).

Suzigan *et al.* (2007), defende que o contexto social-cultural e político local, talvez seja o condicionante mais importante, dando possibilidade e forma de governança em APLs, e de alguma maneira proporcionaria a existência de solidariedade, com a tendência à coesão social; conquistada a confiança por meio de frequentes interações, e desenvolvendo lideranças locais.

A presença de um agente coordenador, com liderança reconhecida por empresas e instituições locais, permite superar as desvantagens representadas pela natureza do produto, pela segmentação da estrutura produtiva e respectiva forma de organização, pela heterogeneidade patrimonial, aglutinando fatores que atribuem vantagens competitivas e facilitam a governança local (SUZIGAN *et al.*, 2007).

Na visão de Schmitz (1999) a soma de todos estes fatores compromete o andamento das ações coletivas, estando diretamente associadas a seus resultados. Sem contar no fato de que para que haja uma efetiva cooperação e divisão de trabalho entre empresas é essencial que exista forte elo de confiança (CALDAS *et al.*, 2005; VILLELA & PINTO, 2009)

A maior ou menor hierarquização da governança afeta também a distribuição de resultados das aglomerações, pois quanto maior a concentração de poder num elo da cadeia de relações que estrutura o APL, menores são as probabilidades que os membros do arranjo que ocupam posições subordinadas constituam ativos específicos que gerem rendas diferenciais (ERBER, 2008, p. 22).

Para o desenvolvimento de uma rede de cooperação, deve-se contribuir claramente no relacionamento interpessoal (LOWRIE & McKNIGHT, 2004). Pois estes relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo da informação (PORTER, 1999). Sem falar que ajudam a constituir um capital social difere de outras formas de capital humano na medida em que geralmente podem ser transmitidos por mecanismos sociais como a tradição e o hábito histórico (FUKUYAMA, 1996).

Para finalizar esta Seção, tomam-se as considerações de Silva (1990), onde afirma que não há desenvolvimento sem mudança, sendo a cultura fundamental para tal ocorrência. Assim sendo, o crescimento e o enriquecimento formam-se fazendo progressivamente pela interação da teoria com a prática, pois os primeiros resultados percebidos por meio um processo participativo permitem as pessoas sentirem que é possível transformar a sua realidade (FREIRE, 1987).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou dentro de suas abordagens e avaliações, que o APL da Madeira foi uma organização criada a partir de múltiplos esforços tanto do poder público, quanto da iniciativa privada em promover o associativismo através das aglomerações industriais, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento local e regional, aproveitando a vocação ligada à atividade madeireira.

Destaca-se que a organização foi atuante, tendo ações significativas que são reconhecidas como de sucesso pelos entrevistados, demais atores e o público geral, onde uma série de propostas foram realizadas em partes ou mesmo na sua totalidade. Pois parte-se do fato que seria muito difícil, empresas de pequeno e médio porte, promover sua própria imagem em eventos a níveis nacionais e internacionais, se não fossem de foram cooperadas.

O levantamento histórico realizado por este estudo, possibilitou um registro e uma compreensão dos principais feitos desta organização, que apesar de ter um processo não linear, percebeu que o empenho de um grupo de empresários e entidades de apoio, atuando em conjunto, colaborou para o fortalecimento da identidade vocacional das cidades de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), como Polos Nacionais Madeireiros.

Entretanto, uma série de fatores dos quais foram expressos neste trabalho, demonstrou que apesar das conquistas, questões internas e externas comprometeram o andamento e formação de um capital social e institucional efetivo, deixando acontecimentos de diversas ordens interferirem na sua continuidade conjunta.

Apesar da interessante iniciativa, este arranjo não conseguiu desenvolver um capital social consistente, pois houve além dos fatores levantados por este estudo, a falta de confiança entre o empresariado, falta de melhorias nos processos produtivos e gerenciais, percepções de mercado pouco claras, bem como dificuldades de se manter uma constante inovação, condições essenciais do ponto de vista estratégico e de gestão das organizações.

Por um lado, é possível que se tenha cristalizado, por exemplo, uma visão negativa da APL, por que se esperavam subsídios governamentais e se preocuparam pouco com as melhorias internas, necessárias para buscar mercados externos, sejam em qualidade, certificações e inovações para os produtos. Estas

condições, criam enormes demandas aos empresários, nem sempre possuem objetivos tão comuns tão alinhados, acabando por afetar o andamento de ações coletivas, como este arranjo produtivo.

Por outro, as severas crises políticas e econômicas (entre os anos de 2014 a 2018), tem contribuído para as empresas locais (e outras a nível nacional) se mantivessem numa posição mais defensiva, onde mais importante que se preocuparem com o associativismo, aprendizagens e mesmo com a sustentabilidade, a prioridade era de manter-se voltados aos seus próprios negócios e sobreviver a em meio às turbulências.

Na comparação com a Revisão de Literatura (Seção 02), ressalta-se que é de vital importância para um APL ser orientado para o mercado, tendo em vista a busca contínua de uma melhor compreensão das demandas e dos fatores que agregam valor à oferta, tornar-se estratégias na construção coletiva, aplicando uma adequada governança com apropriado sistema para sua implantação (CONEJERO & CÉSAR, 2007).

Também destaca-se que os resultados produzidos por este APL encontraram diversos percalços, desde a entrada e saída de atores durante o processo. Mostrando que há conflitos de interesses entre indivíduos e suas organizações, em especial quando surgem dispêndios financeiros a serem cobrados dos participantes (OLSON, 1999).

Analisando pelo viés de gestão participativa, destaca-se que cada fase pode envolver diferentes grupos, criando interesses para a aprendizagem mútua, sendo que na aprendizagem social, não se leva necessariamente a mudanças de atitude ou comportamentos, mas é permitido conduzir a compreensão e apreciação de pontos de vistas opostos, assim, por mais que um elemento não se mantenha presente do início ao fim, pode ter colaborado no meio do processo (STRINGER *et al.*, 2006).

Tashino & Otsuka (2013 p. 22), argumentam que a entrada de novas empresas desacompanhadas de qualquer melhoria na qualidade do produto e produtividade continua, tendem a aumentar da oferta de produtos, o que acabará por baixar os preços e rentabilidade a um sistema aglomerado industrial.

Por um lado, a teoria sobre a ação coletiva pode ressaltar que o suposto sucesso da atitude conjunta está presente no pequeno grupo (OLSON, 1999). Ponto fundamental neste estudo de caso sobre o Arranjo Produtivo Local de União da

Vitória (PR) e Porto União (SC), onde devido a haver um grupo reduzido, porém mais atuante, interagia melhor, puxava os demais. Bem como apresentou mais resultados em seus negócios.

De outro lado, na dimensão ambiental, havia debates no APL da Madeira, quanto ao desenvolvimento sustentável. O qual pode ser considerado possível sem impactar drasticamente aos bens comuns, mesmo que complexas e exigentes as dedicações, uma vez que as realidades percebidas são desiguais, mas possíveis de serem superadas com estudos específicos (OSTROM, *et al.*, 1999).

Estas responsabilidades eram suscitadas dentro do grupo com o objetivo de incentivar as participações dos representantes do setor público, privado e social, na conjugação das visões quanto à sustentabilidade dos recursos naturais e esforço para decidir sobre as ações locais. Assim o diálogo com os *stakeholders* (pessoas ou grupos que influenciam e são influenciados) apresenta-se fundamental na condução de estratégias eficazes (RAMIREZ, 2016).

Apesar das discussões da sociedade em geral, muitas mudanças ocorreram nos últimos anos, sendo a exploração da madeira, ainda considerada por um público desconhecedor, como ação depredatória ao meio ambiente. Situação que é preciso contrapor-se, tendo em vista que estudos (CWC, 2004) mostram que seu potencial de uso é muitas vezes superior a outras matérias, bem como seus impactos ambientais são menores em proporção de volume¹⁸ (GONZAGA, 2005).

Na dimensão econômica, evidencia-se que a estagnação do país, associada à políticas nem sempre transparentes e/ou comprometidas com investimentos e com a aceleração do crescimento, tal como o Programa do Governo Federal “Minha Casa Minha Vida”, proporcionara consideráveis movimentações de produtos para as empresas locais, porém não foram suficientes para manter todas ativas, considerando muitas em situação emergencial diante dos períodos de depressão.

Apesar dos Estudos Setoriais e Notas Técnicas do IPARDES (2006), bem como das dissertações de (mestrado), Renate Ihlenfeld (2009) e Rosidete Maria Karpinski da Costa (2013), as quais traduzem inúmeros fatos presentes dentro da realidade das empresas madeireiras locais. O fato é que ainda há dificuldades de ordem cultural em ampliar os horizontes no que se refere ao associativismo, especialmente dentro da grande comunidade instalada nas Gêmeas do Iguaçu.

¹⁸ Comparação com os desastres ambientais brasileiros: Mariana/MG em 2018 e Brumadinho/MG em 2019. Onde não se sabe ao certo o tempo necessário para total recuperação da fauna e flora.

Sob uma óptica mais enérgica, pode se dizer que no caso do APL da Madeira, muitas empresas ficaram pelo caminho, devido às próprias aberturas promovidas, não estando ao alcance da grande maioria, principalmente daqueles que tinham intenções imediatas ou mesmo oportunistas em buscar vantagens sobre os demais.

Sob outra perspectiva, o fato das empresas locais terem sido estimuladas a desenvolver um Núcleo Setorial e mesmo o Arranjo Produtivo Local, resultou em significativos aprendizados e experiências importantes a todos os envolvidos.

Porem houve situações como a Central de Compras, ideia indicada para esta organização pelo Presidente da APL de Ubá/MG, no intercambio em 2008, onde subprodutos comuns, (como: colas; resinas; grampos; lixas; ferramentas; tintas; vernizes; ferragens entre outros), poderia ser comprado em conjunto, ideia a qual nem chegou a sair do papel por falta de cooperação.

No aspecto formativo, apesar dos treinamentos e aberturas fornecidas pelo SEBRAE, Sistema FIEP/FIESC, além de demais outras instituições de ensino (técnica e superior) local, uma boa parcela do empresariado não procurou profissionalizar-se para melhorar a gestão de seu negócio em áreas como: *e-commerce*, marketing, custos, finanças e mesmo de outras de ordem técnica, pois como alega três dos entrevistados: “A grande maioria é passiva e apenas aguardando os benefícios”.

Por fim, este trabalho encerra-se deixando lacunas para novas pesquisas no sentido de verificar os aprendizados em que cada indivíduo que participou do APL da Madeira conseguiu obter, assim como estimar e/ou quantificar os benefícios que as comunidades locais obtiveram com as ações promovidas por esta aglomeração industrial.

REFERÊNCIAS

ABIMCI. **Geração de emprego mostra importância da indústria da madeira para a economia.** Disponível em <<http://www.abimci.com.br/geracao-de-emprego-mostra-importancia-da-industria-da-madeira-para-a-economia/>> Acesso em: 09.dez.2016.

ACEUV. **FIEP inicia programação da semana da indústria em união da vitória.** <<http://aceuv.com.br/fiep-inicia-programacao-da-semana-da-industria-em-uniao-da-vitoria/>> Acessado em 08/01/2019.

ALBUQUERQUE, L. M. B. **Comunidade e sociedade: Conceito e utopia Raízes,** Ano XVIII, Nº 20, novembro/ 99 pp. 50 – 53.

ALMEIDA, J. **Problemática do desenvolvimento sustentável.** In: BECKER, D. F. (Org.) **Desenvolvimento sustentável: Necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1997.

ALMEIRA, P., KOGUT, B. Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. **Management Science** 45 (7), 905–917. 1999.

ALVARD, M. S., & NOLIN, D. Rousseau's whale hunt? Coordination among big-game hunters. **Current Anthropology**, 43(4), 533–559. 2002.

AMATO NETO, J. **Cultural requirements for creating small and medium size companies cooperation networks.** São Paulo: USP, 2002.

ANDER-EGG, E. **Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad.** México: El Ateneo, 1982.

ANDRADE, R. O. B. de; TACHIZAWA, T. e CARVALHO A. B. de. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável.** 2 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

AQUINO, A. L. & BRESCIANI, L. P. Arranjos produtivos locais: Uma abordagem conceitual. **Organizações em contexto**, Ano 1, n. 2, dez, 2005.

ARAGÃO, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. **Revista Práxis**, v. 3, n. 6.Ago.2011.

Arranjo Produtivo Local da Madeira de Porto União da Vitória: Nota Técnica. IPARDES – Curitiba, 2006a. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/apl_madeira_esquadria_uniao_vitoria.pdf>

AUDRETSCH, D. B. Agglomeration and the location of innovative activity. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 14, n. 2, 1998.

ÁVILA. V. F. **Cultura, Desenvolvimento Local, Solidariedade e Educação.** I Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local: O Desenvolvimento na Perspectiva do Desenvolvimento Humano. Campo Grande: Universidade Católica Dom Bosco, 2003.

BALLAND, P.A. Proximity and the evolution of collaboration networks: evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry. **Regional Studies**, v. 46, n. 6, p. 741-756, jun. 2012.

BAUMANN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BELL, J. **Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science**. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145. 1989.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 2 ed. Lisboa: Dinalivros, 2004.

BERTHOUD, G. In: Wolfgang Sachs (ed.), *The Development Dictionary. A Guide to Knowledge as Power*. **Sed Books**, pp 70-87. New York, 1999.

BIEMBENGUT, V. Coleção Paraná Industrial. **Suplemento Especial do Jornal do Estado do Paraná**, Curitiba, 22 de outubro de 2006.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes.asp>>. Acesso em: 10 out. 2004

BOSCHMA, R. Proximity and innovation: a critical assessment. **Reg. Stud.** 39 (1), 61–74. 2005

BOUDON, R. **Efeitos perversos e ordem social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

BOURDIEU, Pierre. **The forms of capital**. In: RICHARDSON, J. (Comp.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood, 1985.

BRASILEIRO, M. D. S., MEDINA, J. C. C., and CORIOLANO, L. N., orgs. **Turismo, cultura e desenvolvimento**. Campina Grande: EDUEPB, 2012. ISBN 978-85-7879-194-0.

BUARQUE, S.C. **Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável**. Brasília: INCRA/IICA, 1999.

CALDAS, A.D.S.; CERQUEIRA, P.D.S.; PERIN, T.D.F. Mais além dos arranjos produtivos locais: As indicações geográficas protegidas como unidades de desenvolvimento local. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, BA, v. 7, n. 11, p. 5 - 16, jan. 2005.

CANADIAN WOOD COUNCIL. Energy and the environment in residential construction. 2004, **Sustainable Building Series**, n.1. Disponível em: <<http://www.cwc.ca>> Acesso em: 28.mar.2005.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. and MACIEL, M. L. (eds) **Systems of Innovation and Development Cheltenham**: Elgar, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; MACIEL, M. L.(Comp.). *Systems of innovation and development: Evidence from Brazil*. Cheltenham, RU: Edward Elgar, 2003.

CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M.H. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L (Eds). *Pequena Empresa Cooperação e Desenvolvimento Local*. 1. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTELLS, M. O poder da identidade. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, v.2, 1999.

CATTANI, A. **A outra economia**. Porto Alegre, Veraz Editores, 2003

CERVO, A L. *et al.* **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERVO, A. L.; BERVAIN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. McGraw-Hill do Brasil. São Paulo, 1983.

CKAGNAZAROFF, I. B.; PEREIRA, L. Z.; ANDRADE, C. R.; ABREU, B. V. A governança em planejamento e desenvolvimento local: uma análise teórica. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 8, n. 2, p. 171-191, jun./dez. 2008.

CLARO, P. B. de O., CLARO, D. P., AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**. São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

CLASSEN, L., HUMPHRIES, S., FITZSIMONS, J., KAARIA, S., JIMÉNEZ, J.S.F., GALLARDO, O., Opening participatory spaces for the most marginal: learning from collective action in the Honduran hillsides. **World Develop.** 36 (11), 2402–2420. 2008.

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

CONEJERO, M. A. & CÉSAR, A. S. A governança de arranjos produtivos locais (APLs) para gestão estratégica de indicações geográficas (IGS). **Ambiente & Sociedade**. São Paulo v. XX, n. 1 n p. 279-300 n jan.-mar. 2017.

COSTA, A. C. **Sustentabilidade e o processo de planejamento e gestão urbana uma reflexão sobre o caso de Rio das Ostras (RJ)**. Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

COSTA, R. **On a new concept of community: social networks, personal communities and collective intelligence**. 2005.

COSTA. R. M. C. **Características empreendedoras do setor madeireiro: Um estudo para o desenvolvimento do setor de esquadrias, nas Gêmeas do**

Iguaçu. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional. UnC – Universidade do Contestado. Canoinhas, 2013.

CRESPO, J. DESJARDINS, D. R. VICENTE, J. Why can collective action fail in Local Agri-food Systems? A social network analysis of cheese producers in Aculco, Mexico. **Food Policy** 46, 165–177, 2014.

CRUZ, C.F. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações.** Dissertação (pós-graduação em engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. 2006.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986.

DeCAROLIS, D.M., DEEDS, D.L., 1999. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal** 20 (10), 953–968.

DELEUZE, G. **Empirismeet subjectivité.** Paris: PUF, 1953.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Penso, 2006.

DiMAGGIO, Paul. **Cultural aspects of economic action and organization.** In: FRIEDLAND, R.; ROBERTSON, A. F. (Ed.). Beyond the market place. New York : Aldine de Gruyter, 1990. p. 113-136.

DOBLE, C; KING, M. Plural planning at multiple scales: from local communities to statewide change. **Landscape Journal**, v.30, n.1, p. 72-87, 2011.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

EBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia.** Belo Horizonte 18 pág 11-32. jan-abr 2008.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FABER, N; JORNA, R; ENGELEN, J. The sustainability of sustainability: a study into the conceptual foundations of the notion of "sustainability". **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 7, n. 1, p. 1-33, mar. 2005.

FARAH, M. F.; BRITO, A. M.; BRITO, A. M. **Arranjos produtivos locais e a experiência do Paraná.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru, SP. Anais. São Paulo, 2006.

FENNELL, L. A..Ostrom's law: property rights in the Commons. **International Journal of the Commons.** v.5, n.1, p.9–27, 2011

FERNANDEZ, F. **Os avestruzes somos nós: fantasias da economia e realidades da ecologia**. In: FERNANDEZ, Fernando. O poema imperfeito. Curitiba: UFPR; Fundação O Boticário, 2000 (p.171-198).

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: COSTA, J. E. 3ª Ed. Porto Alegre, 2009.

FOLTA, T., COOPER, A.C., BAIK, Y. Geographic cluster size and firm performance. **Journal of Business Venturing** 21 (2), 217–242. 2006.

FRAGOSO, A. Desenvolvimento Participativo: uma sugestão de reformulação conceptual. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, Portugal, v.18, n.001, p.23-51, 2005.

FRANCO, A. de. **Porque precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. 2. ed. Brasília: UNESCO, Instituto de Política, 2000.

FUINI, L.L. A Nova Dimensão dos Territórios: Competitividade e Arranjos Produtivos Locais (APLs). **Estudos Geográficos**, Rio Claro, SP, vol. 4, n. 1, p. 53-66, jun. 2006.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FURNALETTO, E, L. CÂNDIDO, G. A. MARTIN, M. F. Sustentabilidade em arranjos produtivos locais: Uma proposta metodológica de análise. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** – v 1. N. 9, p. 195 - 225, jan./abr. 2011

FURTADO C. **Teoria política do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GALDÁMEZ, E. V. C., CARPINETTI, L. C. R. e GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan-mar, 2009.

GAPINSKI, E. F. P. **O PPA sob a perspectiva do desenvolvimento comunitário: Um estudo de caso no município de Rio Azul – PR**. Dissertação de Mestrado do PPIDC da Unicentro. Irati, 2016.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; SELIGER, G.; GALDAMEZ, E. V. C. Performance management of regional clusters and SME cooperation networks. **International Journal of Business Excellence**, v. 1, n. 4, p. 457-483, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição, Editora Atlas. São Paulo, 2009.

GIULIANI, E. The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry. **J. Econ. Geogr.** 7 (2), 139–168. 2007.

GOMES, A. D.; PIZAIA, M. G. **Arranjos produtivos locais: uma abordagem do setor minero-metalúrgico no estado de Minas Gerais.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Fortaleza. Anais. ABEPRO, 2006. CD-ROM

GONZAGA, C. A. M. Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. **Floresta**, Curitiba, PR, v. 35, n. 2, mai/ago. 2005.

GONZALES REY, F. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GRANOVETTER, M. **Le marché autrement.** Paris: Desclée de Brouwer, 2000.

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

HÅKANSSON, H., JOHANSON, J., 1993. The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies in the organizational mosaic. In: Grabher, G. (Ed.), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, London, pp. 35–51.

HARDIN, G. The tragedy of the Commons. In: **Science**, v.162, p.1243-1248, 1968.

HASHINO, T. & OTSUKA, K. Cluster-based industrial development in contemporary developing countries and modern Japanese economic history. *Journal of The Japanese and International Economies* 30, 19–32, 2013.

HOOVER & VALENTI. **A Liderança compartilhada.** São Paulo: Futura, 2006.

HUME, D. **Traité de lanature humaine.** Paris: Aubier, 1983.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading in global value chains. In: *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Brighton: **University of Sussex**, Aug. 2000. 22 p. (working paper).

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IHLENFELD, R. **Cadastro Técnico Multifinalitário: Uma ferramenta para o desenvolvimento e a sustentabilidade do APL da Madeira na Região do Vale Médio Iguaçu.** Dissertação de Mestrado. UnC – Universidade do Contestado. Canoinhas, 2009.

ILHA, S. CORONEL, D. ALVES, F. **O modelo italiano de desenvolvimento regional: Algumas proposições para a metade sul do Rio Grande do Sul.** Terceiro encontro de Economia Gaúcha. Anais. Porto Alegre: PUCRS, 2006.

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

IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. **Caraterização e tendências da rede urbana do Brasil: estudos básicos para a caracterização da rede urbana**. Brasília: IBGE. Unicamp, 2002.

ITTO Strategic Action Plan ITTO: **Policy Development Series**. No. 19, 2013 – 2018 ISBN 978-4-86507-000-2

JANTSCH, A. P. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis: Vozes, 2002.

KLEIN, J. T. **Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice**. Detroit: Wayne StateUniversity Press, 1990.

KOHUT, T. J. **Análise do perfil das empresas do setor madeireiro a partir do levantamento da capacidade produtiva e econômica da indústria madeireira dos municípios de Porto União – SC e União da Vitória – PR**. (Trabalho de Conclusão de Curso, Ciências Econômicas) União da Vitória: UNIUV, 2008.

KUHN, T. **The Structure of Scientific Revolutions** (Chicago: The University of Chicago Press, 1989.

KUZMA, E. L. **Sustentabilidade na formação de administradores em universidades públicas do Estado do Paraná**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Comunitário. Unicentro. Irati, 2016.

LASTRES, M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 163 p.

LEIS, H. R. Para uma Reestruturação Interdisciplinar das Ciências Sociais. **Ambiente& Sociedade**, Ano IV, No. 8, 2001.

LENOIR, Y. & HASNI, A. **La interdisciplinaridad: por un matrimonio abierto de la razón, de la mano y del corazón**. Ibero-Americana de Educación, No. 35, 2004.

Loilier, T., Tellier, A., 2001. La configuration des réseauxd innovation: une approchepar la proximité des acteurs. Rev. d'Écon. Rég.Urbain. 4, 559–580.

LUNDVALL, B. A. National Innovation Systems-Analytical concept and development tool. **Industry and Innovation**, vol. 14, n. 1, pp. 95-119, 2007.

MADEIRA, P. **Extensão industrial em sistemas locais de produção: os efeitos da aglomeração na aquisição e difusão de novas capacidades em PMEs**. Dissertação de Mestrado em Engenharia. USP – Universidade de São Paulo, 2009.

MARCHIONI, M. **Planification Social y Organizacion de la Comunidad: Alternativas Avanzadas a la Crisis**. Madrid: Editora Popular, 1997.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARSHALL, A., 1920. **Principles of Economics**. Macmillan, now Palgrave Macmillan, London.

MARSHALL, A. **Principios de economía**. Aguilar, Madrid [original version in english: Principles of Economics. RandomHouse, New York], 1980.

MARTELETO, R. M., SILVA, A. B. de O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, set./dez. 2004.

MARTINI, S. T. **A competitividade da micro e pequena empresa madeireira na Região do Vale do Iguaçu: suas potencialidades e fragilidades**. (Dissertação de Mestrado) UFSC, Florianópolis, 2003.

MARX, K. **El capital**. Livro 3. 2.ed. Trad. Wenceslao Roces. México: Fundo de Cultura Económica, 1968.

McCANN B. T. & FOLTA.T. B. Performance differentials within geographic clusters.**Journal of Business Venturing** 26, 104–123, 2011.

McCLENAGHAN, P. **Community development education in the socio- cultural context of late capitalism: Refining a conceptual framework for comparative analysis**. In Kirsten Weber (ed.), Lifelong Learning and Experience. Papers and Perspectives of the 1st International Summer School of the Graduate School in Lifelong Learning. Roskilde: Roskilde University & The Danish Research Academy, pp. 451-462. 1999.

McHUGH, K. *et al.* Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study. **The LeadershipQuarterly** 27, 218–241, 2016.

MENDES, M. L. **Como vencer o desafio de crescer**. Exame, p. 12-20, Out. 2005.

MEYER-STAMER, J. **Paradoxes and ironies of locational policy in the new global economy**. In: SCHMITZ, H. (Comp.). Local enterprises in the global economy: Issues of Governance and Upgrading. Cheltenham, RU: Edward Elgar, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, S. C. S. **Liderança compartilhada na era da conectividade: Uma análise de um arranjo produtivo local**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, 2007.

MORIKAWA, M. S. **Materiais alternativos utilizados em formas para concreto armado**. USP. Campinas, 2003.

MORIN, E. **A cabeça bem feita: Repensar a reforma, reformar o pensamento**. 8ª Edição, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

NAKAMARU, M., & KAWATA, M. Evolution of rumours that discriminate lying defectors. **Evolutionary Ecology Research**, 6, 261–283.2004.

NISGOSKI, S. **Princípios de Utilização da Madeira**. UFPR. Curitiba, 2002.

OLAVE, M.E.L.; NETO, J.A. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, vol. 8, n. 3, p. 289 - 303, dez. 2001.

OLIVEIRA, J. A. P de. FORTES, P. J. de O. C. Global Value Chains and Social Upgrading of Clusters: Lessons from Two Cases of Fair Trade in the Brazilian Northeast. **Competition and change**, Vol. 18 No. 4, Aug, 365–81, 2014.

OLIVEIRA, J. E. **O desenvolvimento do setor madeireiro no Vale do Iguaçu**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional. UnC – Universidade do Contestado. Canoinhas, 2009.

OLIVER, J. L. H., LLEO, M. CERVELLO. R. The dynamics of cluster entrepreneurship: Knowledge legacy from parents or agglomeration effects? The case of the Castellon ceramic tile district. **Research Policy** 46, 73–92, 2017.

OLSON, M. **A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. Tradução: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 208 p.

OSBORNE, M. J. e RUBINSTEIN, A. **A course in game theory**. Cambridge, MA: MIT Press, 1994.

OSTROM, E. How types of goods and property rights jointly affect collective action. **Journal of Theoretical Politics**, 15(3), 239–270. 2003.

PADILHA, L. G. O.; VERSCHOORE, JORGE R. S. Green governance: a proposição de construtos de governança coletiva para o desenvolvimento sustentável local. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 153-174, abr.-jun/2013.

PALÁCIOS, M. **O medo do vazio: comunicação, socialidade e novas tribos**. In: RUBIM, A. A. (Org.). Idade mídia. Salvador: UFBA, 2001.

PAGANI, R. N., KOVALESKI, J. L. RESENDE, L.M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**.105, 2109–2135. Disponível em < <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1744-x>>

PEREIRA, B. A. D; PEDROZO, E. Á. **Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede**. ANAIS EnANPAD, 2005.

PERUZZO, C. M. Comunicação comunitária e educação para cidadania. **Comum, Inf.** v. 2 n. 2 p. 205-228. Jul.-Dez., 1999.

PERUZZO, C. M. K. & VOLPATO, M. O. Conceitos de comunidade, local e região: inter-relações e diferença. **Líbero** – São Paulo – v. 12, n. 24, p. 139-152, dez. de 2009.

PLANKO, J. *et al.* Strategic collective system building to commercialize sustainability innovations. **Journal of Cleaner Production** 112, 2328-2341, 2016.

PLATTEAU, J. P. **Monitoring elite capture in community-driven development.** 2004.

PORTER, M. E. **Clusters and the New Economics of Competition.** Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PRELL, C. *et al.* Competing structure, competing views: the role of formal and informal social structures in shaping stakeholder perceptions. **Ecology and Society**, v.15, n.4, a.34, 2010.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais.** [S.L.]: BNDES, 2003.

PURKUS, A. *et al.* Towards a sustainable innovation system for the German wood-based bioeconomy: Implications for policy design. **Journal of Cleaner Production** 172, 3955-3968, 2018.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** 3.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

RAMBO, J. A. & RUPPENTHAL, J. E. **As redes de cooperação no contexto do desenvolvimento local e regional.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004 ENEGEP 2004 ABEPRO p. 3729

REDSIST, **Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais.** Disponível em <www.ie.ufrj.br/redisit> Acessado em 17 de abril de 2007.

REED, M. G. *et al.* Building a community of practice for sustainability: Strengthening learning and collective action of Canadian biosphere reserves through a national partnership. **Journal of Environmental Management** 145, 230-239, 2014.

RHEINGOLD, H. *Comunidade virtual.* Lisboa: Gradiva, 1996.

RIGHES, A. C. M. **Políticas públicas estratégicas: o caso do município de Unistalda, RS.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Curso de Pós-graduação em Engenharia da Produção. UFSM, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2004.

ROBINSON, J.; TINKER, J. **Reconciling Ecological, Economic, and Social Imperatives: a new conceptual framework**. In: SCHRECKER, T. (Ed.), *Surviving Globalism: social and environmental dimensions*. Macmillan, St. Martin's Press, London, New York, 1997.

ROTEMBERG, J.J., SALONER, G. **Competition and Human Capital Accumulation: A Theory of Interregional Specialization and Trade**. Workingpaper, vol. 3228. 1990.

SACHS, I. **Desenvolvimento: Includente, Sustentável, Sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel, 1993.

SACHS, Ignacy. O desenvolvimento enquanto apropriação dos Direitos Humanos. **Estudos Avançados**, v.33, n.12, p. 149-156, 1998.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4 ed. 2 reimpr. São Paulo: Editora da USP, 2006.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success and how you can too**. San Francisco: John Willey & Sons, 2006.

SAXENIAN, A., 1994. **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**. Harvard University Press, Cambridge, MA.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2ed, Nova Cultura, São Paulo, 1985.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEBBEN, U. A. **Um estudo da história de União da Vitória**. União da Vitória: FAFI, 1992.

SHRIVASTANA, P. Pedagogy of passion for sustainability. **Academy of Management learning and Education**, v. 9, n. 3, p.443-455, set. 2010

SILVA, A. P. **Análise da qualidade da informação: um estudo de caso em rede de cooperação do setor madeireiro**. Dissertação de Mestrado, PUC, Curitiba, 2007.

SIQUEIRA, E. & COSTA, R. M. K. **A importância da confiança na formação de redes de cooperação APL da Madeira, na região do Vale Médio Iguaçu.** VI Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, Santa Cruz do Sul. 2013.

SMITH, E. A. Communication and collective action: language and the evolution of human cooperation. **Evolution and Human Behavior** 31, 231–245, 2010.

SÖLVELL, Ö. **Clusters: Balancing evolutionary and constructive forces.** Ivory Tower, Stockholm. 2009.

STONEMAN, P., BATTISTI, G., 2010. **The diffusion of new technology.** In: Hall, B.H., Rosenberg, N. (Eds.), Handbook of the Economics of Innovation, vol. 2. North-Holland, Amsterdam, pp. 733e760.

STORPE, M. The limits of the globalization: technology districts and international trade. **Econ.Geogr.** 68, 60–93. 1992.

STRINGER, Lindsay C. *et al.* Unpacking “participation” in the adaptive management of social-ecological systems: a critical review. **Ecology and Society**, v.11, n.2, art.39, 2006.

SUGA, Y. **The tragedy of the conceptual expansion of the commons.** In: MUROTA, Takeshi; TAKESHITA, Ken (eds.) Local commons and democratic environmental governance. Tokyo: United Nations University, 2013. (p.3-18)

SUZIGAN, W., GARCIA, R. FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas produtivos locais de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio-ago. 2007.

TÁLAMO, J. R. & CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010.

TAVARES, M. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

TÖNNIES, F. **Comunidade e sociedade como entidades típicoideais.** In: FERNANDES, F. (Org.). Comunidade e sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação. São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1973. p. 96-116.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN de VEN, A.H., SAPIENZA, H.J., VILLANUEVA, J. Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests. **Strateg Entrep. J.** 370, 353e370. 2008.

VAN STAVEREN, I., KNORRINGA, P. Unpacking social capital in economic development: how social relations matter. **Rev. Social Econ.** 55 (1), 106–135. 2007.

VARGAS, P. R. **O insustentável discurso da sustentabilidade**. In BECKER, D. F. (Org.). Desenvolvimento sustentável. Necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1997.

VASCONCELOS, M. A.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Editora SENAC SP, 2010.

VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 1-46.

VICARI, F. M. **Uma proposta de roteiro para diagnóstico de clusters**. 277 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

WARE, Caroline. **Estudio de la Comunidad**. Buenos Aires: Humánitas, 1986.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo. Cia das Letras, 2004.

WEBER, M. **Comunidade e sociedade como estruturas de socialização**. In: FERNANDES, F. (Org.). Comunidade e sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação. São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1973. p. 140-143.

WELLMAN, B.; BERKOWITZ, S. D. **Social structures: a network approach**. New York: Cambridge University Press, 1988.

WITTMANN, M. L.; VENTURINI, J. C.; SCHMITT, P. **A Influência das Redes de Cooperação na Competitividade de Micro e Pequenas Empresas**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis-SC, 2004.

YAMMARINO, F.J., & DANSEREAU, F. **A new kindo for ganization al behavior**. In F.J. Yammarino, & F. Dansereau (Eds.), Multi-level issues in organizational behavior and leadership, Vol. 8. (pp. 13–60). Emerald Group Publishing Limited. 2009.

YATES, B.W. **The Decline and Fall of the American Automobile Industry**. Empire Books, New York. 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para pesquisa com empresários

Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO
Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário
Mestrando: Marcos Cieslak – e-mail: marcos_cieslak@yahoo.com.br – Celular/Whatsapp: (42) 99923-4416

Prezado, o presente questionário objetiva a coleta de dados para uma dissertação de mestrado intitulada: “Desenvolvimento local: Uma apreciação do Arranjo Produtivo Local madeireiro de União da Vitória/PR e Porto União/SC”. No qual, apesar das indicações de respostas, você poderá complementá-las como julgar melhor.

ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. Você participava da APL da Madeira
() Não
() Sim, em quais tipos de atividades: _____.
2. Como foi sua entrada na APL da Madeira?
() Pertencia ao Núcleo de Esquadrias
() Convite de empresários
() Convite do SEBRAE/Federação das Indústrias/Governo
() Foi por conta própria
() Outros? _____
3. O que esperava do APL da Madeira?
() Associativismo e cooperação entre as empresas
() Aumento da competitividade
() Consolidação da imagem
() Ampliação de mercado
() Rede de contatos
() Outros? _____
4. Você consegue apontar se houveram aumento de **vendas**, a partir das ações da APL da Madeira?
() Não
() Sim, mais após as Rodadas de Negócios
() Sim, mais após as Feiras/Exposições
() Sim, mais após a instalação do Showroom no portal ou Stands itinerantes (Afonso Pena/Congonhas)
() Sim, outros? _____ Consegue estimar um Percentual: _____ %.
5. Quais os aspectos **positivos** você destaca nesta APL?
() Somatório coletivo de esforços
() Divulgação das empresas locais
() Novos negócios
() Oportunidades de viagens e aprendizados
() Missões nacionais e internacionais
() Outros? _____
6. Quais os aspectos **negativos** você destaca nesta APL?
() Falta de participação de mais empresas
() Os incentivos eram insuficientes
() Acabava beneficiando poucos
() As proposta e ações não atendiam minhas expetativas
() Os resultados foram abaixo do esperado
() Outros? _____
7. Na sua visão, quais os motivos que levaram a APL da Madeira a parar de funcionar?
() Questões econômicas e políticas brasileiras
() Falta de incentivos e apoio financeiro
() Baixa participação das empresas locais
() Problemas dentro do grupo: podendo apontar? _____
() Outros? _____

Demais informações que gostaria de destacar:

Obrigado pela sua colaboração!

Catálogo na Fonte
Biblioteca da UNICENTRO

CIESLAK, Marcos.

C579d Desenvolvimento local : uma apreciação do arranjo produtivo local de União da Vitória/PR e Porto União/SC / Marcos Cieslak. – Irati, PR : [s.n.], 2019.
122f.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Marçal Gonzaga
Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário. Área de concentração : Desenvolvimento Comunitário. Universidade Estadual do Centro-Oeste, PR.

1. Administração de empresas – dissertação. 2. Setor madeireiro – gestão. I. Gonzaga, Carlos Alberto Marçal. II. UNICENTRO. III. Título.

CDD 634.98