

ARRANJOS INSTITUCIONAIS: UMA APRECIÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL-MADEIRA) DE UNIÃO DA VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC)

**Reinaldo Knorek
Marcos Cieslak
Carlos Alberto Marçal Gonzaga**

RESUMO: Este artigo inquirir a apreciação da espacialidade territorial sobre as contribuições diretas e indiretas, bem como a inatividade institucional do Arranjo Produtivo Local de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), conhecido como APL da Madeira. O qual destacava-se por ser uma organização associativa voltada à divulgação da identidade produtiva vocacional dos municípios e o fortalecimento do setor madeireiro regional. Contando com aporte e esforços empenhados por agentes públicos e privados, sobretudo na consolidação da identidade local como polo madeireiro de destaque no cenário regional e nacional, dos quais realizaram uma série de feitos para ampliar mercados, obter conhecimento e novas tecnologias. Porém, umas séries de fatores externos e internos contribuíram para que este APL, tido como de sucesso, viesse a perder força, e paralisar suas atividades. O método utilizado para este artigo partiu de procedimento bibliográfico e documental, e o objetivo exploratório-descritivo, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, direcionados aos idealizadores e executores destas ações coletivas, a fim de analisar a organização e principalmente sua descontinuidade. 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. Assim como sua paralisação institucional foi uma grande perda para o avanço das discussões e ações para como o desenvolvimento local, regional e territorial.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Regional. APLs. Gestão. Território. Madeira.



1 Aglomeração, APLs e o Desenvolvimento Regional

Quando as investigações são focadas nas instituições que promovem o desenvolvimento, a partir do espaço onde estão inseridas e configuradas como aglomerações, de forma natural ou planejada, certamente, procura-se compreender que o desenvolvimento local, regional ou territorial, necessita considerar vários aspectos e fatores – econômicos, sociais, ambientais, culturais – para se tornar sustentáveis. Assim sendo, o Arranjo Produtivo Local (APL), que é uma instituição aglomerada e organizada, que necessita considerar estes aspectos e fatores para ser sustentável.

Cabe considerar que as aglomerações industriais são onipresentes nos países em desenvolvimento, não sendo 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, p. 20, 2013).

Dentre as vantagens dos aglomerados industriais ou aglomeração de economias, toma-se algumas indicações 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 de um território.

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 parte das vezes são frutos de esforços públicos e privados, com a finalidade de organização econômica e espacial, onde organizações que tem os objetivos comuns se agrupam em uma mesma localidade e/ou região, para incrementar seus negócios. A industrialização é indispensável para o desenvolvimento regional, devendo-se dar atenção especial à concentração espacial da indústria (CLEMENTE & HIGACHI, 2000).

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 e, assim, tornam-se mais eficientes. Este conceito foi popularizado pelo economista Michel E. Porter no ano 1990, no seu livro *Competitive Advantages of Nations* (“As vantagens competitivas das nações”).



Vale destacar 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 um espaço nos estudos sociais, devido à infinidade de indivíduos que interagem de diversas formas, procurando sempre melhores níveis de qualidade de vida.

Marteleto descreve que:

A constituição de redes e o uso da informação na geração do conhecimento para o desenvolvimento local se 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. (MARTELETO, 2004, p. 47).

É evidente 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.

Associando ao objeto de estudos sobre desenvolvimento socioeconômico, 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). Visto que produtos 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.

Para 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. 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). Buscando um caráter institucionalizado economicamente, Marteleto, apresenta:

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. (MARTELETO, 2004, p. 47)

O desenvolvimento exige crescimento com eliminação das injustiças, 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. Para Buarque as transformações dos acontecimentos resultantes de energias da sociedade:

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. (BUARQUE, 1999, p. 09)

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. Contudo, Gapinski, aborda:

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. (GAPINSKI, 2016, p. 21).



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.

Os APLs, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2003) são definidos 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:

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. (IPEA, 2006, p. 10).

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 suas atividades, tais como: empresas financeiras, entidades políticas, entidades de promoção, pesquisa e desenvolvimento, universidades e outras entidades para a formação e capacitação. Assim, os APLs, de forma organizada podem promover o desenvolvimento ou crescimento, de várias formas numa espacialidade de ocupação.

De modo geral, a sociedade 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, p. 26).

2 Resultados e Discussões da Pesquisa

2.1 História, fatos e registros da organização do APL da Madeira

Com base na questão problema da pesquisa: Quais fatores levaram a não continuidade da organização do APL da Madeira nos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC)? Logo o artigo busca apontar fatores e considerações sobre como tal organização, fortemente atuante entre os anos de 2006 a 2013, criaram impactos positivos de diversos modos ao desenvolvimento das comunidades locais e regionais, no segmento industrial madeireiro, porém mais adiante descontinuou suas atividades.

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.

Chegando-se em 2006, levantar um total de 255 estabelecimentos na região, sendo União da Vitória 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 APL, ou seja, uma instituição organizada para alavancar o crescimento e desenvolvimento da região. Deste modo sua implantação, deu-se iniciativas públicas e privadas, constituídas para atender aos interesses da comunidade madeireira, 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 Esquadrilhas 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, privadas e 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).

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. Deste modo, 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).

Mesmo antes da fundação do APL da Madeira, aconteceram uma série de treinamentos com o empresários locais nas dependências da ACIUV e ACIPU, as quais na época utilizavam mesmo prédio, netas ocasiões eram trabalhadas competências e habilidades para o associativismo e senso de complementariedade entre empresas. Foi o início de pensar numa organização que ajustasse os interesses da comunidade para juntos buscarem o desenvolvimento e o crescimento local e regional.

Neste sentido começaram as primeiras mobilizações efetivas, com a participação de feiras do segmento de máquinas e matérias primas (FIMMA Brasil), exposições em eventos especializados em construção civil e Showrooms, como mostra as figuras 1 e 2.

Figuras 1 e 2 – Showrooms itinerantes nos aeroportos internacionais



Fonte: Acervo de João Ademir dos Santos (2019).

As imagens acima são de Showrooms montados em aeroportos internacionais, sendo a figura 1 no Aeroporto Internacional Afonso Pena em São José dos Pinhais/PR, respectivamente e a 2 a figura no Aeroporto Internacional de São Paulo – Congonhas, ambas no ano de 2005.

Em 2006, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, enviou dois convites aos organizadores das APLs no Estado, para participarem de uma Missão Internacional em Nuremberg na Alemanha, figura 3, tendo o objetivo de apropriar-se de tendências. Porém a maior comitiva de empresários enviados para missões internacionais foi em 2007 para Paris na França, figura 4, onde puderam acompanhar a Feira Batimat – Salão Internacional da Construção ², dentro dos padrões de países de primeiro mundo.

Figura 3 e 4 – Missão FIEP na Alemanha, 2006 e Batimat em Paris, 2007.



Fonte: Dados da Pesquisa, Acervo João Ademir dos Santos (2019).

Aconteceram outras missões, como a Missão Internacional em Hannover na Alemanha em 2011 e até então, sendo realizada a visita na feira LIGNA ³, na qual a comitiva brasileira foi recepcionada para um almoço com empresários daquele país, visto que já existiam negociações anteriores entre alguns dos participantes. Também ocorreram uma série de outros eventos, tal como Rodadas de Negócios nos anos de 2007 e 2010, assim como um intercâmbio e troca de experiência com a APL de Móveis da cidade de Ubá (MG), além de diversos reuniões, treinamentos e consultorias as empresas associadas.

2.2 Resultados das entrevistas com atores do APL da Madeira

² Informações no Site: <https://www.batimat.com/en/home/>

³ Considerada uma das maiores do mundo no seu segmento. Site: <https://www.ligna.de/home>

Para a coleta de dados utilizou-se uma avaliação simplificada, limitado em entrevistar pessoas responsáveis por empresas/entidades que tiveram efetiva participação em ações promovidas pela APL da Madeira, somente dentro dos dois municípios e que estivessem ativas atualmente. Assim, no quadro 1 apresenta os vinte e sete (27) atores entrevistados que fizeram parte da história do APL da Madeira na região das gêmeas do Iguaçu – Porto União (SC) e União da Vitória (PR).

Quadro 1 – Relação de entrevistados do APL da Madeira

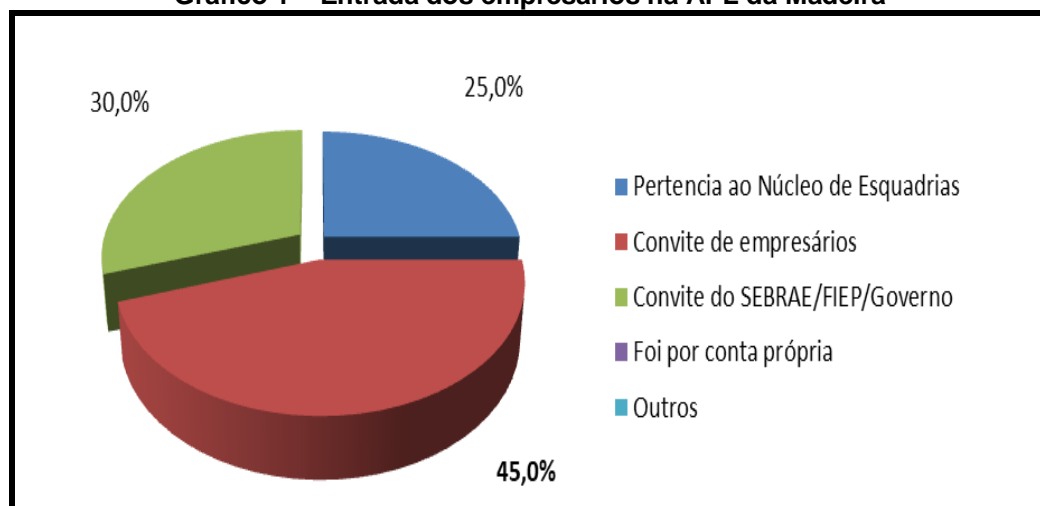
N	Segmento	Empresa/Entidade	Responsável	Cargo	Cidade
01	Associação	Associação Empresarial - ACIUUV	Maristela C. dos Santo	Secretária	União da Vitória
02	Associação	Associação Empresarial - ACIPU	Solange Pinto	Secretária	Porto União
03	Fomento	Representante do SEBRAE	João A. dos Santos	Ex-consultor	União da Vitória
04	Prefeitura	Secretaria de Indústria, Com. e Turismo	Aloísio Salvatti	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	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. N. Filho	Diretor	Porto União
26	Portas	Ótima Portas Ind e Com Ltda.	Fabício A. M. Neto	Diretor	União da Vitória
27	Portas	União Portas Ltda	Osmar C. Rockenbach	Diretor	União da Vitória

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Os selecionados responderam a um roteiro de perguntas, específico para sua finalidade, a fim de que acrescentem a este estudo informações relevantes, bem como suas experiências, opiniões e percepções, possibilitando pontos de vista plurais em relação com o período do funcionamento da APL.

A primeira pergunta efetuada aos empresários foi se participavam da APL da Madeira e em quais os tipos de atividades. Eles responderam que as principais atividades eram: participação de reuniões, de treinamentos, recebimento de consultorias especializadas na área, participação de rodada de negócios, participação de feiras e eventos nacional e internacional, além das missões internacionais. Com relação à entrada dos empresários no arranjo produtivo, o gráfico n 1 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).

Gráfico 1 – Entrada dos empresários na APL da Madeira



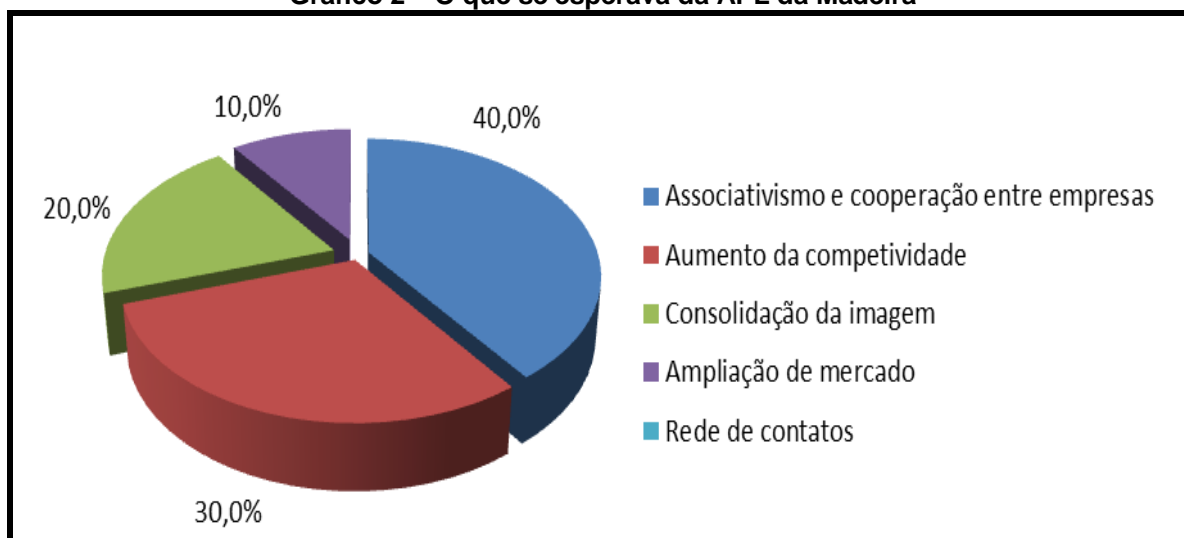
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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 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.

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 eles: o de metal

mecânica, as prestadoras de serviços e mesmo do comércio do entorno, alegando falta de tempo ou diziam-se pequenos demais para participar. Já 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 n. 2.

Gráfico 2 – O que se esperava da APL da Madeira



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

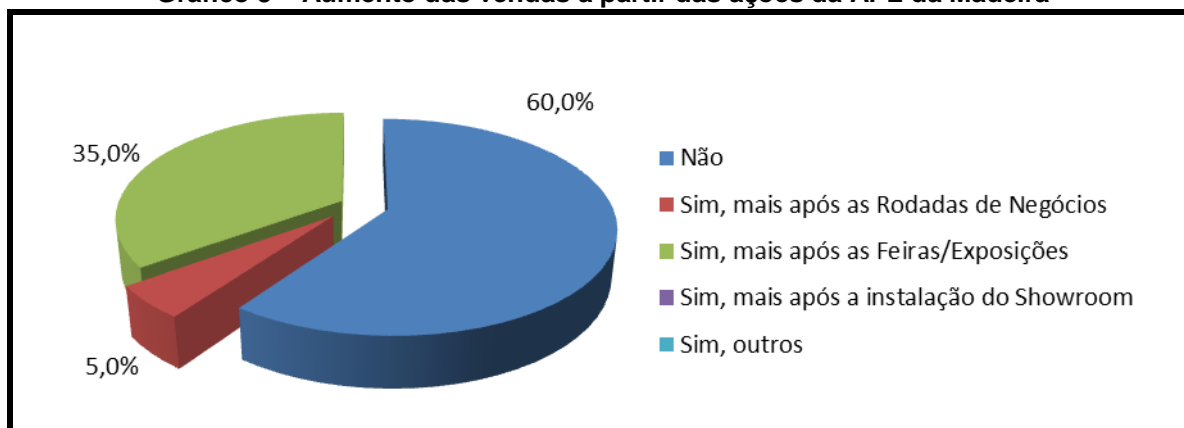
Nesta indagação, e por se tratar de algo subjetivo, apesar de haver objetivos comuns, trouxe uma pequena dispersão de respostas, tendo em vista que as expectativas em relação à APL foram bastante intensas, sobretudo nos primeiros anos após sua fundação. Assim, maior parte dos entrevistados (40%) argumentou 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, 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.

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 há o aumento de produção, oferta de empregos e tributos. Assim, o gráfico n 3 expressa os resultados apontados pelos entrevistados.

Gráfico 3 – Aumento das vendas a partir das ações da APL da Madeira



Fonte: 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, os 35% que apontaram aumento de vendas, sobretudo mais após a realização de feiras/exposições, em sua grande maioria são do segmento de portas (chapeadas ou semissólidas), sendo que durante as entrevistas, duas empresas chegaram a indicar um aumento em vendas na casa de 20 a 30%, visto que, se deve a abertura de novas regiões para o comércio, e principalmente devido visibilidade do segmento e de suas marcas, situações favoráveis que ainda são sentidos atualmente.

Com relação aos aspectos positivos e negativos, os gráficos n 4 e n 5 demonstram respectivamente as principais considerações levantadas pelos entrevistados.

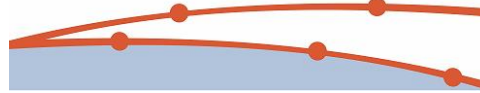
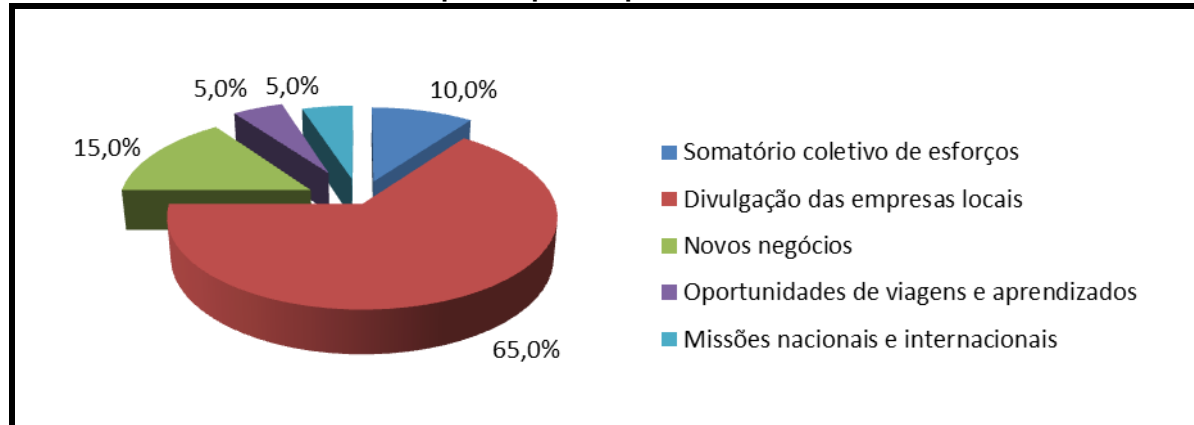


Gráfico 4 – Principais aspectos positivos da APL da Madeira



Fonte: 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 serviu 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.

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, observados no gráfico n 5.

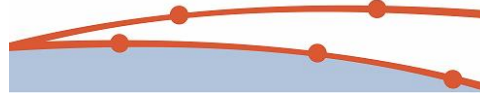
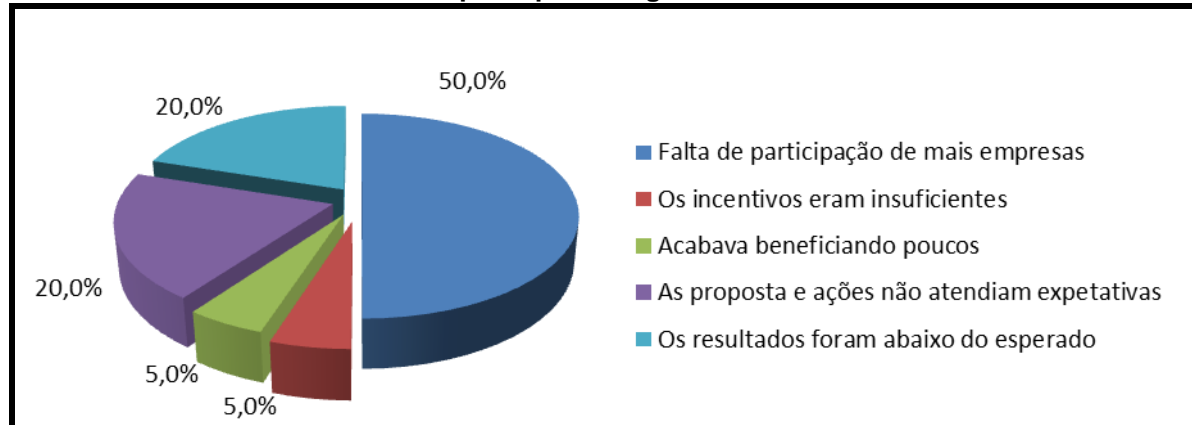


Gráfico 5 – Principal aspecto negativo da APL da Madeira



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nesta avaliação, 50% dos entrevistados argumentaram que a falta de participação de mais empresas (que estavam fora) e mesmo de alguns integrantes do grupo (que estavam dentro), causavam certa “apatia”, visto que as intenções eram para todos “ganharem”, vantagens estas que não eram distribuídos equilibradamente, devidos principalmente ao tipo de produto ofertado.

Outro grande problema estava ligado a mudanças na cultura/perfil do consumidor, desmerecendo o valor estático da madeira, ou mesmo a substituindo por produtos similares ou mais baratos, como o caso das esquadras de PVC (*Policloreto 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.

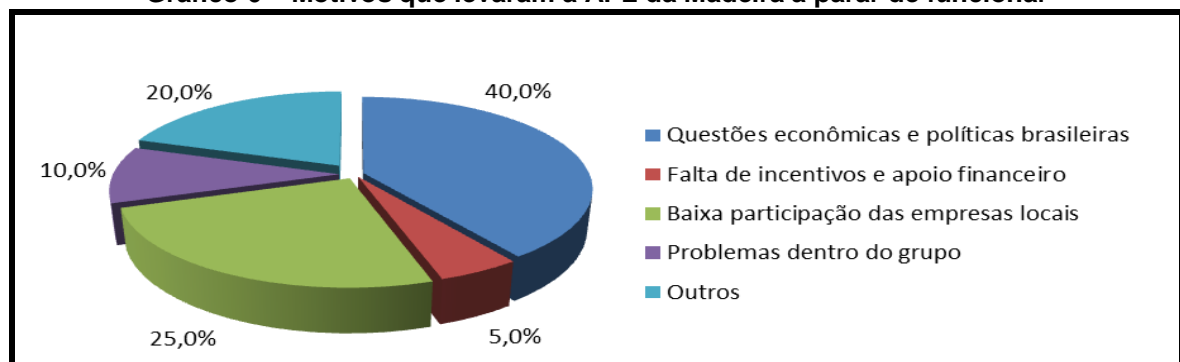
Apesar dos grandes esforços e empenhos em valores monetários para fomentar e fortalecer o APL da Madeira, mesmo sem ter uma noção tangível (em números) dos seus resultados. Em geral, todos os entrevistados, consideram que os benefícios (aspectos positivos) foram maiores e mais significativos que os prejuízos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

Na sequência o gráfico n 6, demonstra os motivos que levaram a APL da Madeira a suspender completamente suas atividades institucionais do arranjo.

Gráfico 6 – Motivos que levaram a APL da Madeira a parar de funcionar



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Aqui aparecem grandes distorções levantadas pela pesquisa, na qual ocorre numa considerável parcela dos entrevistados que não sabem afirmar ao certo os motivos que fizeram o APL parar de funcionar, isto é manter uma sequência de reuniões e ações conjuntas. Mesmo assim, foi possível indicar 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 os aspectos negativos, onde a baixa participação e alterações de ordem mercadológica afetaram diretamente a organização. Outra situação foi à separação da ACIUV e ACIPU, onde a Associação Comercial de União da Vitória evoluiu mais que a de Porto União, situação que tirou a “Base de Encontros do Grupo”, haja vista que outros assuntos começaram a entrar em pautas.

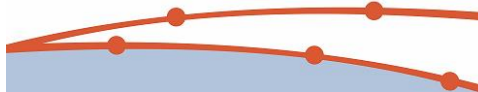
Com relação aos tópicos que tiveram menores indicações: Problemas dentro do grupo (10%) se referem a possíveis situações de especulação e oportunismo, onde informações e contatos comerciais acabaram sem mal utilizados; e Falta de incentivos e apoio financeiro (5%), atribuem-se a questões gestão pública, onde uma pesada carga tributária que 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, no que se refere ao uso dos recursos, devendo os APLs, serem entidades independentes e se qualquer a participação de membros políticos, dos quais sempre possuem intenções partidárias.

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.

2.3 Resultados das entrevistas com as entidades de apoio do APL da Madeira

Para compreender melhor a descontinuidade da APL da Madeira, foram realizadas entrevistas com 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 suas respostas estão expressas de maneira objetiva no quadro n 2.



Quadro n 2 – 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 política e econômica dos últimos anos, fazendo com que cada um dedica-se 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 para envolver-se com a APL da Madeira mais de uma vez.	Dificuldade de muitas empresas, em especial de pequeno porte em poder empenhar-se nas ações coletivas.
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, destinado 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 por vários anos.	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 de vários ângulos.	Capital social insuficiente, não estendendo-se a outros grupos, senão aqueles poucos empresariais.
Representante 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).

No quadro n 3, fez-se um comparativo entre as ações planejadas e realizadas pelo APL da Madeira, o que de certo modo reforça a importância da organização para diversas formas de desenvolvimento socioeconômicas. Enfatizando 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, tais medidas não foram suficientes para suportar uma série de circunstancia de diversas ordens, alteraram alguns percursos ou mesmo comprometeram os resultados e a continuidade institucional.

Quando 3 – Atividades, propostas e resultados no APL da Madeira.

ÁREAS	AÇÕES PROPOSTAS	AÇÕES REALIZADAS
Meio ambiente e matéria prima	Programa de educação ambiental;	Conscientização e programas PROCOMPI;
	Programa de eficiência energética.	Explicações e consultorias com revisão de alguns padrões elétricos.
Mercado	Showroom permanente do APL;	Existente por um tempo no Portal de Acesso a U. da Vitória;
	Guia do APL da Madeira;	Distribuição de 5.000 exemplares em feiras e eventos;
	Participação em feiras;	Participação em diversas feiras e de esquadrias e construção civil;
	Rodadas de negócios;	Rodadas de negócios (2006 e 2010);
	Programa de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX);	Abertura para exportações através da agência, atual APEX Brasil;
	Campanha para melhor imagem do setor madeireiro;	Consolidação do polo produtor madeireiro;
	Central de ações conjuntas;	Missões nacionais e internacionais;
	Prospecção de mercado;	Prospecção de novos mercados nacionais e internacionais;
	Stand itinerante do APL da Madeira.	Aeroporto Afonso Pena e Congonhas.
Processo produtivo, inovação e certificação	Laboratório de pesquisa e desenvolvimento para madeira;	Consultorias especializadas realizadas pelo CETMAM e outros;
	Programa e implantação de certificação de produtos.	Tentativa real de obtenção de um laboratório totalmente adequado.
Capacitação e qualificação	Programa de qualificação de mão de obra;	Treinamento empresarial e técnico.
	Programa saúde e segurança do trabalho.	Realização de palestras e consultorias com profissionais da área.
Responsabilidade social	Responsabilidade social do APL.	Semana da Indústria FIEP em 2013.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

2.4 Análises comparativas dos atores sobre o fim institucional APL da Madeira

Através da análise do conteúdo, esta pesquisa realizou um levantamento dos pontos de sucesso e insucesso (fracasso) 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 e associada a uma síntese dos apontamentos levantados nas entrevistas. Assim foram elencados os termos que mais apareciam,

classificando-os em quatro grupos: fatores de sucesso internos/externos e fatores de insucesso internos/ externos. Expressos no quadro n 4.

Quadro 4 – Percepção de fatores de sucesso e insucesso na APL da Madeira

	Fatores de Sucesso	Fatores de Insucesso
Internos	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizados, intercâmbios e troca de informações; – Interação entre empresários e entidades de apoio; – Conhecimentos e oportunidades através de ações coletivas; – Sinergia e atitude dentro do grupo (alguns membros); – Resgate local quanto à importância da atividade madeireira; – Contatos, informações, 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 no associativismo; – Falta da participação maciça do empresariado, principalmente menores; – Ausência da percepção de complementariedade; – Baixo resultado em vendas efetivas, e conseqüentemente em produtividade; – 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 como produto na construção civil; – Divulgação dos produtos locais, especialmente dos madeireiros; – Difusão das cidades no âmbito brasileiro e internacional; – Forte exposição do APL da Madeira na mídia, impressa e digital; – 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 pega ambiental.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Antes de qualquer outra consideração, é preciso deixar claro que a questão da governança em APLs só 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.



Para o desenvolvimento de uma rede de cooperação, deve-se contribuir claramente no relacionamento interpessoal, pois estes relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo da informação, 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.

Assim sendo, o crescimento e o enriquecimento formam-se fazendo progressivamente pela interação da teoria com a prática, pois os primeiros resultados percebidos através de um processo participativo permitem as pessoas sentirem que é possível transformar a sua realidade, como foi o caso do APL de União da Vitória (PR) e Porto União (SC).

3. 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 das cidades ligada à atividade madeireira.

Destaca-se que a organização foi bastante atuante, tendo ações significativas que são reconhecidas como de sucesso pelo público geral, onde uma série de propostas foi realizada na totalidade ou mesmo em partes, considerando que seriam muito difíceis as empresas de menor porte, promoverem 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 das intenções originais do APL, apesar de um processo não linear, foi possível perceber o empenho de um pequeno grupo de empresários e entidades de apoio, em fortalecer esta identidade vocacional das cidades de União da Vitória e Porto União, como Polo Nacional Madeireiro.

Entretanto, uma série de fatores dos quais foram expressos neste artigo, 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.

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.

Na dimensão social, ao analisar e considerar principalmente os históricos culturais da região, esta apresenta grande predominância de empresas familiares, aponta-se com algo desafiador em fazer previsões quanto ao futuro destas organizações empresariais locais.

Por outro lado, algumas já enfrentam os processos de sucessão, os quais podem haver os riscos, pois as atuais gerações foram criadas no auge do extrativismo o que lhes dá uma perspectiva facilitada. 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 cidades Gêmeas do Iguaçu.

Finalmente, ao considerar o fato de modo geral presente Brasil e mesmo em outras partes do mundo, no que se referem ao desenvolvimento sustentável e o bem-estar coletivo, sob a óptica mais enérgica, pode-se dizer que no caso do APL da Madeira, muitas empresas ficaram pelo caminho, devido às próprias aberturas promovidas no mercado mundial, não estando ao alcance da grande maioria, principalmente daqueles que tinham intenções imediatas ou mesmo oportunistas em buscar vantagens sobre os demais.

Assim, só os mais preparados tiveram efetivo sucesso uma vez que acompanharam melhor a dinâmica do mercado. 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, mas que para promover o desenvolvimento regional ou territorial, as instituições são os grandes motivadores para a sustentabilidade do negócio e das estruturas sociais.



REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

COSTA, R. M. C. **Características empreendedoras do setor madeireiro: Um estudo para o desenvolvimento do setor de esquadrias, nas Gêmeas do Iguazu**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional. UnC – Universidade do Contestado. Canoinhas, 2013.

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.

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 Iguazu, UNIGUAÇU, 2005.

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.

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

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

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

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.

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.

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.

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

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