



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ÁLVARO DE OLIVEIRA BORGES FILHO**

**Estrutura de Referência aplicada à Gestão Estratégica capaz  
de promover o Desenvolvimento Regional Sustentável na  
região de Guarapuava-PR**

**Tese de Doutorado**

**Florianópolis – SC**

**2005**

Álvaro de Oliveira Borges Filho

Estrutura de Referência aplicada à Gestão Estratégica capaz de  
promover o Desenvolvimento Regional Sustentável na região de  
Guarapuava-PR

Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Doutor em  
Engenharia de Produção, sob a orientação  
de Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis – SC

2005

Álvaro de Oliveira Borges Filho

Estrutura de Referência aplicada à Gestão Estratégica, capaz de promover o Desenvolvimento Regional Sustentável na Região de Guarapuava-PR.

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de dezembro de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA:**

Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

Arceloni Neusa Volpato, Dra.  
Moderadora

Ana Elizabeth Moiseichyk, Dra.  
Membro

Edgar Ávila Gandra, Dr.  
Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Membro Externo

Elizete Lúcia Moreira Matos, Dra  
Pontifício Universidade Católica do Paraná  
Membro Externo

Florianópolis – SC  
2005

*“Os dogmas de um passado calmo não funcionarão num futuro turbulento. Como nossa causa é nova, também precisamos de idéias e ações novas.” (Abraham Lincoln)*

*À minha esposa Stela Maris e  
meus filhos Vinicius e João Victor*

*Aos meus pais Álvaro e Teresa*

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, Álvaro e Teresa, pela vida, pela educação, exemplo e incentivo aos estudos.

À minha esposa Stela Maris e filhos, Vinicius e João Victor, pela força, carinho e inspiração. Pelo tempo de abdicação à família, que souberam entender.

Agradeço a meu orientador Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho, pela dedicação, compreensão, apoio e palavras de incentivo. Sempre se prontificando a atender, mesmo fora do horário de expediente e muitas vezes em sua própria residência.

À FAE/CDE em especial ao Prof. Dr. Judas Tadeu Grassi Mendes, por ter acreditado em mim desde o primeiro momento e à Ana Maria Ovcar por sua sempre pronta atenção quando dela necessitei.

Ao intra-empresários do PPGEP/UFSC e FAE/CDE por oportunizarem a edição UFSC/FAE 2000.

Aos professores do PPGEP que ministraram aulas. Aos colegas de turma pela troca de experiências, em especial à colega Tânia (póstuma), companheira incansável dos trabalhos em grupos.

À Universidade Estadual do Centro-Oeste, onde atualmente atuo profissionalmente e ao Departamento de Administração, onde estou lotado.

À Juliano Zafalon Gerber e Bruno Kopitke pela condução dos trabalhos no PPGEP.

Ao Prof. Dr. Nelson Casarotto e ao Prof. Dr. Antoninho Caron pela prestatividade.

Aos Membros da banca de qualificação e aos Membros da banca de defesa, por sua dedicação e contribuições a este trabalho.

Aos Entrevistados que, em nome da ciência, abriram suas vidas e mentes e, também, dedicaram tempo e horário de suas atividades profissionais para este momento.

À Márcia da ACIG/Guarapuava, pelo apoio e sempre pronta presteza em fornecer os dados e caminhos para as informações que dela necessitei.

Aos colegas e amigos Guillermo Dawson Jr. e Edgar Gandra, pelos incentivos e companheirismo, cada um em sua época, sempre influenciando positivamente esta jornada.

Às seguintes pessoas: Marcelo P. Vieira, Mauro Temochko, Julio Agner, Íres, Nivaldo Krüger, Walderez Pohl, Murilo Teixeira, Zarpelon.

Gostaria de agradecer a todos os que compreenderam minhas ausências ou até tropeços neste período de intenso trabalho e ansiedade e, também, agradecer aos que não compreenderam, por que este contraste me fez superar obstáculos e crescer como ser humano. Aprendi a admirar àqueles primeiros e a compreender os seguintes.

## RESUMO

BORGES FILHO, Álvaro de Oliveira. **Estrutura de Referência aplicada à Gestão Estratégica capaz de promover o Desenvolvimento Regional Sustentável na região de Guarapuava-PR**. 2005. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.

O presente trabalho propõe uma estrutura de referência aplicada à Gestão Estratégica que seja capaz de promover o Desenvolvimento Regional Sustentável na região de Guarapuava-PR. Esta estrutura é construída efetuando-se a interação entre os aspectos histórico-cultural, econômico-mercadológico, tecnológico e ambiente, como partes componentes das “filière” pertencentes ao Complexo Agroindustrial da Madeira. Tal abordagem, de caráter sistêmico, reúne variáveis muitas vezes estudadas isoladamente, combinando-as com a gestão estratégica, de forma a gerar vantagem competitiva e contribuir para o desenvolvimento sustentável da região em que estão inseridos. A título de demonstração de uso da estrutura foi escolhido o setor madeireiro da cidade de Guarapuava – PR, onde foi analisado como a combinação dos elementos acima citados contribuiu para o atual estágio em que se encontra o setor. O estudo foi realizado por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, pesquisas bibliográficas, pesquisas em registros históricos, pesquisas em documentação de associações de indústrias, sindicatos, órgãos governamentais, pesquisas na Internet e observações no campo de pesquisa. Posteriormente, o autor efetuou o tratamento dos dados, cruzamentos e análise qualitativa destes, originando então os resultados e conclusões. Tendo como principais resultados o mapeamento da Estrutura de Referência em Estudo por meio da Matriz de Relacionamento entre Fatores Críticos e Categorias Principais da Estrutura de Referência, onde a variável Histórico-Cultural mostrou-se de relevante importância na determinação dos rumos do Desenvolvimento Regional/Local.

**Palavras-chave:** desenvolvimento regional sustentável; filièr; complexo agroindustrial; gestão estratégica; cadeia produtiva da madeira; cultura; tecnologia; mercado; ambiente; agência de desenvolvimento.

## RESUMEN

BORGES FILHO, Álvaro de Oliveira. **Estructura de Referencia aplicada a la Gestión Estratégica capaz de promover el Desarrollo Regional Sustentable en la región de Guarapuava-PR.** 2005. 225 f. Tesis (Doctorado en Ingeniería de Producción). UFSC. Florianópolis.

El presente trabajo propone una estructura de referencia aplicada a la Gestión Estratégica que sea capaz de promover el Desarrollo Regional Sustentable en la región de Guarapuava-PR. Esta estructura es construida efectuándose la interacción entre los aspectos histórico cultural, económico mercado lógico, tecnológico y ambiente, como partes componentes de las “filière” pertenecientes al Complejo Agroindustrial de Madera. Tal abordaje, de carácter sistémico, reúne variables muchas veces estudiadas aisladamente, combinándolas con la gestión estratégica, de modo a generar ventaja competitiva y contribuir para el desarrollo sustentable de la región en que están inseridos. A título de demostración de uso de la estructura fue elegido el sector maderero de la ciudad de Guarapuava-Pr, donde fue analizado como la combinación de los elementos arriba citados contribuyó para el actual fase en casi encuentra el sector. El estudio fue realizado por medio de la aplicación de entrevistas semiestructuras, investigaciones en documentación de asociaciones de industrias, sindicatos, órganos gubernamentales, investigación en la Internet y observaciones en el campo de investigación. Posteriormente, el autor efectuó el tratamiento de los datos, cruzamientos y análisis cualitativo de estos, originando entonces los resultados y conclusiones.

**Palabras claves:** desarrollo regional sustentable; filière; complejo agroindustrial; gestión estratégica; cadena productiva de madera; cultura; tecnología; mercado; Ambiente; agencia de desarrollo.



## ABSTRACT

BORGES FILHO, Álvaro de Oliveira. **Structure of Reference applied to the Strategic Management being able to promote the regional sustainable development in the region of Guarapuava-PR.** 2005. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.

The present work proposes a structure of reference applied to the Strategic Management that ables the promotion of the Regional Sustainable Development in the region of Guarapuava-Pr. This structure is built bringing about the interaction between the historical-cultural, economic-marketing, technological and environmental aspects, as component parts of the "filière" belonging to the Wood Agroindustrial Complex. This approach, of systemic character, reunites variables studied many times in an isolated manner, combining them with the strategic management so that a competitive advantage is created and contributing this way to the sustainable development of the region in which they are inserted in. In order to demonstrate the use of the structure it was chosen the wood sector in the city of Guarapuava-Pr, where it was studied how the combination of elements aforesaid contributes to the presente stage of this realm. The study was accomplished by the application semi-structured interviews, bibliographical researches, researches in historical records, researches in documents of industry associations, unions and organs of government, researches on the Internet and observation in the field of research. Later, the author accomplished the treatment, crossing and examination of the information originating the results and conclusions.

**Keywords:** regional sustainable development; filière; agroindustrial complex, strategic management; productive mass production of wood ; culture, tecnology, market, environment, development agency

## SUMÁRIO

RESUMO

RESUMEN

ABSTRACT

SUMÁRIO

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

Lista de Siglas e Abreviaturas

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 - <u>Considerações iniciais e justificativa</u> .....	16
1.2- <u>Problema e hipóteses</u> .....	18
1.2.1 <u>Definição do problema</u> .....	18
1.2.2 - <u>Hipótese principal</u> .....	19
1.3 - <u>Objetivos geral e específicos</u> .....	19
1.3.1 – <u>Objetivo geral</u> .....	19
1.3.2 – <u>Objetivos específicos e relevância do estudo</u> .....	19
1.4 – <u>Delimitação do campo de pesquisa</u> .....	20
1.5 – <u>Representação gráfica do estudo</u> .....	21
1.6 – <u>Considerações sobre metodologia e premissas</u> .....	23
1.7 – <u>Não trivialidade e contribuição científica</u> .....	25
1.8 - <u>Originalidade</u> .....	25
1.9 – <u>Limitações</u> .....	26
1.10– <u>Sumário dos capítulos que compõem a Tese</u> .....	27
<b>CAPÍTULO 2 – ANÁLISE DE <i>FILIÈRE</i> E O COMPLEXO AGROINDUS- TRIAL E SUAS COMPONENTES”</b> .....	<b>29</b>
2.1 – <u>“Filière”</u> .....	29
2.2.- <u>Diferenças entre as expressões <i>Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção e agronegócio</i></u> .....	30
2.3 – <u>Cadeia produtiva da madeira</u> .....	43
2.4 – <u>Caracterização da cadeia produtiva da madeira no Brasil</u> .....	46
2.5- <u>Caracterização da cadeia produtiva da madeira no Paranál</u> .....	47
2.6 – <u>Caracterização da cadeia produtiva da madeira em Guarapuava</u> .....	47

2.7 – <u>Sobre as recentes ameaças das portarias 507 e 176</u> .....	50
2.8 – <u>Aspectos histórico-culturais</u> .....	52
2.8.1 – Valores .....	54
2.8.2 - Crenças e pressupostos .....	54
2.8.3 - Ritos, rituais e cerimônias .....	55
2.8.4 - Fatores que influenciam as características culturais .....	58
2.8.5 – Identificação da cultura organizacional .....	60
2.8.6 – Considerações sobre cultura organizacional.....	68
2.9 – <u>Tecnologia ou Tecnotecture</u> .....	73
2.10– <u>Mercado ou Mercatecture</u> .....	75
2.10.1 – Vantagem competitiva .....	78
2.11.- <u>Considerações sobre ambiente em mudança</u> .....	80
2.12 - <u>Considerações finais do Capítulo</u> .....	82
<b>CAPÍTULO 3 - TÉCNICA GERENCIAL: GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>85</b>
3.1 – <u>Conceito de administração ou gestão</u> .....	85
3.2 – <u>Sistemas</u> .....	86
3.2.1 – Conceito de sistemas .....	86
3.2.2 – Enfoque sistêmico ou visão sistêmica .....	89
3.3 – <u>Conceito de estratégia</u> .....	90
3.4 - <u>Principais hipóteses da administração estratégica</u> .....	91
3.5 – <u>Planejamento estratégico</u> .....	92
3.6 – <u>Diferença entre administração estratégica e planejamento estratégico</u> .....	93
3.7 – <u>Ambiente e PFOA</u> .....	96
3.8 – <u>Objetivos ou propósitos</u> .....	97
3.9 – <u>Desafios e metas</u> .....	98
3.10 – <u>Visão</u> .....	98
3.11 – <u>Missão</u> .....	99
3.11.1- <u>Macroestratégias e macropolíticas</u> .....	99
3.12 – <u>Negócio</u> .....	100

3.13 – <u>Fatores críticos para o sucesso</u> .....	101
3.14 - <u>Stakeholders</u> .....	101
3.15 - <u>Organização focada na estratégia</u> .....	102
3.16 – <u>Governância e capital social</u> .....	102
3.17 – <u>Alianças e seus aspectos estratégicos</u> .....	106
3.18 – <u>Considerações finais do capítulo</u> .....	107
<b>CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO REGIONAL E APL's</b> .....	<b>109</b>
4.1 - <u>Conceituação</u> .....	109
4.2 – <u>Desenvolvimento Sustentável</u> .....	111
4.3 – <u>Um novo Paradigma</u> .....	112
4.4 – <u>Desenvolvimento local e arranjos produtivos locais (APL's)</u> .....	114
4.5 – <u>Redes Flexíveis</u> .....	126
4.6 - <u>Agir localmente e pensar globalmente x pensar localmente e agir globalmente</u>	127
4.7 – <u>O município de Guarapuava-PR</u> .....	129
4.8 – <u>Considerações finais do capítulo</u> .....	133
<b>CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA E O EXPERIMENTO</b> .....	<b>134</b>
5.1 – <u>Principais categorias em estudo</u> .....	134
5.2- <u>Importância da história oral</u> .....	135
5.3- <u>Caracterização da pesquisa</u> .....	138
5.3.1 – A entrevista semi-estruturada.....	144
5.4- <u>O instrumento</u> .....	146
5.4.1 – O teste piloto.....	146
5.4.2 – O roteiro da entrevista.....	148
5.4.3 – Procedimentos.....	149
5.5 – <u>Seleção, perfil e classificação dos entrevistados</u> .....	151
5.5.1 – Entrevistado 1.....	152
5.5.2 – Entrevistado 2.....	152
5.5.3 – Entrevistado 3.....	152
5.5.4 – Entrevistado 4.....	153
5.5.5 – Entrevistados 5 e 6.....	153
5.6 – <u>Análise das entrevistas</u> .....	154

5.7 – <u>Análise e interpretação dos relatos, conforme as categorias de análise</u> .....	156
5.7.1 Aspecto Histórico-cultural.....	158
5.7.1.1 – <i>Relatos sobre o processo evolutivo da região</i> .....	158
5.7.1.2 – <i>A percepção da influência de fatores histórico-culturais na gestão</i> ....	170
5.7.1.3 – <i>As fases da exploração da madeira</i> .....	171
5.7.2 – Mercado, competitividade e gestão estratégica.....	176
5.7.2.1 – <i>A percepção sobre o conceito de estratégia</i> .....	179
5.7.2.2 – <i>Pontos Fortes, fracos, oportunidades e ameaças</i> .....	180
5.7.2.3 – <i>Alianças de negócios</i> .....	183
5.7.3 – Tecnologia.....	184
5.7.4 – Ambiente.....	186
5.7.4.1 – <i>Ações de governo, sociedade, economia e meio ambiente</i> .....	186
5.7.5 – Desenvolvimento com sustentabilidade .....	192
5.7.5.1 <i>Percepções, conceitos e fatores críticos para o desenvolvimento</i> .....	192
5.7.5.2 <i>Perspectivas e ações de desenvolvimento</i> .....	195
5.7.5.3 <i>Percepção dos atores sobre sustentabilidade</i> .....	204
5.7.6 – Complexo industrial da madeira.....	205
5.7.6.1 <i>Estrutura e funcionamento</i> .....	205
5.7.6.2 <i>Perspectivas futuras e fatores críticos para o desenvolvimento do setor</i>	209
5.7.6.3 <i>Compreensão dos atores sobre APL's, Complexos agroindustriais, clusters, pólos e cadeia produtiva</i> .....	212
5.8 - Matriz de Relacionamento Entre Fatores Críticos e Categorias Principais da Estrutura de Referência.....	214
5.9 – Limitações do Estudo.....	219
5.10 – Considerações Finais do Capítulo.....	219
<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b> .....	<b>221</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	

## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo 1 .....	21
Figura 2: Modelo 2 .....	22
Figura 3 : Estrutura de Referência em Estudo .....	23
Figura 4 : Modelo Genérico de Ambiente de uma Cadeia produtiva e seus Elementos de Influência.....	34
Figura 5 : Os Elos: Modelo Sistêmico Genérico.....	35
Figura 6 : Cadeia Agroindustrial e seus Ambientes.....	36
Figura 7: Cadeia Produtiva da Madeira.....	45
Figura 8 : Desenho da Cadeia Produtiva da Madeira.....	48
Figura 9 : O fluxo do segmento da madeira serrada, no seu corte longitudinal .....	49
Figura 10: Áreas das Unidades de Conservação (Ucs), no Estado do Paraná .....	51
Figura 11 :Composto Sistêmico dos Espaços Culturais.....	65
Figura 12 : Composto Sistêmico dos Espaços Culturais .....	66
Figura 13: Modelo de Ação Cultural Brasileiro .....	67
Figura 14: Interação Hardware, Software e Humanware .....	73
Figura 15: Forças que influenciam a concorrência na arena do Mercado .....	77
Figura 16: Elementos básicos constituintes de um Sistema .....	87
Figura 17: Os Sistemas se combinam e formam outros sistemas .....	88
Figura 18: Liderança Estratégica e o Processo de Administração Estratégica .....	95
Figura 19: Abordagem Sistêmica e Ciclo de Causalidade.....	104
Figura 20: Esquema de relações entre os atores, sua integração e geração de vantagem competitiva.....	105
Figura 21: Identificação dos Stakeholders com o Patrimônio da Comunidade.....	119
Figura 22: Composição da Região Centro-Sul.....	132
Figura 23: Carregamento caminhões com madeira para a construção de Brasília.....	166

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Principais características das concepções "macro" e "micro" do complexo Agroindustrial.....	42
Tabela 2: Pessoal ocupado, valor da transformação industrial e produtividade do trabalho nas atividades da cadeia da madeira. 1996 A 2001.....	46
Tabela 3: Dados Básicos do Município de Guarapuava.....	130
Tabela 4: Classificação dos Entrevistados, Segundo seu Perfil.....	151
Tabela 5: Apresentação das categorias de análise e dos temas.....	155
Tabela: 6 Categorias de Análise da Estrutura de Referência.....	156
Tabela 7: Matriz de Relacionamento Entre Fatores Críticos e Categorias Principais da Estrutura de Referência.....	215

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

**ACIG** – Associação Comercial e Industrial de Guarapuava-PR

**ADESG** – Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava e Região

**UCs** - Unidades de Conservação

**EMBRAPA** - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**FAO** – Food and Agriculture Organization

**FIEP** - Federação das Indústrias do Estado do Paraná

**IBAMA** - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IAP** - Instituto Ambiental do Paraná

**IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano

**MMA** – Ministério do Meio Ambiente

**MDIC** - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

**MTB** - Ministério do Trabalho e Emprego

**SEAB** - Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Paraná

**SEFA** - Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná

**SEIC** – Secretaria da Indústria e Comércio



## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 – Considerações iniciais e justificativa**

Com o acentuado dinamismo hoje existente na economia mundial, fatores como tecnologia, mercado e cultura também sofrem alterações significativas. Uma vez que o ambiente é mutável ao longo do tempo, considerar as variáveis gerenciais estratégicas envolvidas no ambiente da produção e do mercado passa a ser inevitável para a sobrevivência e evolução das organizações. O simples uso isolado de uma técnica gerencial ou a simples análise isolada de alguma dessas variáveis não é suficiente para que se alcance um entendimento adequado do fenômeno em estudo.

Nos últimos dez anos observa-se uma velocidade de mudança jamais vista na história. O desenvolvimento da tecnologia e da ciência possibilitou a concretização de indiscutíveis avanços e inovações em vários setores da sociedade, incluindo-se os aspectos gerenciais. A comunicação e a conseqüente troca de informações, cada vez mais dinâmicos, afetam diretamente as decisões de aspecto estratégico.

Neste cenário, aparece a globalização, que vem a ser um processo de integração mundial e está ocorrendo nos mais variados setores da sociedade, sejam econômicos, tecnológicos, culturais e na gestão das organizações. Por sua amplitude e velocidade, esse fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos anos.

Esses elementos, quando combinados, são desafios que tocam o conjunto da sociedade, num ambiente globalizado, no qual cabe ao governo e a sociedade uma mobilização articulada com os diversos atores componentes para maximizar os benefícios proporcionados por estes na solução dos problemas econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais, monitorando e influenciando em seu desenvolvimento.

Surge então a sustentabilidade um paradigma importante para a da humanidade e como potencial princípio para o desenvolvimento, onde uma questão importante passa a influir nas decisões sobre os processos produtivos e de desenvolvimento: crescer sem destruir, diminuindo os impactos ambientais, sociais e econômicos indesejáveis, mas, mesmo assim, ser competitivo em um mundo globalizado, atualmente caracterizado por uma sociedade de consumo. Em outras palavras, desenvolver novas estratégias para

planejar a gestão pública e a privada, conhecer e saber manipular os recursos naturais, garantir a sustentabilidade nos processos produtivos frente aos recursos naturais, com consciência e participação da sociedade.

A transição da situação atual de alguns setores produtivos para um futuro mais sustentável, demanda de certas estratégias a curto, médio e longo prazos. Para isso é prioritário criar instrumentos de transparências da administração pública e privada, tendo a efetiva participação da sociedade civil nos processos decisório.

A relação entre a gestão nas organizações e as variações de mercado, tecnologia, cultura e meio ambiente deu origem a novas formas de conduzir o processo de negócios das empresas. Para discutir sobre essas questões, pretende-se propor um modelo onde é focalizada a lógica do processo evolutivo de uma atividade econômica, numa região específica, suas mudanças ao longo de seu processo histórico/cultural, econômico e tecnológico, de forma a levantar subsídios para obter-se elementos estratégicos fundamentais para conduzir seu processo evolutivo de forma a obter-se vantagem competitiva frente a um mercado globalizado.

Os administradores envolvidos em setores produtivos enfrentam um conjunto de desafios tecnológicos e de gestão, originando a necessidade de aprimorar as competências do indivíduo nas organizações, abordando modernas técnicas de gestão, aplicação de novas tecnologias, impactos na organização e na sociedade, cenários, métodos de construção de sistemas produtivos, com visão sistêmica e inovadora dos problemas encontrados na realidade empresarial, de forma direcionada ao cliente e aos resultados, mas sem deixar de observar o contexto de uma atuação integrada com o seu ambiente.

A mudança nas relações pode se refletir, principalmente, através das "parcerias" comerciais e de fornecimento, a implantação de atividades como os aspectos de controle e reposição de recursos naturais, de matéria-prima, movimentação de materiais e mesmo desenvolvimento de produtos. Tais alterações podem conduzir a novas formas de arranjos interempresas, muitas vezes, em uma verdadeira "desfronteirização" das empresas envolvidas nestas relações comerciais, que seria a queda das fronteiras entre as empresas, tornando as relações mais estreitas e vinculadas, sem o estabelecimento de relações setoriais formais e propiciando vínculos diretos.

Assim, surgiram novos arranjos ou aglomerados empresariais, de características variadas como Filière (fluxo de transformação e análise global), os Clusters (aglomerado empresarial e território) Arranjos Produtivos Locais, bem como os Complexos Industriais.

É fundamental para o processo de análise a existência de uma metodologia que estabeleça uma inter-relação entre diferentes variáveis, sobretudo cultura, processos históricos, econômicos e tecnologia, de forma a estudar o seu comportamento quando consideradas em conjunto, como partes componentes da administração estratégica.

A questão fundamental que observa-se na trajetória dessa pesquisa foi a necessária incorporação do fator histórico-cultural para a formulação de uma estrutura de referência que leve ao desenvolvimento regional/local. Discute-se ainda, neste trabalho, que a “linha mestra” será marcada pelos aspectos paradigmáticos que influenciam os status-quo e a gestão estratégica.

Nesse cenário, essa tese reveste-se de importância pelo os depoimentos obtidos, pois incorporou à análise arquivos vivos, partícipes da sociedade, em relevantes setores (que são estratégicos por serem sujeitos privilegiados quanto à sua inserção na sociedade, que têm um papel ativo nas escolhas e também compreensão das características histórico-sociais da urbe em análise) e que constituíram-se em fontes até então pouquíssimo utilizadas entre os gestores.

A indústria paranaense, sobretudo a da região de Guarapuava, deve estar preparada para as mudanças, com técnicas de gestão adequadas, que considerem variáveis historicamente não relacionadas com a devida importância, trabalhando este fenômeno com habilidade, de forma a promover o desenvolvimento regional competitivo e responsável.

## 1.2 - Problema e hipóteses

### 1.2.1 Definição do Problema

Partindo-se do pressuposto que é fundamental a existência de uma metodologia sistêmica que estabeleça uma inter-relação entre diferentes variáveis, tais como processos histórico-culturais, mercado, tecnologia e ambiente, para analisar os motivos que levam ao atual estágio em que se encontra um determinado setor da economia ou

sociedade e que estes necessitam desenvolver-se, pergunta-se: como encontrar uma estrutura de referência aplicada à Gestão Estratégica capaz de promover o Desenvolvimento Regional/Local Sustentável?

### 1.2.2 - Hipótese principal

A hipótese principal enuncia que é possível encontrar uma estrutura de referência aplicada à Gestão Estratégica capaz de promover o Desenvolvimento Regional/Local Sustentável. Tal abordagem, de caráter sistêmico, pode ser capaz de reunir variáveis muitas vezes estudadas isoladamente, combinando-as com uma gestão estratégica, de forma a gerar vantagem competitiva e, conseqüentemente, desenvolvimento para o setor e região em que estão inseridos. Desta forma, deve-se buscar interagir em qualquer proposta de desenvolvimento regional, combinando os fatores histórico-culturais aos comumente utilizados, tais como mercado, tecnologia e gestão.

## 1.3 – Objetivos geral e específicos

### 1.3.1 – Objetivo Geral

Desenvolver uma estrutura de referência aplicada a Gestão Estratégica capaz de promover o Desenvolvimento Regional/Local Sustentável

### 1.3.2 – Objetivos Específicos e Relevância do Estudo

- investigar o uso da análise de “filière” como ferramenta na Gestão Estratégica;
- exemplificar, por meio do setor madeireiro, como aplicar a estrutura de referência proposta.
- contribuir para a Ciência da Administração com uma ferramenta de análise administrativa;
- estudar formas de promover o desenvolvimento regional;

- colaborar com subsídios para a tomada de decisões de ordem estratégica, no setor madeireiro.

A relevância do estudo está em mostrar que as variáveis processo histórico-cultural, mercado, tecnologia e meio ambiente devem ser consideradas em conjunto, como partes componentes de uma gestão estratégica para o desenvolvimento regional/local.

#### 1.4- Delimitação do campo de pesquisa

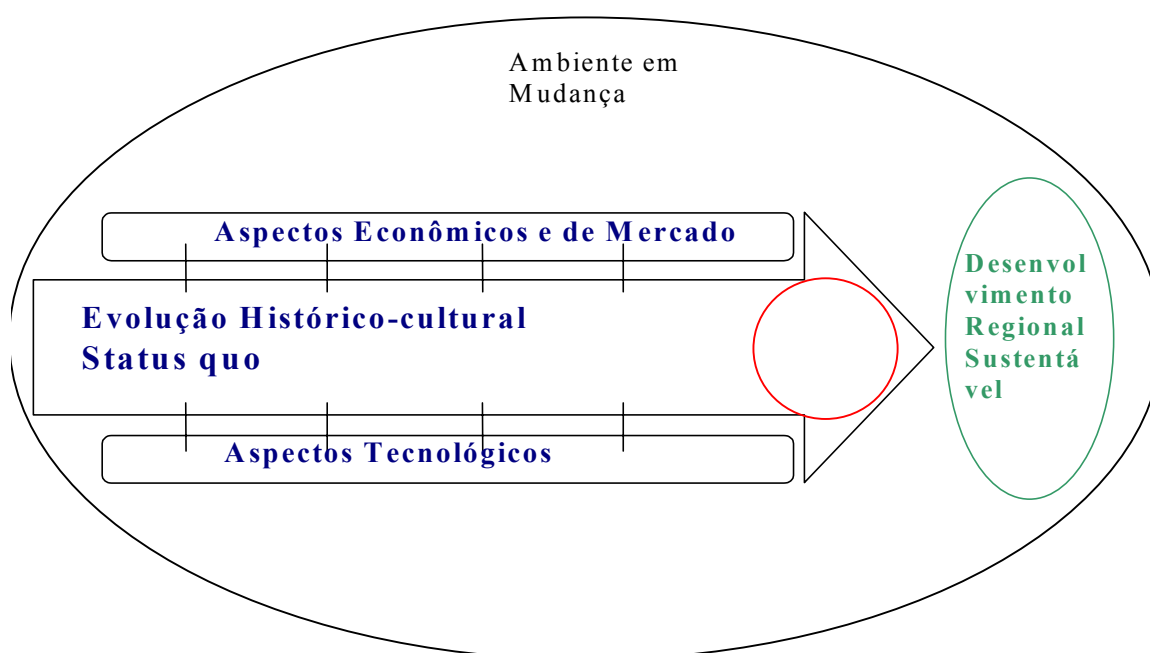
O campo de pesquisa escolhido é o setor madeireiro instalado em Guarapuava no Estado do Paraná. O motivo para tal escolha reside na observação de que o setor em questão possui participação direta na história de desenvolvimento do município e região, e ainda é considerada uma das mais importantes atividades econômicas da região. Mas, com a escassez da madeira e possíveis ameaças ao fornecimento de matéria-prima, novos rumos estratégicos podem ser estudados, de forma a, em um primeiro momento garantir a sobrevivência do setor, mas, em conseqüência de mudanças paradigmáticas, este setor possa vir a organizar-se de forma mais estratégica e competitiva, rumando para a continuidade de seu próprio desenvolvimento, como componente do desenvolvimento regional/local. Outro motivo para esta escolha pelo acesso mais facilitado às fontes de análise....

Nesse quadro é ainda necessário expor que os aspectos teóricos enfatizados ao longo desse trabalho terão como função dar suporte as discussões aqui elencadas, sem contudo, constituírem-se em limitadores herméticos as nossas considerações sobre a temática em apreço.

### 1.5 – Representação Gráfica do Estudo

A Figura 1 estabelece a Estrutura de Referência que, por meio da Gestão Estratégica, visa promover o Desenvolvimento Regional Sustentável. Relaciona as variáveis Mercado, tecnologia, fatores histórico-culturais e ambiente, e as posiciona em relação às demais.

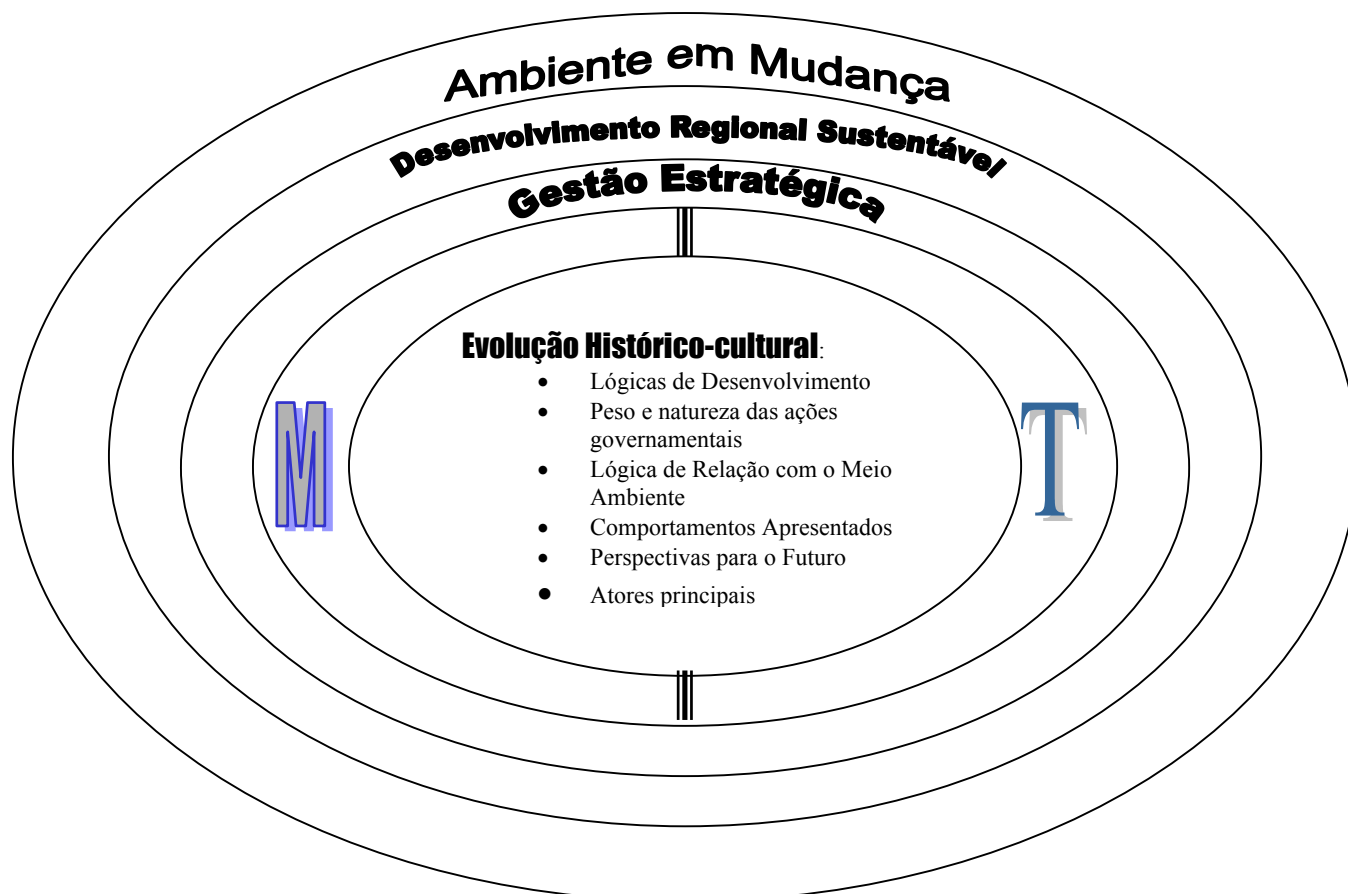
Figura 1: **Modelo 1**



Fonte: Adaptado de Martin (1996, p. 12)

Já a Figura 2, relaciona a evolução histórico-cultural, com suas lógicas de desenvolvimento e em relação ao ambiente. Faz referência à existência de atores e que estes influenciam o sistema, conforme suas percepções. Este conjunto, por sua vez relaciona-se com as variáveis tecnologia e mercado.

Figura 2: Modelo 2



Fonte: Adaptado de Fialho, M. (2002)

A figura 3 mostra as três principais categorias do estudo, sua composição e seus relacionamentos. A categoria principal 1, denominada “filière”, possui quatro categorias componentes que são:

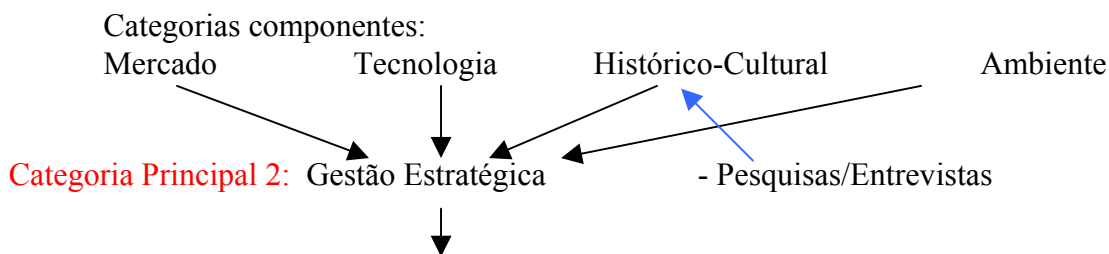
- a) mercado;
- b) tecnologia;
- c) fatores histórico/culturais;
- d) e ambiente.

Uma vez combinados as variáveis componentes da categoria 1, este resultado é associado à Gestão Estratégica, de forma a promover o Desenvolvimento Regional Sustentável.

Figura 3: **Estrutura de Referência em Estudo**

**Categoria Principal 1:** as “Filière” e o Complexo Agroindustrial

- Indicadores



**Categoria Principal 3:** Desenvolvimento Regional Sustentável

- Indicadores

Fonte: o autor

### 1.6 - Considerações sobre metodologia e premissas

De acordo com a definição apresentada por Sevo (1995, p.24), premissa significa “cada uma das duas primeiras proposições de um silogismo. A premissa maior que encerra o predicado da conclusão e a premissa menor, que encerra o sujeito da conclusão.”



Destaca que toda a teoria se apoia nas premissas que representam as “verdades absolutas e sobre as quais estão alicerces de todos os conceitos que serão apresentados. Portanto, quanto maior for a dificuldade do leitor em aceitar estas premissas, para si próprio e para o universo fora de si, maiores serão as dificuldades para compreender e validar toda a teoria em que se baseia um trabalho. Não quer dizer que aqueles que não aceitarem as premissas estão errados ou são “inferiores”, afirma apenas que, sem a validação das premissas básicas, maiores serão as dificuldades para entender, concordar e assimilar estes conceitos.” (Grifo do autor).

Em resumo, estas premissas representam os valores necessários para alguém aceitar tais conceitos. Não há juízo de valores nessas afirmações : são apenas aspectos que fazem parte da realidade que o observador capta.

Para a realização do presente trabalho serão consideradas existentes as seguintes premissas ou pressupostos em relação à cultura para a qualidade de quem atua nas indústrias.

- a) O setor madeireiro da região traz consigo paradigmas resultantes de uma época de muita fartura de matéria-prima para a sua indústria;
- b) O setor madeireiro da região traz consigo paradigmas resultantes de um processo histórico-cultural que pode influenciar a gestão dos negócios e do desenvolvimento;
- c) traz também paradigmas resultantes de uma época em que havia pouca ou quase nenhuma consciência sobre as questões relativas ao meio-ambiente;
- d) o setor está atrasado tecnologicamente, se comparado à outros tipos de sistemas produtivos existentes. Ex: agricultura de ponta, industria automobilística;
- e) existe resistência às mudanças em para novos mecanismos de gestão;
- f) as ações administrativas assumem um contorno cultural que as influencia a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações brasileiras.

### 1.7 - Não Trivialidade e Contribuição Científica

Acredita-se que essa forma de análise será inovadora e ao mesmo tempo não trivial por:

- a) apresentar uma pesquisa que traga combine a formação e experiência do autor na área de gestão estratégica, com os rumos do desenvolvimento produtivo local/regional.
- b) mostrar que é possível associar os conceitos de gestão estratégica à condução de um complexo industrial, como parte integrante do desenvolvimento local/regional sustentável.
- c) evidenciar as diferenças de entendimento dos diversos atores sobre as questões de desenvolvimento, posicionamento estratégico, integração, complexos industriais, cadeias produtivas, arranjos produtivos e como esses descompassos prejudicam a competitividade do setor.

A contribuição científica aparece por meio das análises que demonstrem o quanto a Estrutura de Referência proposta acrescentará aos procedimentos de desenvolvimento já disponíveis.

Para essa tese que tem como objetivo discutir uma estrutura de referência aplicada a Gestão Estratégica capaz de promover o Desenvolvimento Regional/Local Sustentável, convém destacar que, optou-se por inter-relacionar dados empíricos colhidos através de entrevistas com o debate da literatura pertinente ao tema, ou seja, desde o início dos capítulos apresentar-se-á o dialogo entre a prática e a teoria. Aspecto que, entende-se fundamental para o desenvolvimento profícuo deste estudo.

### 1.8 - Originalidade

Os conhecimentos e experiências acumulados no desenvolvimento de anos de trabalho mostram de forma original a contribuição com as empresas e com o meio acadêmico ao:

- a) fornecer material para criação de uma estrutura de referência em Gestão Estratégica capaz de promover o Desenvolvimento Regional/Local Sustentável;

- b) associar as questões de cunho estratégico nas atividades de produção, em um ambiente mutável, com escassez de recursos novas leis ambientais que se deparam com paradigmas de “abundância” matérias-primas e pouco valor agregado, com a sua aplicação num ambiente real brasileiro/local que se apresenta com peculiaridades únicas;
- c) associar as questões de cunho estratégico nas atividades de produção, em um ambiente concorrencial e com forte influencia de mercado globalizado, com escassez de recursos, onde há necessidade de um maior valor agregado, com a sua aplicação num ambiente real brasileiro/local;
- d) descrever o processo de adaptação das organizações num novo contexto de recursos finitos da matéria-prima e insumos.

### 1.9- Limitações

As limitações que surgem ao longo deste trabalho são de diferentes características, podendo estas ser resumidas como segue:

- a) dificuldade, em Guarapuava, ao acesso a uma bibliografia ampla, profunda e atualizada, que trate das variáveis em estudo de forma associada como: Desenvolvimento Regional/Local da região em estudo, Complexos produtivos na área de madeira na região em estudo, caracterização da cultura gerencial da região;
- b) dificuldades na obtenção das informações estratégicas em algumas organizações, devido à excessiva formalização ou receio destas em fornecer informações consideradas por estas como “estratégicas”;
- c) dados e informações sobre a região muito dispersos e sem padrão de agrupamento, amplitude e cronologia, pouco divulgados ou não divulgados, muitas vezes em mãos de uma só pessoa, podendo estas, caracterizarem-se em tipos distintos como as que guardam informações com “ciúmes”, ou aquelas que, ao contrário, reúnem informações por iniciativa, muitas vezes sem apoio, guardando-as, mas sem meios para divulga-las e, por fim, aquelas que, por força do

seu trabalho, as reúnem, mas as utilizam limitadamente, no âmbito de suas próprias atividades. Em comum, o fato de não divulgarem informações e, em alguns casos, nem que as têm.

#### 1.10 - Sumário dos capítulos que compõem a Tese

Para essa tese que tem como objetivo discutir uma estrutura de referência aplicada a Gestão Estratégica capaz de promover o Desenvolvimento Regional/Local Sustentável, convém destacar que, optou-se por inter-relacionar dados empíricos colhidos através de entrevistas com o debate da literatura pertinente ao tema, ou seja, a partir do terceiro capítulo apresentar-se-á o dialogo entre a prática e a teoria. Aspecto que, entende-se fundamental para o desenvolvimento proficuo deste estudo.

No Capítulo 1, introduz-se o leitor ao trabalho, onde se discorre sobre os objetivos, justificativa, problema de pesquisa e hipótese, assim como as premissas básicas do estudo. Também são apresentadas as representações gráficas do estudo e considerações sobre não-trivialidade e originalidade do mesmo.

No Capítulo 2, são abordados os conceitos e definições pertinentes à análise de “Filière” e o complexo agroindustrial e seus componentes, quais sejam, aspectos histórico-culturais, tecnologia, mercado e ambiente, pertinentes ao estudo. É efetuado uma discussão sobre os conceitos de cadeia produtiva e complexo agroindustrial, segundo alguns autores. É caracterizada a cadeia produtiva ou complexo industrial da madeira nos âmbitos nacional, estadual e regional. São, também, identificados os estilos culturais de gerenciamento, segundo vários autores, procurando identificar estilos, locais e épocas em que ocorreram, de forma a compreender estes estilos e como estes podem atuar como fatores críticos para o sucesso das tecnologias administrativas. Para isso serão considerados os sistemas de ação cultural de alguns países e também o brasileiro.

No Capítulo 3, estuda-se o conteúdo relativo à Gestão Estratégica, abordando com profundidade a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico e as características que envolvem sua inter-relação e o aspecto sistêmico que os envolve. Ao pesquisar sobre administração estratégica, é possível encontrar elementos pertencentes às atividades de Planejamento Estratégico, tais como: missão, visão, metas, ações,

planejamento, políticas, diretrizes, definição do negócio, fatores críticos para o sucesso, entre outros.

No Capítulo 4, são abordados os assuntos referentes ao desenvolvimento regional, seus paradigmas, ações de desenvolvimento local e global, bem como arranjos produtivos locais, clusters e suas implicações pertinentes a este estudo.

No Capítulo 5, aborda-se a metodologia e o experimento. São estabelecidas considerações sobre o método de pesquisa qualitativo, a importância da pesquisa oral. Neste capítulo encontra-se Estrutura de Referência e suas categorizações, bem como a apresentação dos entrevistados. A pesquisa de campo consiste em um conjunto de entrevistas semi-estruturadas, que visam estabelecer uma base de informações que possam captar a experiência de pessoas com alto grau de entendimento sobre o desenvolvimento regional e setor produtivo da madeira. Esse conjunto de informações, após analisado, geram insumos que validam a estrutura de referência proposta, em uma ótica permeada pela Gestão Estratégica, na direção do Desenvolvimento Regional Sustentável.

Após, efetua-se as conclusões deste trabalho e comprova-se o ineditismo deste estudo, por meio da combinação das variáveis histórico-culturais, numa relação de causa-efeito, que gera impactos significativos nos rumos do desenvolvimento regional/local.

## **CAPÍTULO 2 – ANÁLISE DE “FILIÈRE” E O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL E SUAS COMPONENTES**

Neste capítulo, são abordados os conceitos e definições pertinentes à análise de “Filière” e o complexo agroindustrial com suas componentes referentes aos aspectos histórico-culturais, tecnologia e mercado pertinentes ao estudo, bem como os elementos constituintes desses fenômenos.

Também são identificados os estilos de gerenciamento, segundo vários autores, procurando identificar estilos, locais e épocas em que ocorreram, de forma a entender como estes estilos podem atuar como fatores críticos para o sucesso das tecnologias administrativas.

Para isso serão considerados os sistemas de ação cultural de alguns países e também o brasileiro.

### **2.1 - Filière**

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia<sup>1</sup>, o termo Filière tem origem francesa e apresenta o significado de fileira. Sua interpretação está vinculada a uma seqüência de atividades empresariais levando à contínua transformação de bens, do estado bruto ao acabado ou destinado ao consumo.

De uma forma geral, a idéia de Filière não apresenta uma definição única e específica, possuindo diferentes enfoques de acordo com o foco específico de análise. Neste sentido, são adotadas como interpretações de Filière: uma sucessão de operações de transformação sobre bens e produtos, dissociáveis e separáveis, as quais são ligadas entre si por encadeamentos tecnológicos; um conjunto de relações comerciais e financeiras, que regulam as trocas que se verificam entre os sucessivos estágios do

---

<sup>1</sup> <http://www.mbc.org.br/cadeias/filiere.asp>, em 08/03/2005

processo de transformação; um conjunto de ações econômicas baseadas, por sua vez, em um conjunto de estratégias empresariais para valorização dos meios de produção.

A análise de cadeias produtivas de acordo com a abordagem de Filière propicia a identificação de questões significativas para a melhoria de desempenho e de sua competitividade, a partir da identificação dos chamados "nós", os quais se constituem nos pontos chaves onde são estabelecidas as políticas de toda a cadeia. Ainda se pode identificar os chamados estrangulamentos, ou fraquezas da cadeia, que são os elos que comprometem o desempenho da cadeia como um todo pelas suas características específicas, assim como também os pontos fortes existentes. Também considerando a questão estratégica, verifica-se que a análise de cadeias produtivas, dentro do enfoque de Filière, permite abordagens diversas, entre as quais: análise de cadeia produtiva como suporte à descrição e análise técnico-econômica de sistemas econômicos; análise de cadeia produtiva como apoio à formulação de políticas públicas e privadas; análise de cadeia produtiva como apoio à avaliação das estratégias empresariais e de inovações no âmbito tecnológico.

## 2.2 - Diferenças entre as expressões *Sistema Agroindustrial*, *Complexo Agroindustrial*, *Cadeia de Produção e Agronegócio*.

Batalha e Silva (2001, p. 32-35) observam que “a literatura que trata da problemática agroindustrial no Brasil tem feito grande confusão entre as expressões *Sistema Agroindustrial*, *Complexo Agroindustrial*, *Cadeia de Produção e Agronegócio*” (grifos do autor).

Primeiramente, conceituam “Sistema Agroindustrial (SAI)” como “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas) ao consumidor”.

Observa-se que os autores referem-se apenas a produto, porém, neste trabalho utilizaremos o binômio “produtos/serviços”, no entendimento que àquela definição pode-se considerar os aspectos de produto e de serviço ali interagindo, em uma dada atividade ou processo.

Afirmam ainda que o SAI não está associado a nenhuma matéria-prima ou agropecuária ou produto final específico, aproximando-se bastante da definição de “agrobusiness”, sendo considerado pelos mesmos como de pouca utilidade prática como ferramenta de gestão e apoio à tomada de decisão.

Segundo artigo publicado por Marafon (2005) O termo "complexo" apresenta vários significados. Pode ser considerado de modo geral como um conjunto de objetos determinados por caracteres comuns que equivale a uma classe, totalidade, estrutura ou conjunto. Pode designar um sistema de relações internas que convertem o complexo em um todo fechado ou autônomo. Para a lógica, o termo “complexo” é constituído por diversos membros, simplesmente aludidos na expressão ou mencionados implicitamente. É utilizado para designar e/ou representar vários elementos e no uso corrente apresenta múltiplos sentidos, podendo ser considerado como "um grupo ou conjunto de coisas que tem qualquer ligação ou nexos entre si" e também algo "confuso, complicado, intrincado e que abrange ou encerra muitos elementos ou partes que podem ser observáveis sob diferentes aspectos". Estas definições são o balizamento que permite a realização de determinados recortes da realidade, recortes estes possíveis de serem apreendidos de forma inter-relacionada e definidos por um ou mais critérios.

Assim, pode-se utilizar a noção de complexo para a análise do encadeamento, da coordenação, das relações entre os vários elementos e/ou etapas de um determinado processo.

Já no que se refere a “Complexo Agroindustrial”, Batalha e Silva (op. cit.) esclarecem que este “tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base”, podendo-se fazer alusão ao complexo soja, complexo cana-de-açúcar, complexo café e, da mesma forma, complexo madeira.

A arquitetura deste complexo agroindustrial seria ditada pelo desmembramento da matéria-prima principal que o originou, segundo diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais.

Com esse raciocínio, a formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos.



Para o conceito de Cadeia de Produção Agroindustrial, Batalha e Silva (2001 p.28-30) lembram que Cadeia Produtiva ou (Análise de Filière), se constitui em uma ferramenta da escola francesa de economia industrial, mas que ainda continua vaga quanto a seu enunciado. No entanto, apresentam três enunciados que visam sintetizar o assunto:

- a) cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- b) cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes;
- c) cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Em resumo, Batalha e Silva (op. cit.), segmentam uma Cadeia de Produção Agroindustrial em três macrosegmentos e saber:

- a) comercialização: representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, restaurantes, etc.), incluídas as empresas de logística e distribuição;
- b) industrialização: representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria;
- c) produção das matérias-primas: reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, piscicultura, etc.).

Os autores ainda esclarecem que na divisão anteriormente proposta, o setor de produção de insumos não foi considerado como um dos macrosegmentos principais da cadeia sem, no entanto, diminuir sua importância como fator indutor de mudanças na dinâmica de funcionamento do sistema agroindustrial como um todo.

Parent (1979, p.89), define uma cadeia de produção como sendo “a soma de todas as operações de produção e de comercialização que foram necessárias para passar de uma ou mais matérias-primas de base a um produto final, isto é, até que o produto chegue às mãos de seu usuário (seja ele um particular ou uma organização)”

Morvan (1988, p.28), propõe que uma análise das cadeias de produção seja baseada em três fatores distintos: os mercados, a tecnologia e os produtos. A superposição desses fatores definiriam estaticamente a cadeia de produção. Já o aspecto dinâmico se daria pela combinação dos três elementos, considerando-se a variável tempo, ou seja, ao longo do tempo, influenciando-se mutuamente.

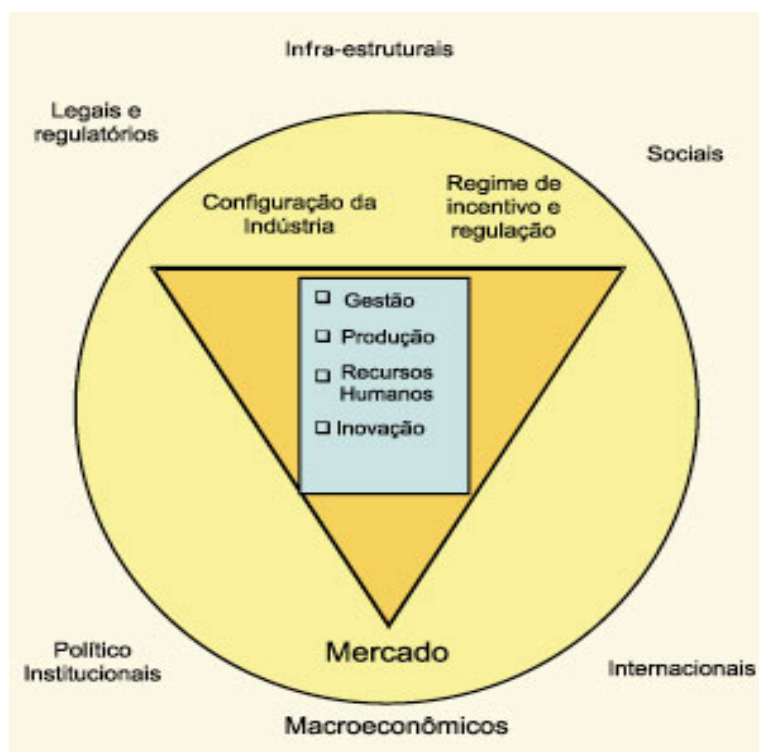
Assim, observa-se que a inter-relação dessas atividades se dá de forma interdependente e interagente, portanto, sistêmica.

Hoje, a competição internacional se faz entre cadeias produtivas. Segundo a MBC<sup>2</sup> (2005) Cadeia Produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente, desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui das matérias primas, máquina e equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização. São esses elos que formam, de maneira geral, uma cadeia produtiva.

---

<sup>2</sup> <http://www.mbc.org.br/cadeias/cadeias.asp>, acessado em 8/03/2005

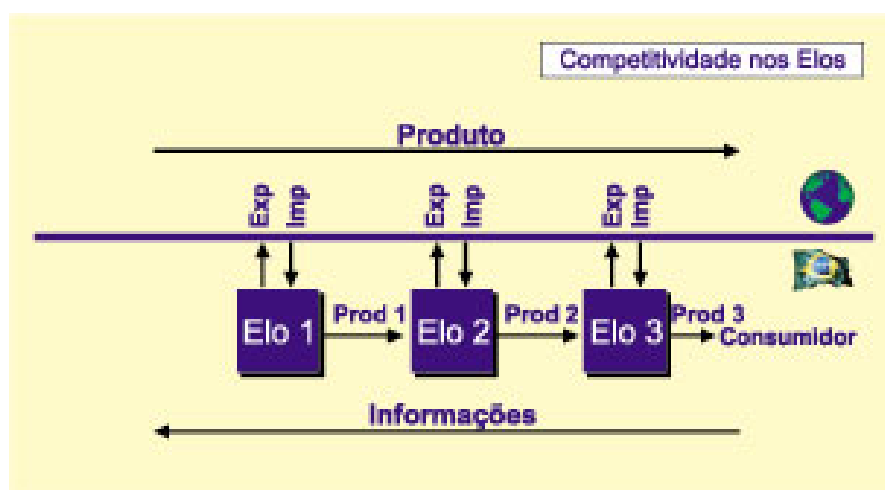
Figura 4: Modelo genérico de ambiente de uma cadeia produtiva e seus elementos de influência



Fonte: <http://www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/doc/doc127/09proposta.html>, em 03/04/2005

A visão sistêmica aborda o processo produtivo. Dentro deste contexto as cadeias produtivas inserem os sistemas produtivos que são o conjunto de componentes interativos que objetiva a produção. Os sistemas produtivos são componentes da cadeia produtiva e visam essencialmente, maximizar produção biológica e/ou econômica, minimizar custos, atingindo padrões de qualidade adequados, proporcionando a sustentabilidade ao próprio sistema e garantindo competitividade do produto. A aplicação do enfoque sistêmico na caracterização tecnológica é fundamentada na utilização dos conceitos de sistemas e das suas ferramentas de análise à caracterização de demandas.

Figura 5: Os elos: modelo sistêmico-generico:



Fonte: <http://www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/doc/doc127/09proposta.html>, em 03/04/2005

Neste modelo, percebe-se a importância dos elos da cadeia como elementos componentes de um sistema produtivo, participando como elementos interdependentes e interagentes, formando uma atividade a fim de atingir um objetivo ou propósito.

O conhecimento profundo desses elos e de seu comportamento pode trazer um entendimento a mais no fenômeno cadeia produtiva, o que potencialmente acaba por gerar alguma vantagem competitiva em um setor específico, como por exemplo, o da madeira.

A seguir, um modelo cadeia de produção agroindustrial e seus ambientes institucional e organizacional, que dá uma idéia sobre as etapas da mesma, desde os insumos até o consumidor final, e as influências dos ambientes citados.

Figura 6 : Cadeia Agroindustrial e Seus Ambientes.



Fonte: ABIPTI

Batalha e Silva (2001, p. 39-47), apontam cinco principais utilizações para o conceito de cadeia de produção:

- Metodologia de divisão setorial do sistema produtivo:

Formulação e análise de políticas públicas e privadas: busca identificar os elos problemáticos de uma cadeia produtiva e incentiva-los por meio de uma política adequada, como resultado do desenvolvimento harmonioso de todos os agentes que atuam na cadeia. No estabelecimento de políticas desenvolvimentistas regionais, seria necessário identificar os elos da cadeia complementares às atividades já existentes na região e estimular seu desenvolvimento, utilizando os mecanismos governamentais pertinentes. Esta visão contraria aquela de promover o surgimento de grandes firmas como elemento impulsionador do desenvolvimento do conjunto da cadeia. Permite uma visualização global do sistema que evidencia a importância de uma melhor articulação entre os agentes econômicos privados, o poder público e os desejos e necessidades dos consumidores dos produtos finais dessa cadeia. Estende-se esse raciocínio a uma melhor

coordenação entre os agentes envolvidos diretamente com as atividades da cadeia de produção e aos agentes “de apoio”, entre os quais destaca-se o governo . (grifo do autor)

Ferramenta de descrição técnico-econômica: consiste em descrever as operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado, de forma que uma cadeia de produção apresenta-se como uma sucessão linear de operações técnicas de produção. Pode possuir um caráter analítico além do descritivo técnico, que se complementam combinando aspectos técnicos aos econômicos que se estabelecem entre os agentes formadores da cadeia. Uma análise das cadeias de produção seja baseada em três fatores distintos: os mercados, a tecnologia e os produtos. A superposição desses fatores definiriam estaticamente a cadeia de produção. Já o aspecto dinâmico se daria pela combinação dos três elementos, considerando-se a variável tempo, ou seja, ao longo do tempo, influenciando-se mutuamente.

Metodologia de análise da estratégia das firmas: pela ótica da organização, o subsistema (ou mesosistema) é uma região de interdependência que delimita significativamente o campo das ações estratégicas possíveis. As fronteiras dessa região estratégica são de definição complexa, sendo em determinados momentos de difícil delimitação, pois são mutantes ao longo do tempo. Assim, uma análise da cadeia produtiva pode ser considerada uma ferramenta de observação da concorrência, resultando em reflexões sobre o comportamento desta.

Para Batalha e Silva (2001, p. 42-44), os atores econômicos, dentro de uma cadeia de produção, irão posicionar-se de forma a obter o máximo de lucro em suas atividades, ao mesmo tempo que tentam se apropriar das margens dos outros atores presentes. Esse jogo representa o principal fundamento da estratégia industrial. Assim, “a definição de uma estratégia em face da concorrência tem por objetivo posicionar a firma na melhor situação possível para se defender contra as forças da concorrência ou transforma-las a seu favor”. (grifos do autor)

Afirma ainda que a relação da firma com seu meio ambiente concorrencial é um pré-requisito essencial à definição de uma estratégia, destacando que este é justamente um dos pontos fortes da análise das cadeias de produção que busca estudar essas relações, sejam elas tecnológicas ou econômicas.

Percebe-se que o autor limita sua análise às variáveis “tecnológicas” e “econômicas”, sem mencionar a variável “histórico/cultural”, em sua análise.

Alguns autores como Batalha (1995) e Koulytchizky (1985) se propuseram a explicar o processo de diversificação por meio de estratégias baseadas no conceito de cadeia de produção. Assim, esta abordagem não considera apenas as relações diretas entre seus agentes econômicos, mas o conjunto de articulações que constituem a cadeia. Esta metodologia teria a vantagem de evidenciar mais facilmente as sinergias tecnológicas e comerciais entre as várias atividades constitutivas da cadeia.

De acordo com este modelo, a diversificação de uma empresa pode orientar-se segundo duas direções diferentes:

- a diversificação dentro dos setores ligados às atividades existentes;
- penetração em uma cadeia de produção na qual a empresa está ausente.

a) A diversificação dentro dos setores ligados às atividades existentes: o primeiro passo é definir a(s) cadeia(s) de produção e/ou complexo(s) na qual esta empresa está inserida. Esta definição demanda observações que vão além da integração técnica. As observações devem levar em conta três grupos de fatores:

- As relações comerciais diretas (clientes e fornecedores)
- As relações comerciais indiretas (o fluxo de compra e venda dos clientes e fornecedores)
- As relações tecnológicas (elemento de base da construção da cadeia)

Após haver definido a(s) cadeia(s) de produção na qual a empresa atua e ter localizado a posição que a empresa ocupa dentro deste sistema, é preciso delimitar os principais setores –alvos para a diversificação. Esta escolha pede a consideração de dois grupos de fatores:

- Fatores de proximidade técnico-econômica: avaliam as eventuais vantagens ligadas a entrada em outro setor em função das ligações comerciais e tecnológicas com a atividade atual da empresa; estes fatores mostram os pontos fortes e fracos específicos da empresa em outros setores da cadeia de produção, em função das atividades já desenvolvidas pela firma; podem ser considerados ligados ao desenvolvimento de sinergias internas e externas a firma;

- Fatores de avaliação estratégica: representam fatores ligados a dinâmica do sistema (rentabilidade, barreiras a entrada, mobilidade estratégica dos atores etc.)

Estas considerações representam uma integração entre os fatores de análise clássicos da moderna estratégia industrial e os fatores ligados a sinergia técnica e econômica que são próprios das cadeias de produção.

b) Penetração em uma cadeia de produção na qual a empresa está ausente:

Neste caso, a primeira decisão que se impõe é a escolha da cadeia de produção que será alvo da diversificação. Esta escolha será basicamente o resultado de considerações financeiras. A seqüência lógica é a escolha de quais “elos” da cadeia de produção serão “atacados”. Para isso é necessário considerar os custos globais de entrada e a atratividade da atividade a ser desenvolvida.

Finalmente, a estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas. Para isso, a firma pode tentar obter o *controle* da cadeia de produção (grifo do autor).

Este controle, com objetivo de dominar toda a cadeia ou somente parte dela, pode acontecer de várias maneiras. A dominação pode-se dar de forma mais sutil que a apropriação pura e simples das unidades que a compõem, ou seja, ela não passa necessariamente por uma estratégia de integração vertical.

Os fundamentos desta dominação podem ser associados ao ciclo de vida de um produto.

- fase de introdução do produto (produto novo): o controle dá-se basicamente pelo domínio tecnológico (P&D)
- fase de difusão: o controle acontece pelo domínio dos processos de produção, presente principalmente nas atividades do macrosegmento produção da cadeia.
- Fase de maturidade: nesta fase o controle passa pelo domínio das relações comerciais e dos mercados; estas atividades normalmente estão representadas pelas atividades situadas mais a jusante da cadeia de produção.



Assim, a capacidade da empresa em orientar suas ações segundo a evolução do ciclo de vida de seus produtos e em controlar os segmentos equivalentes da cadeia de produção segundo as fases desta evolução, constitui-se em uma estratégia de manutenção da posição dominante.

Bidault (1988) ressalta a importância dos fluxos de informação na criação de redes de empresas dentro de uma cadeia de produção ou de um complexo.

Além das sinergias tecnológicas, de produção e comerciais, um enfoque em termos de cadeia de produção pode revelar sinergias importantes em termos de fluxos de informação, sendo este um fator decisivo na competitividade e, por consequência, em uma possível geração de vantagem competitiva.

- Ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Para Kliemann Neto e Hansen (2005)<sup>3</sup> A expressão Supply Chain pode ser traduzida como cadeia de suprimentos e refere-se, normalmente, a um conjunto de empresas integrantes de uma cadeia produtiva específica voltada para um determinado segmento do mercado. Este conceito está vinculado à análise das relações entre fornecedores e clientes internos das cadeias de suprimentos de materiais, insumos e componentes de uma determinada cadeia produtiva. Assim, é voltada a um mercado consumidor específico, na busca de otimizar o processo logístico e de transferência de bens inter-empresas, de forma a melhorar os seus fatores competitivos em nível de mercado consumidor.

Esta forma de análise das relações entre empresas fornecedoras e empresas clientes teve origem na década de oitenta, quando se iniciaram os estudos com o objetivo de melhorar o desempenho dos processos internos das empresas. Assim, na busca de otimizar os fluxos internos de atividades, passou-se a analisar as formas de racionalizá-

---

<sup>3</sup> Francisco José Kliemann Neto e Peter Bent Hansen - Avaliação de Desempenho de Cadeias Produtivas: o novo desafio para a competitividade sistêmica, disponível em [http://www.mbc.org.br/cadeias/supply\\_chain.asp](http://www.mbc.org.br/cadeias/supply_chain.asp), acesso em 10/03/2005

las, eliminando atividades com repercussões sobre aspectos que "não agregavam valor" aos olhos do cliente final, como estoques, custos e prazos. Como seqüência natural deste processo de racionalização, ocorreu o desenvolvimento da função logística nas organizações, envolvendo a ligação entre as funções internas e, externamente a estas, com os fornecedores diretos e indiretos. Desta forma, busca-se estender aos parceiros comerciais a gestão por processos, visando a integração, a formação de parcerias e mesmo a co-produção.

Por fim, definem *agrobusiness* como sinônimo de agronegócio, onde a mesma deve vir acompanhado de um complemento delimitador. Assim a palavra *agrobusiness* ou *agronegócio* não está associado a nenhum dos níveis de análise anteriores.

Segundo Silva (1991, p. 6), a denominação à montante e à jusante estão associada à idéia de "que os investimentos realizados em determinadas atividades tinham o poder de induzir o surgimento de outras atividades naqueles ramos que estivessem imediatamente em contato".

Um complexo agroindustrial pode ainda ser compreendido em suas concepções *macro* e *micro* complexos agroindustriais, a saber:

Tabela 1: Principais características das concepções "macro" e "micro" do complexo agroindustrial

Características	Concepções	
	"Macro" complexo	"Micro" complexo
<b>Idéia central</b>	Corresponde a um espaço econômico determinado caracterizado através da homogeneidade da base técnica. É batizado pela noção de complexo industrial. Apresenta sistemas ou cadeias agroindustriais que se caracterizam pela integração tanto a montante como a jusante do setor agrícola.	Analisa as transformações do setor agropecuário através da existência dos Complexos Rurais e da sua decomposição, dos processos de modernização e industrialização da agricultura até a formação dos Complexos Agroindustriais. Enfatiza a existência de vários Complexos Agroindustriais.
<b>Papel do Estado</b>	O Estado atua como gestor do processo de acumulação na agricultura.	O Estado desempenha papel fundamental na construção dos CAI's e no entendimento da "nova" dinâmica da agricultura brasileira.
<b>Setor dinâmico</b>	Indústria a montante.	Indústria a montante.
<b>Agricultura</b>	Não perde suas características em função da integração com a indústria e do modo industrial e empresarial da condução das atividades nos estabelecimentos agrícolas.	A modernização corresponde a uma etapa da industrialização da agricultura e da formação dos CAI's através da sua integração intersetorial.
<b>Tipologia</b>	Não apresenta.	Complexos Agroindustriais completos, incompletos, atividades agrícolas modernizadas e artesanais.
<b>Principais autores</b>	G. Muller, R Lauschener, N. Araújo, A.P. Guimarães.	A. Kageyama, J. Graziano da Silva.

Fonte: Marafon (2005)

Para Marafon (op. cit), ambas as concepções consideram que as articulações que ocorrem entre a indústria e a agricultura resultariam no seguinte encadeamento:

indústria para a agricultura — agricultura — indústria da agricultura, o que, esquematicamente, pode ser apresentado da seguinte forma:



Cabe ressaltar que o conceito de cadeia possui, definições bastante amplas, possuindo como característica principal a sua linearidade e sucessão de etapas, e o enfoque em determinados produtos finais ou matérias primas base. Com relação a estes aspectos, para este trabalho, será adotado o termo “Cadeia Produtiva da Madeira” como sinônimo de Complexo Agroindustrial da Madeira, mas com ressalvas ao conteúdo ainda confuso dessa discussão. Justifica-se esta postura pelo comum entendimento, por parte de diversos autores, de um termo no conceito do outro.

### 2.3 – Cadeia Produtiva da Madeira

Neste item são levantados dados que caracterizem o setor madeireiro no Brasil e ao Paraná.

A indústria brasileira de papel e celulose tem vocação exportadora, graças a sua competitividade, o que tem se refletido no aumento de sua participação no comércio internacional. Em 2003, as exportações de celulose cresceram mais de 50% em relação ao ano anterior, saltando de US\$ 1,1 bilhão para US\$ 1,7 bilhão. Os principais destinos foram Estados Unidos, China, Japão e países da União Européia. Já as vendas externas de papel chegaram a US\$ 1 bilhão em 2003, 21,5% acima do valor comercializado em 2002, de US\$ 900 milhões.

Papel, celulose, madeiras e suas obras compõem um importante item da pauta de exportações brasileiras. No ano passado, o país exportou US\$ 4,9 bilhões de produtos florestais, representando um aumento de 28,6% em comparação ao valor alcançado em 2002.

As exportações de madeira e suas obras aumentaram 18,4%, passando de US\$ 2,2 bilhões em 2002 para US\$ 2,6 bilhões em 2003. Os Estados Unidos é o principal comprador brasileiro, absorvendo 44% das vendas. Outros importantes destinos foram Reino Unido, China, Bélgica, França, Japão e Espanha. (Portal do Agronegócio, 2005)<sup>4</sup>

A cadeia da madeira reúne as atividades relativas à madeira e seus derivados. É caracterizada pelo conjunto de atividades que asseguram a produção, da colheita à transformação da madeira até o estágio onde esta última, por associação de seus derivados a outras matérias, perde a característica de constituinte essencial do produto (Selmany, 1993). Esta definição prevalece na França desde os anos 70.

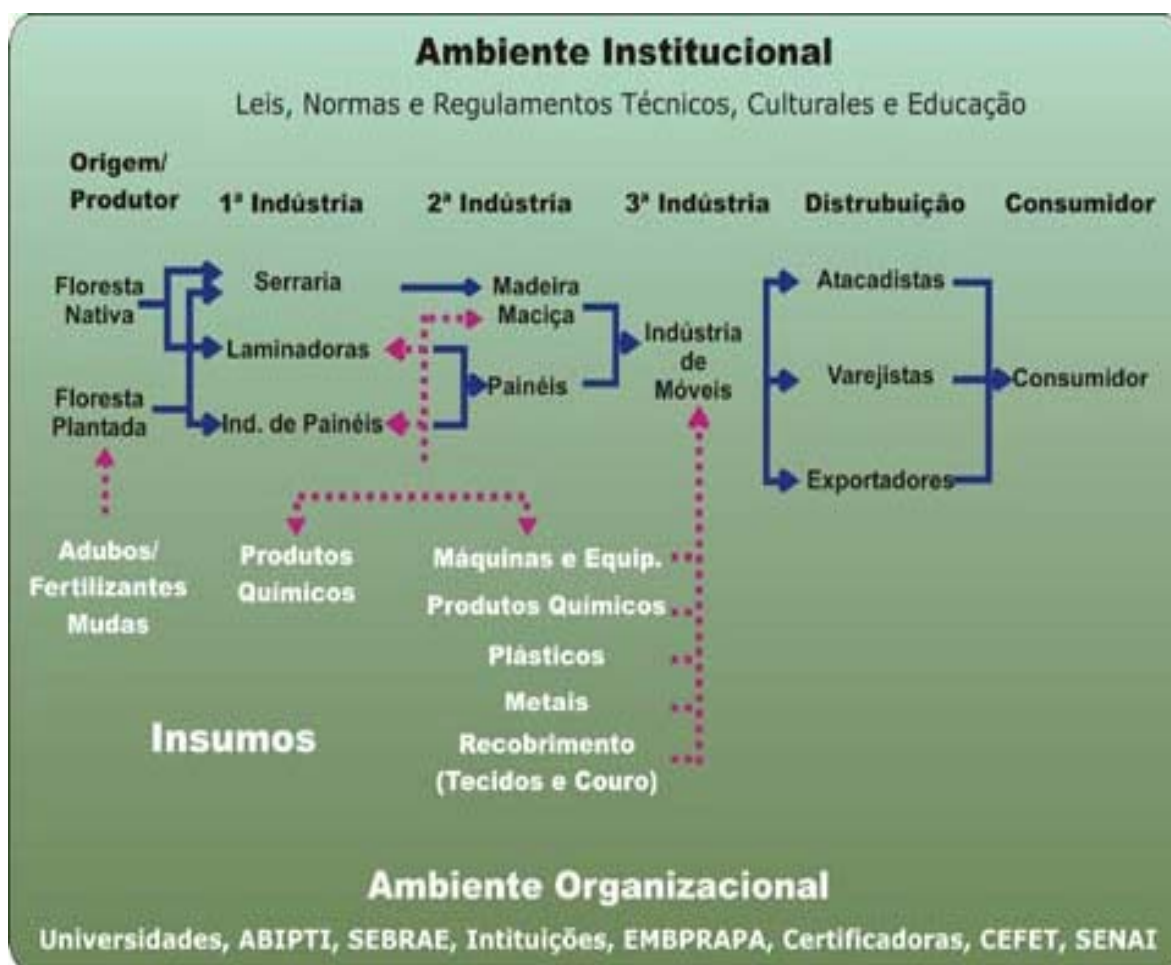
Para Polzl (et al, 2002), a cadeia produtiva da madeira é composta basicamente por três cadeias: cadeia produtiva da madeira industrial (papel, painéis de alta densidade, aglomerados, Medium Density Fibreboard – MDF e Oriented Strand Board - OSB); cadeia produtiva da madeira para energia (lenha e carvão) e cadeia produtiva do processamento mecânico (serrados, compensados e laminados).

O estudo das cadeias produtivas inclui a localização das empresas, a quantificação da produção, as expectativas e objetivos dos agentes dos segmentos, a análise da sua estrutura de mercado, a análise do contexto organizacional e institucional onde ela se insere e a análise dos fluxos internos entre os segmentos em termos de custos, receitas, eficiência, limitações, oportunidades, ameaças e demandas.

---

<sup>4</sup> <http://www.portaldoagronegocio.com.br/agronegocio/agronegocio4.htm>, acessado em 10/09/2005

Figura 7: Cadeia Produtiva da Madeira



Fonte: ABIPTI<sup>5</sup>

A Figura 7 demonstra as várias etapas da Cadeia Produtiva da Madeira, bem como as atividades que as constituem, desde o produtor, as várias fases do processo de industrialização, sua distribuição, até chegar ao consumidor final. Tudo isso em um cenário composto de um ambiente que pode ser classificado em dois aspectos: o Institucional (as leis, regulamentos, aspectos culturais e educação) e o Organizacional (universidades, sistemas de apoio à indústria, ao desenvolvimento empresarial/industrial, à tecnologia, etc)

<sup>5</sup> <http://www.abipti.org.br/Agropolis/imagens/Figura1.jpg>

#### 2.4- Caracterização da cadeia produtiva da madeira no Brasil

Neste item está caracterizado o setor madeireiro no Brasil e, também, seu posicionamento em relação ao mercado mundial.

Preliminarmente, é possível avaliar a importância da cadeia madeireira mediante a análise dos dados da PIA – Pesquisa Industrial Anual, do IBGE. Segundo esta pesquisa, em 2001 cerca de 345.777 pessoas estavam empregadas na Cadeia da Madeira, sendo que 60 % se encontram na vertentes de processamento mecânico, que compreende a fabricação de produtos da madeira .a Tabela 2.

Tabela 2: Pessoal ocupado, valor da transformação industrial e produtividade do trabalho nas atividades da cadeia da madeira. 1996 A 2001.

GRUPO DE ATIVIDADES	PESSOAL OCUPADO		VALOR DA TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL		PRODUTIVIDADE DO TRABALHO	
	1996	2001	1996	2001	1996	2001
<b>Total da Indústria de transformação</b>	<b>4.937.721</b>	<b>5.255.880</b>	<b>225.943.702</b>	<b>273.336.958</b>	<b>45,76</b>	<b>52,01</b>
<b>Total da Cadeia</b>	<b>319.522</b>	<b>345.777</b>	<b>11.795.137</b>	<b>15.050.263</b>	<b>36,91</b>	<b>43,53</b>
<b>Fabricação de produtos de madeira</b>	<b>173.112</b>	<b>207.509</b>	<b>2.685.601</b>	<b>3.874.285</b>	<b>15,51</b>	<b>18,67</b>
Desdobramento de madeira	72.155	89.685	899.123	1.291.094	12,46	14,40
Fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado – exclusive móveis	100.957	117.824	1.786.478	2.583.191	17,70	21,92
<b>Fabricação de celulose, papel e produtos de papel</b>	<b>146.410</b>	<b>138.268</b>	<b>9.109.536</b>	<b>11.175.978</b>	<b>62,22</b>	<b>80,83</b>
Fabricação de celulose e outras pastas para a fabricação de papel	11.860	8.912	1.565.657	2.936.073	132,01	329,45
Fabricação de papel, papelão liso, cartolina e cartão	39.737	34.950	2.568.615	3.658.427	64,64	104,68
Fabricação de embalagens de papel ou papelão	49.692	52.308	2.050.862	2.458.368	41,27	47,00
Fabricação de artefatos diversos de papel, papelão, cartolina e cartão	45.120	42.098	2.924.401	2.123.109	64,81	50,43

FONTE: IBGE, Pesquisa Industrial Anual – PIA. Elaboração IBQP-PR

## 2.5- Caracterização da cadeia produtiva da madeira no Paraná

Neste item, além das fontes já citadas será referenciado um estudo que caracterizou uma análise da competitividade da cadeia produtiva do Paraná, realizado em 2002, dados estes que serão aqui apresentados com as atualizações que se fizerem necessárias a este estudo.

Segundo Polzl (et al, 2002), atualmente o segmento no Estado conta com 3.700 empresas, das quais 75,6% são serrarias e 24,5% são de beneficiamento, ambas gerando 38.000 empregos diretos. Os principais pólos madeireiros estão nas microrregiões de Curitiba, Guarapuava, União da Vitória e Ponta Grossa, predominando as pequenas empresas. As exportações representam 5% do total de produtos exportados pelo Estado, gerando uma receita bruta anual de US\$ 155 milhões.

Além das fontes já citadas, será referenciado um estudo que efetuou a análise da competitividade da cadeia produtiva da madeira no estado do Paraná, realizado em 2002, dados estes que serão aqui apresentados com as atualizações que se fizerem necessárias a este estudo.

Na Figura 9, apresenta-se um diagrama que se refere ao fluxo físico do segmento da madeira serrada no Estado do Paraná

## 2.6 - Caracterização da cadeia produtiva da madeira na região de Guarapuava-PR

Segundo o IPECE<sup>6</sup> – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, Cadeia Produtiva

é o conjunto de atividades que se articulam desde os insumos básicos até o consumidor final do produto incluindo o processo da matéria-prima e sua transformação para a fabricação do produto, sua distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma cadeia.

---

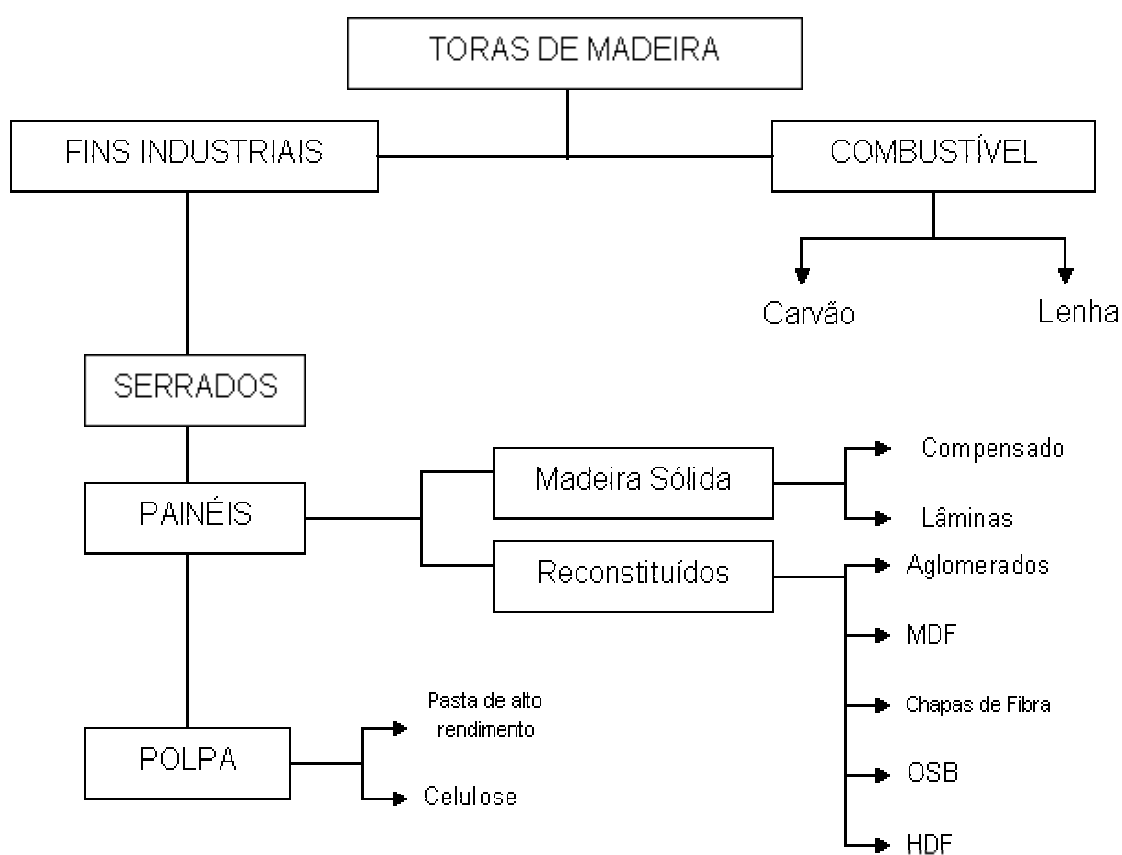
<sup>6</sup> [http://www.iplance.ce.gov.br/estudos\\_setoriais/CadeiaProdutiva/Analise%20da%20Cadeia%20produtiva%20Moveis.pdf](http://www.iplance.ce.gov.br/estudos_setoriais/CadeiaProdutiva/Analise%20da%20Cadeia%20produtiva%20Moveis.pdf), em 03/04/2003



Segundo o CNPGC<sup>7</sup> • Define-se cadeia produtiva como sendo “o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto.” Isso inclui desde as matérias-primas, insumos básicos, máquinas e equipamentos, componentes, produtos intermediários até o produto acabado, a distribuição, a comercialização e a colocação do produto final junto ao consumidor, constituindo elos de uma corrente.

- A cadeia produtiva é composta por elos. Podemos classificar, de uma maneira geral, os elos da cadeia em:
  - Produtores; distribuidores; prestadores de serviços.
  - Varejistas e consumidores.

Figura 8: Desenho da Cadeia Produviva da Madeira:



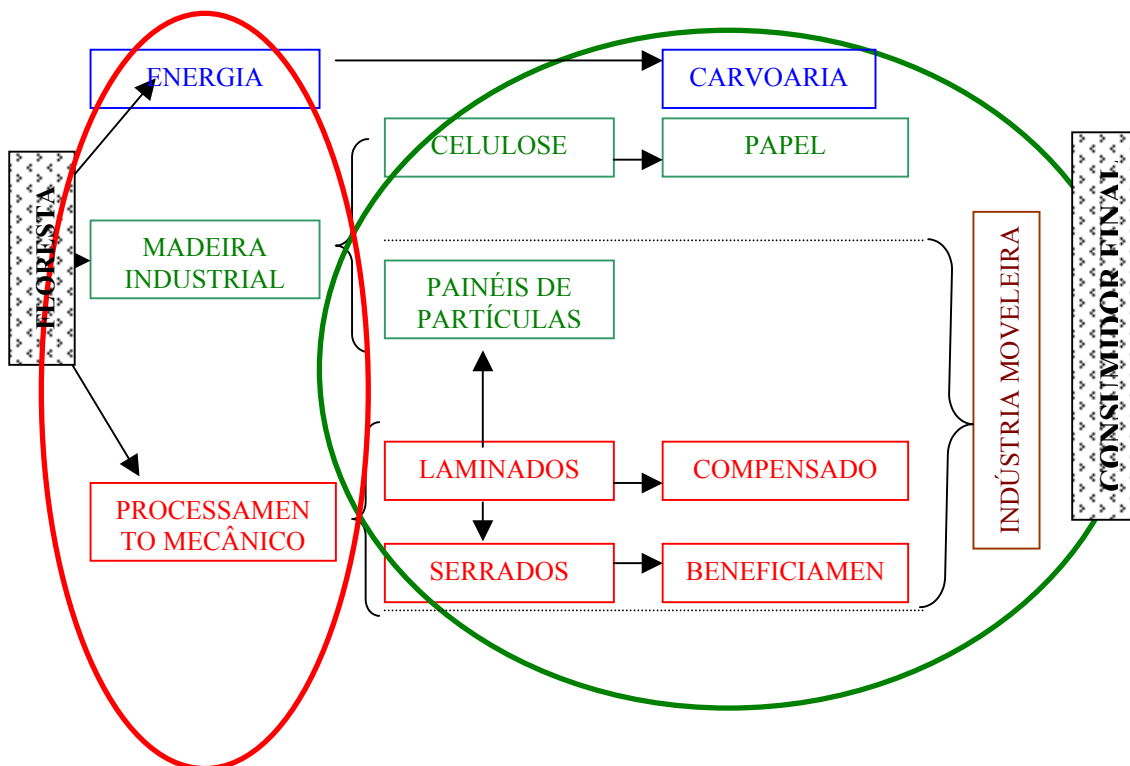
Fonte: O autor

A madeira serrada é um produto de importante presença no setor madeireiro. A Figura 9, descreve a cadeia produtiva do segmento madeira serrada, no seu corte

---

longitudinal, mostrando como é o caminho da madeira, desde a floresta (como produção de matéria prima), passando por várias possibilidades de beneficiamento, até chegar ao consumidor final. Demonstrando a máquina produtiva que o setor movimentava.

Figura 9: O fluxo do segmento da madeira serrada, no seu corte longitudinal



Fonte: Polzl (et al, 2002)

Com esta exposição tem-se uma idéia do processo que envolve esse importante produto, desde a floresta até o consumidor final.

Neste item, além das fontes já citadas está referenciado um estudo que caracterizou um diagnóstico da cadeia produtiva da madeira na região de Guarapuava-PR, realizado em 2003, dados estes que serão aqui apresentados com as atualizações que se fizerem necessárias a este estudo.

Segundo o Censo Econômico de 2001, realizado pela ACIG, a cadeia produtiva da madeira possui a maior representatividade em volume de empresas que vão desde o

<sup>7</sup> <http://www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/doc/doc127/09proposta.html>, em 03/04/2005

desdobramento da madeira até o comércio de seus artefatos para o consumidor final (145 empresas somente no setor industrial, ou seja, quase 20% das empresas do setor), sendo também o que mais emprega funcionários.

## 2.7 – Sobre as Recentes Ameaças das Portarias 507 e 176

Existiram recentemente duas portarias ministeriais que versavam sobre a criação de uma Unidades de Conservação (Ucs), o que foi encarado como ameaça à economia dos municípios atingidos, por suas lideranças empresariais e políticas.

O Ministério do Meio Ambiente determinou, no final de 2002, a realização de estudos para criação de unidades de conservação federais na área da Floresta com Araucária e nos campos naturais associados, considerando a ameaça de extinção desses dois ecossistemas.

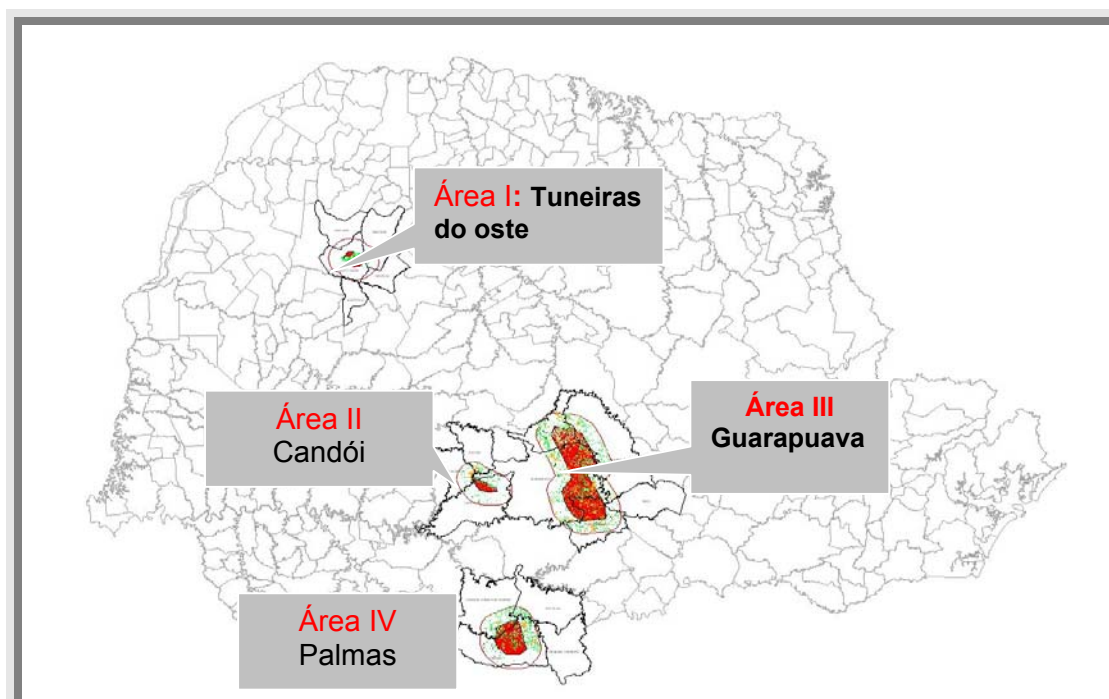
As áreas de estudo foram delimitadas através de portarias do MMA (nº 507 e nº508/2002) e redefinidas pelas portarias nº 176 e nº178/2003.

A portaria n.º 507, que transformava em Unidades de Conservação (UCs) quatro grandes áreas rurais do Paraná, vetava a exploração de florestas e plantio de produtos agrícolas nos territórios preservados. As UCs foram criadas em dezembro de 2003, abrangendo Guarapuava, Palmas, Cândói e Tuneiras do Oeste, totalizando 647,5 mil hectares. A portaria suspendia, dentro de seus limites e em um raio de 10 quilômetros no entorno de cada unidade, o plantio de espécies exóticas que não pertencessem à Mata Atlântica, nativa do Paraná. Ou seja, a partir da colheita seguinte, os produtores rurais ficariam proibidos de plantar qualquer espécie vegetal, incluindo as lavouras tradicionais de soja, milho, feijão, cana de açúcar, plantar pinus e eucaliptos e de ter atividades pecuárias. As áreas com impedimento de cultivo e de atividades consideradas exóticas acabaram sendo estendidas para os municípios vizinhos de Tapejara, Cianorte, Araruna, Cantagalo, Goioxim, Prudentópolis, Turvo, Irati, Inácio Martins, Bituruna, Coronel Domingos Soares e General Carneiro.

Em março de 2003 a Ministra Marina Silva criou o GT Araucárias Sul, integrando órgãos dos governos federal, estaduais, municipais, do poder legislativo, de universidades e centros de pesquisa, representações do setor agrícola e industrial e organizações ambientalistas com o objetivo de formular propostas para uma política de conservação direcionada a esses ambientes. Em abril do mesmo ano, o MMA editou a

Portaria n<sup>os</sup> 176 com ajustes na redação dos artigos 3<sup>o</sup> e 4<sup>o</sup> da Portaria n<sup>os</sup> 507. A nova redação do artigo 4<sup>o</sup> especificava que as restrições ao plantio no interior das áreas delimitadas pelas portarias de dezembro de 2002 passavam a referir-se a espécies exóticas utilizadas em reflorestamento, ressaltando que não se aplicaria a atividades agrícolas.

Figura 10: Áreas das Unidades de Conservação (Ucs), no Estado do Paraná



Fonte: Portarias 507 e 176, do Ministério do Meio Ambiente

Em 2004, o Presidente da República assina o Decreto nº5092, que estabelece as áreas prioritárias para "instituição de unidades de conservação, pesquisa e inventário da biodiversidade, utilização, recuperação de áreas degradadas e de espécies sobre-exploradas ou ameaçadas de extinção e repartição de benefícios derivados do acesso a recursos genéticos e ao conhecimento tradicional associado" respeitando as áreas identificadas no "Projeto de Conservação e Utilização Sustentável da Diversidade Biológica Brasileira - PROBIO. Entre as áreas classificadas como de "extrema importância biológica" estão os Campos Gerais do Paraná e os últimos remanescentes

da Floresta com Araucária; entre as áreas de "alta importância biológica" estão trechos do Rio Tibagi.

Durante mais de um ano, entre dezembro de 2003 e março de 2005, uma equipe de técnicos percorreu todas as regiões indicadas pelas portarias do MMA e áreas incluídas no Decreto nº5092, para identificar as áreas mais adequadas para criação das UCs. A maior parte das áreas indicadas não oferecia condições em extensão ou qualidade para a criação de UCs.

## 2.8 – Aspectos Histórico-Culturais

Do ponto de vista da antropologia, a cultura está em tudo que nos cerca, nas coisas afetas ao dia-a-dia. É aquilo que é único a respeito da maneira pela qual fazemos todas essas coisas. Trata do que diferencia uma coisa de outra, uma organização de outra, uma população de outra e seu caráter universal, mas único, tem se refletido também em sua aplicação à administração estratégica. (MINTZBERG et al, 2000, p. 194).

Para Prazeres (1996, p. 98), cultura significa um “conjunto de percepções, atitudes e modos de agir, de instituições e valores espirituais e materiais de uma organização (grupo social, sociedade, povo). Inclui o modo como os funcionários tratam uns aos outros, os clientes e os vendedores” e, cultura organizacional é o “conjunto próprio e específico de valores, crenças, hábitos, estilos e memória coletiva que permeiam uma determinada organização”.

O conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Se esse grupo tiver uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura afeta, portanto, todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle (Schein, 1988, apud WOOD JR, 1995).

Uma determinada “cultura” vem enraizada e seus “paradigmas” e, de acordo com estes, constrói sua forma de ver os fenômenos. Para Prazeres (1996, p.297) paradigma significa “um modo básico de se perceber, pensar, avaliar e de fazer

associações com uma visão particular da realidade”. Ressalta que as pessoas tendem a buscar soluções para novos problemas, baseando-se em experiências do passado, apoiadas em velhos paradigmas, ou seja, “as pessoas vêem o mundo por meio dos seus paradigmas. Por esse ‘filtro’, selecionam as informações e as interpretam da maneira que melhor se ajustam ao seu entendimento e interesse”.

O autor ainda afirma que é por isso que há tantas divergências na interpretação de um mesmo fato. Portanto, mudar paradigmas é mudar as regras do jogo (ou mudar o jogo).

Para algumas culturas, como a dos Estados Unidos, a ênfase está na resolução de problemas; outras, como as da Tailândia e da Indonésia, convergem para a aceitação das situações tais como são. Uma vez que os gerentes solucionadores de problemas acreditam que podem e devem mudar as situações em seu benefício, os gerentes americanos podem identificar um problema, muito antes que seus colegas tailandeses ou indonésios sequer reconheçam sua existência (ROBBINS, 2000, p.79).

Essa comparação feita pelo autor demonstra claramente como os fatores culturais, apoiados em certos paradigmas, podem influenciar estrategicamente na postura dos negócios e em seus rumos e, por conseqüência, nos impactos ao desenvolvimento competitivo de uma determinada sociedade ou setor.

Dessa forma, as práticas e hábitos mentais dos novos empresários encarnam-se na cultura em geral e, especialmente, na ciência. As crenças, mitos, filosofias e ideologias desempenham um papel importante. Atuando no progresso da ciência e da indústria, os fatores de difícil visibilidade, tais como atitudes, mentalidades, visões de mundo, cumprem papel crucial. Suas bases são as práticas da época, ou seja, todo o conjunto de representações, atitudes e motivações que se forjaram e se consolidaram na prática social (JUPIASSU, 1985, p. 38).

A cultura existente no meio empresarial determina o estilo de gestão, políticas internas e externas à organização, formas de comunicação e a qualidade organizacional. Está constantemente envolvendo e é largamente um produto dos valores e percepções de seus líderes.

### 2.8.1 – Valores

São definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso, as crenças e conceitos básicos numa organização. Os valores representam a essência da

filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Observa-se que, em geral, as corporações consideradas culturas fortes, definem alguns poucos valores que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc. Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados.

Para Prazeres (1996, p. 411), valores são “preceitos, princípios e padrões aceitos ou mantidos por uma organização. Conceitos de ética e de conduta adotadas por funcionários (ou indivíduos, de forma ampla) e pelas organizações, e sobre os quais todas as relações do negócio estão baseadas (por exemplo: confiança, veracidade, apoio etc).

Já para Hitt (et al, 2002, p. 101) “valor é constituído pelas características e atributos de desempenho que as empresas proporcionam sob a forma de bens ou serviços pelos quais o cliente está disposto a pagar”.

Observam-se conotações diferentes para o mesmo termo. Neste trabalho o “valor” poderá assumir qualquer um desses conceitos, uma vez que tanto aspectos culturais como os econômicos e de mercado serão abordados.

### 2.8.2 - Crenças e pressupostos:

Geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana, e se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida.

Para Prazeres (op cit., p.96), crenças são “convicções próprias e específicas adotadas por uma organização. Idéias ou pensamentos que fazem com que uma ou mais pessoas acreditem em algo”.

Segundo Prazeres (1995, p. 47), crença é “aquilo em que se acredita, que se crê ser verdade sobre alguma coisa. Não há explicações nem justificativas lógicas ou racionais - simplesmente acredita-se”.

A formação deste conjunto de crenças e pressupostos atende a uma necessidade humana de consistência e ordem, desde que determinado grupo tenha tido tempo de vida suficiente para que tal formação ocorra. Os pressupostos tendem a tomar-se inconscientes e inquestionáveis.

### 2.8.3 - Ritos, rituais e cerimônias:

São exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tomando a cultura mais tangível e coesa. Partindo do pressuposto que as realizações na organização merecem reconhecimento, alguns autores vêem nos ritos, rituais e cerimônias um papel muito importante em tornar expressiva a cultura, à medida que:

- a) comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;
- b) chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados;
- c) estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”;
- d) exercem uma influência visível e penetrante;
- e) apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
- f) guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação. (FLEURY, 1992, p.18)

No entanto, diferindo das mudanças sociais, os rituais no trabalho não produzem resultados diretos, porém eles são válidos por fornecerem um senso de segurança e identidade comum, bem como assegurarem um significado às atividades “mundanas”.

Trabalhando com a questão da mudança cultural, Trice e Beyer (apud FLEURY, op. cit., p.19), analisam o papel dos ritos e rituais nas organizações, e apontaram as características e a forma como cada um deles é usado:

- a) *Ritos de Passagem*: usados para facilitar a mudança de status, seja no caso de introdução, seja no retreinamento de pessoal. Conseqüências latentes: minimizar mudanças na maneira como as pessoas executam novos papéis sociais e restabelecer o equilíbrio das relações sociais em processo.



b) *Ritos de Degradação*: usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, “encostar” alguém, denunciar falhas/incompetências publicamente, etc. Conseqüências latentes : fornecer conhecimento público de problemas existentes e seus detalhes; defender as fronteiras do grupo através da redefinição de seus membros e reafirmar a importância e valor das regras envolvidas.

c) *Ritos de Reforço*: celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder. Conseqüências latentes: fornecer reconhecimento público às realizações individuais, bem como motivar esforços similares; enfatizar o valor social da observância das regras.

d) *Ritos de Renovação*: visa renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento como: programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado. Conseqüências latentes: reafirmar aos membros que algo está sendo feito sobre os problemas; distinguir a natureza dos problemas; dirigir atenção para alguns problemas e omitir outros; legitimar e reforçar os sistemas de poder e autoridade existentes, etc.

e) *Ritos de Redução de Conflitos*: usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e agressão, como nos casos de barganha coletiva. Conseqüências latentes: desviar a atenção da resolução de problemas, compartimentando o conflito e seus efeitos de ruptura; restabelecer o equilíbrio das relações.

f) *Ritos de Integração*: encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Comumente usado nas festas de Natal, rodadas de cerveja, jogos. Conseqüências latentes: permitir a liberação de emoções e o afrouxamento temporário das normas; reassegurar e reafirmar, através do controle, a moral das normas.

g) *Estórias e mitos* : enquanto as estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatiza como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém, sem sustentação nos fatos. As estórias apresentam algumas características gerais, tais como:

- são concretas visto que detalham específicas pessoas, específicas ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar;
- são conhecimento comum entre grupos de pessoas na organização;
- os indivíduos acreditam nas histórias e assim elas se tomam conhecimento comum;
- elas são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que são, em geral, relacionadas com a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

As histórias apresentam também algumas funções como :

- mapas: auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas por determinado grupo. Esses mapas fornecem, principalmente para os funcionários recém-admitidos, uma idéia a respeito dos limites de segurança dentro da organização, o que viria a se constituir num “território social”;
- símbolos: eles dão conta de eventos concretos, os quais ser exemplos dos objetivos e princípios compartilhados. As histórias servem para simbolizar uma orientação e os valores que unificam os participantes das várias subunidades organizacionais;
- scripts: muito freqüentemente as histórias comunicam mais que a orientação da companhia; muitas delas são interpretadas como scripts que dizem aos empregados quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis ou o que eles podem esperar que a organização faça no futuro. Elas podem ensinar os tipos de decisões que são aceitáveis em determinadas situações.

#### 2.8.4 - Fatores que influenciam as características culturais

Referenciando-se em Giansi (1994, p. 67-69), os fatores que influenciam as características culturais podem ser assim distribuídos:

##### a) *Fatores culturais:*

Os fatores culturais referem-se, principalmente, ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância e que são incorporados. Estes fatores dependem, também, da subcultura, influenciada pela nacionalidade, grupo racial, religioso e pela região geográfica. A classe social também pode ser considerada como fator cultural, já que as classes sociais são relativamente homogêneas, constituindo divisões na sociedade, as quais são hierarquicamente ordenadas e seus membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares. Utiliza duas dimensões básicas para os fatores culturais: os comportamentais (classe social, por exemplo) e demográficos (renda, nível de escolaridade, domicílio, idade).

#### b) *Fatores Sociais*

Os fatores sociais referem-se aos grupos de referência das pessoas, ou seja, grupos que direta ou indiretamente influenciam o comportamento e as atitudes destas. De fato, em muitos casos, inclusive, os membros da família serão co-usuários do serviço, possivelmente não decidindo, mas influenciando a opinião sobre o serviço.

#### c) *Fatores Pessoais*

Os fatores pessoais podem ser divididos em dois tipos:

- *Fatores demográficos*: idade, ocupação e condição econômica;
- *Fatores psicográficos*: estilo de vida, personalidade e autoconceito.

Os fatores psicográficos ou comportamentais são considerados como os mais relevantes. Estes fatores explicam melhor a maneira pela qual as pessoas agem e vivem, pois descrevem como as pessoas pensam e as ações geradas por sua forma de pensar. Em geral, os fatores psicográficos cortam transversalmente os segmentos definidos demograficamente, identificando grupos de pessoas com padrões de comportamento em comum.

#### d - *Fatores Psicológicos*

Quatro fatores psicológicos influenciam o comportamento das pessoas: a motivação, a percepção, o aprendizado e as convicções e atitudes:

- *motivação*: é o que leva uma pessoa a realizar uma ação, procurando satisfazer a determinadas necessidades;
- *percepção*: é o ‘processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo’ , A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função de sua intangibilidade;
- *aprendizado*: refere-se à influência da experiência anterior da pessoa, reforçando ou não suas decisões futuras;
- *convicções*: e atitudes representam certas noções pré-concebidas que as pessoas têm sobre certas coisas. Estas noções podem referir-se, por exemplo, ao tempo razoável que uma outra pessoa está disposta a esperar por um serviço, ou ao tempo de tratamento esperado em um período de pico de demanda.

Obs: os fatores acima mencionados foram inicialmente focalizados, pelo autor, no cliente da organização. No entendimento de que, em Gestão Estratégica, consumidor pode ser interno ou externo à organização, o termo “consumidor” foi entendido como pertencente ao raciocínio cliente-fornecedor, seja interno ou externo, de forma a aproximar mais da análise cultural do fenômeno estudado, sem prejuízo da mensagem essencial que o autor transmite.

#### 2.8.5 - Identificação da cultura organizacional

As organizações carregam consigo através dos tempos uma matriz sócio-cultural gerada em um local e tempo anteriores.

A sociedade se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas. Diferentes culturas apresentam diferentes coeficientes de aversão ao risco. Sociedades com alta aversão ao risco tentam evitar situações incertas providenciando carreiras estáveis, estabelecendo regras mais formais, não tolerando idéias nem comportamentos desviantes. As relações inter-grupais dentro das organizações são também influenciadas

à medida que o poder e o “status” são conferidos aos grupos que lidam com as maiores fontes de incertezas ambientais.

Organizações desenvolveram suas próprias culturas e seus sistemas de valores predominantes, e que na maioria das vezes são influenciados pela personalidade de seus fundadores.

O conceito de cultura organizacional vem da sociologia e afirma que as organizações cujos membros concordam em certos valores e normas fundamentais (cultura) são mais bem-sucedidas do que outras, e que qualquer mudança na maneira de uma organização funcionar deve, necessariamente, começar por uma mudança de valores. (SEVO, 1995, p. 12).

Hitt (et al, 2002, p. 36) afirma que cultura organizacional “diz respeito ao conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda a empresa e capaz de influenciar a forma pela qual ela conduz os seus negócios.”

Para Chiavenato (1996, p. 60), a expressão cultura organizacional refere-se

aos aspectos e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização e que operam inconscientemente, definindo a base costumeira através da qual a organização se vê e visualiza seu ambiente..... A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa. Através da sua cultura, a empresa impõe suas expectativas e normas de conduta sobre seus membros, e, até certo ponto condicionando-os de maneira socialmente aceitável a seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

FREITAS (1991, p. 12-25), apresenta uma descrição dos elementos (os mais citados na literatura corrente) que constituem a cultura organizacional, seu funcionamento e as mudanças comportamentais que eles provocam. O mesmo autor afirma que

no todo ou em parte, esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando apenas a aceitação do que é oferecido como é oferecido. De certa forma, isso sugere um caráter hipnótico, onde as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros. Tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle.

Assim, pode-se associar cultura organizacional com cognição coletiva, que passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como nas manifestações mais tangíveis como: histórias, símbolos ou até edificações e produtos. (MINTZBERG, 2000, p. 195)

Todos esses fatores juntos formam uma mentalidade em relação aos fenômenos administrativos, resultando em uma “mentalidade gerencial” que, para Hitt (et al, 2002, p. 489) significa “um conjunto de suposições, premissas e sabedorias aceita que circunda – ou emoldura – o entendimento que o gerente tem da firma, indústria na qual compete e competência essencial que ela utiliza na busca de competitividade estratégica.”

Os autores Barros e Prates (1996, p. 72) fazem considerações a respeito do estilo brasileiro de administrar e ressaltam que é preciso lembrar que o fato de termos práticas administrativas diferentes em outras culturas, muitas delas defendidas como as mais corretas, não significa necessariamente que a prática brasileira esteja “errada”. Pelo contrário, afirmam que “é a maneira pela qual conseguimos agir naturalmente, sem constrangimentos e com satisfação. Se os resultados não são os melhores em termos competitivos, devemos aperfeiçoar nosso jeito e não simplesmente copiar outros estilos.”

Tem-se, então, a evidência de que existem estilos peculiares de gestão, influenciados pelos fatores culturais presentes no ambiente e vice-versa.

#### *a - Estilos de gerenciamento:*

Existem várias formas de administrar uma organização, resultando em estilos peculiares de gestão são afetados pelos fatores culturais envolvidos, decorrente dos graus de socialização primária e secundária daquelas pessoas que estão ali interagindo. Entende-se, neste estudo, por grau de socialização primária, aquela influência cultural recebida no ambiente familiar, e por grau de socialização secundária, aquela influência recebida no ambiente da escola e do trabalho.

Reddin (1981, p. 25-37), caracteriza oito estilos gerenciais podem ser assim descritos:

- *executivo*: o gerente é percebido como um indivíduo motivador, trata cada pessoa de maneira diferente e gosta de atuar em equipe . Este é o estilo ótimo.
- *transigente*: o gerente é percebido como um fraco tomador de decisões que procura contornar as situações imediatas e posterga a produção a longo prazo.
- *autocrata benevolente* : É o indivíduo voltado para a tarefa onde sabe o que quer e como fazer para obtê-lo sem criar conflitos com as pessoas a sua volta.
- *autocrata*: o interesse se restringe às tarefas, o gerente é visualizado como uma pessoa antipática, desagradável .
- *promotor*: Neste estilo, o gerente dá a sua atenção para os indivíduos. O principal interesse é desenvolvê-los.
- *missionário*: o gerente é percebido como um indivíduo que se importa somente com o clima da organização, ou seja, com a harmonia.
- *burocrata*: está voltado essencialmente para as regras e procedimentos existente na organização.
- *desertor*: é percebido como uma pessoa indiferente, neutra que não possui comprometimento nem com as pessoas nem com à produção.

Estes estilos refletem traços da pessoa que está por trás do cargo ou posição na organização. Quando a idéia é reunir empresários e lideranças locais para um objetivo comum, a combinação desses traços pode resultar em um perfil de conjunto mais adequado ou menos adequado a um determinado propósito.

Mas estes estilos não são absolutos. Segundo Gomes (1979, p. 49) “as identificações dos estilos gerenciais devem ser utilizadas como referência, pois nem sempre o comportamento dos gerentes se ajustam rigorosamente a eles”.

Não existe um estilo ideal de gerência. Porém o modelo aqui delineado traz grandes contribuições principalmente através da possibilidade de confrontar as características do estilo comportamental do gerente com o estilo compatível exigido pelas organizações, no caso desse estudo, quando da implementação da técnica gerencial da Administração Estratégica.

#### b - *Administração intercultural*:

No cenário internacional, tem-se destacado a importância do aspecto cultural nas atividades das organizações multinacionais.

Wood Jr.(op. cit, p. 36-39), observa que, apesar das dificuldades que a prática deste conceito apresenta, a efetividade de uma organização multinacional será dada pela capacidade de gerenciamento da diversidade. Ressalta que um dos maiores desafios de executivo transnacional seria o de criar sinergias entre culturas diferentes, de modo a aproveitar o que cada uma tem de melhor a oferecer.

Outro aspecto mencionado é o de que, tradicionalmente, as organizações ou nações detentoras do poder econômico, uma vez que fornecem tecnologia, capital e outros recursos, acabam impondo também seus estilos e sistemas gerenciais às demais. Entretanto, estudos sobre estratégias internacionais têm revelado que conhecer melhor e respeitar a cultura onde se pretende operar pode representar uma vantagem significativa para a corporação.

Wood Jr.(op. cit) identifica, três tipos de posturas para o ingresso de uma organização em um novo ambiente cultural, a saber:

- *postura etnocêntrica* - onde etnocentrismo compreende a crença, de uma pessoa ou de um grupo, de sua superioridade em relação aos demais. Geralmente, o termo é usado para designar uma empresa que acredita que a maneira como ela trabalha em seu país de origem é superior à de outros países. Assim, muitas vezes acaba por ignorar as diferenças culturais. A partir daí é fácil concluir que o mesmo ocorre com a simples importação de tecnologias administrativas, sem considerar as variáveis culturais.

- *postura policêntrica* - onde o policentrismo implica uma postura oposta à do etnocentrismo. Parte da idéia de que hospeda uma multinacional conhece melhor os procedimentos e métodos mais adequados a seu ambiente. A subsidiária de uma organização multinacional com esta postura, ao vir operar em um país, passaria a operar à “maneira típica deste”. Extremos deste tipo de postura podem levar à perda da identidade e dos valores de origem, descaracterizando a organização ou a técnica administrativa a ser implementada, devido à má avaliação das diferenças culturais, estereotipadas ou reais.

- *postura geocêntrica* - é aquela em que as organizações operam de forma semelhante nos diversos países onde têm subsidiárias. Ocorre em organizações com alto grau de maturidade e de liderança que, apesar de manterem seus princípios e valores básicos, buscam adaptar-se às diferenças culturais de cada



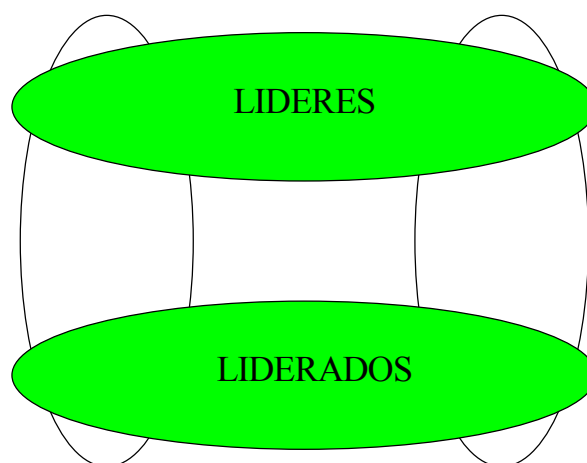
país. Reconhecem o fenômeno da globalização como irreversível, mas não ignoram a influência das diferenças culturais sobre os estilos de gestão.

*c - Sistema de ação cultural brasileiro:*

Nos estudos sobre estilos de gerenciamento realizados por Barros e Prates (1996, p. 26-29) afirmam que o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro grandes subsistemas, a saber:

- institucional - está relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da “rua”;
- pessoal - compõem os traços típicos do espaço da “casa”;
- dos líderes - faz um corte, reunindo traços encontrados naqueles que detêm o poder;
- dos liderados - abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder.

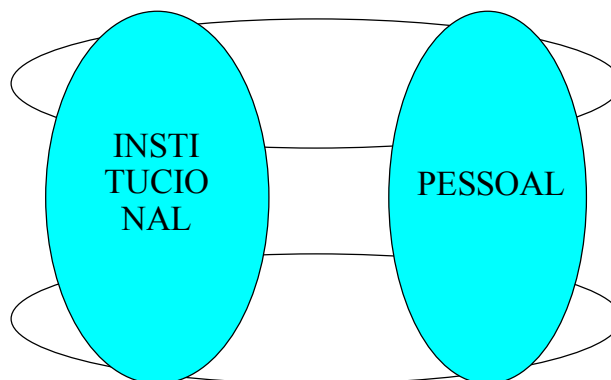
Figura 11 : Composto Sistêmico dos Espaços Culturais



Fonte: Barros e Prates (op. cit., p. 26-29)

As Figuras 11 e 12 procuram ilustrar o “composto sistêmico dos espaços culturais”, retratando a existência de “líderes e liderados”, que convivem em um ambiente institucional, mas que também contém o ambiente pessoal em um processo de inter-relação contínua e intensa, que resultarão em um “modelo de ação cultural brasileiro”, disposto na Figura 13.

Figura 12 : Composto Sistêmico dos Espaços Culturais



Fonte: Barros e Prates (op. cit., p. 26-29)

Barros e Prates (op. cit.) Destaca ainda que: “é muito importante notar que esta é uma visão dinâmica e relativa, pois qualquer cidadão pode encontrar características nos subsistemas alternativos conforme a situação na qual se encontre, isto é, ora estamos na posição de líderes, ora estamos na posição de liderados. Por outro lado, existem momentos em que atuamos de forma impessoal e em outros nos portamos como pessoa.”

Revelam que estes subsistemas apresentam interseções entre si, encontrando-se aí traços culturais comuns a ambos, são elas:

- a) concentração de poder - na interseção dos subsistemas líderes e institucional;
- b) postura de espectador - na interseção dos subsistemas liderados e institucional;
- c) personalismo - na interseção dos subsistemas líderes e pessoal;
- d) evitar conflito - na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

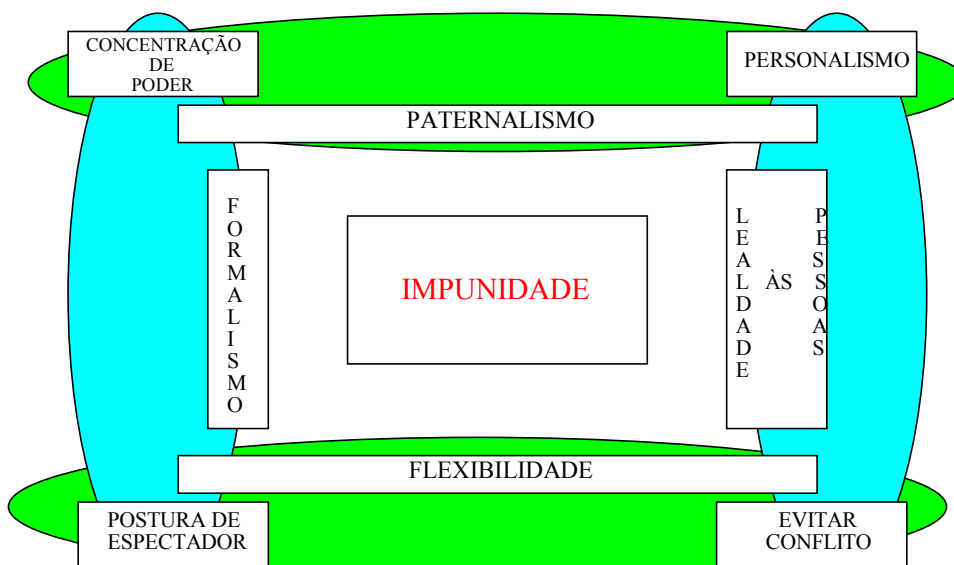
Por fim, existem os traços culturais de integração dos subsistemas que, em última análise, são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. Ao

mesmo tempo são os pontos que, para uma mudança efetiva, deveriam se alterar em grau ou natureza. Esses traços são:

- a) o paternalismo;
- b) a lealdade às pessoas;
- c) o formalismo;
- d) a flexibilidade.

Enquanto o paternalismo e a flexibilidade fazem a ligação dos subsistemas institucional e pessoal, os traços de lealdade às pessoas e o formalismo são os responsáveis pela aproximação dos subsistemas dos líderes e dos liderados. A impunidade é mencionada como um traço central que realimenta ao mesmo tempo o subsistema dos líderes, o dos liderados, o institucional e o pessoal.

Figura 13: Modelo de Ação Cultural Brasileiro



Fonte: Barros e Prates (op. cit., p. 30)

De acordo com a Figura 13, entende-se, para este trabalho, que o modelo de ação cultural brasileiro visa demonstrar o resultado da combinação do composto sistêmico dos espaços culturais, líderes e liderados em ambientes institucional e pessoal, em

intensa inter-relação, onde surgem os fenômenos de concentração de poder, personalismos, postura de espectador, postura de evitar conflitos, flexibilidade, lealdade às pessoas, paternalismos e formalismos. Todos estes fenômenos, quando combinados, destacam a influência do ser humano nas organizações, onde, a despeito daquilo que está estruturado e regulamentado, surge o comportamento humano como forte elemento de influência na forma como os fatos acontecerão e os rumos que a organização adotará doravante.

Observa-se ainda a impunidade como elemento resultante das interações acima descritas, que encontra espaço nas lacunas desse processo. Logo, alguém que perceba esse aspecto pode sentir-se à vontade para agir sem, em certos momentos, considerar aquilo que está nos regulamentos e estruturas previamente definidos.

#### 2.8.6 – Considerações sobre estrutura organizacional

Toda atividade humana organizada, dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados. A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. Mintzberg (1995, p.10 - 12).

Hitt (et al, 2002, p. 444) define estrutura organizacional como “ a configuração do papel formal, procedimentos, mecanismos de direção e controle e processos de autoridade e tomada de decisão de uma empresa.”

Mintzberg (op. cit) explica que existem várias visões de como estruturar uma organização. A primeira é de planificar, baseando-se em regras e em uma rígida hierarquia de autoridade com amplitude de controle não maior do que seis. A segunda, afirmando que existe uma melhor forma de para delinear, isto é, esperando-se que o projetista de organizações combine boas doses de planejamento a longo prazo, enriquecimento do trabalho e estrutura matricial, entre outras muitas coisas. Por fim, adota a abordagem de que “os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização”

Ressalta que tanto os parâmetros para delinear quanto os fatores situacionais, devem ser acoplados para criar configurações e que, dependendo de como as várias escolhas são feitas, diferentes configurações podem ser delineadas - em princípio, grande número delas, mas na prática o número das eficazes para a maioria das organizações pode ser pequeno.

Afirma que existem vários parâmetros para o delineamento estrutural. Entre os mais importantes está a descentralização, que pode assumir cinco formas básicas. Depois de discutir os fatores situacionais são introduzidas as cinco configurações básicas da estrutura e da situação. Especificamente, cada uma das configurações favorece uma das formas de descentralizar, e em cada uma delas um dos mecanismos de coordenação e uma das partes da organização tendem a dominar.

Conclui que um número limitado de configurações explica muitas das tendências que levam as organizações eficazes a estruturar por si mesmas, aliás, como o fazem.

Estes devem ser considerados os elementos mais fundamentais da estrutura, a cola que mantém as organizações unidas.

Para Sevo (1995, p. 23), os elementos de uma organização são:

- a) processos - maneira como as pessoas se comunicam, como expõem e trocam idéias entre si e como se interagem;
- b) sistemas - conjunto de normas, políticas e procedimentos necessários para planejar atividades da organização;
- c) estrutura - conjunto de pessoas e respectivas habilidades, organizadas para conduzirem as atividades da organização. É representado pelo próprio organograma.

Mintzberg, (op.cit., p. 17 – 24), divide a organização em cinco partes, a saber:

A *cúpula estratégica* é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização (tais como seus proprietários, repartições do governo, sindicatos de empregados e agrupamentos que exercem pressões).

O *núcleo operacional* da organização engloba aqueles participantes, os operadores, que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços.

- a) Asseguram as entradas.
- b) Transformam as entradas em saídas.
- c) Distribuem as saídas.
- d) Dão suporte direto para as entradas.

Obs: A padronização geralmente é mais amplamente levada a efeito no núcleo operacional, com o fim de proteger as operações de perturbações externas.

A *linha intermediária* - a cúpula estratégica é ligada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes com autoridade formal pertencentes à linha intermediária.

Essa cadeia, que vai desde os gerentes de mais alto nível até os supervisores de primeira linha (tais como mestres de fábrica), os quais têm a autoridade direta sobre os operadores, incorpora os mecanismos de coordenação que denominamos supervisão direta. Muitas dessas cadeias são escalares, isto é, descem em linhas simples do topo até a base. Entretanto, não são todos os casos, ...pois algumas se dividem para depois se juntarem e, com isso, o “subordinado” fica com mais de um “superior” (grifos do autor).

Na *tecnoestrutura* encontramos os analistas (e suas assessorias de auxiliares para apoio), que prestam serviços a organização atuando sobre as tarefas dos outros. Esses analistas estão fora do fluxo de trabalho operacional, mas eles podem o delinear, planejar e alterar, ou ainda treinar os indivíduos que o perfazem, porém não o executam por si próprios. Desta maneira, a tecnoestrutura é eficaz somente quando pode empregar suas técnicas analíticas para tornar o trabalho desses outros mais eficaz.

Os analistas de controle na tecnoestrutura são incumbidos e efetuar certas formas de padronizar na organização. Isto não quer dizer que os operadores deixam de padronizar seu próprio trabalho ou, então, que os gerentes não possam fazê-lo para os mesmos. No geral, porém, quanto mais a organização utiliza a padronização, mais ela depende da tecnoestrutura. Essa padronização diminui a necessidade da supervisão direta, às vezes permitindo a escriturários levarem a efeito o que gerentes faziam anteriormente.

A *Assessoria de apoio* revela numerosas unidades todas elas especializadas, que foram criadas com o fim de dar apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Ex: serviço de cópias, seção da folha de pagamento, serviços de portaria, consultoria jurídica até o restaurante da fábrica.

Mintzberg (op. cit) ainda revela que “muitas unidades de apoio são auto-suficientes na forma de mini-organizações [...] tais unidades recebem recursos da grande organização e, em troca, providenciam serviços específicos para ela [...] as unidades de apoio podem ser encontradas em vários níveis da hierarquia, dependendo de quem recebe seus serviços.”

Para SEVO (1995, p. 24), os níveis de atividades da organização são:

- a) estratégico - estabelece a direção da empresa em relação ao meio e define as diretrizes com relação à organização e em relação à concorrência, que permitirão garantir a sua permanência no mercado e a maximização dos resultados;
- b) liderança - é responsável por criar e desenvolver uma cultura que seja adequada para viabilizar as estratégias e melhorar continuamente a vantagem competitiva;
- c) operacional - Conjunto das atividades do cotidiano, realizadas pelos funcionários da organização, a fim de obter os produtos, para si próprios e para a organização à qual pertencem.

Percebe-se uma preocupação do autor com os aspectos culturais contidos nas atividades organizacionais.

Mintzberg, (1995, p. 31), ainda estabelece cinco configurações básicas para as estruturas:

- a) estrutura simples, com base na supervisão direta. na qual a cúpula estratégica é o componente chave;
- b) burocracia mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o componente-chave;
- c) burocracia profissional, com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o componente-chave;



- d) forma divisionalizada, com base na padronização de saídas, na qual a linha intermediária é o componente-chave;
- e) adocracia, com base no ajustamento mútuo, na qual a assessoria de apoio (algumas vezes com o núcleo operacional é o componente-chave);

Porém, todo o aparato criado em termos de estrutura e funcionamento organizacionais está sujeito à vontade humana, decorrente de suas características culturais.

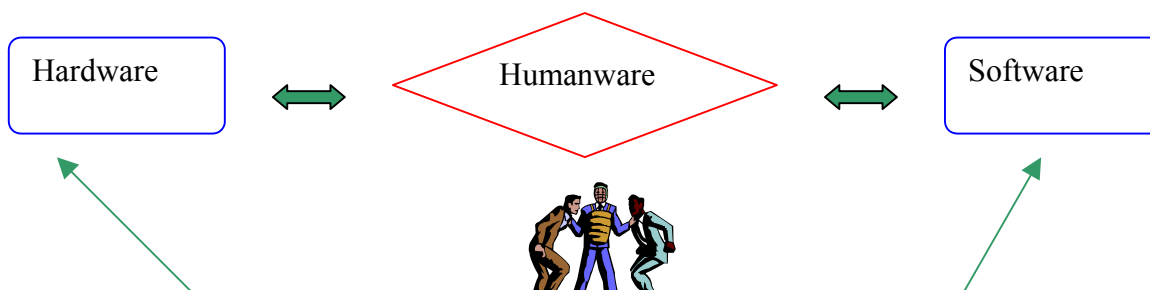
Surge então a figura do ser humano como mentor e gestor das organizações, influenciando-as constantemente em relação à sua natureza, funcionamento e rumos que irá adotar.

Passa-se então a ter três elementos interdependentes e interagentes, a saber:

- a) “*Hardware*” – aqui entendido como toda a parte estrutural física e hierárquica de uma organização;
- b) “*Software*” – aqui entendido como todos os processos funcionais e regulamentos e de uma organização;
- c) “*Humanware*” – aqui entendido como o ser humano e sua capacidade de influenciar o ambiente organizacional, capaz de tomar decisões, de criar e até de impor sua personalidade e vontade aos ambientes do “*hardware*” e do “*software*” quanto aos seus rumos, funcionamento e forma.

A Figura 14 procura representar o que foi afirmado acima, de forma a mostrar não só a capacidade do ser humano em criar as estruturas e formas de funcionamento para suas organizações, como também sua capacidade em manipulá-las de acordo com sua vontade, dando a estas um perfil que irá variar de acordo com as características histórico-culturais daqueles que ali convivem.

Figura 14: Interação Hardware, Software e Humanware



Fonte: O Autor

## 2.9 – Tecnologia ou Tecnotecture

Segundo Corrêa (1997, p.250-257), tecnologia pode ser definida, genericamente, como “ um conjunto de conhecimentos e informações organizados, provenientes de fontes diversas como descobertas científicas e invenções, obtidos através de diferentes métodos e utilizados na produção de bens e serviços.” A autora ainda afirma que na sociedade capitalista, tecnologia caracteriza-se por ser um tipo específico de conhecimento com propriedades que o tornam apto a, uma vez aplicado ao capital, imprimir determinado ritmo à sua valorização.

Em um segundo conceito a autora se refere a tecnologia como sendo “ toda produção humana, a tecnologia deve ser pensada no contexto das relações sociais e dentro de seu desenvolvimento histórico. Para tanto, torna-se necessário remontar-se ao período de origem de sua forma moderna.”

Em um terceiro conceito, afirma que a ciência moderna, enquanto um tipo específico de conhecimento - apropriação do objeto pelo pensamento através de um método - tem seu ponto de partida em um problema, colocado por necessidades ou interesses humanos. Seus instrumentos são a razão, a experimentação ou a soma das duas. Seu ponto de chegada é um novo objeto, já agora conhecido: as leis que o regem, a teoria que o explica. No entanto, “a apreensão e o desvelamento do real de nada servem enquanto não se criam, a partir desse conhecimento, meios de intervenção no real. A tecnologia é esse instrumento.”

Por fim, conclui que Tecnologia é, pois, o conhecimento científico transformado em técnica, que, por sua vez, irá ampliar a possibilidade de produção de novos

conhecimentos científicos. Na tecnologia, está a possibilidade da efetiva transformação do real. Ela é a afirmação prática do desejo de controle que subjaz ao se fazer ciência e pressupõe ação, transformação; é plena de ciência, mas é, também, técnica.

Se o significado genérico do termo tecnologia, tal como era empregado já no século 18, não mudou, o objeto que o designa expandiu-se significativamente. Até o século 19, a tecnologia foi um fenômeno limitado quase que exclusivamente à indústria e aos transportes, enquanto que, na atualidade, encontram-se formas mais ou menos avançadas de tecnologia nas mais diversas esferas da vida social - produção, distribuição, comunicações, serviços, educação, saúde, entre outros. (GALLINO, 1995, p. 145)

Para Rattner (1985, p.107), o termo tecnologia compreende "... as máquinas e equipamentos, bem como a infra-estrutura à qual estão integrados, e também as tecnologias sociais, tais como a administração da produção, dos recursos materiais e humanos e o marketing dos produtos e serviços".

Para Ramos ( 2000, p.244) o termo *tecnologia* no seu sentido mais abrangente, significa “ o conjunto de normas operacionais e instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas”.

A tecnologia pode ser, portanto, incorporada a mercadorias (tecnologia de produto) e/ou fazer parte de um processo (tecnologia de processo). O que define uma tecnologia como pertencente a uma classe ou categoria não é apenas seu conteúdo ou natureza, mas também seu uso, sua inserção em um dado processo. A tecnologia de processo abrange as técnicas e o uso de técnicas que interferem no processo de trabalho/produção, de maneira a organizá-lo, sejam tais técnicas de ordem física ou de origem gerencial , uma “tecnologia de gestão”. (FARIA 1992, p. 26-29)

Para o mesmo autor, “tecnologia de gestão é [...] o conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores - gerentes, administradores etc. - para controlar o processo de produção em geral e de trabalho em particular; de maneira a otimizar os recursos nele empregados pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis de forma privada ou coletiva (social)".

Ressalta ainda que “tecnologia de gestão” contém desde técnicas de ordem instrumental, tais como técnicas/estratégias de racionalização do trabalho, estudos de tempo e movimento, disposição racional de máquinas e equipamentos na unidade

produtiva, até técnicas de ordem comportamental e ideológica, que têm por finalidade introjetar, nos indivíduos, valores fundamentais básicos ao desenvolvimento de tarefas, de acordo com o ponto de vista da ética capitalista. Exemplos dessas técnicas são os seminários de criatividade, mecanismos de motivação e integração e trabalhos em grupos participativos.

Tecnologia, pode então ser entendida como um conjunto dos processos especiais relativos a uma determinada arte ou indústria. Linguagem peculiar a um ramo determinado do conhecimento, teórico ou prático. Em produção como a aplicação dos conhecimentos científicos à produção em geral.

Quanto à área administrativa, tecnologia pode ser entendida como um conjunto de artes e técnicas administrativas aplicadas para fundamentar o trabalho do administrador, a planificação e a administração como formas de controle. Como por exemplo: Just-in-case (product-out); Just-in-time (market-in); Taylorismo; Fordismo; Neo-fordismo; Pós-fordismo; Qualidade Total; Organização, Sistemas e Métodos; Pesquisa Operacional; Administração Financeira; Administração de Materiais; Administração Mercadológica; Administração da Produção; Administração de Recursos Humanos e Administração estratégica, entre outros.

## 2.10 – Mercado ou Mercatecture

Existe um espaço ou arena, que pode ser geográfico ou não, onde se efetuam trocas em potencial. Tal espaço, pode ser definido como Mercado.

Mercado pode ser entendido como sendo as forças de oferta e de demanda atuando conjunta e simultaneamente, com o objetivo de se determinar estratégias para determinar a quantidade de produto/serviço que será negociado. (MENDES, 1998, p. 249)

O mesmo autor ainda aborda o conceito de “livre mercado” que é entendido como cada mercado operando livremente, onde não há forças externas que influenciam ou estabeleçam condições de mercado artificiais, onde uma dessas forças é a intervenção governamental.

Em mercados fechados, à margem da globalização, a competitividade é basicamente definida pela ação dos governos, que garantem a sobrevivência dos agentes

econômicos, por meio de mecanismos e proteções de ordens tarifárias e não tarifárias. Já em mercados abertos, globalizados, a competitividade tanto empresarial como de setores econômicos, é determinada pela sua capacidade de crescer e sobreviver frente aos melhores concorrentes. Isso envolve tanto um “mix” de políticas públicas pró-competitivas (monetárias, fiscais, cambiais, de infraestrutura e outras) como a obtenção de ganhos contínuos de efetividade (eficiência + eficácia) por parte dos agentes, em termos de redução de custos, diferenciação de produtos, inovação tecnológica e outros. (OZON e CARVALHO JR, 2003)

Para Mendes (op. cit., p 250 - 251), “ em análise econômica, o termo mercado envolve um espaço onde as decisões dos compradores (consumidores) podem afetar sensivelmente as decisões dos vendedores (produtores), e vice-versa”. O autor ainda coloca que “os limites de um mercado são definidos pelo grau de interdependência de compradores e vendedores no tempo, forma e espaço [...]”.

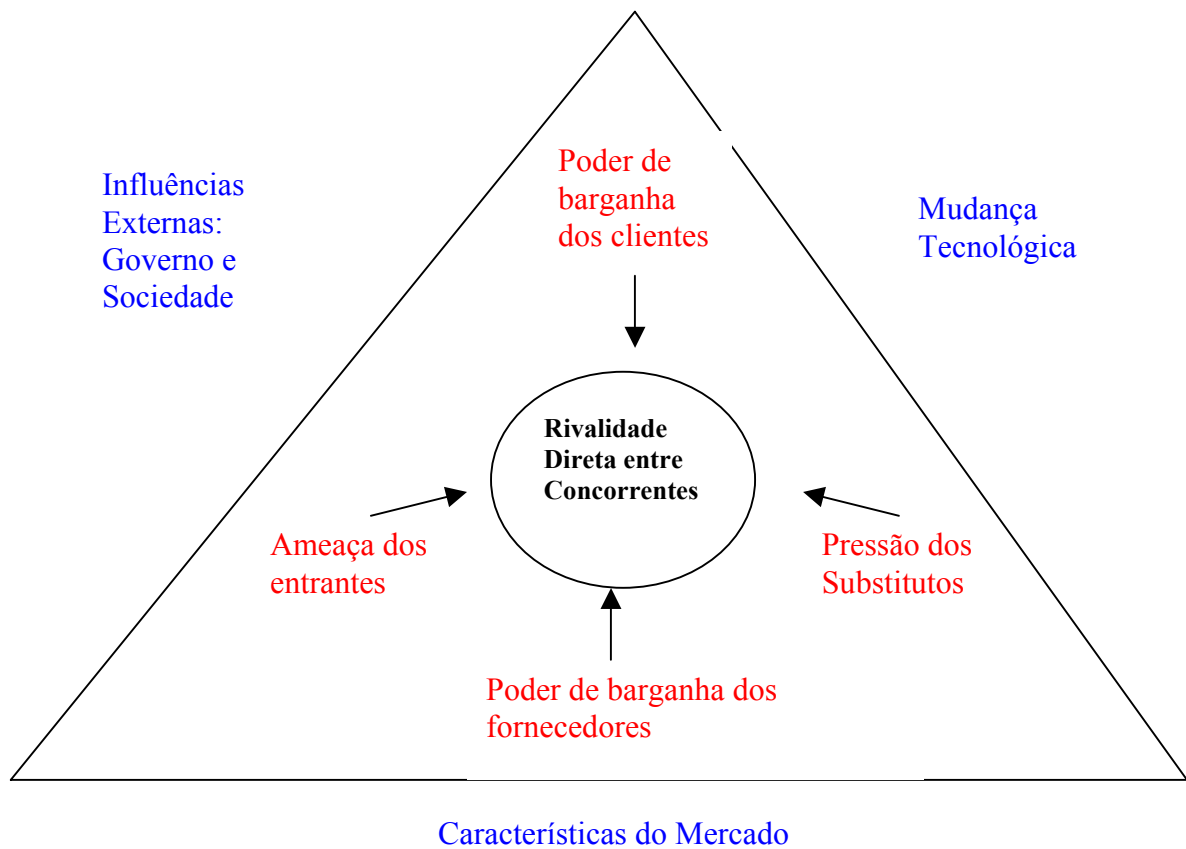
Entende-se por concorrência a definição dada por Prazeres (1996, p.81) em que este afirma que “concorrência é uma disputa pelo mercado. Situação em que vários produtores ou fornecedores abastecem o mercado com produtos ou serviços idênticos, similares e/ou substituíveis”. O autor ainda comenta que em economia liberal, a concorrência obriga os produtores e fornecedores a melhorar constantemente a qualidade de seus produtos/serviços, e a baixar seu preço relativo, permitindo aos consumidores/clientes satisfazer cada vez melhor suas necessidades.

A Figura 15 visa demonstrar que análise de mercado é um processo sistêmico<sup>8</sup> em que devem ser observados os papéis de cada um de seus atores. Mostra as forças que influenciam o mercado (mudança tecnológica, influências de governo e sociedade, características do mercado) e os elementos estratégicos envolvidos (poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, ameaça de novos entrantes, pressão de produtos e serviços substitutos), resultando em um ambiente de mercado de alta rivalidade e competitividade.

---

<sup>8</sup> Os conceitos de Sistemas e Visão Sistêmica serão abordados no Capítulo 3, item 3.3.

Figura 15: Forças que influenciam a concorrência na arena do Mercado



Fonte: Adaptado de DAY (1999, p. 47)

### 2.10.1 – Vantagem Competitiva

A competitividade visa garantir a sobrevivência da organização e significa uma relação de concorrência que se estabelece entre duas ou mais organizações (ou setores econômicos de mercado, países, etc), no sentido de atender as necessidades de um mesmo cliente; a capacidade e habilidade de uma organização tornar-se competitiva; ou ainda, ter maior produtividade que seus concorrentes. (PRAZERES 1996, p.79)

Pode ser determinada por vários fatores, cujos resultados são conseqüências da interação e gerenciamento dos mesmos. Segundo Possas<sup>9</sup> et al (1995), o conceito de competitividade das empresas depende de três fatores fundamentais, que são: gerenciamento estratégico, estrutura dos mercados de atuação e aspectos sistêmicos ou institucionais, tais como, barreiras tarifárias e não tarifárias, infra-estrutura e macroeconomia. argumentam, ainda, os citados autores, que a concorrência e a competitividade não surgem espontaneamente mas dependem, de forma crucial, da adequação das condições ambientais e de medidas políticas, em outras palavras, devem ser construídas, seja por iniciativa da política econômica e industrial com apoio da legislação, seja pelas estratégias das próprias empresas.

Sobre *Vantagem Competitiva* Porter (1980), demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes):

- (1) Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais;
- (2) Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único;
- (3) Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

Propõe ainda um modelo de análise de indústrias baseado na identificação de cinco forças. Eis uma breve descrição das questões a que deverá responder em cada uma delas:

- (a) Ameaça de novas entradas - Existem barreiras à entrada de novos competidores?
- (b) Rivalidade entre os concorrentes - Há guerras de preços, de publicidade ou de produtos?
- (c) Existência de produtos substitutos - Há uma ameaça de substituição por produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades?
- (d) Poder de negociação dos clientes - Qual o seu poder para influenciar as variações de preço dos produtos ou serviços?
- (e) Poder de negociação dos fornecedores - Qual o seu poder de negociação para elevar os preços ou reduzir o nível de qualidade oferecido?

---

<sup>9</sup> POSSAS, M.; FAGUNDES J. e PONDÉ, J. *Política antitruste: em enfoque shumpeteriano*. Anais da

A ampliação da competitividade, impulsionada pelo aumento do número de empresas concorrentes nas indústrias do próprio país e outros países (com a globalização da economia), pressiona para que a velocidade das inovações seja cada vez maior, reduzindo, consideravelmente, o lapso de tempo entre as inovações tecnológicas e a vida útil dos produtos lançados no mercado.

Para Porter (1990, p. 1) “a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma Indústria [...] visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.”

Retornando aos Determinantes da Vantagem Nacional, Michael Porter (1993), assim dispôs o seu modelo para desenvolvimento sócio-econômico:

a) **Condições de Fatores** - São os insumos necessários para competir em qualquer indústria como terra cultivável, trabalho, recursos naturais, capital e infra-estrutura. Os fatores são dotados de:

a1) **Recursos Humanos** - implica na capacidade, quantidade e custo da mão-de-obra, considerando-se a carga horária semanal e a ética de trabalho.

a2) **Recursos Físicos** - o posicionamento geográfico é extremamente importante para esta análise, considera-se a qualidade, acesso, abundância e custo de itens como terra, água, minérios, fontes de energia etc.

a3) **Recursos de Conhecimento** - relaciona-se diretamente à capacidade intelectual disponível no país.

a4) **Recursos de Capital** - resume-se na capacidade econômica e garantias que o país dispõe para o financiamento de investimentos tecnológicos.



a5) **Infra-Estrutura** - tipo, qualidade e valor de uso da infra-estrutura disponível que afeta a competição, inclusive os sistemas de transportes, os sistemas de telecomunicações, pagamentos ou transferências de fundos, assistência médica etc.

b) **Condições de Demanda** - Ela determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. Três atributos gerais da demanda interna são significativos: a composição (natureza das necessidades do comprador), o tamanho e padrão de crescimento e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros.

c) **Indústrias Correlatas e de Apoio** - É a presença no país de indústrias que possam abastecer a produção industrial e dar suporte administrativo aos serviços, dentro de uma cadeia de valor. Segundo Casaroto & Pires (1999), a cadeia de valor consiste, de modo amplo, de pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisição, produção, tecnologia de gestão, logística de distribuição e marketing. A figura abaixo apresenta a cadeia de valor genérica em negócios industriais.

Quanto às tecnologias, em um segundo momento, estas podem ser copiadas e dominadas por seus concorrentes e, então, tal vantagem pode ser diminuída. Mas a competitividade pode atingir um novo patamar mais elevado de conhecimento tecnológico, onde novos produtos/serviços seriam desenvolvidos criando, desta forma, uma espiral de inovação tecnológica, em um ambiente de constantes mudanças.

#### 2.11.- Considerações sobre Ambiente em Mudança

Segundo Freitas, em artigo publicado na revista RAE (1994, v.34, n.5, p.65), a apropriação do conceito de cultura por consultores e teóricos organizacionais é permeada por ambigüidade, paradoxos e polêmicas. Há discussões sobre a possibilidade ou não de mudar a cultura de uma organização, onde alguns afirmam não só que é possível mudar uma cultura, mas que isso pode ser feito de forma planejada. Mas mesmo entre eles, existe consenso de que não se trata de uma tarefa fácil. Ressalta que “uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade. O processo é normalmente doloroso e pode incluir doses não homeopáticas de ansiedade, culpa e perda da autoconfiança.”

Wood Jr. (1995, p. 21-26) categoriza mudança organizacional em duas formas:

a) mudanças estruturais - mais ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica;

b) mudanças comportamentais - mais características da Escola das Relações Humanas.

Observação: dessa categorização, deve-se observar os aspectos referentes à Abordagem Clássica (como um todo) e às teorias Comportamentalista e Contingencial, para melhor contemplar as influências destas no que se refere à mudanças em organizações.

O autor afirma que a vertente da qual resulta a cultura organizacional é a das mudanças comportamentais, juntamente com contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações. Mas é a partir da década de 80 que essa abordagem passa a se destacar. Ainda, grande parte do interesse pelo tema se deve ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começam a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem.

Para autores como Deal e Kennedy O'Toole (apud WOOD JR., op. cit. p.27) a mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Os dois primeiros autores, consideram que, em geral, se subestima o tempo necessário para operar mudanças organizacionais, por não se levarem em conta os laços das pessoas com os elementos culturais: heróis, lendas, valores, rituais de dai-a-dia etc. Ao mesmo tempo que causa inércia, a cultura protege a organização dos modismos e flutuações de curto termo. Acreditam, ainda, que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e torna-se uma questão de sobrevivência. Os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a idéia de mudança como fator de adequação ao meio. Embora os autores admitam que a Cultura Organizacional ainda é uma “caixa preta”, eles acreditam que intervenções de sucesso possam ser realizadas, desde que haja suficiente sensibilidade para com os atributos culturais-

chave. (grifos do autor). O segundo, considera que os fatores-chave numa mudança cultural são os seguintes: que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas de controle etc.; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas; que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo.

Mudança organizacional pode então ser entendida como sendo qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

## 2.12 - Considerações finais do Capítulo

Das reflexões feitas neste capítulo, percebe-se que existem diferenças entre os conceitos de Cadeia Produtiva (Análise de Filière), Complexos agroindustriais, Sistemas Agroindustriais e conceitos de Agronegócio. Percebe-se ainda que se destacam três variáveis no estudo tanto das Cadeias produtivas como nos Complexos agroindustriais: as variáveis histórico-culturais, tecnologia e mercado e que estas, quando associadas, dão maior clareza sobre o todo em análise.

A indústria de base florestal é muito importante no Paraná e na região de Guarapuava, que compreende este estudo. O conhecimento de suas características e funcionamento, bem como sua interação de seus atores, são vitais para o desenvolvimento do Estado e da região. A estruturação do setor, em termos estratégicos, deverá trazer resultados importantíssimos no campo do desenvolvimento regional, em Guarapuava e, por consequência para o Estado do Paraná e para o Brasil.

Uma grande preocupação dos empresários e autoridades locais, em um determinado momento, foram os impactos das Portarias 507 e 176, do Ministério do Meio Ambiente, que criava as Unidades de Conservação (UCs) em quatro áreas do Paraná, em relação à economia dos municípios atingidos e setor madeireiro.

Estas ações governamentais, constituem-se em variáveis incontroláveis para o setor madeireiro, que atua reflorestando com espécies exóticas, principalmente com

Pinus e Eucalipto. Por mais justificadas que sejam estas ações, não deixam de ser consideradas como ameaças, em termos de gestão estratégica, pelo impacto no fornecimento de matéria-prima e para a formação de reservas para fim de reflorestamento. Percebe-se, também que houveram articulações da sociedade local, entre governo e indústrias, no sentido de reverter ou minimizar tais impactos. No entanto, caracterizaram-se por terem a exata duração do problema que estava sendo enfrentado, assim como o foco específico neste. Após resolvido, as articulações se desfizeram.

Sobre os aspectos culturais e os gestores, existem estilos peculiares de gestão e que estes são afetados pelos fatores culturais envolvidos. Valores, crenças, pressupostos e rituais estão presentes na sociedade e nas empresas, dando a estas uma configuração própria, decorrente dos graus de socialização primária e secundária daquelas pessoas que estão ali interagindo. Entende-se, neste estudo, por grau de socialização primária, aquela influência cultural recebida no ambiente familiar, e por grau de socialização secundária, aquela influência recebida no ambiente da escola e do trabalho.

O ser humano tem capacidade em criar as estruturas e formas de funcionamento para suas organizações, como também tem capacidade em manipulá-las de acordo com sua vontade, dando a estas um perfil que irá variar de acordo com as características histórico-culturais daqueles que ali convivem.

Uma mudança profunda nos aspectos culturais somente ocorre quando os envolvidos percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade, porém, isso pode ser traumático.

A competitividade visa garantir a sobrevivência da organização e significa uma relação de concorrência que se estabelece entre duas ou mais organizações, no mercado.

As forças que influenciam o mercado (mudança tecnológica, influências de governo e sociedade, características do mercado) e os elementos estratégicos envolvidos (poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, ameaça de novos entrantes, pressão de produtos e serviços substitutos), resultando em um ambiente de mercado de alta rivalidade e competitividade.

Quanto à área administrativa, tecnologia pode ser entendida como um conjunto de artes e técnicas administrativas aplicadas para fundamentar o trabalho do administrador, a planificação e a administração como formas de controle.

## CAPÍTULO 3 - TÉCNICA GERENCIAL: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo estudar-se-á os conteúdos que envolvem o assunto Gestão Estratégica, abordando com profundidade a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico e as características que envolvem sua inter-relação e o aspecto sistêmico que os envolve.

Ao pesquisar sobre administração estratégica, é possível encontrar elementos pertencentes às atividades de Planejamento Estratégico, tais como: missão, visão, metas, ações, planejamento, políticas, diretrizes, definição do negócio, fatores críticos para o sucesso, entre outros.

### 3.1 – Conceito de Administração ou Gestão

Segundo Oliveira (1999b, pág 26-27) administração “é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.”

Para este estudo, o termo “eficiência”, acima citado, será substituído por “efetividade”, no entendimento que, neste caso, tem-se , de forma combinada, a eficiência e a eficácia nos processos e resultados, de forma continuada e ao longo do tempo.

Já o termo “produtividade” será entendido como sendo a produção por fator de unidade que estiver sendo utilizado. (MENDES, 1998, p. 437)

Oliveira (op. cit.) traz ainda um rol de conceitos, alguns de sua autoria e outros compilados de diversos autores, que complementam o raciocínio e os paradigmas que envolvem o conceito de Administração:

- “É um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente.
- É a diretriz e a regra formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente.

- É a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. ( Chandler, 1962, p. 13)
- É o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcança-los. (Tilles 1963, p.113)
- É o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. (Simon, 1971, p. 79)
- É o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (Andrews, 1971, p.28)
- É um movimento ou uma série de movimentos feitos por uma empresa (Von Neumann e Morgenstern, 1974, p.79)”

### 3.2 – Sistemas

#### 3.2.1 – Conceito de Sistemas

Partindo-se do pressuposto de que o todo é constituído de partes e que estas partas interagem entre si, surge a necessidade de discorrer sobre Sistemas. Porém, é difícil encontrar um conceito de sistemas que seja completo, ou seja, que possa ser aplicado de forma genérica.

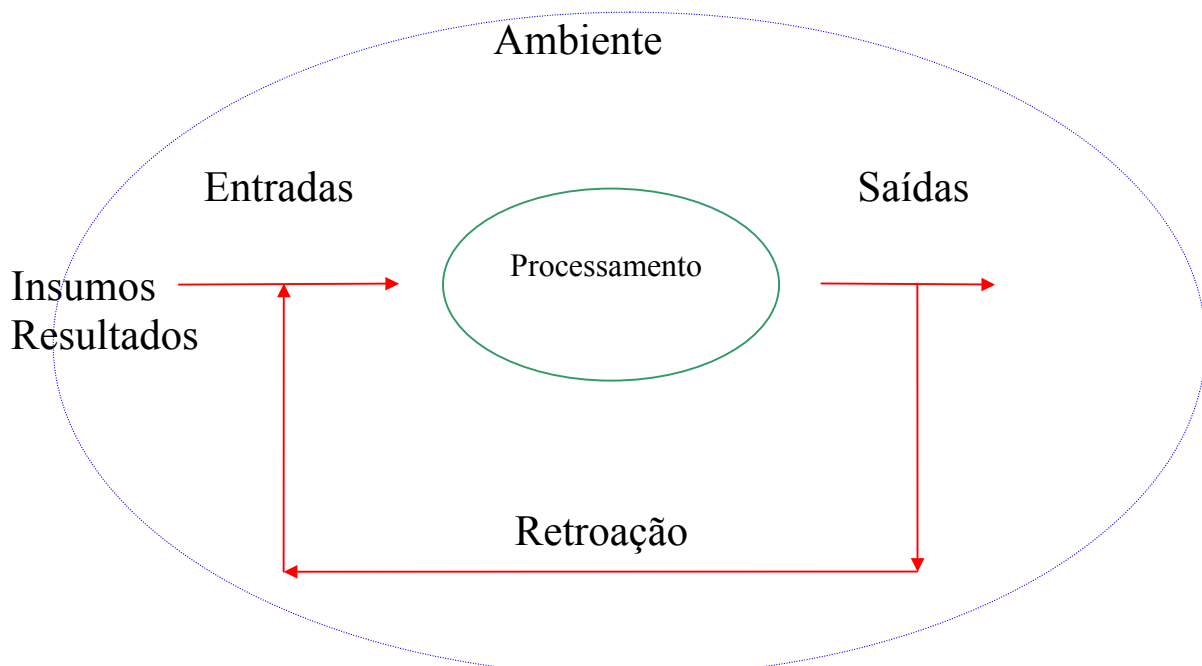
Existem diversos autores que conceituaram Sistema como segue:

- para Oliveira (1992, p.23) “é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”
- para Silva (*apud* VENTURI, 2003, p.23). “é um conjunto de elementos relacionados e organizados sinergicamente com vistas a realizar um propósito.”
- para Luporini (1992, p.46) “é um conjunto de partes, funcionalmente inter-relacionadas, cada uma denominada subsistema, organizadas de modo a alcançar um ou mais objetivos, com a máxima eficiência.”

- para Bio (1996, p.18). “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.”
- para Bertalanffy (apud Chiavenato, 1993.) “[...] sistema é um conjunto de unidade reciprocamente relacionadas, decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objetivos) e o de globalismo (ou totalidade)”.

Neste estudo, sistema será entendido como sendo um conjunto de elementos interdependentes e interagentes, que formam um todo organizado, que constituem uma atividade e que, combinados, visam atingir um ou mais objetivos ou propósitos resultantes.

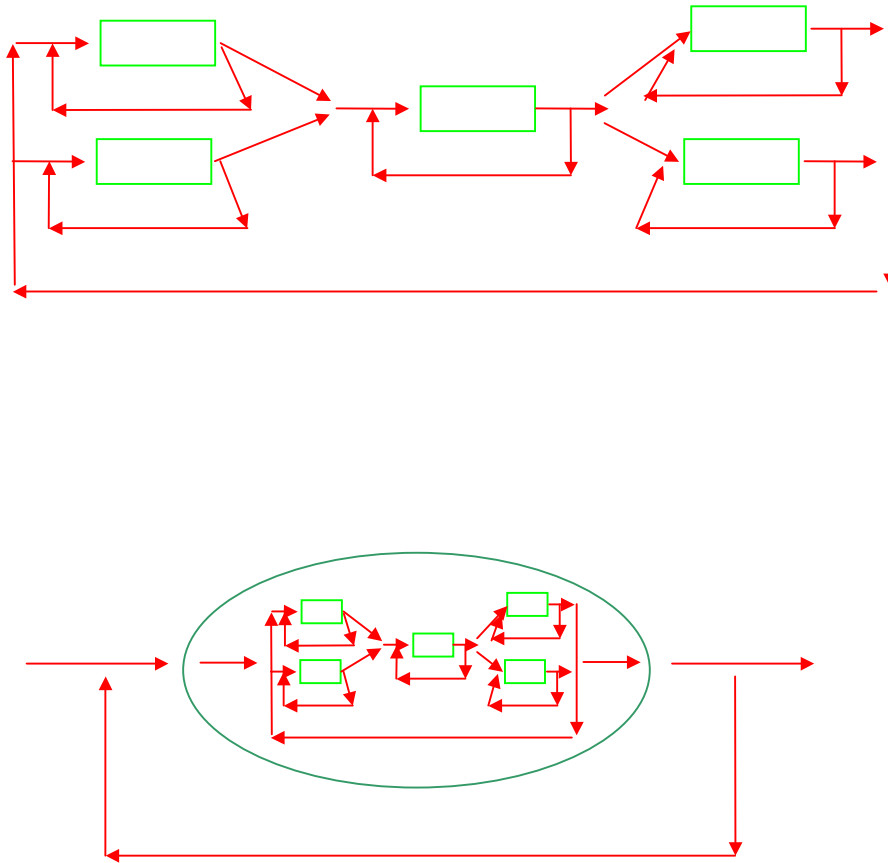
Figura 16: Elementos básicos constituintes de um Sistema



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 1993



Figura 17: Os Sistemas se combinam e formam outros sistemas



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1993

Esta rede ou seqüência de inter-relação e de influência mútua , faz do entendimento do conceito de sistemas um aporte ao entendimento do “todo” que envolve um fenômeno, e pode evitar uma certa “miopia” nas análises destes. Ackoff (apud MARTIN, 1996, p. 63) alerta que “mesmo conseguindo que cada peça de um sistema, considerada separadamente, funcione o mais eficientemente possível, o sistema como um todo não operará da forma mais eficaz. Com esse raciocínio, pode-se perceber que, se em uma empresa ou setor da economia, as atitudes dos gestores forem por demais individualistas, sem o entendimento das características de conjunto que o sistema a que pertencem tem,

ocorrerão perdas em termos de eficiência e eficácia. Neste estudo, o termo “efetividade de um sistema” será entendido como tendo-se “eficiência” somada à “eficácia”, ao longo do tempo. Quanto mais se puder ser “Efetivo” ao longo do tempo, maior será a “efetividade”.

(Efetividade do Sistema = eficiência + eficácia), onde Efetividade está em função do tempo, em uma relação diretamente proporcional.

### 3.2.2 – Enfoque Sistêmico ou Visão Sistêmica

Uma vez que existe o entendimento da importância do conceito de sistemas, surge a aplicabilidade desse conceito nas questões pertinentes à gestão estratégica.

Se na gestão estratégica procura-se identificar os cenários de atuação das organizações, as inter-relações entre seus os atores componentes, e seu papel frente ao ambiente em que está inserida. E tendo o entendimento que esses elementos fazem parte de um todo complexo e organizado, que possui uma lógica e que formam atividades, logo surge a necessidade de abordar uma Visão Sistêmica sobre as organizações e sua gestão.

Para Maximiano (2000, p.67-70), “a essência do enfoque sistêmico é a idéia de elementos que interagem e influenciam-se para realizar objetivo [...] o enfoque sistêmico enxerga as organizações como produto da interação de dois sistemas interdependentes, o técnico e o social. A organização, além disso, mantém um processo de troca de energia e informações com o meio ambiente [...]”

Segundo Chiavenato (1993, p. 785-786), a abordagem sistêmica “é basicamente uma teoria geral, uma teoria geral das organizações e da administração, uma síntese integrativa dos conceitos clássico, neo clássicos, estruturalistas, neoestruturalistas e behavioristas”

O mesmo autor ainda afirma que “a perspectiva sistêmica trouxe uma nova maneira de ver as coisas. Não somente em termos de abrangência, mas principalmente quanto ao enfoque. O enfoque do todo e das partes, do dentro e do fora, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia.”

Salienta que nessa abordagem organizacional, o importante é ver o todo e não cada parte isoladamente para enxergar o emergente sistêmico.

### 3.3 – Conceito de Estratégia

Por administração estratégica entende que

é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa com o todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos ambientais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (OLIVEIRA, 1999b, p. 26-27)

Dando seguimento a seu raciocínio, Oliveira (op. cit) define estratégia como sendo “a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores internos e externos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.”

O autor ainda explica que administração estratégica é considerada como uma administração do futuro por causa de sua situação interativa, pois desenvolve-se nos dois sentidos, para com os fatores ambientais que estão em constante mutação e são incontroláveis pelos executivos da empresa.

Afirma ainda que surge a necessidade de existir um tipo de administração que proporcione sustentação para o executivo atuar na frente ou, pelo menos, em *tempo real* para com essas mutações ambientais e as conseqüentes interações com sua empresa. (grifos do autor).

O termo *estratégia* é definido por Ansoff (1990, p. 242) como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. O autor ainda ressalta que uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

Já para Hitt (et al, 2002, p. 144) “estratégia é um conjunto de integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.”

### 3.4 - Principais hipóteses da Administração Estratégica

Para Ansoff (op. cit), estabelece uma tipologia de seis hipóteses para a Administração Estratégica, afirmando que todos os esforços que buscam explicar a realidade são comumente chamadas de “*hipóteses básicas*” (ou, em matemática, de *axiomas*). As principais hipóteses relacionadas pelo autor são:

- a) Hipótese de Contingência: diz que entre uma única solução geral e uma solução diferente para cada um existe um terreno no qual *tipos* diferentes de comportamento administrativo podem ser identificados para tipos distintos de desafios. Esta hipótese diz que *não há uma única recomendação ideal para o modo pelo qual uma empresa deve ser administrada*. Às vezes, a hipótese de contingência é interpretada de modo a querer dizer que, como não há uma única solução universal, cada empresa é por isso especial e deve encontrar seu próprio caminho para sua verdade exclusiva. Esta *não* é a forma da hipótese que este trabalho adota.
- b) Hipótese de Dependência Ambiental: esta hipótese diz que *os desafios providos do ambiente da empresa determinam o modo ótimo de comportamento*. Esta hipótese foi vital durante a segunda metade do século vinte. Era menos importante na primeira metade, quando a empresa tinha uma forte influência sobre o seu ambiente.
- c) Hipótese da Variedade Apropriada. Esta hipótese foi tomada por empréstimo da ciência da cibernética. Traduzida em linguagem de empresa, a hipótese da variedade apropriada diz que, *para maximizar o sucesso, a agressividade da estratégia da empresa deve corresponder d turbulência do ambiente*.
- d) Hipótese Estratégia — Potencialidade — Desempenho. Esta hipótese diz que *o desempenho da empresa será otimizado quando seu comportamento estratégico se ajustar à turbulência do ambiente e quando a potencialidade da empresa se adequar a seu comportamento estratégico*.

5. Hipótese da Potencialidade com Múltiplos Componentes. Esta hipótese nega a proposição de que um único componente da administração, seja ele o núcleo de gestão, a estrutura organizacional, a cultura ou o sistema, possa ser a chave do sucesso da empresa. Ao contrário, a hipótese afirma que *o potencial da empresa é o resultado simbólico de vários componentes-chave* (embora sob condições diferentes um ou mais componentes possam ser mais influentes do que outros).

6. Hipótese do Potencial Equilibrado. Esta hipótese final diz que, *para cada nível de turbulência ambiental, há determinadas combinações (vetores) de componentes que maximizarão o sucesso da empresa.*

As hipóteses acima relacionadas focalizam os modos de comportamento da empresa que podem maximizar seu grau de sucesso.

### 3.5 – Planejamento Estratégico

De acordo com Silveira Júnior (1996, p. 79), “...planejamento estratégico é instrumento de mudança organizacional.” Dessa afirmação, é possível verificar que elementos culturais também são parte componente de atividades de planejamento estratégico e, por conseqüência, da administração estratégica.

A partir dessas constatações fica evidente o caráter sistêmico, que envolve os elementos acima citados, no que se refere à interação.

Prazeres (1996, p. 304), utiliza a expressão Planejamento Estratégico da Qualidade como sendo “o processo que envolve a identificação, classificação e medição das características da qualidade de um produto ou serviço, estabelecimento de objetivos, requisitos e restrições que afetam a qualidade e análise e tomada de decisões, de necessidades dos clientes com os interesses e capacitação da empresa.”

Não há um modelo fechado, mas o Planejamento Estratégico usualmente passa por quatro fases que, por experiência pode-se citar: (1) **Avaliação Estratégica**. Identificação dos principais aspectos facilitadores (oportunidades) e dificultadores (ameaças) encontrados no ambiente externo. E também na identificação dos aspectos facilitadores (forças) e dificultadores (fraquezas) encontrados no ambiente interno da empresa. (2) **Definição das Prioridades**. Consiste basicamente em responder à

pergunta: o que não pode deixar de ser feito pela empresa para fazer frente às ameaças e às fraquezas e para potencializar as oportunidades e as forças? (3) **Programação das Ações**. Deve-se definir como fazer (as ações necessárias), quem vai fazer (os responsáveis por sua realização), quando vai ser feito (os prazos de realização) e quanto vai custar (os recursos financeiros necessários). (4) **Monitoração**. O acompanhamento permanente das etapas anteriores é que vai garantir os bons resultados.

### 3.6 – Diferença entre Administração Estratégica e Planejamento Estratégico

Segundo Ansoff (1993, p. 243), existe diferença clara entre “planejamento estratégico” e “administração estratégica”. O autor desenvolve um comparativo entre os dois conceitos, onde afirma que

- a) o planejamento estratégico se preocupa com a tomada de decisões estratégicas ótimas, enquanto a administração estratégica se preocupa com a produção de resultados estratégicos: novos mercados, novos produtos e/ou novas tecnologias. Parafreseando Peter Drucker, podemos dizer que o planejamento estratégico é a gestão por planos enquanto a administração estratégica é a gestão por resultados;
- b) o planejamento estratégico é um processo analítico, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional;
- c) o planejamento estratégico se em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas. A administração estratégica amplia essa atenção incluindo variáveis psicológicas, sociológicas e políticas. Assim, o planejamento estratégico à escolha de coisas para fazer, enquanto a administração estratégica diz respeito à escolha de coisas para fazer e de pessoas que as farão;
- d) a administração estratégica consiste em: formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa, gestão de processo de implantação de estratégias e potencialidades.

Mas para atuar em Administração estratégica existem dois elementos fundamentais para que o gestor atue em sintonia com essa técnica, que são: a Postura Estratégica e a Liderança Estratégica.

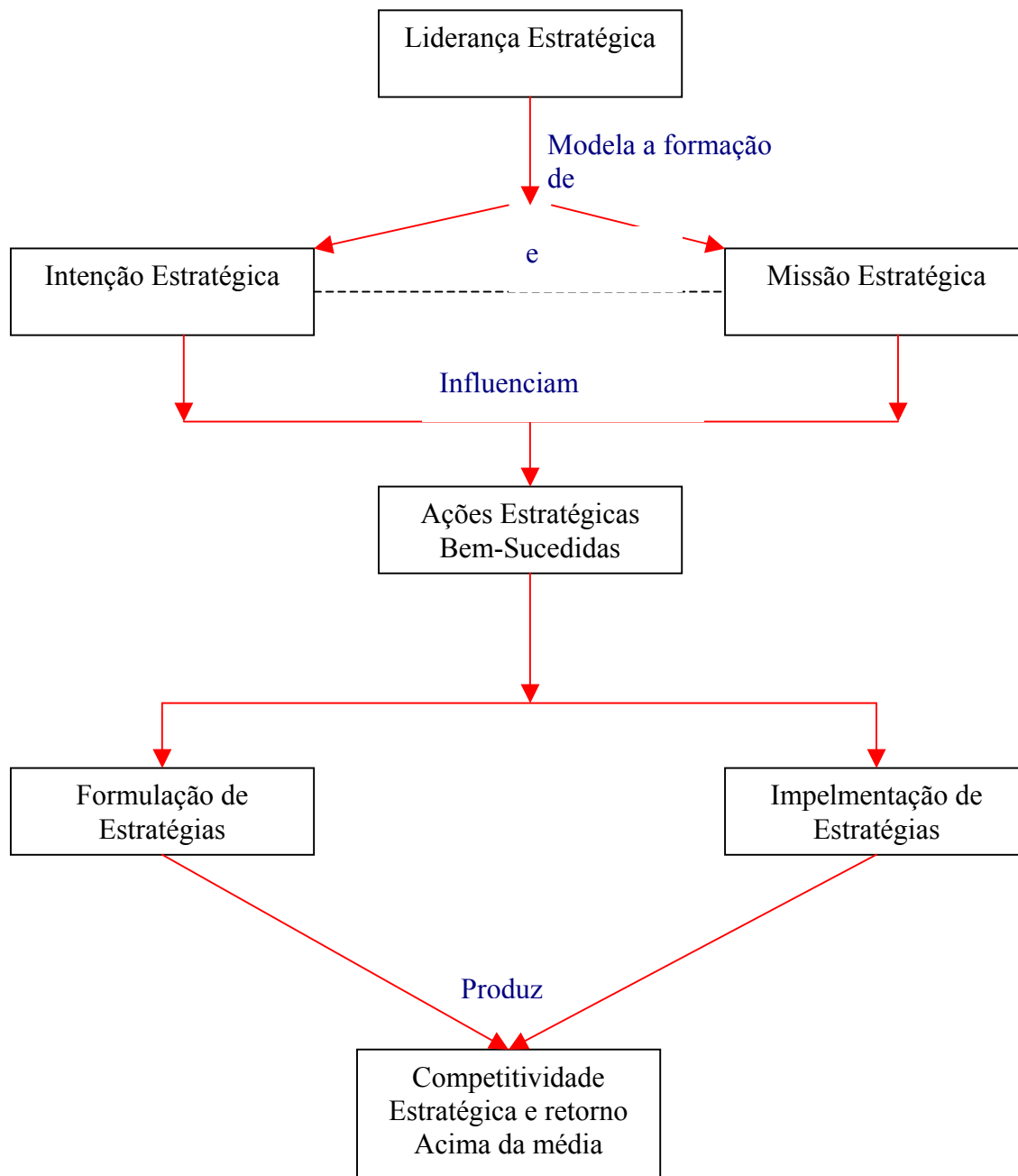
*Postura Estratégica* é, para Oliveira (1999b, p. 49-50), “à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”.

Pode-se entender então que ter postura estratégica significa estar diretamente associado à gestão estratégica das organizações, uma vez que indica que os gestores pensam, se posicionam e agem estrategicamente.

*Liderança Estratégica* é, para Hitt (et al, 2002, p. 489), a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário.

A Figura 10 procura demonstrar que a liderança estratégica modela a formação da intenção estratégica e da missão estratégica. Estas por sua vez influenciam ações estratégicas bem-sucedidas, que resultarão em formulações e implementações estratégicas, produzindo competitividade estratégica e retorno, potencialmente acima da média. Este diferencial pode gerar vantagem competitiva decisiva em relação à outros sistemas.

Figura 18: Liderança Estratégica e o Processo de Administração Estratégica



Fonte: Hitt (et al, 2002, p. 488)



### 3.7 – Ambiente e PFOA

Segundo Prazeres (1996. p.18) ambiente é “ um conjunto de fenômenos de todas as espécies que exercem ação permanente nos efeitos da qualidade em uma organização”. Este conjunto de fenômenos é constituído por fatores técnicos (tecnologia, nível de conhecimento) econômicos (crescimento ou estagnação, tipo de consumo, nível de poupança) e políticos e sociais (legislação, sindicalização, concorrência).

O ambiente é composto daquelas instituições ou forças que estão fora da organização e potencialmente podem afetar o seu desempenho, o que inclui clientes, concorrentes, fornecedores, governo, mídia e grupos de interesses especiais. Robbins (2000, p. 110).

O mesmo autor afirma ainda que o sucesso na administração do ambiente exige que os gerentes analisem a fonte de incerteza, acima citadas, e depois selecionem uma estratégia que a organização possa implementar eficazmente.

Para Oliveira (1999b, p.46) existe uma classificação para o termo ambiente, dentro do raciocínio da gestão estratégica, a saber:

- a) ambiente direto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado;
- b) ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

Com referência aos ambientes direto e indireto, pode-se observar que existem situações em que a empresa tem determinado controle da situação, mas em outros casos, a empresa simplesmente está sujeita ao ambiente e pouco ou quase nada pode prever ou agir.

A análise *SWOT*, também conhecida como análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, em português traduzido pela sigla *PFOA*, foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos a *SWOT Analysis* estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças),

*weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Através desta metodologia poderá fazer-se um levantamento das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do meio em que está inserida; e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo. (LAWRENCE e HINDLE1994, p. 125)

Para Oliveira (op. cit., p.44) ambiente é “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado.”

O autor ainda conceitua oportunidades e ameaças como sendo:

a) Oportunidades “ são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente quando perduram.”

b) Ameaças “ são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.”

### 3.8 – Objetivos ou Propósitos

Segundo Oliveira (op. cit., p.48-50) objetivo “é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.”

Sendo que o autor ainda destaca a existência do “ objetivo funcional” como sendo o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

Já os Propósitos correspondem à “*explicação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda, que esteja numa situação de possibilidade reduzida*”.

Da análise sistêmica, temos que Sistema é o conjunto de elementos interdependentes e interagentes, que constituem uma atividade, que formam um todo organizado, com a finalidade de atingir um objetivo ou propósito. As organizações são sistemas que se constituem de subsistemas componentes, mas é como sistema que estas se inter-relacionam com seu macro-ambiente (supersistema), para produzir e comercializar bens e serviços.

Fazendo-se uma analogia com uma empresa ou grupo empresarial, pode-se inferir que um setor da economia, que seja constituído de empresas que processem o mesmo tipo de produto/serviço, ou ainda, associadas a empresas complementares, formam um sistema análogo a o de uma organização, e também se inter-relacionam, no seu conjunto, com o mercado. De onde decorre o raciocínio que este grupo de empresas, em conjunto, têm um negócio em comum, com objetivos e propósitos compartilhados a atingir, sendo possível analisar o fenômeno como um sistema de empresas fornecedora-transformadoras-comercializadora que se relaciona com um macro-ambiente, onde além de outros aspectos encontra-se um mercado de interesse comum. Este estudo trabalhará com esse raciocínio.

Então este Setor pode ter uma organização própria, com seus próprios objetivos e propósitos. Mas que deve relacionar-se com o ambiente em que está inserido (político, de desenvolvimento, de mercado, social, econômico, tecnológico)

### 3.9 – Desafios e Metas

Para Oliveira (2004, p.73-74) “desafio é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável.” O autor continua o raciocínio afirma que “meta corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos”.

### 3.10 – Visão

Na Administração Estratégica, existe a necessidade da condução da organização rumo a um estado em que esta deseje estar num futuro.

Saber decidir passa a ser de fundamental importância nesse momento. Para Oliveira (1999b, p. 128-131) *Decisão* “é uma escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado. De acordo com as decisões tomadas nesse momento uma série de elementos estratégicos serão afetados, trazendo conseqüências para os rumos da organização.”

Segundo aprazeris (1996, p. 418), Visão ou Visão de Futuro significa:

a) estado futuro de como a organização prevê os anseios e as necessidades dos clientes, a concorrência direta e indireta, estágio(s) em que deverá(ão) se encontrar seus produtos e serviços, as oportunidades e as ameaças, interna e externamente. É também a indicação para onde a organização está sendo conduzida;

b) um ponto onde a organização gostaria de estar ou algo que gostaria de realizar num futuro; declaração que escreve essa intenção ou como a organização deseja ser percebida.....

Portando, a Visão determina um “como” a organização deseja ser reconhecida no futuro, após sua condução estratégia a este estado.

### 3.11 – Missão

Um rumo a ser tomado pressupõe que se tenha uma razão para adotar este ou aquele rumo. A razão de ser de uma organização, ou seja, determina, por consequência, o perfil dos rumos que irá tomar e está condicionada diretamente aos valores desta.

Segundo Prazeres (1996, p. 267-268), entende-se por missão a “razão de ser de uma organização, (diretoria, departamento, função, etc.); finalidade precípua e permanente que a identifica”. Já para Silveira e Júnior (1996, p. 19-22), missão “é a expressão da razão da existência de uma organização....., explicita o propósito, o meio e o benefício da organização.”

A missão institucional está definida nos documentos legais que a regem e, em particular, em seus estatutos sociais, explicita o negócio e ajuda na identificação dos clientes, mercados, produtos/serviços, orientando o esforço conjunto de todos na organização e desta no ambiente externo.

#### 3.11.1- Macroestratégias e Macropolíticas

Segundo Oliveira (2004, p.72) é na fase do delineamento da missão que o executivo deve estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da empresa, a saber:

a ) macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente;

b) macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

O estabelecimento de macroestratégias básicas, geralmente em número reduzido, bem como das alternativas, possibilitam ao executivo alterar o “rumo” da empresa de forma estruturada. (grifo do autor)

### 3.12 – Negócio

A existência de uma organização ao longo do tempo está sujeita às mudanças ambientais, que envolvem tecnologia, tendências de mercado e preferências do consumidor. Tais mudanças exigem uma extrema clareza sobre qual é o negócio em que a organização realmente atua, ou seja, o que ela faz ao longo do tempo.

Estando o negócio bem definido, esta clareza é irradiada para as demais definições que a empresa necessita realizar, bem como as avaliações sobre como “seu próprio negócio” está em termos de ciclo de vida no mercado.

Abell (1991, p. 35) relaciona fatores que influenciam a definição do negócio, a saber:

- e) o que a empresa ‘poderia fazer’ em termos de oportunidades ambientais;
- f) o que a empresa ‘pode fazer’ em termos de suas competências e recursos;
- g) o que os executivos da empresa ‘querem fazer’ em termos de valores e expectativas pessoais;
- h) o que a empresa ‘deveria fazer’ em termos de considerações éticas e comunitárias. (grifos do autor)

A elaboração do negócio da organização não é tarefa simples, pode ser carregada de emoção pois procura definir o propósito maior da organização. Envolve todos os “Stakeholders”<sup>10</sup> afetos a este assunto, em uma convergência de esforços. Não se trata de um simples rastreamento de oportunidades estratégicas. O processo exige um claro autoconhecimento (quem somos, o que valorizamos, quais são nossos anseios), o que exige uma liderança estratégica adequada. Chiavenatto (2003, p. 67)

Portanto, a elaboração do negócio requer pleno conhecimento próprio da empresa ou setor, como das variáveis ambientais, que podem ser relativas à fatores culturais, tecnológicos e de mercado.

---

<sup>10</sup> O assunto “Stakeholders” será conceituado no Capítulo 3, item 3.15.

### 3.13– Fatores críticos para o sucesso

São muitos os aspectos que influenciam uma organização no seu curso estratégico. Muitas vezes o detalhe faz a diferença, ou um aspecto rotineiro que está “acostumado”, faz diferença no desempenho eficaz da organização.

Segundo Prazeres (1996, p. 176), Fator Crítico para o sucesso é a “variável na qual a organização precisa necessariamente ter bom desempenho para dar sustentação à(s) estratégia(s) competitiva(s) e para o atingimento dos seus objetivos.”

Cada fator crítico de sucesso influencia diretamente no negócio da empresa. O que dá sustentação aos fatores críticos de sucesso é uma visão de longo prazo fundamentada em uma filosofia clara, comprometimento da alta administração, gestão cuidadosa dos processos, ênfase em melhoria contínua da qualidade, competência das pessoas e cultura organizacional.

Para Oliveira (1999b, p.45) *Fatores* “são aspectos externos e internos da empresa que apresentam elevada relevância para a análise de situação e posterior delineamento do processo estratégico”.

Portanto, observar tais fatores e atende-los, melhora-los ou revolucioná-los, faz diferença para o sucesso dos objetivos organizacionais.

### 3.14 – Stakeholders

Uma organização interage com elementos internos e externos a ela, criando expectativas, interesses e influências. Stakeholders são os indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuem reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa ou setor organizado da economia ou sociedade. (HITT et al, 2002, p. 28).

Tais pessoas ou grupos, agindo de acordo com seus interesses e expectativas, podem afetar um sistema de tal forma que, mesmo copiando-se um sistema já existente em uma outra região, os Stakeholders irão influenciar e dar características próprias a este novo sistema.

### 3.15 – Organização focada na Estratégia

Kaplan e Norton (2000, p. 19) estabelecem cinco princípios para a organização focalizada na estratégia, a saber:

- a) *mobilizar mudança por meio da liderança executiva* : mobilização, processo de governança e sistema gerencial estratégico;
- b) *alinhar a organização à estratégia*: papela da corporação, sinergias entre as unidades de negócio, sinergias entre serviços compartilhados;
- c) *converter estratégia em processo contínuo*: conectar orçamentos e estratégias, sistemas de informação e análise, aprendizado estratégico;
- d) *traduzir tarefas em termos operacionais*: Mapas de estratégia, ferramentas de gestão;
- e) *transformar estratégia em tarefa para todos*: consciência estratégica, fatores culturais e pessoais, sistema gerencial adequado.

Percebe-se a preocupação do autor em considerar o adequado equacionamento entre as técnica de gestão apresentada e os fatores culturais envolvidos, como críticos para o sucesso de sua implementação.

### 3.16- Governância e Capital Social:

Enquanto o processo de globalização econômica se expressa na competição transnacional, o de regionalização compreende um crescente esforço das sociedades locais para configurar e sustentar seu processo de desenvolvimento, a partir do entendimento e da coordenação de esforços (CASAROTTO e PIRES, 1998). Esta afirmação repassa, em parte, responsabilidade do desenvolvimento para a sociedade, mudando o foco de atenção do governo para a governância

Para Pires (2001, p.24) a governância pressupõe a adoção de uma ótica regional ampliada por parte dos atores regionais, no sentido de perceberem a interdependência entre os mesmos.

A governância pode ser vista como o exercício da autoridade econômica, política e administrativa para gerenciar um país em todos

os níveis. Compreende os mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercitam seus direitos legais, cumprem com suas obrigações e mediam suas diferenças (BANDEIRA, 1999, p.15).

A existência de uma sociedade organizada é de vital importância para uma boa **governância** e para o desenvolvimento local/regional. Ou seja, a participação da sociedade é importante para assegurar a transparência das ações e para permitir o combate efetivo à corrupção.

A visão sistêmica, base da competitividade sistêmica, é um padrão ótico - modelo mental - (Senge, 1990) que permite aos atores regionais a percepção ampliada da sua estrutura competitiva, relacionando eventos, antes tomados como isolados e dissociados no espaço e no tempo, e identificando os padrões estruturais de funcionamento do sistema competitivo.

Para Pires (2001, p.26) o capital social é composto por um conjunto de fatores de natureza cultural que aumenta a propensão dos atores sociais para a colaboração e para empreender ações coletivas — constitui-se em importante fator explicativo das diferenças regionais quanto ao nível de desenvolvimento.

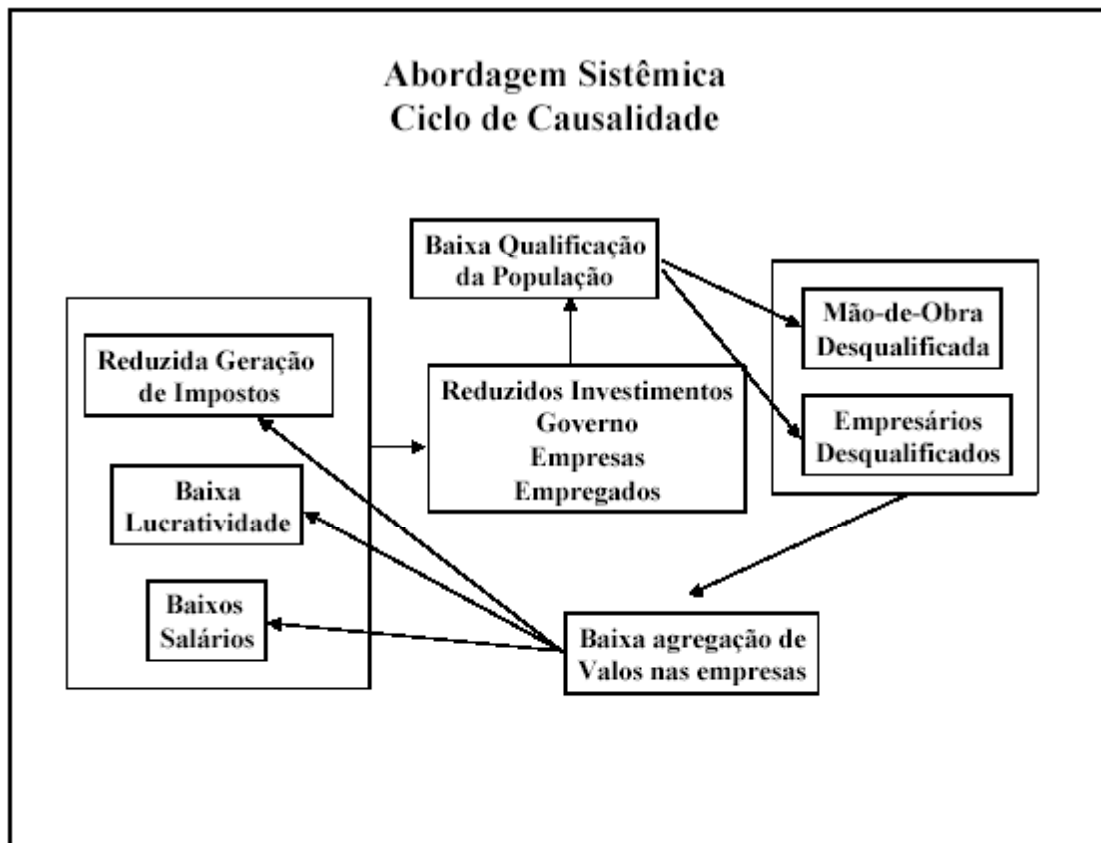
O elemento central desse enfoque, que destaca a importância dos fatores culturais para o processo de desenvolvimento, é o conceito de capital social. Ao lado do capital físico e do capital humano, este terceiro tipo de capital seria de importância decisiva para explicar as diferenças entre países e regiões, quanto à prosperidade econômica (BANDEIRA, 1999, p. 19).

A partir desta percepção ampliada, fica mais claro o rumo de ação a ser tomado nos pontos de alta alavancagem deste sistema, onde normalmente, ações integradas entre os diferentes atores regionais são necessárias, pois estes pontos usualmente estão localizados fora das fronteiras de



ação das instituições e dos indivíduos tomados de forma isolada. (PIRES, p.26, 2001)

Figura 19: Abordagem Sistêmica e Ciclo de Causalidade



Fonte: Pires (2001, p. 26)

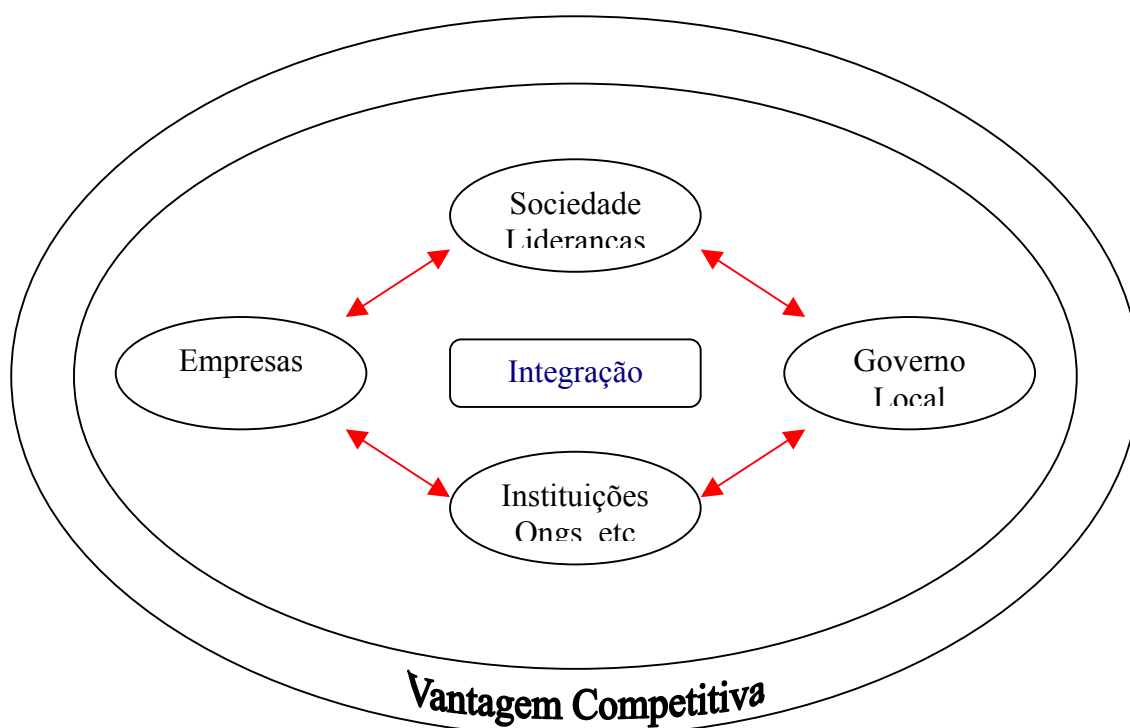
Para compreender as relações contidas na Figura 19, cita-se a interpretação de Pires (op.cit), a respeito do assunto, onde o mesmo estabelece uma relação entre os elementos envolvidos na análise sistêmica em questão, que expressa o seguinte:

Fica claro que o sistema, como um todo, é um problema comum da comunidade regional. Contudo, a percepção corrente é de parte deste sistema de causalidades. Os empresários percebem apenas um dos ângulos deste sistema, a questão da qualificação da mão-de-obra, mas como não possuem um mercado exigente e capital disponível (baixa lucratividade), não realizam os investimentos necessários para a sua qualificação. Já o governo percebe o sistema do prisma das deficiências de formação e qualificação de sua população. Tenta melhorar a infra-estrutura de educação e as instituições de apoio competitivo, no entanto, não possui

recursos para investimento em virtude da baixa arrecadação. Desta forma, o problema é comum, mas cada grupo de atores tenta resolvê-lo através de uma ação limitada e isolada, partindo de uma percepção fragmentada do mesmo, quando a ação conjunta poderia ser muito mais efetiva. A participação, à medida que possa contribuir para a acumulação de capital social e para a articulação dos atores sociais regionais, facilitará a formação de consensos básicos relevantes para o desenvolvimento e contribuirá também para reforçar as bases da competitividade sistêmica de uma região. (PIRES, 2001, p.27)

Desta forma, o aspecto cultural pode ser associado ao fenômeno, em uma relação de causa-efeito, que se apresenta como um modo de trabalho, por parte dos atores do sistema, que reflete os paradigmas de “individualismos” que ocorrem entre os vários setores da sociedade organizada. No caso de Guarapuava, este fenômeno parece estar potencializado pelos reflexos dos fatores histórico-culturais resultantes do “isolacionismo” e “desconfianças”, comuns na cultura da região.

Figura 20: Esquema de relações entre os atores, sua integração e geração de vantagem competitiva



Fonte: o autor

No caso do desenvolvimento local, são muitos os conflitos que surgem no âmbito dos tomadores de decisão, pelos altos custos das soluções tradicionais, pelo longo período de duração dos projetos e de maturação de seus resultados, pelo grau de incerteza de processos inovadores, pela limitação de recursos e pela pressão em valorizar os resultados e obter relevância sócio-econômica. *“Outro aspecto que devemos ressaltar é o fato de que grupos de interesse resistem a definir áreas prioritárias, pois isto representa uma alteração de rotinas consagradas pela repetição e possíveis alterações no status quo”*. Turnês (TURNÊS, 2004, p. 142),

### 3.17 – Alianças e seus aspectos estratégicos

Aliança pode ser definida como uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais companhias que tenham interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum, (HAMEL; DOZ, 1999)

Parceria é tida como uma “reunião entre organizações, concorrentes ou não, cliente-fornecedor, etc. ou entre uma organização e seus funcionários para um fim de interesse comum”. (PRAZERES, 1996, p.297).

Tanto nas parcerias como nas alianças, o “interesse comum” para atingir um determinado objetivo é um fator decisivo para sua existência e os conceitos não parecem trazer diferenças significativas entre si.

Hamel e Doz (op. cit), tipificam as alianças em:

- aliança estratégica: é a associação com uma estratégia de negócios fundamental, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta;
- aliança horizontal: Associação que se estabelece com outras companhias para se ter acesso a competências complementares. Essas competências costumam estar vinculadas às informações, à pesquisa e ao desenvolvimento e são importantes para aproveitar alguma oportunidade específica de negócios;

- aliança transacional: Acordo de alcance limitado e com um objetivo comum. Por exemplo, nas áreas de compras ou de marketing de duas ou mais empresas, ou nas campanhas de publicidade cooperativa;
- aliança vertical: Associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentam maior economia de escala em certos processos. Por exemplo, um dos sócios pode ter um processo melhor ou mais eficiente para fabricação, distribuição ou vendas de um produto.

Robbins (2000, p. 102) refere-se aos termo Estratégia de Associações ou coalescência como sendo uma estratégia para administrar o ambiente mediante a combinação entre uma ou mais organizações no intuito da ação conjunta. Ex: joint ventures, são um meio legal de organizações gerenciarem o ambiente.

Já para Cartwright e Cooper (1995), as empresas têm, em regra, três opções: a fusão ou a aquisição; a internacionalização; e a celebração de alianças estratégicas com um ou vários parceiros. As alianças tanto podem efetuar-se entre empresas que atuam em ramos de actividade diferentes como entre concorrentes. Distinguem-se das joint-ventures, em que os parceiros partilham a propriedade de uma nova empresa.

Desta forma, para este trabalho, entenderemos Aliança Estratégica como uma associação entre várias empresas que juntam recursos, competências e meios para desenvolver uma atividade específica ou criar sinergias de grupo, com o objetivo de conquistar um novo mercado (geográfico ou setorial), adquirir novas competências ou ganhar nova dimensão crítica.

### 3.18 - Considerações finais do Capítulo

Neste capítulo ficaram claros os conceitos de Administração Estratégica e Planejamento Estratégico, bem como os itens em comum e as diferenças entre eles existentes.

A gestão estratégica procura identificar e caracterizar o ambiente de atuação das organizações e as inter-relações entre seus os atores componentes. Seu caráter é sistêmico e o entendimento dos seus elementos constituintes e suas inter-relações dão clareza ao fenômeno estudado, permitindo visualizar rumos estratégicos para empreendimento em questão, objetivando seu desenvolvimento.

## **CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO REGIONAL , ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

A Promoção do Desenvolvimento Regional é entendida como uma componente importante do desenvolvimento de um Estado, medida em que os dois se articulam no sentido da melhoria da qualidade de vida de quem nas regiões vive e da competitividade oriunda da inteligente utilização dos recursos disponíveis. Enquadram-se aqui iniciativas que se podem confinar apenas ao espaço físico regional ou nacional, no sentido da divulgação, promoção e valorização do seu potencial endógeno, mas também todas as ações e iniciativas que procurem promover externamente a REGIÃO.

É na observância deste espírito que se indicam iniciativas que têm vindo a ser desenvolvidas no sentido de dar corpo a uma idéia de cooperação que partilhe informação e seja permeável às solicitações do “tecido socio-econômico-tecnológico” regional que procura respostas para o seu desenvolvimento, de forma a se tornar competitivo em um mercado cada vez mais complexo.

### 4.1 – Conceituação

Para Peris (2003, p.78) entende-se que a região e a regionalização relacionam-se ao “conceito de espaço como um produto da sociedade (...) e como o suporte de uma sociedade e de uma economia, e como tal, o referido é objeto de apropriação e lugar onde se desenvolvem as estratégias dos grupos sociais (...) então admite-se que os espaços e suas sociedades podem ser considerados como regiões”

O Desenvolvimento Regional é, em si mesmo, uma resultante multifatorial e interdisciplinar de geometria permanentemente variável, na qual interferem fatores infra-estruturais, estruturais e conjunturais dos diversos domínios da vivência de uma comunidade, todos eles em mutação constante. É um processo coletivo de aprendizado, visando a promoção de elementos materiais e humanos de um território. Neste contexto passa a ser importante ter escala regional, para enfrentar os efeitos de uma economia globalizada . (grifo do autor) (PEREIRA, 2001, p 16-17).

O mesmo autor ainda afirma que a criação de um modelo de desenvolvimento regional não deve ser uma resposta conjuntural às necessidade de hoje, mas um modelo

estrutural flexível, efetivo (eficiência + eficácia), e potencializado em respostas atuais e futuras num espaço de afirmação para o setor.

Neste contexto, o imediatismo e a visão de curto prazo, são prejudiciais a quem deseja pensar um “desenvolvimento de caráter regional”

O desenvolvimento tem de estar relacionado, sobretudo com a melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos. Para Sen, “é perigoso ver a pobreza segundo a perspectiva limitada de privação de renda e a partir daí justificar investimentos em educação, serviços de saúde, etc. com o argumento de que são bons meios para atingir o fim da redução da pobreza de renda. Isso seria confundir os fins com os meios” (SEN, 2000, p.35).

A renda não deve ser um fim, mas um meio para que as pessoas possam desenvolver plenamente suas potencialidades como capacidades atuais. As pessoas são pobres na medida da sua incapacidade de fazer isso. Essa incapacidade está relacionada principalmente os níveis de distribuição do conhecimento e do poder existentes numa sociedade, precisam ensejar a formação de ambientes sociais adequados a uma melhor distribuição do conhecimento e do poder disponíveis.

Lima e Lopes (2003, p.26-30) observam que estão surgindo novas formas de aglomerações produtivas na atual fase do desenvolvimento capitalista, marcada pelo processo de globalização e crescente competição internacional. A recente literatura vem registrando uma significativa influência da localidade no desenvolvimento e competitividade dessas novas formas de organizações produtivas.

Afirmam ainda que termos como sinergia, eficiência coletiva, economias de aglomeração (*clustering*), economias e aprendizado por interação, economia associacional e sistemas locais de inovação, exprimem as principais preocupações dos pesquisadores atuais. Conceitos e enfoques tais como distritos e pólos industriais, clusters, redes e outros vêm sendo utilizados para dar conta da necessidade de focalizar um conjunto específico de atividades econômicas que possibilite e privilegie a análise de interações.

Para Oliveira e Wittmann (2003, p.285-286) observam que empresários e gestores públicos estão, aos poucos, tomando consciência de que, para o pleno sucesso de uma organização faz-se necessário integrar os interesses do mercado e da sociedade. Já os efeitos da interação de uma organização com mercado, força trabalho e sociedade dependerão de sua postura gerencial perante as demandas das partes interessadas no processo.

Portanto, o gerenciamento necessita ser eficiente quanto aos objetivos a serem atingidos, eficaz quanto às ações de implementação e efetivo ao longo do tempo e em constância

#### 4.2 - Desenvolvimento Sustentável

O Desenvolvimento Sustentável, desde a década de 70, vem ocupando o cenário das discussões econômicas, políticas e sociais. A noção então vigente de Desenvolvimento – chamada de Desenvolvimento Clássico – tinha como premissa a equivalência entre desenvolvimento e crescimento econômico, na suposição de que tal padrão – linear, contínuo e harmônico – seria igualmente acessível a todas as sociedades, nas quais se alinhariam num mesmo eixo tendencial. Os conceitos de desenvolvido e subdesenvolvido nasceram como polos desse eixo, que apontava para uma maneira única e homogênea de modernização a ser seguida por todas as sociedades. (EICOS)<sup>11</sup>

O conceito clássico de Desenvolvimento apoiava-se, assim, em dois mitos:

- a) o mito da sociedade industrializada, responsável pela idéia de que seria este o objetivo de todas as sociedades;
- b) o mito econômico e tecnocrático, essencialmente redutor na medida em que remetia toda e qualquer análise às teorias economicistas vigentes.

---

[http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenv\\_e\\_sustentabilidade/desenvolvimentoesustentabilidade.htm](http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenv_e_sustentabilidade/desenvolvimentoesustentabilidade.htm), acessado 26/02/2005



Os autores da EICOS (op.cit) afirmam que os modelos baseados nos nestes mitos não são suficientes em dar conta das desigualdades e da pobreza crescente e observam a existência de um novo paradigma, que

destaca a necessidade de uma teoria integrada, onde o desenvolvimento é visto como um processo social centrado, ao mesmo tempo no homem como um todo e em todos os homens. É neste cenário que surge o conceito de Desenvolvimento Sustentável como tentativa de conjugar a dimensão individual e contratual, na busca de um crescimento com equidade ; e também o de Desenvolvimento Endógeno, voltado para o desenvolvimento de comunidades a partir do respeito a suas tradições, culturas etc. Parece evidente, portanto, que o tema do desenvolvimento, ao pressupor, hoje, a dimensão de sustentabilidade, engaja necessariamente o tema da participação, substituindo as estratégias centralizadoras, impostas "de cima para baixo", por outras do tipo "de baixo para cima", nas quais se fortalecem as capacidades das comunidades para assumir seu papel nos processos de planejamento e tomada de decisão. Valoriza-se, assim, o saber intrínseco a essas sociedades, de modo que cada grupo participe e seja responsável por seu processo de desenvolvimento e que, na medida em que com ele se identifique, também possa dele se apropriar.

#### 4.3 - Um novo Paradigma:

Segundo Spolidoro (2001, p. 17-18) surge hoje uma nova teoria que afeta o raciocínio de Desenvolvimento: a “Teoria da Transição de Paradigmas”. Esta, parte da observação de que, em “havendo uma transição de paradigmas, a eficácia no ambiente do novo paradigma exige conceitos e instrumentos inovadores e revolucionários em relação ao paradigma exaurido [...] busca analisar a questão na perspectiva das transições de paradigmas históricos.”

Sua principais premissas são:

- a) a era da Sociedade Industrial está sendo substituída por um novo paradigma histórico: a sociedade do Conhecimento, a era engendrada por fatores como a aceleração do progresso científico e tecnológico.
- b) Processos inovadores de desenvolvimento regional devem considerar as características de transição de paradigmas históricos.

Objetiva contribuir para o estudo de processos de desenvolvimento que ofereçam respostas eficazes aos crescentes e complexos que vêm desafiando as regiões nas últimas décadas.

Seus principais postulados são:

- a) a sociedade industrial, a era iniciada há mais de duzentos anos exauriu-se e está sendo substituída pela era do conhecimento;
- b) cada uma dessas eras é interpretado como um paradigma histórico, caracterizado como padrão de percepção de realidade e comportamento da respectiva sociedade
- c) Um paradigma histórico é engendrado por uma conjugação de condições temporais (como crenças, instituições, conhecimentos e tecnologias), condições espaciais (como a organização do espaço socialmente construído e a localização geográfica) e condições materiais (como recursos naturais e fontes de energia).
- d) Uma transição de paradigma histórico ocorre, quando mudanças naquelas condições são capazes de modificar radicalmente o padrão de percepção e comportamento até então existente.
- e) Os seres humanos, em sua maioria, tendem a ser conservadores e, por isso, têm dificuldade de perceber e aceitar transições de paradigmas
- f) Proeminência no paradigma que se exaure não assegura posição semelhante no âmbito do novo paradigma.
- g) Um novo paradigma oferece oportunidades extraordinárias a novos atores capazes de aliar sua criatividade às possibilidades das novas realidades

Spolidoro (op. cit. P. 20-21) afirma que respostas eficazes aos desafios trazidos por novos paradigmas não emergem dos conceitos e instrumentos vigentes no paradigma que se exaure; ao contrário, sua estruturação requer coragem para questionar dogmas e comportamentos consagrados, ousadia intelectual para sonhar além de qualquer limite e capacidade de migrar para as realidades desconhecidas da nova era – de efetuar, em suma, um salto paradigmático.

Desse raciocínio entende-se que questões culturais, bem como os graus de socialização primários e secundários, aos quais os atores do cenário em questão estão historicamente expostos, acabam por influir decisivamente no modo como estes reagirão às mudanças e em que referenciais irão apoiar suas decisões em relação aos rumos de desenvolvimento que pretendem adotar para a região em que vivem. Este viver, pode ou não estar relacionado com a aplicação das riquezas desses que lá vivem, uma vez que é possível que algum empresário opte por estabelecer suas unidades produtivas na região em questão, gerando empregos e arrecadação de tributos, mas optar em aplicar seus lucros em outras regiões.

#### 4.4 - Desenvolvimento Local e Arranjos Produtivos Locais:

Entende-se o desenvolvimento local, dentro da globalização, “como uma resultante direta da capacidade dos atores e da sociedade local se estruturarem e se mobilizarem, com base nas suas potencialidades e sua matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades, buscando a competitividades num contexto de rápidas e profundas transformações. Desta forma, o desenvolvimento de uma localidade – município, microrregião, bacia, ou mesmo espaço urbano – deve ter um claro componente endógeno, principalmente no que se refere ao papel dos atores sociais, mas também em relação às potencialidades locais” (BUARQUE, 2000, p. 11).

Buarque(op. cit), argumenta que o desenvolvimento local depende de quatro grandes mudanças nas relações econômicas, sociais e político-institucionais dominantes na microrregião:

- a) o aumento do capital social,
- b) a distribuição de ativos sociais,
- c) a reestruturação, modernização e democratização das instituições públicas locais e
- d) da articulação e aumento da competitividade das cadeias produtivas.

Em artigo publicado por Moura (2005), ao se falar de desenvolvimento local, alude-se a práticas que têm como palco a localidade - vista enquanto uma região, cidade, ou outras unidades menores - e como atores/empreendedores organizações e grupos do lugar, estejam eles situados nas esferas pública, privada e/ou quase pública. Evidencia duas abordagens de desenvolvimento, uma que se denomina de "competitiva" e outra "social". Aponta como uma tendência recente a incorporação da "sociedade civil" e do "local" como elementos fundamentais para se construir um "desenvolvimento social sustentável". (grifos do autor). Chama a atenção para a (re)emergência nos anos 70 da perspectiva historicista que enfatiza o local, ao resgatar o papel da história e das tradições e os modos diferenciados de desenvolvimento. Contrapondo-se ao evolucionismo - que destaca o "ponto de chegada" como fundamento do desenvolvimento, no caso as sociedades capitalistas centrais -, o historicismo afirma a importância do "ponto de partida", a sociedade local. Retoma elementos da linha historicista, mas vai além desta ao observar que a perspectiva do desenvolvimento local pressupõe, não só conhecer recursos e potencialidades humanas do lugar ("ponto de partida"), como, também, tomar por referência um modelo, no sentido de utopia (o "ponto de chegada") e buscar interferir no sistema, ou seja, nas regularidades estruturais avessas ao desenvolvimento local.

"A questão com que, cada vez mais, iremos nos defrontar, não é se o desenvolvimento é possível, mas que tipo de desenvolvimento será e, para responder a esta pergunta, o social deverá se tornar parte do nosso foco, tanto quanto o econômico e o político" (WOLFE, 1991, p. 62).

Segundo o SEDAI <sup>12</sup> (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais) Arranjos Produtivos Locais APL's são

aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros agentes, instituições de ensino e pesquisa e de governo.

---

<sup>12</sup> <http://www.sedai.rs.gov.br/programas22.html>, em 23/03/2005

Segundo a mesma fonte, a ação de apoio aos APLs é realizada em parceria e se caracteriza pelo envolvimento do conjunto de agentes atuantes nas diferentes etapas do fluxo produtivo, com a finalidade de criar um ambiente favorável ao seu desenvolvimento, fortalecendo o crescimento de empresas locais através da inovação e da cooperação e somando os esforços de vários programas de outros órgãos do governo do Estado e o objetivo dos mesmos é propiciar a qualificação tecnológica e organizacional nas empresas, agregando competitividade com geração de emprego e renda e levando a um desenvolvimento integrado.

De acordo com o Ministério da Ciência e Tecnologia (MDT)<sup>13</sup>, Arranjos Produtivos Locais (APL) se caracteriza pela

existência no local ou região de atividades produtivas com características comuns, pela existência de uma infra-estrutura tecnológica significativa (instituições de ensino superior, centros de capacitação profissional, de pesquisa tecnológica, etc.), bem como pela existência de relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com os agentes institucionais locais, consolidando a geração de sinergias e de externalidades positivas.

A mesma fonte diz que o APL possui todas essas características com alto nível de coesão e organização entre os agentes:

- a) incluem fornecedores de insumos específicos, componentes, máquinas e serviços, criando uma infra-estrutura produtiva especializada;
- b) muitas vezes estendem sua atuação até aos canais de distribuição e consumidores, envolvendo os fabricantes de produtos complementares e as empresas de setores industriais afins, que guardam características semelhantes, tecnologias ou insumos comuns;
- c) Incluem instituições que fornecem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnica às empresas

---

<sup>13</sup> [http://www.mbc.org.br/arranjos\\_produtivos/arranjos\\_produtivos.asp](http://www.mbc.org.br/arranjos_produtivos/arranjos_produtivos.asp), acessado em 08/03/2005

participantes do arranjo (como universidades, instituições de pesquisa, escolas técnicas, laboratórios, infra-estrutura em tecnologia industrial básica - TIB, etc.);

- d) também fazem parte destes arranjos, instituições governamentais, agências de fomento, entidades ligadas ao setor empresarial, entre outras envolvidas com a coordenação das ações e com políticas de apoio à inovação, melhoria da competitividade e desenvolvimento tecnológico.

Já um Sistema Produtivo Local (LPS) são redes cooperativas de negócios caracterizados por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre vários atores, do inglês (LPS) *Local Production System*, (CASAROTTO; PIRES, 2001).

O desenvolvimento local se dá como uma via de resgate, recuperação, ou ainda, renovação de estruturas sociais como associações, cooperativas, representações municipais, estaduais e organizações não governamentais cuja ação reverta em benefício, principalmente, dos problemas locais. Os projetos de desenvolvimento local são fundados na cultura, na natureza e nos valores ético-ideológicos locais. O que está em jogo é a própria possibilidade de sustentabilidade destes projetos e iniciativas, de criar bases sólidas e duradouras acreditando-se que o global é construído a partir de pequenas iniciativas locais. A longo prazo as habilidades desenvolvidas em cada região tornam-se a única fonte de vantagem competitiva, abrindo caminho para o progresso e o sucesso dessas iniciativas.

O desenvolvimento local<sup>14</sup> pode ocorrer de duas formas:

- a) **Endógena** – valorizando e impulsionando formas espontâneas, preexistentes de organização social;

---

<sup>14</sup> [http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenvolvimento\\_local/desenvolvimentolocal.htm](http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenvolvimento_local/desenvolvimentolocal.htm), acessado em 26/02/2005

- b) **Exógena** - pelo incentivo e auxílio à formação de entidades e associações locais, capazes de organizar a comunidade na direção do aproveitamento de seus recursos humanos e sociais.

Os autores da EICOS (op. cit.) observa que

muitas vezes confundido com o que se denomina desenvolvimento endógeno, o desenvolvimento local, na verdade, pode ocorrer a partir de uma perspectiva endógena: valorizando formas espontâneas já existentes de organização social; ou exógena: pelo fomento à formação de associações capazes de organizar a comunidade na direção do aproveitamento de seus recursos humanos e naturais.

O desenvolvimento local é um processo emergente, endógeno (Prévost, 1990). Aquele necessita da adoção do enfoque empreendedor dos atores (*stakeholders*) do desenvolvimento local, e de uma estratégia que mobiliza suas energias e seus recursos. A criação das empresas e a formação dos empreendedores são o campo de ação privilegiado das comunidades locais para segurar seu desenvolvimento econômico.

Não é possível referir-se ao conceito de desenvolvimento sem incluir no debate local diversos elementos normalmente excluídos dos processos de análise econômica. A fim de compreender melhor esta realidade, faz-se necessário considerar os aspectos como a população, a cultura, o território, a organização social e os aparelhos produtivos e decisório, para responder a realidade do desenvolvimento. Estes constituem as ferramentas da comunidade para promover o crescimento do patrimônio sócio-econômico da localidade.

Os atores do aparelho produtivo (Figura abaixo) evoluem numa totalidade das atividades de produção e dos serviços no território local. Segundo Prévost (1990), posicionam-se em três meios intrínsecos:

Figura 21: Identificação dos *Stakeholders* com o Patrimônio da Comunidade

### Identificação dos *stakeholders* com o patrimônio da comunidade



Fonte: Prévost, P. (1990). *Entrepreneurship e développement local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi*. Ed Transcontinental, 274 páginas.

Segundo Lima e Lopes (2003, p. 26-30), “o termo *Arranjos Produtivo Local* busca enfatizar o vínculo das unidades produtivas com o território, seja na relação específica de produção e distribuição, seja nas externalidades (interação com agente públicos e privados na capacitação tecnológica, gerencial e financeira etc.).”

Os mesmos autores definem Arranjos Produtivos Locais como sendo “um aglomerado de empresas (constituído por unidades de pequeno e médio portes, com ou sem presença de uma grande empresa), localizado em um território, com foco em um conjunto esocífico de atividades econômicas e que mantém vínculos de articulação entre as unidades participantes entre si e com os outros atores institucionais (governo, associações, estabelecimentos de crédito, etc.).” Esclarecem, no entanto, que este conceito ainda merece complementação para que o maior número possível de pré-requisitos para o trabalho com arranjos produtivos locais sejam melhor definidos.

Dois elementos da Teoria do Desenvolvimento Local se conjugam para enriquecer e complementar a compreensão das potencialidades empíricas dos Sistemas Locais de Inovação (SLIs).

O primeiro diz respeito à relativização do fenômeno da globalização, que, aparentemente, poderia estar levando ao fim das barreiras econômicas, criando um mundo desterritorializado, sem fronteira geográfica e dominado pelas grandes



corporações. Na realidade, o que se assiste é um fenômeno novo, viabilizado pelas novas tecnologias da comunicação, que é a possibilidade de articulação do **local** ao **global**. Isso implica que, em vez de homogeneizar os espaços econômicos nacionais, o processo de globalização pode aumentar as diferenças entre as regiões de um mesmo país, ampliando a competição entre as localidades.

A globalização não elimina os contextos sociais e institucionais locais. Ao contrário, reforça a importância dos tecidos locais. (...) O sucesso econômico de cada país, região ou localidade passa a depender da capacidade de se especializar naquilo que consiga estabelecer vantagens comparativas efetivas e dinâmicas, decorrentes de seu estoque de atributos e da capacidade local de promoção continuada de sua inovação (DINIZ, 2000, p.7).

O segundo elemento refere-se ao fato de que, na era do conhecimento e da crescente integração em redes, a região ressurgiu como *locus* da organização produtiva da inovação, onde o esforço e o sucesso da pesquisa, da ação institucional e do aprendizado se dão de forma coletiva, por meio da interação, da cooperação e da complementaridade, imersos no ambiente cultural local, o qual também é resultado do processo histórico cultural *path dependent*. Assim, além desses atributos, há um processo contínuo de aprendizado regional. Daí, a importância da proximidade, da flexibilização dos processos e da organização produtiva.

Isso permite resgatar o papel da região ou da aglomeração **como base para a inovação e competição** e, ao mesmo tempo, resgatar e articular conceitos como: de pólos de crescimento ou desenvolvimento, distrito industrial, *clusters*, complexo produtivo, aglomeração industrial, economias externas, suporte urbano como forma organizacional e condição para o processo de inovação e ganho de competitividade (DINIZ, 2000). Esses aspectos indicam a importância dos fatores econômicos e não-econômicos no processo de aprendizado, inovação e competição, enraizados em cada localidade.

A tendência que se apresenta é uma nova movimentação no processo de concentração e desconcentração, no qual uma crescente parcela da produção fabril de menor porte vem se instalando em vários locais. Os estudos teóricos sobre desenvolvimento local têm destacado duas abordagens para explicar esse processo:

- e) firmas flexíveis e inovativas, que têm como requisitos a produção de bens e serviços diferenciados em qualidade, e em constante inovação tecnológica, para fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo;

- f) regiões ágeis e inovativas, definidas como espaços territoriais com ambiente favorável à atração de investimentos e desenvolvimento de negócios, onde as instituições públicas e privadas exercem um papel indutor desse desenvolvimento.

Essas abordagens indicam a crescente substituição do modelo fordista, baseado preponderantemente em grandes corporações de regime de produção verticalizado, pelo modelo de acumulação flexível, com produção descentralizada e menos dependente da existência de economias de escala, possibilitando o crescimento de pequenas e médias empresas, cuja localização independe dos fatores locais tradicionais, como disponibilidade de fontes de matéria-prima e custos de transportes.

Porter (1993, p.209) define as aglomerações como “concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações), que competem mas também cooperam entre si”.

A localização da empresa é um elemento-chave para definir sua competitividade, uma vez que os vínculos mais estreitos entre empresas, clientes e outras instituições afetam a vantagem competitiva, através do aumento da produtividade dos *clusters*.

Porter (1993, p.179) define também quatro elementos componentes do “Diamante da Vantagem Local”, que determinam o ambiente em que as empresas nascem e aprendem a competir:

- 1) Condições dos fatores: posição da região quanto a fatores de produção como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura, para competir em determinado setor;
- 2) Condições da demanda: importância do mercado interno em um mercado globalizado, demonstrando que compradores exigentes no mercado interno pressionam para a maior rapidez no processo inovativo e para conquistar vantagens competitivas mais sofisticadas que as dos rivais externos;
- 3) Setores correlatos de apoio: presença de setores fornecedores e outros correlatos em nível local, que sejam internacionalmente competitivos;
- 4) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: condições locais que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e

gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

Para Porter (1999, p. 95), *cluster* é um “Aglomerado Competitivo”, definido como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.”

Assim, os arranjos produtivos ou *clusters* são constituídos por empresas que se organizam em redes *networks*, e desenvolvem sistemas complexos de integração e esquemas de cooperação, solidariedade e valorização do esforço coletivo. O resultado dessas mudanças é o aumento da competitividade das empresas e do sistema em comparação às firmas que atuam isoladamente.

Galvão (2000, p.6) conceitua *clusters* como "todo tipo de aglomeração de atividades geograficamente concentradas e setorialmente especializadas – não importando o tamanho das unidades produtivas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo ser da indústria de transformação, do setor de serviços e até da agricultura".

Brito (2000, p.6) complementa esse conceito definindo que: os clusters industriais não devem ser concebidos como mera aglomeração espacial das atividades industriais presentes em determinados setores, mas sim como arranjos produtivos onde predominam relações de complementaridade e interdependência entre diversas atividades localizadas num mesmo espaço geográfico e econômico. Esses clusters são concebidos como ponto de confluência entre a organização de sistemas regionais-locais de inovação no plano institucional e a emergência de redes de firmas como forma padrão de conformação empresarial desses sistemas.

Esse tipo de arranjo está associado a um conjunto de empresas e instituições espacialmente concentradas que estabelecem entre si relações verticais (compreendendo diversos estágios de determinada cadeia) e horizontais (envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e informações entre agentes similares).

Os *clusters* industriais apresentam uma conformação interna que geralmente inclui:

- a) uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes e a identificação das suas relações a montante e jusante;
- b) setores que utilizam fornecedores comuns ou fornecem produtos ou serviços complementares;
- c) empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital, infra-estrutura e associações de classe;
- d) agências governamentais e outros órgãos reguladores que exercem influência sobre a aglomeração.

A literatura na área aponta três tipos de influência sobre os níveis de produtividade e competitividade de um *cluster* ou arranjo produtivo:

- a) **Economias de aglomeração** - vantagens e economias externas à empresa individual, que propiciam reduções de seus custos e ganhos de produtividade. Entre esses fatores destacam-se o grau de concentração espacial das atividades econômicas, a rede de fornecedores que facilita o acesso e o fornecimento local dos insumos, o nível de complementaridade e a existência de indústrias correlatas. Incluem também a existência de mercado de trabalho especializado, a disponibilidade de serviço especializado, o acesso a informações técnicas, de mercado e tecnológicas, e a existência de um ambiente inovador através da interação com instituições de Ciência e Tecnologia (C&T);
- b) **Economias de aprendizado por interação (*learning by interaction*)** - ganhos econômicos das empresas que surgem de relações duradouras com clientes ou fornecedores, criando um aprendizado coletivo para melhoria dos métodos de produção, qualidade dos produtos e maior capacitação tecnológica. São também denominados entornos inovadores e agrupam um sistema de produção, uma cultura técnica e atores organizados que utilizam os recursos materiais e imateriais regionais, produzem e trocam bens, serviços especializados e comunicação, formando uma rede de relações e vínculos de cooperação e interdependência;
- c) **Eficiência coletiva** - combinação entre as economias de aglomeração, as economias de aprendizado por interação, a cooperação privada e o apoio público em ações deliberadas.

Albuquerque (2000, p.4) apresenta três tipos representativos de *clusters*:

- a) Sistemas industriais regionais, envolvendo três dimensões: cultura e instituições locais; estrutura industrial – onde estão presentes uma divisão local do trabalho e vínculos entre clientes, fornecedores e competidores; e organização corporativa intra-firmas. Nesse tipo de *cluster*, a interação entre universidades é intensa, a divisão de trabalho é sofisticada e possui rede organizada entre firmas. Um exemplo deste *cluster* é o sistema regional de alta tecnologia do tipo Vale do Silício (Estados Unidos), produzindo produtos e inovações relacionados às tecnologias de informação e comunicação;
- b) *Clusters* com tecnologias associadas à produção de máquinas, equipamentos e automóveis. A estrutura industrial é caracterizada por um pequeno número de grandes firmas e envolve um grande número de instituições de treinamento, transferência de tecnologia, P&D, financiamento e crédito;
- c) *Clusters* onde estão concentradas empresas dos setores tradicionais (produtores de calçados, vestuário, cerâmica, etc.) que mantêm interação com firmas locais produtoras de equipamentos especializados.

Brito (2000) e Albuquerque (2000), ao aplicar a metodologia dos “quocientes locacionais” para os municípios brasileiros, utilizam a classificação de *clusters* verticais e *clusters* horizontais.

Os *clusters* verticais relacionam-se com interdependência, ou seja, verifica-se interação entre as indústrias produtoras de bens de consumo e as indústrias produtoras de máquinas e equipamentos para aquela indústria. O que sustenta esse tipo de *cluster* é a interação que se verifica entre produtores-usuários e clientes/fornecedores.

As firmas componentes desse *cluster* apresentam maior grau de especialização, que resulta na consolidação de "redes de firmas", caracterizadas como arranjos produtivos que organizam suas atividades de forma coordenada entre as firmas inseridas em diferentes estágios da cadeia produtiva.

Os *clusters* horizontais se caracterizam pela concentração de diversas atividades similares, que compartilham recursos disponíveis na mesma região. Essas indústrias se

beneficiam de vantagens aglomerativas, quer seja em termos de matérias-primas, quer em termos de concentração de profissionais especializados.

As estratégias de desenvolvimento local por meio do desenvolvimento e fortalecimento dos *clusters* definem-se pelo envolvimento dos agentes locais públicos e privados como condutores da promoção da industrialização local.

Os agentes locais (instituições públicas locais, associações empresariais, universidades, instituições de pesquisas e empresas) devem ter um papel pró-ativo na potencialização dos fatores determinantes da transformação local e da sua competitividade sistêmica.

Para potencializar o desenvolvimento de *clusters*, as ações devem ser orientadas a:

- a) buscar especialização flexível e eficiência coletiva;
- b) facilitar o acesso ao crédito para elevar a taxa de investimento das empresas já existentes e atrair novos investimentos;
- c) adensar a cadeia produtiva (insumos, bens de capital e serviços);
- d) identificar nichos de mercado;
- e) formar e capacitar recursos humanos;
- f) fortalecer as relações com o sistema de inovação, mediante investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- g) garantir ambiente institucional que propicie a articulação entre as entidades empresariais e os governos estaduais e locais.

As ações governamentais e as atividades desenvolvidas nos *clusters* devem estar em perfeita sintonia, de modo a garantir uma eficiência coletiva que propicie o aumento da capacidade de inovação, a capacidade competitiva das empresas locais, aglutinando grupos de interesse capazes de combinar interesses diversos, mediando conflitos industriais e difundindo informação e, desta forma, ajustando-se com mais sucesso aos mercados mundiais em mudança, gerando aumento da competitividade sistêmica e, por consequência, o desenvolvimento local sustentável.

#### 4.5- Redes Flexíveis

Rede de Empresas são uma “série de vínculos que se estabelecem entre um grupo de empresas afins”. (CASAROTTO; PIRES, 2001)

A partir da realização da análise estratégica, as opções básicas para as pequenas e médias empresas seriam constituídas pela sua inclusão em uma rede topdown ou redes flexíveis. Rede topdown é uma rede de empresas lideradas por uma grande empresa, que representa um conjunto de empresas menores como suas fornecedoras diretas e indiretas, característica de países em desenvolvimento. Redes flexíveis são formadas por um consórcio de pequenas e médias empresas onde cada uma participa em determinado estágio do processo produtivo, que constitui sua especialização, contribuindo para a produção de um bem que garante a sustentabilidade da cadeia como um todo no mercado em que participa. As Redes flexíveis são comuns nos países desenvolvidos.

As redes flexíveis baseiam-se nas mudanças no cenário competitivo global que tornaram as condições de sobrevivência das pequenas e médias empresas extremamente difíceis, quase que as obrigando a estabelecerem alianças com o objetivo de acessar os recursos e a tecnologia necessários à manutenção e sobrevivência no mercado.

As empresas que constituem uma rede formam consórcios. Elas estabelecem um acordo entre seus integrantes sobre a forma operacional de atuação, visando o atingimento de objetivos comuns, bem como a constituição de uma entidade pelos associados, destinada a realizar aquelas atividades que eles não poderiam desempenhar isoladamente.

É possível as empresas atuarem em consórcios da seguinte forma:

- a) consórcio setorial - empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite o ganho de competitividade aos membros pela difusão de informações e da complementaridade produtiva;
- b) consórcio territorial - reúne empresas de todos os segmentos e atividades de uma região e ocupa-se, principalmente, das atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas;

- c) consórcio específico - restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo determinado, como comprar, produção ou exportação de produtos.

#### 4.6 - Agir Localmente e Pensar Globalmente X Pensar Localmente e Agir Globalmente

A expressão “*agir localmente, pensar globalmente*”, é o lema adotado pela política de Desenvolvimento Sustentável acordada nas conferências internacionais, desde a década de 80 do século XX. Porém, as estratégias de desenvolvimento local procuram, em suas práticas, inverter este processo. Ou seja: “*pensar localmente para agir globalmente*” (EICOS, 2005). O foco do desenvolvimento local é a possibilidade de que a diversidade de ações seja considerada como uma forma de garantir a participação social por meio de suas organizações e entidades.<sup>15</sup>

Seguindo o raciocínio, os autores (op. cit) afirmam que a noção de desenvolvimento local pode não se colocar em oposição ao desenvolvimento global. Ou seja:

o desenvolvimento local tem por objetivo a integração com o global, mas seus recursos estratégicos devem ser considerados a partir do local. O foco é a comunidade ou grupo social e suas formas de organização no meio. O desenvolvimento local procura valorizar as iniciativas locais, considerando-as como importantes dinamizadores do processo de desenvolvimento, pois surgem de maneira espontânea, de acordo com as necessidades e aspirações das próprias comunidades. Desenvolver localmente só é possível quando se pensa em aproveitar e fomentar a participação dos grupos em suas formas próprias de organização, principalmente no que elas trazem de positivo e de eficaz a uma perspectiva mais ampla de desenvolvimento. Dessa forma, a idéia de desenvolvimento local não se coloca em oposição ao desenvolvimento global. O desenvolvimento local tem por objetivo a integração com o global, mas seus recursos estratégicos devem ser considerados a partir do local. O foco é a comunidade ou grupo social e suas formas de organização no meio. O desenvolvimento local procura valorizar as iniciativas locais, considerando-as como importantes dinamizadores do processo de desenvolvimento, pois surgem de maneira espontânea, de acordo com as necessidades e aspirações das próprias comunidades. Desenvolver localmente só é possível quando se pensa em aproveitar e fomentar a participação dos grupos em suas formas próprias de organização, principalmente no

---

<sup>15</sup> [http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenvolvimento\\_local/desenvolvimentolocal.htm](http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenvolvimento_local/desenvolvimentolocal.htm),  
acessado em 26/02/2005



que elas trazem de positivo e de eficaz a uma perspectiva mais ampla de desenvolvimento.

Ainda, segundo um artigo do EICOS/UFRJ<sup>16</sup>,

Nesse aspecto, a pesquisa psicossocial pode igualmente contribuir, disponibilizando um conjunto de estratégias metodológicas cuja base é a dimensão participativa. A pesquisa assim denominada é indissociável da ação que ela implica e inclui um aspecto de intervenção/capacitação, cujo objetivo último é a transformação social. Nesse aspecto, rompe-se com a neutralidade positivista, assumindo-se que a inserção do pesquisador é fonte de modificação da situação original e que ele próprio se modifica no processo. Quando se acrescenta a perspectiva de feedback (retorno) dos resultados da pesquisa para os sujeitos, depreende-se que o conhecimento se faz na parceria entre pesquisador e comunidade, sendo ambos atores do processo de construção e transformação social da realidade. É decisivo atentar para o fato de que, no contexto da sociedade globalizada contemporânea, a valorização do conhecimento comunitário/local não implica em isolacionismo deste nível de conhecimento ou ação. Ao contrário, o desafio consiste hoje em ser capaz de integrar as tradições locais com os elementos novos, desenhando estratégias capazes de potencializar as interações e amenizar os conflitos. O jogo entre os níveis local e global também coloca questões referentes à identidade cultural: como preservar tais identidades sem, necessariamente, rejeitar radicalmente o novo? E mais, o contexto plural, que as diferentes localidades configuram, demandam uma atenção à diversidade que deve ser conjugada ao aspecto mais global. Assim, fica clara a complexidade que o tema envolve: não se trata apenas de desenhar diferentes estratégias locais e justapô-las, mas de conjugá-las entre si, bem como articular os níveis local, regional, nacional e transacional, entendendo que, embora formuladas localmente, tais estratégias integram uma rede ampla e dinâmica de relações.

Isto coloca em cena, prioritariamente, a necessidade de se formularem programas para esse fim, centrados no objetivo maior de harmonizar as políticas públicas com as ações dos cidadãos.

Assim, pensar o binômio “Agir Localmente e Pensar Globalmente X Pensar Localmente e Agir Globalmente”, passa a fornecer um novo paradigma de Pensamento/Ação em relação às questões estratégicas que definirão para onde e como o desenvolvimento regional ocorrerá. Então, surge a necessidade de se pensar em um organismo que reúna a sociedade organizada em torno da questão Desenvolvimento, independentemente da linha política que esteja no poder, isto é, pensar além dos

---

16

[http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenv\\_e\\_sustentabilidade/desenvolvimentoesustentabilidade.htm](http://www.eicos.psycho.ufrj.br/portugues/desenv_e_sustentabilidade/desenvolvimentoesustentabilidade.htm), acessado 26/02/2005

interesses norteados e limitados por tempos de mandato ou até vaidades pessoais. Trata-se de pensar estrategicamente em termos de médio e longo prazos também.

#### 4.7 – O Município de Guarapuava-PR

Guarapuava é um município que contava com mais de 155.835 mil habitantes, de acordo com os dados fornecidos pelo IBGE (Censo de 1996). A maior parte dessa população encontra-se na área urbana. Está localizada na região Centro - Sul do Paraná, a 260 km da capital Curitiba e possui uma área total de 3.006,89 km<sup>2</sup>, a 1.120 metros acima do nível do mar, temperatura média superior a 23,6o C e inferior a 12,6o C, não apresenta estação seca. Na tabela 3, são relacionados vários dados sobre o município.

Tabela 3: Dados Básicos do Município de Guarapuava

• População (IBGE-2000)	155.002 habitantes (9º lugar)
• População Urbana	141.516 hab. (91,3%)
• População Rural	13.486 hab. (8,7%)
• TAC (Taxa Anual de Crescimento)	0,68%
• PIB (Produto Interno Bruto) 1997	R\$ 844.132.555,90 (8º lugar)
• PIB PERCAPITA 1997	R\$ 5.497,73 (141º lugar)
• Região	Centro-Oeste
• Superfície total	3.006,89 Km <sup>2</sup>
• Altitude em relação ao nível do mar	1.120 m
• Distância da capital do Estado	268 km
• Temperatura média	20 ° C.
• Número de empresas	5.520

Fonte: ACIG – Associação Comercial e Industrial de Guarapuava-PR

Guarapuava em 11 de novembro de 1.818, tornava-se freguesia de Nossa Senhora de Belém. Inserida dentro do contexto histórico da região onde se encontra, Guarapuava, se desenvolveu nestes tempos em função da pecuária, extração de erva-mate e comércio regional que atendia aos moradores e aos viajantes. Mais tarde, o movimento tropeiro trouxe mais ligações com outras regiões, possibilitando movimentos migratórios. Da agricultura para a agroindústria, o Município foi se desenvolvendo e crescendo regionalmente, e está consolidando esta prática à medida que sua estrutura viária lhe oferece condições para se relacionar com as diferentes regiões paranaenses e brasileiras. Criado através da Lei Estadual nº271, de 12 de abril de 1.871, e instalado na mesma data, foi desmembrado do município de Castro.

Segundo o Censo Econômico efetuado pela ACIG no ano de 2001, o município de Guarapuava caracteriza-se por empresas do setor terciário (Comércio e Serviços), ou seja, 90,0% das empresas, , este número reduziu a 3,2%, pois em 1998 este percentual chegou a 93,2%. Este fato deve-se a um número crescente de pequenas indústrias que abriram ou se instalaram no município;

De cada 10 empresas 4 são informais, ou seja, não possui registros nos órgãos competentes. Em relação ao Censo Econômico de 1998 este número cresceu, pois no estudo anterior o grau de informalidade era de aproximadamente 2 em cada 10 empresas. A justificativa para este fenômeno, segundo o Censo esta alicerçada em três pilares: a) o número crescente de atividades informais é vista em todo o Brasil, não só

em Guarapuava devido a fatores tributários principalmente; b) O atual Censo fez uma varredura mais apurada na informalidade classificando empresas que até então não foram computadas no censo anterior (aperfeiçoamento de metodologia) e c) as mudanças das relações de trabalho entre empregador e empregado, muitas empresas estão preferindo desligar um funcionário e incentivando-o a abrir a sua própria empresa.

O maior grau de informalidade foi observado nas empresas prestadoras de serviço chegando a 52,9%, seguido das empresas comerciais 37,7% e das Indústrias com o índice de 9,4%;

As empresas públicas representam 7,0% da força econômica do município em número de empresas;

As chamadas micro e pequenas empresas totalizam 94,0% das empresas cadastradas neste censo econômico, percentual igual ao do censo anterior.

No CENSO ECONÔMICO DE 2001 (ACIG, 2001), foi observada uma migração de empresa de grande porte para médio porte, devido à redução do número de funcionários, porém, o mesmo documento justifica que esses números não significam dizer que as empresas reduziram seus patrimônios, faturamento ou participação no mercado, esta redução de tamanho das empresas é atribuída por que a forma de classificação do Censo quanto ao porte observa o número de funcionários.

Isoladamente por ramo de atividade o setor industrial repete o índice do ano de 2000 destacando as empresas voltadas a atividade de panificação, confeitaria e pastelaria (88 estabelecimentos contra 27 do ano passado um crescimento significativamente), mas se observados coletivamente a cadeia produtiva da madeira possui a maior representatividade em volume de empresas que vão desde o desdobramento da madeira até o comércio de seus artefatos para o consumidor final (145 empresas somente no setor industrial, ou seja, quase 20% das empresas do setor)

No setor comercial lideram as lanchonetes e similares com 427 empresas catalogadas, seguido das empresas do comércio varejista com predominância em venda de produtos alimentares – mini-mercados (302 estabelecimentos).

No setor de serviços, observamos cerca de 303 empresas voltadas ao serviço de cabeleireiros e tratamento de beleza em geral e em segundo lugar neste setor, foram observados 238 empresas voltadas a manutenção e reparação de veículos automotores (leves e pesados),

Guarapuava localiza-se na mesorregião Centro-Sul Paranaense, no terceiro Planalto Paranaense e abrange uma área de 2.638.104 hectares, que corresponde a cerca de 13% do território estadual. A mesorregião é constituída por 29 municípios.

Figura 22: Composição da Região Centro-Sul



Fonte: IpardeS

#### 4.8- Considerações Finais do Capítulo

O desenvolvimento regional deve ser pensado com o olhar para o futuro, evitando imediatismos. Expressa uma união das forças existentes, com o objetivo de dar um rumo de desenvolvimento a uma determinada região.

Guarapuava-PR, está vivendo o nascimento da ADESG (Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava e Região), que visa aplicar os conceitos de desenvolvimento regional às suas potencialidades, com vistas a melhorar os índices de desenvolvimento da região.

Inicialmente foram constituídos nove grupos de estudos, cada um com atribuições de analisar e caracterizar a realidade de cada setor específico, que são: paradigmas; legislação; agricultura, pecuária e agronegócios; arte, cultura e turismo; cadeia produtiva da madeira; ciência, tecnologia e informação; desenvolvimento da cidade; competitividade empresarial e, por fim, educação profissional. A Cadeia produtiva da madeira é objeto especial de estudo deste trabalho, no contexto da ADESG.

## **CAPÍTULO 5- METODOLOGIA E O EXPERIMENTO**

Neste capítulo abordamos a pesquisa de campo que consiste em um conjunto de entrevistas semi-estruturadas, que visam estabelecer uma base de informações que possam captar a experiência de pessoas com alto grau de entendimento sobre o desenvolvimento regional e setor produtivo da madeira. Esse conjunto de informações, após analisado, deverá servir de insumo pára que se elabora uma estrutura de referência para uma Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Regional Sustentável.

### **2.1 – Principais categorias do estudo**

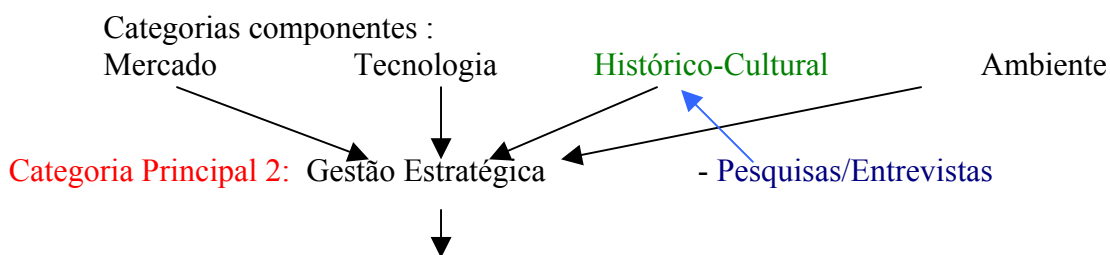
A figura 3 mostra as três principais categorias do estudo, sua composição e seus relacionamentos. A categoria principal 1, denominada “filière”, possui quatro categorias componentes que são:

- e) mercado;
- f) tecnologia;
- g) fatores histórico-culturais;
- h) ambiente;
- i) Administração Estratégica

Uma vez combinados as variáveis componentes da categoria 1, este resultado é associado à Gestão Estratégica, de forma a promover o Desenvolvimento Regional Sustentável. O que é demonstrado, ao repetir-se a figura 3.

Figura 3 (repetição): **Estrutura de Referência em Estudo**

**Categoria Principal 1:** as “Filières” e o Complexo Agroindustrial da Madeira  
- Indicadores



**Categoria Principal 2:** Gestão Estratégica

**Categoria Principal 3:** Desenvolvimento Regional Sustentável  
- Indicadores

Fonte: o autor

## 5.2 - Importância da História Oral

A importância da História Oral para esta investigação, reside no fato de que praticamente inexistem fontes escritas específicas em relação ao perfil gerencial de Guarapuava e região, nem que estejam associados aos fatores culturais locais. A historiografia não trata desse assunto na forma citada. Assim, um dos recursos possíveis para satisfazer este aspecto é converter em fontes as vozes de alguns atores relacionados ao desenvolvimento regional/local.

Assim, recorrer a História Oral foi fundamental, devido a importância de trabalhar com depoimentos de atores que vivencia esse fenômeno no seu dia-a-dia, e têm, ou convivem com quem tem, seus recursos financeiros aplicados na região. Seu valor consiste em que “[...] privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram de, ou testemunharam, acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar do objeto de estudo.”<sup>17</sup> Foi utilizada a entrevista temática

17 ALBERTI, Verena. História Oral: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990. p. 01-02.



de final aberto<sup>18</sup>, que consiste em direcioná-la para um tema específico, mas encaminhá-la para uma final aberto, possibilitando ao entrevistado uma dinâmica mais espontânea de exposição.

Um outro aspecto a observar, refere-se à estéril discussão de credibilidade ou não da fonte oral enquanto documentação histórica. Neste sentido, seguimos as afirmações de Aspásia Camargo: “[...] a história oral é legítima como fonte porque não induz a mais erros do que outras fontes documentais”<sup>19</sup>, ou seja, o documento oral é portador de subjetividade tanto quanto o escrito.

A História Oral manifesta uma profunda preocupação com a reconstrução da memória, tendo especial interesse em dar voz àqueles que têm contribuições a dar para o estudo de um dado fenômeno. Neste sentido, por meio de entrevistas, foi de suma importância desencadear o processo de memória e experiências dos que vivenciaram ou convivem com as problemáticas de um determinado setor da economia e desenvolvimento, memórias e experiências que poderão fornecer informações para a compreensão do cotidiano dos mesmos e suas peculiaridades.

Não se desconhece, no entanto, a existência de distinções entre memória e história, como observa Antônio Montenegro:

[...] o vivido que guardamos em nossas lembranças e que circunscreve ou funda o campo da memória se distingue da história. Entretanto, se são distintos, arriscaríamos afirmar também que são inseparáveis. Afinal, compreendemos a história como uma construção que, ao resgatar o passado (campo também da memória), aponta para formas de explicação do presente e projeta o futuro. Este operar, próprio do fazer histórico na sociedade, encontraria em cada indivíduo um processo interior semelhante (passado, presente e futuro) através da memória.<sup>20</sup>

Foram entrevistados cinco atores locais, distribuídos por área de atuação, de forma a se ter a contribuição de empresários, setor governamental, instituições de fomento à indústria e comércio, bem como história e cultura regional/local. Estas foram

---

18 Para essa discussão foi útil a obra de MEIHY, José Carlos Bom. Manual de história oral. São Paulo: Loyola, 1996.

19 CAMARGO, Aspásia. apud OLIVEIRA, C. A. de. Quem é do mar não enjoa: os estivadores de Rio Grande nos anos 60. Assis, SP, 1995. Projeto de Tese (doutorado), Universidade Estadual de São Paulo/ UNESP, 1995. p. 10. . Esse projeto serviu de base para tese intitulada Quem é do mar não enjoa: memória e experiência de estivadores do Rio Grande/RS. Defendida em 2000 junto ao Programa de Pós-Graduação em História da PUC-SP.

20 MONTENEGRO, Antonio Torres. História oral e memória: cultura revisada. São Paulo: Contexto, 1992. p. 17.

importantes, pois os entrevistados são personalidades que atuam e/ou atuaram no cenário em estudo.

Ficarão evidentes as diferenças de visão em relação às mesmas perguntas, dada a variedade de perfis entrevistados e suas origens, sejam na academia (universidade), prática empresarial, discurso político/governamental, experiências e influências, assim como grau de instrução e formação profissional.

Para realizar as entrevistas foi necessário superar, além do nosso, também o receio dos depoentes em abordar determinados assuntos. visto que suas lembranças em muitos momentos algumas questões de ordem política, relativas a como era uma determinada lógica de desenvolvimento são conflituosas e que os atores entrevistados estão em plena atividade profissional e/ou política.

A matéria desta tese insere-se também naquilo que os historiadores vêm chamando de História Imediata ou História do Tempo Presente. Esta corrente “[...] não se limita a querer atuar com rapidez de reflexos; quer construir-se a partir de arquivos vivos que são os homens.”<sup>21</sup> Por meio dos depoimentos desses "arquivos vivos" localizados no contemporâneo do processo histórico, haverá reconstrução, em parte, de suas vidas diárias. Os depoimentos foram transcritos com a maior fidelidade possível, porém com a construção de uma fraseologia, por parte do autor, que visa expressar de forma mais clara a real mensagem que o entrevistado queria expressar naquele momento. Houve, por parte do autor, extremo cuidado em não alterar a lógica de raciocínio do entrevistado, por respeito à estes e à ciência. Além do respeito aos entrevistados, tal como observa Verena Alberti “[...] a manutenção do discurso tal qual proferido é mais um dado para apreender o clima da entrevista e as especificidades dos estilos de cada entrevistado”.<sup>22</sup>

### 5.3 – Caracterização da Pesquisa

---

21 LACOUTURE, Jean. A História imediata. In: LE GOFF, Jacques; CHARTIER, Roger; REVEL, Jacques. (dir.) A Nova História. Coimbra: Livraria Almedina, 1978. p. 316.

22 ALBERTI, Verena. História oral: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990. p. 127.

Para este estudo, foi selecionado o meto de pesquisa qualitativa, no intuito de captar as percepções e experiências dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento regional/local, estrategicamente distribuídos na sociedade e, para este caso, considerando o setor madeireiro também.

Para conseguir “entrar no mundo” que se quer pesquisar, é fundamental dar voz aos sujeitos da pesquisa, identificar como eles vivem determinada situação, para assim poder ir ao encontro a um dos elementos fundamentais da pesquisa qualitativa que é a significação que o sujeito dá a sua existência. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986)

As técnicas qualitativas podem proporcionar uma oportunidade para as pessoas revelarem seus sentimentos (ou a complexidade e intensidade dos mesmos). Além disso, o modo como as pessoas falam sobre suas vidas é importante; a linguagem usada e as conexões realizadas revelam o mundo como é percebido pelas pessoas. (SPENCER, 1993)

A análise qualitativa decompõe um fenômeno, um problema e/ou um assunto nas suas partes essenciais, como ocorre na "análise elementar" no campo da química, ou na "análise componencial" da lingüística, na "análise estrutural" da antropologia e sociologia, na "análise de conteúdo" no campo da comunicação; por exemplo, a decomposição de um fenômeno em suas partes, de tal modo que tais partes se organizem em sua recíproca tendência, procurando estabelecer as relações que se firmam entre as partes.

Para Moreira (2005, p. 42), a abordagem qualitativa tem como interesse a palavra e o sujeito e objeto, preconizando a importância da palavra como instrumento fundamental. A palavra é o esclarecimento do dia-a-dia dos sujeitos investigados, traduzindo os elementos fundamentais desse tipo de pesquisa, como crenças, valores, os significados, os ensejos e o modo de ser destes.

É importante respeitar a representatividade dos sujeitos escolhidos para a coleta de dados. Na abordagem qualitativa o critério de representatividade não é numérico, pois sua preocupação não é com a generalização (CELERI, 1997).

A preocupação do pesquisador está no aprofundamento e na abrangência da compreensão do objeto de estudo.

Para Minayo (1994), alguns cuidados devem ser tomados com o processo de amostragem, com o objetivo de refletir a totalidade em suas múltiplas dimensões:

- privilegiar os sujeitos que detêm as informações e experiências que o pesquisador deseja conhecer;
- considerar um número suficiente para a reincidência das informações;
- escolher um conjunto de informantes que possibilite a apreensão de semelhanças e diferenças.

No caso deste estudo, procuramos identificar diferentes atores em diferentes pontos de atuação, de forma a obter-se diferentes percepções sobre o fenômeno em estudo. Cada entrevistado foi cuidadosamente escolhido, procurando-se contemplar áreas como: governo, empresários, associações comerciais, federação de indústrias, sindicato de empresas, historiadores.

O começo da entrevista está geralmente marcado por incertezas. O pesquisador não sabe se alcançará os propósitos levantados em seu estudo, com as respostas do entrevistado. O entrevistado, por sua vez, não tem ainda clareza sobre o tópico a ser desenvolvido e nem uma relação de confiança com o pesquisador. No entanto, a pesquisa qualitativa leva em conta o significado e o processo, ou seja, como um fenômeno se manifesta nas interações que o indivíduo estabelece, e não somente seus efeitos. (TRIVIÑOS,1987)

Quando se tem como objeto de estudo o próprio homem, a relação de conhecimento se estabelece entre iguais, pois o objeto e o sujeito do conhecimento coincidem. Assim, o critério de cientificidade passa a ser a intersubjetividade, pois o conhecimento é construído pelo sujeito e pelo objeto em uma relação dialética,

conforme CELERI (op. cit. 1997). Essa autora pontua que três são os aspectos que permitem caracterizar uma abordagem qualitativa. O primeiro é de caráter epistemológico, e se relaciona à visão de mundo implícita na pesquisa, isto é, o pesquisador que se propõe a realizar uma pesquisa qualitativa busca uma compreensão subjetiva da experiência humana. O segundo aspecto se relaciona ao tipo de dado que se objetiva coletar, isto é, dados ricos em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, vivências. E o terceiro, relaciona-se ao método de análise, que na pesquisa qualitativa busca compreensão e significado e não evidências.

A pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do agente que não consegue ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são bases para este processo. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O trabalho é realizado de forma descritiva; sobre ele, os pesquisadores tendem a realizar as análises de forma indutiva. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA & MENEZES, 2001).

Quando se tratar de fenômenos abarcando pessoas e suas interações, para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é bem reconhecida. Há, nesses casos, grande importância do fenômeno ser melhor estudado em seu contexto, e de ser analisado sob um ponto de vista integrado. Isto leva em conta obter diferentes vieses por depoimentos de diferentes pessoas envolvidas no que se pretende estudar.

Martins e Bicudo (1989) explica que, diferentemente da pesquisa quantitativa, a qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda; não se preocupa com generalizações, princípios e leis. O foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, buscando mais a compreensão do que a explicação dos fenômenos estudados. Esses autores comentam que muitas perguntas são feitas, no meio acadêmico, com relação a essa metodologia. Uma delas é a seguinte: "Como é que o pesquisador pode descobrir as qualidades essenciais a serem estudadas?" Essa é uma questão constantemente formulada àqueles que fazem pesquisa qualitativa. A resposta à mesma não é dada a partir de padrões de procedimentos preestabelecidos como corretos para o desenvolvimento da pesquisa. Mas essa resposta, segundo os autores, depende da

intuitividade e da habilidade do pesquisador. Isso porque as técnicas e os recursos por ele usados podem ou não focalizar as características mais significativas do fenômeno; o pesquisador substitui as correlações estatísticas pelas descrições e as conexões causais objetivas pelas interpretações.

Uma boa relação entre o pesquisador e os sujeitos entrevistados é fundamental para um bom resultado da pesquisa. É por meio da entrevista que o ser humano pode expressar suas opiniões, atitudes, formas de ver o mundo, emoções, valores, representações de todos os elementos fundamentais, para que sua vivência possa ser compreendida como um todo. Ao falar, cada pessoa expressa o grupo ao qual pertence, dando voz à experiência individual de uma realidade, o que torna possível a compreensão do tema a ser estudado nesta pesquisa (MINAYO, op. cit., 1999).

As aproximações quantitativas de pesquisa enfatizam a possibilidade de chegar a princípios explicativos e generalizar para grandes populações. Os métodos qualitativos produzem explicações contextuais para um pequeno número de casos, com uma ênfase no significado – mais que na frequência – do fenômeno. O foco é centralizado no específico, no peculiar, almejando sempre a compreensão do fenômeno estudado, geralmente ligado a crenças, motivações, sentimentos e pensamentos da população estudada (SHMERLING, SHATTNER & PITERMAN, 1993).

Do ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra. Uma abordagem qualitativa em si não garante a compreensão em profundidade, mas responde a questões muito particulares. Preocupa-se com questões relativas às ciências sociais, com um nível de realidade, que não podem ser quantificadas ou reduzidos a operacionalizações de variáveis. (MINAYO E SANCHES, 1993)

O método qualitativo difere do quantitativo por não empregar dados estatísticos como base do processo de análise de um problema. Não depende de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999).

Mais do que em outros instrumentos de pesquisa que, em geral, estabelecem uma relação hierárquica entre o pesquisador e o pesquisado, na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde (LÜDKE & ANDRÉ, op. cit. 1986). Para essas autoras, a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos.

De acordo com as autoras, como a entrevista se realiza a cada vez de maneira exclusiva, seja com indivíduos ou com grupos, permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficaz na obtenção das informações desejadas. Enquanto outros instrumentos têm seu destino selado no momento em que saem das mãos do pesquisador que os elaborou, a entrevista ganha vida ao se iniciar o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado.

A entrevista supõe uma conversação continuada entre participante e pesquisador; o tema ou o acontecimento sobre que versa foi escolhido por este último por último, por ser conveniente ao seu trabalho. O pesquisador, dirige, pois, a entrevista; esta pode seguir um roteiro previamente estabelecido, ou operar aparentemente sem roteiro, porém, na verdade, ela se desenvolve conforme uma sistematização de assuntos em que o pesquisador está interessado. A captação dos dados decorre de sua maior ou menor habilidade em orientar o informante para discorrer sobre o tema; é este que conhece o acontecimento, suas circunstâncias, as condições atuais ou históricas, ou por tê-lo vivido ou por deter a respeito informações preciosas. (QUEIROZ, 1988)

Lüdke & André (op. cit., 1986) ressaltam que as duas principais formas de registro suscitam muitas discussões entre os especialistas a respeito de seus defeitos e virtudes.

São elas: a gravação dita e a anotação durante a entrevista. A gravação tem a vantagem de registrar todas as expressões orais, imediatamente, deixando o entrevistador livre para prestar toda a sua atenção ao entrevistado. Por outro lado, a

gravação só registra as expressões orais, deixando de lado as faciais, os gestos, as mudanças de postura e, pode representar, para alguns entrevistados, um fator constrangedor. Nem todos se mantêm inteiramente à vontade e naturais ao ter sua fala gravada. Outra dificuldade em relação à entrevista gravada é a sua transcrição para o papel. Essa operação é bastante trabalhosa, consumindo muitas horas e produzindo um resultado ainda bastante cru, isto é, onde as informações aparecem ainda indiferenciadas, sendo difícil distinguir as menos importantes daquelas realmente centrais. Será necessária uma comparação desse material com a gravação para se estabelecerem as prioridades, com o auxílio, é claro, da memória do entrevistador.

O registro realizado através de notas durante a entrevista certamente deixará de cobrir muitas das coisas ditas e solicitará a atenção e o esforço do entrevistador, além do tempo necessário para escrever. Mas, em compensação, as notas já representam um trabalho inicial de seleção e interpretação das informações emitidas. É indispensável que o entrevistador disponha de tempo, logo depois de terminada a entrevista, para preencher os claros deixados nas anotações. Se deixar passar muito tempo, certamente perderá aspectos importantes das entrevistas.

Nas entrevistas, como também em qualquer outra forma de abordar os informantes, é necessário lembrar que a experimentação com seres humanos só pode ser feita mediante consentimento. (HOSSNE & VIEIRA, 1995)

Para obter o consentimento do participante em potencial do experimento, é preciso que o pesquisador explique toda a situação para essa pessoa, de forma simples, mas exata. Só assim essa pessoa poderá decidir, com pleno conhecimento de causa, se participará ou não do experimento. Urge destacar que a palavra consentimento implica a idéia de atitude tomada por livre e espontânea vontade, mas não implica a idéia de atitude tomada com pleno conhecimento dos fatos.

Por essa razão, segundo Hossne & Vieira (op. cit., 1995), muitos autores insistem, atualmente, na necessidade de obter o "consentimento esclarecido" do participante, para deixar claro que este deve não apenas concordar em participar do experimento, mas tomar essa atitude plenamente consciente dos fatos. Vale ressaltar que



a expressão "consentimento esclarecido" traduz, melhor do que a expressão "consentimento pós-informado", a idéia de que o consentimento deve ser obtido não apenas após informação, mas após esclarecimento.

No estudo das Ciências Sociais Aplicadas não basta ter os elementos e as condições físicas idênticas para se reproduzir com exatidão um fenômeno. Para BARROS e PRATES (1996, p.19-25) as ciências sociais, em que estão incluídas a Antropologia Cultural e Social e a Psicologia, aplicam o método científico de pesquisa, semelhante aos das ciências físicas, mas dificilmente se aproximam da objetividade que é possível obter nestas últimas. Afirma que o ambiente e o clima em que transcorre o evento social, os atores e as relações existentes entre eles são de fundamental importância na interpretação do mesmo, onde um simples aperto de mão pode ter vários significados e que é praticamente impossível simular uma situação que envolva um determinado clima entre as partes, ou em um cenário.

Não se trata aqui da arte de representar um clima ou situação, mas de reproduzir um clima real em uma situação simulada.

### 5.3.1 – A entrevista Semi-Estruturada

A entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. (TRIVIÑOS, op. cit., 1987)

Esta se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador, faça as necessárias adaptações, a partir dos dados que vai obtendo do entrevistado. (LÜDKE & ANDRÉ, 1986; QUEIROZ, 1988; BATISTA, 1997)

As pesquisas qualitativas, ao contrário do que ocorre com as pesquisas quantitativas, possuem maior flexibilidade e não admitem regras precisas, além de diferirem bastante quanto ao grau de estruturação prévia, ou seja, quanto aos aspectos que podem ser definidos já no projeto. Assim, enquanto os pós-positivistas trabalham

com projetos bem detalhados, os construtivistas sociais defendem um mínimo de estruturação prévia, considerando que o foco da pesquisa, bem como as categorias teóricas e o próprio *design*, só deverão ser definidos no decorrer do processo de investigação (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 2001).

Na entrevista semi-estruturada, Lüdke & André (op. cit. 1986) propõem que se tenha o cuidado de manter a "atenção flutuante". O entrevistador precisa estar atento não apenas (e não rigidamente, sobretudo) ao roteiro pré-estabelecido e às respostas verbais que vai obtendo ao longo da interação. Há toda uma gama de gestos, expressões, entonações, sinais não verbais, hesitações, alterações de ritmo, enfim, toda uma comunicação não verbal cuja captação é muito importante para a compreensão e a validação do que foi efetivamente dito. Não é possível aceitar plena e simplesmente o discurso verbalizado como expressão da verdade ou mesmo do que pensa ou sente o entrevistado.

Segundo Ocampo & Arzeno (1990) o entrevistador deve intervir com os seguintes objetivos:

- a) auxiliar e estimular o entrevistado a iniciar ou continuar a entrevista, quando este não souber como proceder;
- b) permitir a continuidade da entrevista quando situações de bloqueio ou paralisação surgirem devido a um aumento de angústia;
- c) investigar acerca de determinadas questões que não foram referidas espontaneamente e que são consideradas de importância, ou acerca de contradições, ambigüidades e verbalizações confusas ou obscuras.

Para isso, foi necessária a elaboração de um instrumento. Primeiramente foi utilizado um Teste Piloto que visava o aperfeiçoamento de um instrumento de pesquisa que estava sendo elaborado, após, o mesmo foi então aplicado.

## 5.4 - O Instrumento

O tipo de entrevista utilizado foi a entrevista semi-estruturada, com o objetivo de permitir que o entrevistado se sentisse mais livre ao se expressar, mas ao mesmo tempo colocando um “fio condutor” semelhante em cada uma das entrevistas, já descrita no item 6.3.

### 5.4.1 – O Teste Piloto

Primeiramente foi realizado um teste piloto, com uma entrevista semi-estruturada preliminar. Esta foi então aplicada a um dos selecionados, com o objetivo de avaliar o roteiro das entrevistas e efetuar os ajustes necessários à continuidade do processo. Após os ajustes, o material foi então aplicado aos demais selecionados.

O Roteiro Piloto consistia em 16 perguntas:

- 1- Como se deu a evolução histórico-cultural do complexo agroindustrial da madeira na região de Guarapuava? a) matéria-prima, b) mercado, c) apoio financeiro governamental, d) leis ambientais
- 2- Como era pensado o desenvolvimento em outras épocas e como é hoje? Poderia fazer um comparativo?
- 3-Quais as perspectivas atuais para o desenvolvimento do setor e da região?
- 4 - Quais os principais atores que: a) compõem o setor b) interferem/influenciam o setor
- 5- Como estão estruturados?
- 6- Como estes atores se relacionam com: a) tecnologia b) mercado c) questões ambientais
- 7- Qual tem sido o peso e a natureza das ações governamentais?
- 8-Como voce entende Desenvolvimento? a) Regional? b)Local
- 9-Como voce entende Sustentabilidade?
- 10- PFOA do mercado: a) internacional, mercados comuns, mercosul ( b) Nacional c) regional d)local

11-Em vista do exposto acima, exponha o que acontece com a variável tecnologia a) como você percebe b) como os demais atores tratam a tecnologia

12- Como voce percebe a influencia de fatores históricos culturais na gestão?

13- Como você vê os seguintes termos: a) arranjos produtivos? b) clusters? c) Cadeia Produtiva d) complexo agroindustrial?

14- Como você vê a Vantagem competitiva/competitividade neste cenário.

Conceitue.

15- Como você vê as Alianças neste cenário. Conceitue.

16- O que o termo estratégico lhe diz e quais as questões estratégicas mais relevantes para o desenvolvimento?

Simioni, Lefèvre & Pereira (1997) ressaltam que nas pesquisas qualitativas o instrumento de coleta de dados denominado "roteiro de entrevista" deve sofrer modificações sucessivas, em decorrência da aplicação de pré-testes.

As questões devem ser apresentadas com a finalidade de aproximar o entrevistado da problemática em questão. No caso de o objetivo que se pretendeu alcançar não ser atingido, o entrevistador deve elaborar nova questão, que permitirá aproximá-lo do alvo proposto. Portanto, neste roteiro, o pesquisador utiliza-se das questões como um guia orientador para atingir os objetivos propostos para cada pergunta.

As perguntas podem tanto ser modificadas como acrescidas de outras, dependendo do rumo das respostas do entrevistado.

#### 5.4.2 – O Roteiro da Entrevista

Como resultado do teste Piloto, obteve-se um roteiro com 20 perguntas, sendo que a vigésima passou a ser de caráter eletivo, de acordo com o perfil profissional e de experiência do entrevistado. O roteiro ficou assim:

- 1) Como se deu a evolução histórico-cultural do complexo agroindustrial da madeira na região de Guarapuava?
  - a) matéria-prima
  - b) mercado
  - c) apoio financeiro governamental

- d) leis ambientais
- 2) Como era pensado o desenvolvimento em outras épocas e como é hoje?
    - a) Poderia fazer um comparativo?
  - 3) Quais as perspectivas atuais para o desenvolvimento do setor e da região?
  - 4) Quais os principais atores que:
    - a) compõem o setor madeireiro?
    - b) interferem/influenciam o setor
  - 5) Como estão estruturados? Articulados?
  - 6) Como estes atores se relacionam com:
    - a) tecnologia
    - b) mercado
    - c) questões ambientais
  - 7) Qual tem sido o peso e a natureza das ações governamentais? Antes e agora.
  - 8) Como você entende Desenvolvimento?
    - a) Regional
    - b) Local
  - 9) Como você entende Sustentabilidade?
  - 10) PFOA do mercado:
    - a) internacional, mercados comuns, mercosul
    - b) nacional
    - c) regional d)local
  - 11) Em vista do exposto acima, exponha o que acontece com a variável tecnologia
    - a) como você percebe
    - b) como os demais atores tratam a tecnologia
  - 12) Como você percebe a influencia de fatores históricos culturais na gestão?
    - a) Como você vê os seguintes termos:
    - b) a)arranjos produtivos?
    - c) clusters?
    - d) Cadeia Produtiva?
    - e) Complexo Agroindustrial?
    - f) Pólos
  - 13) Como você vê a Vantagem competitiva/competitividade neste cenário. Conceitue.
  - 14) Como você vê as Alianças neste cenário. Conceitue.
  - 15) a) O que o termo estratégico lhe diz?
  - 16) Quais as questões estratégicas mais relevantes para o desenvolvimento?
  - 17) E a respeito de seu setor, como está o contexto deste em:
    - a) Mercado
    - b) Matéria-prima

- c) Políticas e incentivos governamentais ao setor madeireiro
  - d) Tecnologia
  - e) Mão-de-obra
  - f) Como está organizado
  - g) Existe algum programa que envolva parcerias? Natureza privada, ong ou governamental? Trata-se de agrupamentos de iniciativa limitada aos negócios do setor ou de desenvolvimento regional? Em que estágio se encontra?
  - h) Outros aspectos a seu critério
- 18) Quais fatores você considera críticos para o sucesso de:
- a) Do setor madeireiro
  - b) Do seu ramo (fiap-acig)
- 19) O que você sabe sobre a agencia de desenvolvimento local, que esta sendo criada? Como você a vê?
- 20) Perguntas Eletivas:
- a. Como você percebe o gestão no setor madeireiro para o desenvolvimento atual e futuro da região?
  - b. Como você percebe o futuro do setor madeireiro?
  - c. Quais outros setores são objeto de ações governamentais para o desenvolvimento?
  - d. Quais outras potencialidades contribuiriam para o desenvolvimento?

#### 5.4.3 – Procedimentos

Primeiramente, os entrevistados foram contatados durante suas atividades habituais e informados sobre o assunto. Após, foram consultados sobre seu interesse em participar das entrevistas. Todas as pessoas que foram contatadas aceitaram participar do processo, sem qualquer restrição.

Uma vez tendo o aceite verbal da pessoa a ser entrevistada, foi marcado um dia e um local, por ela estipulada, e foi realizada a entrevista.

O tempo médio de cada entrevista ficou entre 1 hora e 30 minutos e 2 horas de duração, tempo testado e ajustado no teste piloto e posteriormente aplicado. Desta forma, ao marcar a entrevista, o entrevistado já sabia o intervalo de tempo que seria destinado àquele procedimento.

No início de cada entrevista, já com o gravador ligado, foi efetuado um consentimento do entrevistado em relação à entrevista e método de registro por gravador.

Ao término de cada entrevista, era efetuado um agradecimento formal, em nome da Universidade Federal de Santa Catarina, em virtude daquele momento estar vinculado ao programa de doutoramento a que se destina este trabalho e, também, em nome da instituição de origem do pesquisador, Universidade Estadual do Centro-Oeste, à qual o pesquisador está vinculado ao programa de capacitação docente. Desta forma ficou o entrevistado ciente de sua colaboração para estas duas instituições de ensino superior e para a ciência.

A formalização dos dois rituais, de início e de conclusão da entrevista, visou dar a devida importância ao fato e aos envolvidos na entrevista, conforme item 2.3.3 (ritos, rituais e cerimônias), no Capítulo 2 deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas no período de outubro e novembro de 2005, na cidade de Guarapuava, PR. Após, as asgravações resultantes do processo foram transcritas de forma interpretada, porém com fidelidade ao conteúdo exposto pelo entrevistado. Este procedimento teve por objetivo adequar a linguagem ao texto, de forma a construir-se um raciocínio sobre o fenômeno, e permitiu que o entrevistador nutrisse a transcrição com as informações captadas na linguagem não verbal do entrevistado e o clima da entrevista, complementando, assim, a fraseologia transcrita.

Desta forma, procurou-se captar as informações que o entrevistado forneceu em um ambiente de acordo com a sua maneira habitual de ser.

### 5.5 - Seleção e Perfil e Classificação dos Entrevistados

As entrevistas ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2005, na cidade de Guarapuava.

Os atores a serem entrevistados, após selecionados, foram contatados e consultados sobre seu interesse em serem entrevistados. Após o consentimento de cada um, estes foi marcado um lugar a critério do mesmo e a entrevista foi realizada.

Foram escolhidos de forma a atender a requisitos de seleção que foram norteados pela necessidade em captar vivências e conhecimentos sobre:

- a) setor madeireiro (empresas e associações);
- b) governo;
- c) associações de indústria e de comércio;
- d) satisfatório conhecimento sobre a história e cultura da região.
- e) Ocupar e/ou ter ocupado alguma função estratégica na condução de alguma atividade de influência no desenvolvimento regional/local

Os entrevistados foram classificados conforme a tabela abaixo:

Tabela 4.: Classificação dos Entrevistados, Segundo seu Perfil

<b>Ator</b>	<b>Perfil</b>
Entrevistado 1	Empresário da Indústria de Madeira
Entrevistado 2	Secretário Municipal da Prefeitura de Guarapuava
Entrevistado 3	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
Entrevistado 4	Historiador e Ex-prefeito da cidade de Guarapuava
Entrevistados 5 e 6	Entrevista conjunta com Historiadores (um da Universidade Estadual do Centro-Oeste e um Independente)

Fonte: O Autor



Os perfis de cada um dos seis entrevistados serão individualmente apresentados. Desta forma será possível uma melhor compreensão sobre suas formações, idades, sexo, ocupação e experiências profissionais, proporcionando um entendimento de qual a posição do “olhar” desse entrevistado sobre o fenômeno em estudo.

#### 5.5.1 - Entrevistado 1

Pertencente a alta cúpula organizacional de uma holding de destaque no setor madeireiro de Guarapuava. O grupo possui madeireira, reflorestadora, laboratório de melhoria genética, viveiros, atua em papel e celulose também. O entrevistado tem 34 anos, casado, nascido e criado em Guarapuava. trabalha na no grupo empresarial desde os 18 anos. Seu pai há muito atua no setor e desde criança o entrevistado convive com a cidade e o setor. Afirma sempre acompanhado com muito interesse a evolução do setor e do desenvolvimento da cidade. Possui formação em nível de terceiro grau, na área de Administração de Empresas e já fez aperfeiçoamento no exterior, por força de sua atividade profissional. Também atua pessoalmente em pecuária e agricultura.

#### 5.5.2 - Entrevistado 2

Atualmente pertence ao Governo Municipal. Onde atua como Secretário de Governo. Tem 50 anos, nascido e criado em Guarapuava, e trabalha na função há 11 meses. Possui formação em segundo grau completo. É experiente comerciante, proprietário de empresa. Já dirigiu o Clube dos Diretores Lojistas de Guarapuava por vários anos. Afirma ter sempre acompanhado com preocupação o desenvolvimento comercial e industrial da região, motivo pelo qual foi convidado a participar do governo municipal.

#### 5.5.3 - Entrevistado 3

Experiente empresário da região, atuando em materiais de construção e fábrica de móveis. Tem 41 anos de idade, casado, nascido e criado em Guarapuava. Possui formação em nível de terceiro grau em Odontologia. Atualmente não exerce mais esta profissão. Já dirigiu a Associação Comercial e Industrial de Guarapuava (ACIG) por alguns anos e atualmente dirige a Federação das Indústrias do estado do Paraná, unidade de Guarapuava. Já foi forte candidato à prefeito da cidade. Durante sua atuação na

ACIG, ajudou a promover o processo de Formação da Agência de Desenvolvimento de Guarapuava, ADESG. Referenciou espontaneamente sua forma de criação, citando o Pai (influências em conhecimento e estímulo à escolaridade).

#### 5.5.4 - Entrevistado 4

Experiente político da região, desde a década de 1950, ex-prefeito de Guarapuava. Governou a cidade por cerca de 20 anos. Atualmente atua na esfera federal, cumprindo cargo eletivo, em Brasília. Já atuou como empresário do setor madeireiro. É historiador com vários livros publicados. Natural do Estado de Santa Catarina, veio ainda menino para Guarapuava, época em que seu pai veio em busca de oportunidades no setor madeireiro. Afirma ter crescido juntamente com Guarapuava ter conhecido e vivenciado o forte marco de desenvolvimento do setor madeireiro a partir da década de 50.

#### 5.5.5 - Entrevistados 5 e 6

Esta entrevista estava marcada individualmente com uma professora universitária, com formação superior em História e mestrado na área. Por iniciativa desta, no momento da entrevista, foi convidado um pesquisador da história de Guarapuava, nascido e criado em Guarapuava, com cerca de 72 anos de idade. Segundo a professora, este é profundo conhecedor do processo histórico da cidade e região, tendo também vivenciado este processo com profundo interesse. O pai deste pesquisador, trabalhou durante anos em um estabelecimento de registro de documentos, reunindo inestimável conjunto de documentos originais da história da região. Desta forma, a entrevista foi realizada de forma conjunta e inseparável, pois os dois entrevistados manifestavam-se espontaneamente e simultaneamente, dialogando entre si, muitas vezes. O pesquisador é formado em Odontologia, hoje já aposentado. Ambos, pesquisador e professora, participaram do Grupo de Análise de Paradigmas no processo de Formação da Agência de Desenvolvimento de Guarapuava, ADESG, momento que, juntamente com outros pesquisadores, professores e experts, fizeram um levantamento dos paradigmas que envolvem o processo histórico-cultural de Guarapuava, como parte da metodologia de criação da ADESG.

## 5.6 – Análise das Entrevistas

Após a leitura efetuada por repetidas vezes, o material foi agrupado em variáveis e as respostas colocadas nesses agrupamentos. As respostas não foram dispostas com a indicação de cada entrevistado, mas em conjunto, de forma que cada agrupamento contivesse respostas de diferentes entrevistados sobre o mesmo tema. Agrupou-se os resultados em categorias de análise, as quais se subdividem em temas e sub-temas, quando necessário, conforme disposto na Tabela 5. Isso permitiu uma visão geral das percepções dos entrevistados, e possibilitou constatar semelhanças e diferenças. Em seguida, foi possível agrupar estes resultados em Categorias de Análise e descrever os espectros a serem estudados em cada um dessas categorias, conforme a Tabela 6.

Tabela 5: Apresentação das categorias de análise e dos temas

Categorias de Análise	Temas	Sub-Temas
Aspectos Histórico-Culturais	Relatos sobre o processo evolutivo da região	
	Percepções do entrevistado sobre a influência da variável na Gestão	
	As Fases da Exploração da Madeira	
Mercado, competitividade e gestão estratégica	Percepções e conceitos Análise PFOA Alianças em negócios	Pontor Fortes, Pontos Fracos, oportunidades e ameaças
Tecnologia	Percepções e conceitos	
Ambiente	Ações de Governo, sociedade e economia e Meio Ambiente	
Desenvolvimento	Percepções e conceitos e Fatores críticos em desenvolvimento	Regional/local
	Perspectivas e Ações para desenvolvimento	Agências de desenvolvimento
		Fórum Futuro 10
	Sustentabilidade	
Complexo industrial da madeira	Estrutura e funcionamento	Principais atores
		Articulações
		Interferências externas
	Perspectivas Futuras e fatores críticos para o setor	
	Compreensão dos atores sobre	Arranjos produtivos, Clusters, Complexo Agroindustrial, Pólos, Cadeia produtiva

Fonte: o autor

Na Tabela 6, faz-se a descrição das categorias de análise:

Tabela: 6 Categorias de Análise da Estrutura de Referência

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Aspecto Histórico-cultural e Paradigmas</b>	Neste item são analisados os fatos relevantes sobre a evolução histórica da região e do complexo agroindustrial da madeira na região de Guarapuava, o setor madeireiro, bem como os paradigmas resultantes deste processo, segundo os entrevistados
<b>Mercado, Competitividade e Gestão Estratégica</b>	Composição e fatores de mercado, suas questões estratégicas, segundo os entrevistados
<b>Tecnologia</b>	Evolução tecnológica da região, percepções sobre a tecnologia ontem e hoje, segundo os entrevistados
<b>Ambiente e Apoio de projetos governamentais</b>	Percepções sobre a questão ambiental, segundo os entrevistados; Percepção sobre as ações governamentais de apoio ao setor, ontem e hoje, segundo os entrevistados
<b>Fatores críticos para o desenvolvimento regional/local e do setor</b>	Percepção sobre Desenvolvimento Regional/Local; Compêndio dos fatores críticos para o desenvolvimento, segundo os entrevistados

Fonte: O Autor

Desta forma pode-se então iniciar as análises e interpretações das entrevistas, conforme as categorias de análise supracitadas.

### 5.7 – Análise e Interpretação dos Relatos, Conforme as Categorias de Análise

O aspecto original desta Tese está na utilização de um fator histórico-cultural como variável adicional para a Análise de Filière, uma vez que as variáveis tradicionalmente utilizadas para este fim restringem-se à tecnologia *Tecnotecture* e mercado *Mercatecture*, muitas vezes acrescidas da variável ambiente, mas em nenhuma percebeu-se de forma explícita, em status de variável de estudo, os fatores histórico-culturais, na estrutura em que este trabalho aborda.

Destaca-se a posição desse autor, quando ao fato da não consideração dos fatores históricos culturais nas análises dos gestores ocasionarem verdadeiras “sabotagens” nos programas desenvolvidos com base em tecnologias administrativas importadas de outros países, como é o caso da Qualidade Total e Planejamento Estratégico.

Justamente este fator inercial dos paradigmas histórico-culturais de cada sociedade, acabam por influir de forma impeditiva do desenvolvimento regional/local, ou seja, a falta de consideração por essas variáveis ocasiona, por vezes, o fracasso dessas implementações.

Sobre as fontes, conforme referenciado na introdução deste trabalho, buscou-se inter-relacionar dados de forma a obter uma amostragem significativa, em termos qualitativos, das lideranças locais, estrategicamente selecionadas por sua inserção em determinado setor.

Destaca-se, visto ter-se optado pela análise qualitativa, metodologicamente pela história oral temática e a entrevista semi-estruturada, a maioria das fontes constitui-se de memória reavivada, que rigorosamente foi transformada em dados de análise.

Nesse cenário, as entrevistas ocorreram entre os meses de setembro e outubro de 2005, na cidade de Guarapuava.

Os atores a serem entrevistados, após selecionados, foram contatados e consultados sobre seu interesse em serem entrevistados. Após o consentimento de cada um, estes foi marcado um lugar a critério do mesmo e a entrevista foi realizada.

A busca de abordagens que comunguem com uma reflexão histórico-cultural, indicam a crescente substituição do modelo fordista, baseado preponderantemente em grandes corporações de regime de produção verticalizado, pelo modelo de acumulação flexível, com produção descentralizada e menos dependente da existência de economias de escala, possibilitando o crescimento de pequenas e médias empresas, cuja localização independe dos fatores locacionais tradicionais, como disponibilidade de fontes de matéria-prima e custos de transportes.

Neste contexto, observa-se que o modelo fordista não poderia adentrar sem filtros o cenário Guarapuavano, sendo necessário “convencer” a sociedade em tela de sua aplicabilidade, logicamente o gestor estratégico que não levar em conta esse cenário e destaca-se que parte-se da análise mais aprofundada do setor madeireiro de

Guarapuava, para demonstrar a necessidade do diálogo de diferentes variáveis, entre elas os fatores histórico-culturais, para a gestão estratégica competitiva, que leve ao desenvolvimento regional/local.

### 5.7.1 Aspecto Histórico-cultural

#### 5.7.1.1 - Relatos sobre o processo evolutivo da região:

Neste item são analisados os fatos relevantes sobre a evolução histórica da região e do complexo agroindustrial da madeira na região de Guarapuava, bem como os paradigmas resultantes deste processo, segundo os entrevistados.

Este cenário é importante pelo fato de dar suporte às características inovadoras que este trabalho propõe discutir.

Quanto aos aspectos histórico-culturais, os Entrevistados 5 e 6 fazem um breve relato sobre a história do município e região. Durante a entrevista, os mesmos debatiam entre si sobre vários fatos, o que forneceu uma leitura muito peculiar, pois acabaram por fornecer não somente os fatos históricos, mas sua percepção destes em seu contexto, associando-os aos porquês de alguns paradigmas hoje existentes na população.

Os entrevistados 5 e 6 destacam a chegada da Família Real Protuguesa, em 1808, época em que houve especial preocupação de “ocupar” o interior das novas terras, incluindo onde hoje se encontra o Paraná e a Região de Guarapuava.

*“[...] Dom João VI, antes mesmo do estado do Paraná se desmembrar da então Província de São Paulo, mandou construir uma cidade na região, por causa do Tratado de Tordesilhas, daí surge Guarapuava”. (Entrevistados 5 e 6)*

Nos primórdios da cidade, existiu um desentendimento entre duas lideranças locais. Um era um padre muito respeitado na comunidade e o outro, um capitão, também muito respeitado na mesma comunidade. Para este trabalho, apenas destacaremos que o tal desentendimento se dava, significativamente, em torno de como

a cidade deveria se desenvolver e tratar alguns recursos. Com argumentos convincentes de lado a lado e, sendo os dois respeitados pelos que os cercavam, formou-se uma rivalidade intensa entre ambos, dentro da mesma comunidade. Esta, por sua vez se dividia entre os que ou não queriam desagradar nem a um, nem a outro, de forma que passou a desenvolver estratégias de convivência, ou os que tomavam partido de um ou de outro, rotulando os demais como “do outro lado”.

É digno destacar-se a percepção dos depoentes sobre o tensionado mito fundante do município o que, segundo os mesmos, demonstra as diferenças que prejudicaram o desenvolvimento da cidade, pois como os dois tinham forte liderança sobre os demais, a população se via na difícil situação de viver à sombra desse conflito de lideranças, surgindo, daí, na opinião dos depoentes, um paradigma da região, em que as pessoas não se manifestam abertamente sobre suas reais posições políticas e suas opiniões, fator que contribui para as desconfianças e introspecções.

Informam ainda que essa situação perpetua-se até hoje, porém com atores diferentes, mas resguardando traços de forte semelhança no que tange à existência de dois “lados” políticos sempre brigando entre si, nem sempre com coerência. Apresentam, ainda, em seus relatos, que a ação de um lado busca desqualificar as obras do outro, no sentido de descontinuar qualquer idéia que tenha origem na “gestão” anterior. Percebe-se ao longo do tempo, ações no sentido de causar “impedimentos” às tentativas de melhoria e desenvolvimento da região, isto para o caso de um desejado “grupo político” não detiver o poder. Esta disputa, conforme as fontes, atrapalhou o “progresso da cidade” e criou um paradigma existente até os dias atuais, a saber: a permanente disputa entre dois grupos pelo poder, sendo que as pessoas vêm sempre se “rotular” como de um “lado” ou de “outro”. As palavras abaixo corroboram essa perspectiva.

*[...] “A Briga entre o Padre e o Capitão!! Isso foi nos primórdios da cidade e até hoje sempre existem dois lados e a população fica ‘entre esses dois lados’ tentando agradar um e outro... sem que o outro saiba”.*(Entrevistados 5 e 6)

Neste contexto, compreender a própria visão que os depoentes possuem sobre os símbolos imaginários da comunidade, permite refinar e apreender melhor o próprio



perfil e a identidade desta comunidade, logicamente, torna-se importante como categoria histórico-cultural na ação dos gestores públicos e privados, ou seja, interfere nas formas como são tomadas as decisões, de acordo com os valores locais/regionais.

A forma como se deu a ocupação do território, na região em apreço nesta tese, observa-se que as terras não foram “conquistadas” mas sim “entregues em confiança” a “sesmeiros”, que se tornaram grandes proprietários de terras. Aliás, devido às suas dimensões observa-se que os fazendeiros não tinham como cuidá-las sozinhos, necessitando, portanto de outras estratégias para esse fim. Esse aspecto fica marcante nos relatos dos entrevistados 5 e 6, abaixo exposto:

*[..]Na região, existiram as sesmarias [...] as “sesmarias de caminhos”, como eram chamada [...] eram caminhos para Vacaria e Cruz Alta no Rio Grande do Sul, que foram ocupadas, além dos ‘sesmeiros’, pelos ‘agregados’, filhos e escravos. A população era isolada e pequena, de forma que existiram muitos casamentos entre tios e sobrinhas. O motivo, além da escassa e isolada população (em torno de 2000 pessoas), é que era normal que os casais gerassem entre 9 e 11 filhos. Então, a diferença média de idade entre o mais velho e o mais novo, chegava facilmente a 18 ou 20 anos, de forma que um tio caçula encontrava-se em idade proporcional para uma sobrinha de irmão mais velho, originando assim, casamentos dessa natureza. Isso também mantinha as propriedades em posse da mesma família ao longo dos anos. (Entrevistados 5 e 6)*

Os Entrevistados 5 e 6 continuam seus relatos, informando alguns fatos históricos considerados por eles importantes:

*[..] de 1850 em diante, começam as invernadas (engorda de gado) [...] em 1870/80, haviam cerca de 80000 cabeças de gado e muitos eram levados para a feira de Sorocaba-SP”.(Entrevistados 5 e 6).*

Estes dados merecem atenção do gestor, na medida em que relata a percepção dos entrevistados sobre o individualismo e o “isolacionismo”, aspectos que são comuns na cultura da região, onde se diz que o Guarapuavano não é de dar muita conversa,

principalmente aos “de fora”, referindo-se às pessoas que chegam de outras regiões. Esse isolamento é reforçado nos próximos relatos:

*[...] Guarapuava custou a acompanhar determinados progressos que outras regiões já tinham. A Serra da Esperança era um obstáculo difícilimo de transpor. Tem-se por verdade que a primeira carroça somente chegou à região após 1900, o automóvel em 1924 e somente em 1954 chega a estrada de ferro. Antes disso o trem somente ia até Irati, cidade distante mais de 100 Km. (Entrevistados 5 e 6)*

*[...] a ocupação das terras era uma exigência às sesmarias, e era comum jovens de 16 anos serem destinados a tomar conta de fazendas nesta idade. O motivo residia no fato de que as extensões de terra eram imensas e não se tinha muito elemento humano para ocupa-las. Daí outra característica comum, o isolamento. Em muitos casos esses jovens do sexo masculino somente vinham a casar perto dos 40 anos, pois passavam a maior parte de sua juventude “abrindo” fazenda. “Abrir” fazenda, refere-se a iniciar uma fazenda onde em muitos casos só tinha mato. Derubavam-no, para criação de gado”. (Entrevistados 5 e 6)*

Desta última afirmação, pode-se facilmente constatar que, para as pessoas que detinham o poder de desenvolver a região, o termo Floresta era entendida como “mato”, e este era inconveniente, aspecto recorrente no cenário da história brasileira, marcada pela exploração indiscriminada. Então fazia-se necessário eliminá-lo nas ocasiões em que o objetivo era “abrir fazenda”. Ou seja, “abrir fazenda” em meio a uma região de “mato fechado”. Tratava-se de orgulho e mérito “formar” uma fazenda e mostrar como foi difícil “abri-la”, sendo este, para muitos um objetivo de vida. Assim, é possível entender quais valores norteavam as ações de desenvolvimento na região, bem como o valor da ação individual

Esse imaginário social permaneceu quase intocado até as décadas de 1950/60 e, significativamente, seus traços são percebidos até o final da década de 1980. Desta forma, ainda é muito comum encontrar-se estes paradigmas na população local. Já a classe empresarial manifesta preocupações quanto à matéria-prima e é sensível às

sanções das Leis Ambientais. Aspectos que aos poucos tendem a ser absorvidos pela comunidade.

Nos ditados populares diluídos no corpo social desta urbe e percebe-se comumente ressaltado o fato que a região de Guarapuava teria sido “terra de bandido”, associando a região a uma espécie de “oeste norte americano”, onde a lei não existia, ou não era respeitada, ou “não precisaria se respeitada”.

*“Sobre o Banditismo: Durante revolução farroupilha (1835 a 1845), muitos combatentes vinham refugiar-se na região de Guarapuava, que compreendia desde a fronteira, hoje, do Estado Paraná com o Estado de São Paulo, até quase na fronteira com o Estado do Rio Grande do Sul, estendendo-se até onde hoje se localiza Foz do Iguaçu. Era portanto uma região de difícil controle, com índios inclusive. A Lei era difícil de aplicar. Era comum a população local ter receios de forasteiros”.(Entrevistados 5 e 6)*

Outro paradigma que emerge daí é o do “esperto”, não aqui entendido como alguém rápido em raciocínio ou com vivacidade, apoiado em ações consideradas honestas, mas sim uma mistura deste conceito com um “não respeitar” as instituições e leis, sendo o patrimonialismo weberiano muito forte, frente a esse cenário. Tais posturas sobreviveram no ambiente econômico e social da região, por meio de estratégias legais, ou não, somadas à posturas de dissimulação que levavam à impunidade. Ou seja, nada se pode provar a respeito de um “esperto”, mas sabe-se que ele existe. Porém, este indivíduo continua a agir, sendo dotado de *status* e chega a ser alvo de inveja de alguns, pois sabe-se que muitos “espertos” enriqueceram. Outro tipo de “esperto”, encontrado na região é aquele que “fugiu”. Este termo se dá quando um “logra” (engana) outro e repentinamente “some” da cidade e da região, nunca mais sendo encontrado. Embora este paradigma seja percebido, não se pode determinar se sua causa é devida às ações por parte de pessoas oriundas de outras regiões (considerado aventureiros pelos de origem local), ou se foi “construído” por meio de disputas entre a população local, com atores locais. Essa compreensão pode auxiliar o gestor, no sentido de “conquistar” a confiança da comunidade para suas ações, levando em consideração o potencial repúdio com os nomeados “de fora”, ou, ainda, considerar a possibilidade de ser alvo de algum

“esperto” ,que sabe, mesmo que no seu inconsciente, que contará com todo um aporte histórico-cultural decorrente de suas ações. Vale ressaltar que estas características estão no imaginário coletivo e que podem se manifestar, possivelmente, sem a plena consciência dessas ações e que, também, não se pode generalizar essas características para todos os cidadãos. São apenas traços perceptíveis ao se analisar, com mais sensibilidade, esta cultura local, referente a um tipo comum de indivíduo que desenvolveu estratégias de sobrevivência e “crescimento”, considerada a escala de valores local .

Se um “esperto” lesa alguém, a tendência é zombar do lesado, ao invés de repudiar a atitude do primeiro, ou seja, existe forte possibilidade de que a leitura dos fatos pelos que os cercam seja distorcida, dando uma idéia que ele se deu bem porque foi “esperto” e o outro não, sugerindo que um é mais forte que o outro e que o mas forte é digno de alguma respeitabilidade, temor ou inveja. Porém, dependendo da escala de valores locais, um poderia ter sido considerado desonesto, digno de ações de repúdio, e o segundo considerado lesado pelo primeiro e digno de ações apoio pelos demais.

A dissimulação se dá se dá quando aquele que foi “lesado” tenta queixar-se no âmbito informal da comunidade. Neste momento, aquele que “lesou” afirma que tal queixa se dá não pelo motivo alegado, mas por questões agora pessoais, uma vez que, neste momento, os dois estão em “lados opostos”. Se considerarmos aqui o mito do Padre e do Capitão, associando aos fatos acima descritos, tem-se que o “dissimulador” encontra guarita em uma falaciosa “perseguição pessoal” por parte do, anteriormente, “lesado”, agora sendo colocado na condição de “perseguidor”. Neste momento tem êxito a dissimulação por meio do “aceite cultural” na “nova verdade”, vendida pelo considerado “mais forte”. Este, muitas vezes consegue galgar posições, na sociedade local, que lhe dão capacidade, formal ou informalmente (bastidores), de influenciar decisivamente os rumos do desenvolvimento local, de acordo com “lado” político vigente ao qual está associado.

Outro fator estratégico, que permeia a memória reavivada dos entrevistados, a considerar, são as dificuldades que haviam, principalmente antes de 1900 para o transporte de riquezas e pessoas entre a região de Guarapuava e as demais, devido à existência da Serra da Esperança, de difícil transposição para os meios de transporte

disponíveis na época, o que reforça a percepção coletiva da necessidade das ações individuais e o sentimento de isolamento, como o texto abaixo retrata.

*“[...] antes de 1900, o transporte era feito como se diz: “em cima de lombo de burro”, ou seja, em lombo de animais. O transporte do gado era por meio do Tropeirismo, ou seja, vaqueiros (gaúchos locais) levando tropas de gado para uma ou outra região”.(Entrevistados 5 e 6)*

Esta situação estende-se por vários anos e começa a mudar significativamente a partir da década de 1950, com a abertura de estradas e a chegada da ferrovia. Estes fatos se adicionam à configuração dos elementos estratégicos de logística e passam a intensificar as transações com outras regiões, que gradativamente resignificaram o imaginário da região, sem, contudo, eliminar os elementos anteriormente relacionados.

Outro elemento que foi destacado pelos depoentes e que acredita-se, tem importância para a constituição dos aspectos histórico-culturais que permeiam a comunidade em questão, foi a chegada dos imigrantes na década de 1950, que constituíram um grupo “fechado” e com uma perspectiva de desenvolvimento voltado para sua etnia, o que veio a reforçar as características de isolamento e introspecção supra-mencionados. Os relatos abaixo reforçam nossa análise.

*[...] a gestão que se aplica em um negócio está enraizada na cultura organizacional e no histórico cultural de uma região. Eu considero esse fator como crítico para o sucesso de uma gestão. Existem culturas de cidades, de famílias, que são típicas de uma região e diferem de uma região para outra.*

*Paradigmas, mitos, estórias...Ex: Se no passado as idéias e as pessoas são revolucionárias para sua época, isso se reflete nas gerações futuras. O inverso também, ou seja, se são conservadores.. isso é sentido como conservador no futuro. Dando rumos diferentes aos dois casos.aprendi algo em um curso na França:[...] até 1830/50, a China tinha mais tecnologia que importantes países da Europa, até que um imperador fechou o país para o mundo. E isso interferiu nos rumos do país e nos negócios que este poderia ter feito. Abertura ou fechamento de um governo, são um fator de “sorte” de algumas empresas, uma vez que nunca se sabe qual a política de um governo a longo prazo.No Brasil e região, a vinda de imigrantes pode ter fomentado o desenvolvimento, devido a fatores culturais também.100*

*anos atrás, Ucrânicos e Poloneses foram colocados em regiões ruins, mesmo com sua cultura favorável, foi difícil seu progresso. Japoneses, em SP, tiveram mais oportunidades. Mais recentemente, em Entre Rios, a colonização dos Suábios foi mais planejada, em terras melhores, com diversos apoios, uma colonização mais negociada, isso impulsionou o desenvolvimento, aliado a fatores culturais apropriados. Estes trouxeram uma cultura de agregação de valor, no caso da fabricação do malte para cervejarias, lingüiça, presunto etc, porém fortemente fechados em sua cultura e não se integraram com o povo de Guarapuava. (Entrevistado 1)*

O depoimento abaixo reforça o marco histórico da chegada dos alemães, como também destaca a intensificação do processo madeireiro a partir da década de 1950, por força da chegada de elementos logísticos como estradas de rodagem e a ferrovia. Nessa análise é possível elencar que a década de 1960 torna-se privilegiada em termos de crescimento econômico e urbano, mas sem, contudo, alterar significativamente os fatores histórico-culturais que moldaram a identidade do povo guarapuavano.

*“[...] a década de 1950, é um marco, chegam os ‘alemães’ [...] havia sido aberta a ‘Estrada Estratégica’, hoje é um bom trecho da BR 277, que ligava Ponta Grossa a Foz do Iguaçu. Em 1954, chega a estrada de ferro, onde Guarapuava é final de linha. Intensifica-se a indústria extrativista de madeira. Por ocasião da construção de Brasília, sai um carregamento de cem caminhões com madeira serrada de Guarapuava para as obras da nova capital do país”. (Entrevistados 5 e 6)*

A Figura 23, registra o crescimento da produção madeireira que estamos destacando, por meio de imagem da saída de cerca de 100 caminhões carregados com madeira serrada, cujo destino era a construção da nova Capital do Brasil., na segunda metade da década de 1950:

Figura 23: Carregamento caminhões com madeira para a construção de Brasília



Fonte: arquivo pessoal do autor

A partir desses cenários, os entrevistados abordam as mudanças sendo que destacaram o o contexto que os fazendeiros passaram a investir seus recursos de forma a acumular e especular capital e juros, não se preocupando em investimentos em atividades produtivas e de comércio, que levariam ao desenvolvimento da urbe. Ou seja, a grande preocupação dos entrevistados, naquele momento, passou a ser a de saber onde teria sido aplicado o dinheiro ganho pelos fazendeiros, conforme exposto no relato abaixo.

*“Grande parte dos fazendeiros passam a viver de “dinheiro a juros” e não investem na cidade. Não se sabe bem em qual outro lugar foi investido. Onde foi esse dinheiro?”. (Entrevistados 5 e 6)*

Esse dado é útil ao gestor, na medida em que permite uma reflexão sobre como a própria comunidade indaga frente aos investimentos das riquezas locais para seu desenvolvimento. Logicamente, a análise da “Filière” em questão deve levar em conta esse processo, para identificar o porquê da configuração atual do sistema produtivo

local, assim como do modo de ver e negociar hoje predominante no empresariado. O mesmo raciocínio pode ser aplicado para compreender os fatores inerciais desse processo e como estes influenciam nos rumos resultantes das combinações dessas forças intangíveis.

Seguindo o exposto, é importante observar que a intensificação da exploração da madeira, facilitada pelos novos componentes logísticos na região, assim como novos equipamentos, os entrevistados constataam uma mudança nas relações de *status* e de poder na região. Antes praticamente só nas mãos dos fazendeiros ou pessoas de sua influência, estes vêem surgir uma classe emergente em relação aos quais tinham pouco controle.

*[...] nesta época, muda também o eixo de poder na região, de uma elite campeira para uma elite madeireira. Surge uma rivalidade entre os “de fora” (madeireiros) e os que já estavam na região”.(Entrevistados 5 e 6)*

Novamente, as informações possibilitam associá-las aos paradigmas de reação aos oriundos de outras regiões, e também ao dos conceitos de “espertos”, já comentados anteriormente. Isto reforça a tese de que os fatores histórico-culturais forneceram paradigmas ao perfil da população local e que têm forte relação com as posturas de negócio historicamente adotadas na região, bem como sua “disposição”, ou não, em intensificar seus relacionamentos e aberturas para influências de outras regiões. No caso do setor madeireiro, estes, em sua chegada, também foram identificados como “os de fora”, porém, algum tempo depois, mesclaram-se com a elite local, por força do poder econômico. Ressalta-se que em sua chegada ocorreram imposições de barreiras sociais e culturais impeditivas que, mesmo depois de sua “aceitação”, continuaram a ser impostas aos “novos entrantes”.

Os impactos culturais e econômico são nítidos e suas repercussões aparecem em colocações como as que segue:

*[...] o Governo é de Getúlio Vargas e com a CLT, surgem conflitos trabalhistas, pois os fazendeiros passam a ter que pagar ‘Salário’ aos ‘agregados’. ‘Onde já se viu isso!!!’, exclamavam os grandes fazendeiros..[...]*



*‘Agora tem que pagar salário pra agregado’’. (Entrevistados 5 e 6)*

Os agregados eram pessoas colocadas nas grandes fazendas para ajudar a ocupar as grandes extensões de terra. Estes recebiam um pedaço de terra, com a missão de mantê-la ocupada e dali tiavam sua subsistência ao longo dos anos. Ou seja, eram colocados ali, mas sem uma definição clara: nem eram sócios, nem eram empregados, nem tinham direitos de posse sobre as terras, apenas as utilizavam enquanto ali estivessem ocupando, eram “agregados”. Desta forma eram úteis e não demandam, até então, em custos de salário para os fazendeiros. Era entendido como um “favor” concedido pelo fazendeiro ao “agregado” e não um trabalho. Com a chegada dos madeireiros, muitos agregados foram trabalhar no corte de árvores, o que desagradou a elite fazendeira da época e novamente reforçou a idéia de que “os de fora” vêm para “complicar” (termos utilizados pelos entrevistados). Cabe, então, observar a rigidez da hierarquização social no município de Guarapuava que, muitas vezes, engessam as possibilidades de diversificação econômica, devido ao receio de perder o “mandonismo” local.

Duas orientações políticas são destacadas pelos entrevistados 5 e 6 como marcantes e de grande influência nos rumos do desenvolvimento da região. A primeira delas a partir de 1964 e a outra a partir de 1988.

*“[...] em 1964, elege-se Nivaldo Krüger, natural de Santa Catarina, veio pobre e cresceu economicamente na cidade “é um ‘Vargas’ de Guarapuava”. Fica no poder por cerca de 20 anos. Criou um projeto Planalto Verde, quando se sentiu ameaçado possível pela vinda e as empresas ‘de fora’, devido à algumas políticas locais, as empresas foram se instalar em outras cidades, levando algum desenvolvimento para lá. A população sofre com a escassez de empregos e oportunidades”. (Entrevistados 5 e 6)*

Uma permanência prolongada no poder, naturalmente provoca conflitos, discordâncias e lutas pelo poder. Não foi diferente em Guarapuava. A estratégia política

adotada para os esforços de tomada de poder, segundo os entrevistados, se dá conforme a seguinte orientação:

*[...] em 1988, elege-se Fernando Carli, com um discurso voltado para a geração de emprego e indústria, ganha a eleição por isso, e elege seu sucessor 4 anos depois”.(Entrevistados 5 e 6)*

Ao serem perguntados sobre os quais seriam os fatores críticos para o desenvolvimento da região, em uma perspectiva histórico-cultural, os entrevistados 5 e 6 destacaram:

*[...] destacaria o isolamento, postura e ações de ‘impedimentos’ dos moradores tradicionais [...] cidade “Fria” no sentido de não receptiva [...] falta de integração na cidade [...] fazem projetos e não convidam colegas para participar, mesmo sabendo que estes têm capacidade [...] ‘endeusamento’ de certas personalidades do poder, até por ignorância [...] segregação entre os de fora e os da região, oriunda também do isolamento das sesmarias [...] visão reduzida no ‘Continente Guarapuavano’ (no sentido de reduzir o ‘Mundo’ apenas ao que acontece em Guarapuava, quando muito à região”. (entrevistados 5 e 6)*

Destes fatores citados pelos entrevistados percebe-se claros desperdícios de oportunidades e de talentos, quando se segregam inteligências e idéias por questões meramente políticas, em um cenário em que o principal objetivo é a conquista e manutenção do poder. Outro fator que chama atenção são o “endeusamento” de certas personalidades locais e culto a uma visão reduzida ao paradigma “Continente Guarapuavano”. Este último pode ser oriundo e reforçado pelo histórico de “isolacionismo” da região, porém ambos decorrem da ignorância, graus de socialização primários (família) e secundários ( a partir da convivência extra familiar). Esses aspectos são importantes ao gestor, na medida que apontam para uma busca de uma ação governamental, deve-se observar a intensa disputa de poder. Afinal, o cenário em Guarapuava aponta para o quadro de que é melhor barrar o desenvolvimento, se de fonte não aceita, do que promover o desenvolvimento, reconhecendo o feito do “lado” adversário. Logo, o planejamento estratégico de desenvolvimento produtivo, deve levar em conta as forças políticas envolvidas e seu perfil de ação.

### 5.7.1.2 - A percepção da influencia de fatores históricos culturais na gestão

Neste item, deixa-se claro que apresentar-se-á as entrevistas de variados depoentes sobre a sua percepção dos aspectos histórico-culturais. Nada melhor que os partícipes da sociedade, estrategicamente dispostos, para discorrer sobre as influências dos fatores histórico-culturais nos processos de gestão pública e privada. Optou-se, assim, em apresentar as entrevistas e, após, efetuar as análises em conjunto.

*[...] a gestão que se aplica em um negócio está enraizada na cultura organizacional e no histórico cultural de uma região. Eu considero esse fator como crítico para o sucesso de uma gestão. Existem culturas de cidades, de famílias, que são típicas de uma região e diferem de uma região para outra. (Entrevistado 1)*

*[...]os fatores histórico-culturais interferem nos negócios. Ex: pouca consciência sobre as questões ambientais, ou seja, faz para fugir da legislação e não por consciência. Quanto à gestão de pessoas, a visão é antiga. E isso é passado de geração para geração. Existe uma resistência em evoluir as plantas industriais, com pouco incentivo em mão-de-obra. Isso interfere na lucratividade e o empresário acomodado não percebe a importância disso. Perde competitividade e depois o empresário não consegue reverter a tempo e quebra. Existe dificuldade em quebrar paradigmas de gestão, organogramas arcaicos. (Entrevistado 3)*

*[...] um problema que acho sério é mudar mentalidade: não se impõe mudança. Precisa vontade própria, reconhecer a importância de algo. É necessário um espírito desarmado. Compreensão de suas próprias insuficiências [...] me capacitei em uma fundação alemã para o desenvolvimento. [...] Seria interessante um consórcio de localidades para enfrentar problemas comuns Florestas e fontes de água, por exemplo. Conselho municipal de desenvolvimento (existia isso no meu governo) Tempo: não tem relógio que possa medir. [...] O “start” está na crise, na dificuldade (Entrevistado 4).*

Sobre as entrevistas acima, observa-se que os depoentes têm claro as relações dos fatores histórico-culturais com as propostas de gestão, o que não está claro para os mesmos são as perspectivas de mudança para este contexto. Desta forma, o gestor deverá buscar uma estratégia de ação voltada ao “convencimento” para que sua proposta abarque esse processo de mudança. Ou seja, tendo em vista que a comunidade entrevistada percebe a existência dos entraves culturais às ações dos gestores, cabe a este utilizar estas informações e, cientes dos fatos, proporem uma visão de futuro, uma razão de ser para os interesses deste setor, de forma sustentável, com expectativas de curto, médio e longo prazos, que considerem os fatores críticos para o sucesso que estas informações geram. Isso é possível por meio de estratégias e táticas que anulem os efeitos nocivos de entraves culturais como, por exemplo, ignorância sobre questões de meio ambiente, gestão e desenvolvimento, ou, então, potencializem fatores que fomentem o desenvolvimento sustentável da região, em especial o madeireiro, tais como aproveitamento de resíduos, de matéria-prima, reciclagem, *know how*, etc.

Quando o entrevistado 4 revela que se capacitou em uma fundação alemã para o desenvolvimento. Este faz referência justamente aos fatores culturais próprios ao desenvolvimento que a cultura daquele país traz paradigmaticamente, neste caso, como uma referência positiva do efeito desses paradigmas para o desenvolvimento daquele país. Percebe-se que o entrevistado procurou transferir os fatores que considera positivos naquela cultura para o meio em que vive, no sentido de tentar apropriar tais fatores por ele destacado.

#### 5.7.1.3 - As Fases da Exploração da Madeira

Nesta compartimentação observa-se a visão dos depoentes sobre as fase da exploração da madeira, sendo que estas podem ser claramente identificadas por datas-referência e/ou características de operação e exploração. Estes dados podem servir de referência a projetos futuros, observando as diferentes perspectivas, limites e suas conseqüências.

O Entrevistado 3, afirma que, até a década de 1940, predominavam as produções de Erva-Mate e a Pecuária. Gradativamente, foi se introduzindo a Extração de

Madeira. Esta passou a ser vendida para São Paulo e exportada, mas com quase nenhum beneficiamento. Ainda, refere que tanto a matéria-prima, como o lucro por ela gerado não ficavam na região, como mostra o comentário a seguir:

*[...] haviam muitas empresas de fora de Guarapuava (SP, SC e outras cidades do Paraná), que se instalaram na Região. Ex: De São Paulo vieram Fiat Lux, Manasa, Duratex, Slaviero. Geravam algum emprego naquele momento, mas a produção e o lucro iam embora. (Entrevistado 3)*

Observa-se, abaixo, a visão corrente dos entrevistados sobre as fases da extração da madeira em Guarapuava. Talvez o gestor, em sua ação estratégica deva saber combinar adequadamente as variáveis desse cenário, com um aprendizado que evite ou minimize erros passados, com vistas a evoluir seus procedimentos rumo a um desenvolvimento com perfil de sustentabilidade.

A respeito dos aspectos histórico-culturais, o Entrevistado 1 dividiu a evolução do complexo agroindustrial da madeira na região de Guarapuava, no que tange ao tratamento dado à matéria-prima, em três fases distintas:

Primeira fase: até os anos 80, com madeira nativa em abundância, as empresas sobreviviam da extração e pouquíssimo beneficiamento.

Segunda fase: sem reservas naturais suficientes, as empresas tiveram que se adaptar a nova realidade, um novo desafio onde muitas empresas não sobreviveram.

Terceira fase: abertura econômica a partir da década de 1990, proporcionou mais demanda de produtos de madeira, bem como o surgimento de mais variedade produtos feitos com a matéria-prima madeira, com novas tecnologias tais como: MDF, compensados, madeiras maciças com mais tecnologia em seu beneficiamento. Todos esses novos produtos passaram a competir com a madeira serrada, propriamente dita.

Nota-se, então, nas entrevistas, uma noção de diferença na condução dos negócios, em função da abundância ou escassez de matéria-prima. Ou seja, em uma época em que a matéria-prima era abundante, coincidentemente o objetivo era simplesmente extrair o recurso natural existente e vende-lo com pouquíssimo beneficiamento.

A definição de “pouquíssimo beneficiamento” se dá em função do corte de madeiras nobres e, no máximo, beneficiá-la em madeira serrada, nas chamadas “serrarias”.

O Entrevistado 4, corroborando com esta perspectiva, informa que, na década de 1950, a “*mentalidade local era de apropriação da riqueza natural então disponível*”. Continua e exclama: “[...] *havia um Tesouro Natural*”. Depois completa, tentando expressar ao entrevistador a naturalidade com que, à época, era tratado o extrativismo: “[...] *e a mentalidade era explorar isso*”. Ou seja, havendo matéria-prima em abundância, a postura comum era apenas retirar na natureza o que de abundante havia. Uma vez que a riqueza estava ali, bastava enquadrar nos aspectos legais da época e explorar. Como não havia controle sobre impactos ambientais ou maiores preocupações com reflorestamentos, a postura extrativista se tornava habitual e pouco questionável. Destaca que um dos membros da empresa MADERIT, Dr. Melo, era uma exceção, pois se preocupava com a desproporcional diferença entre corte e plantio de árvores, que era de 10 para 1, respectivamente, mas isso foi nas décadas de 1960/70. Destaca que a velocidade de crescimento das árvores é lenta e então diz: “*não tem matemática que suporte uma desproporção dessas!!!*”. Em seguida completa “*era nítido que iria acontecer o que aconteceu, mas o pessoal não ‘via’ isso*”. O entrevistado não esclareceu o verdadeiro sentido do termo “via”, não ficando claro se o sentido era de não perceberem a importância do problema para o futuro, ou de desinteresse em relação à continuidade das reservas de matéria-prima, ou se de ignorância sobre as questões estratégicas e ambientais sobre o assunto, ou uma quarta hipótese qualquer. É neste cenário que observamos no setor madeireiro ligação com os aspectos históricos anteriormente descritos, onde a natureza, nesta localidade, era vista como “mato” e indesejável para o desenvolvimento, o que demonstra a ação da matriz imaginária local que se tenta aqui retratar. O relato abaixo, aprofunda esta discussão.

*[...] os “serradores de madeira” quando terminavam uma área, simplesmente mudavam para outra, sem que houvesse qualquer preocupação com reflorestamento. Seus investimentos, pelo que se sabe, não se davam em Guarapuava, mas em Curitiba e Irati. A terra quase não valia, sendo que alguns fazendeiros, ao darem o preço da madeira que estava em uma determinada área de “mato de pinhais”, com terreno dobrado, diziam: “pega a terra*

*também”, pois não valia muito. Área de terreno onde ficavam os pinhais, dobrado e com “mato”, não valia.(Entrevistados 5 e 6)*

O Entrevistado 3 faz alusão ao fato de que muito dos resíduos e sobras da produção (cavacos de madeira, serragem, cascas, lascas etc) que hoje são aproveitados, antes eram simplesmente jogados fora na natureza, ou abriam-se valas enormes e enterrava-se o que não interessava. *“Isso mudou hoje; tudo é aproveitado, principalmente depois de 1990/95”*, ao referir-se às práticas atuais a respeito de resíduos industriais da matéria-prima madeira. E completa revelando os principais motivos para a mudança dessa prática:

*[...] a partir da década de 1990, aparecem Leis Ambientais para controle de Poluentes e Efluentes, aí o pessoal (empresários do setor madeireiro) precisou se adaptar à essas rígidas Leis. Muitos foram multados até que ficou inviável continuar com as práticas antigas [...] aí eles mudaram a forma de destino daqueles resíduos.(Entrevistado 3)*

Pelo exposto, é nítido o conceito que se tinha a respeito do beneficiamento da matéria-prima madeira. Nota-se que antes da década de 1990, tudo o que não fosse resultado final do processo de madeira serrada era considerado um resíduo indesejável. Então, pressionados pela aplicação e cobrança de Leis ambientais os empresários se vêem forçados a mudarem suas práticas.

Disso resulta não só novas práticas de aproveitamento de resíduos, mas uma mudança de conceito e valor em relação aos mesmos, originando uma frase comum entre os entrevistados onde dizem *“em madeira, hoje tudo é aproveitado”*. Logicamente, a falta de planejamento e de visão de futuro fez com que o setor madeireiro, atualmente, esteja em estagnação.

Na opinião do Entrevistado 1 as passagens entre a primeira e segunda fases, assim como da segunda para a terceira, somadas, formam o grande *“divisor de águas”* que afetou o setor madeireiro na região.

*[...] foi um cenário de intensas mudanças, as empresas que tiveram recursos e posturas estratégicas adequados à*

*nova realidade que se apresentava, sobreviveram, mas as que não conseguiram essa combinação tiveram que fechar suas portas.(Entrevistado1)*

Foi reproduzido no setor madeireiro a questão do isolamento, assim, discutiremos a seguir dados sobre essa relação. O Entrevistado 4 considera que os atores que compõem o setor madeireiro estão aquém da articulação que deveriam ter atualmente: *“aqui são muito pouco articulados, muito individualistas ainda”*. Este último aspecto, sugere ser causa do primeiro, ou seja, a característica individualista do empresário do setor, em Guarapuava, tem como consequência uma tendência do empresário local em não articular-se. Este aspecto pode ser considerado como um ponto fraco, que tem como efeito, algumas vezes, a não consecução de uma iniciativa que, a longo prazo, poderia ser benéfica para ele mesmo.

O Imediatismo foi outro fator citado, como pode ser observado na expressão abaixo:

*[...] eu queria criar um Banco da madeira, e os que eu contatei para isso só queria saber de ganhos imediatos. Preguntavam : “quanto eu vou ganhar? Vai demorar?” “Ah mas isso demora muito” Eram as expressões deles.(Entrevistado 4)*

Ao ser perguntado sobre iniciativas para impulsionar o setor madeireiro, o entrevistado afirma:

*[...] tivemos iniciativas sim, mas, em muitos casos fomos atrapalhados pela mentalidade do ‘Ganha Já’ do empresariado local da época de meu governo. [...] só queriam saber de ganhos imediatos e isso dificultava propostas de longo prazo, para desenvolvimento. [...] veja por exemplo o Plano Planalto Verde, esse plano daria propulsão à região. (Entrevistado 4)*

## 5.7.2 – Mercado, Competitividade e Gestão Estratégica



Neste item, são analisadas as percepções dos entrevistados sobre composição e fatores de mercado, suas questões estratégicas.

*Mentalidade tradicionalista demais, com muitos apegos. Visão que a região é apenas de vocação agropecuária e que isso não mudaria. Em alguns casos essa mentalidade “tradicionalista” pode atrapalhar o desenvolvimento. (Entrevistado 2)*

Também discutindo a questão da madeira, deve-se observar a relação de mercado. Hoje, há preocupação em plantar e reflorestar, pois é um ótimo investimento devido à escassez atual. “é uma ótima aposentadoria” (Entrevistado 4)

Fazendo um comparativo entre comércio local e produção local, o primeiro tem a tendência de, em Guarapuava, comercializar no âmbito da cidade e região, com isso faz circular a riqueza, em termos de bens, serviços e moeda. Porém, com essa prática não existe ingresso de moeda nova na região, apenas a circulação da mesma.

Já a produção local tem forte tendência exportadora, seja em termos de grãos ou em produtos derivados do processamento da madeira. Estes produtos vão para outros países e/ou para outras regiões do país, com isso ocorre ingresso de moeda na região. Porém, possui características de pouca agregação de valor, em sua maioria.

*[...] mas a indústria não vende só localmente, a indústria vende potencialmente para o mundo e traz dinheiro de fora para o município (Entrevistado 2)*

Esta relação de mercado, ligado diretamente ao setor madeireiro, é comentada pelo Entrevistado 2 argumenta que, embora tenhamos matéria-prima, não a beneficiamos como poderíamos. Afirma que necessitamos avançar mais nas etapas de beneficiamento dessa matéria-prima e agregar mais valor. Cita exemplos de regiões que se industrializaram mesmo sem ter a matéria-prima suficiente. Os relatos abaixo refinam essa reflexão.

*[...] O setor madeireiro, em sua maioria ainda é muito primária ainda, existe pouco beneficiamento em vista do que poderia ter. [...] Somos um pólo em madeira, mas móveis temos de comprar de outros lugares, como Arapongas, que há 8 anos atrás nem plantava madeira, e hoje é um pólo moveleiro”. (Entrevistado 2)*

*[...] Empresas de fora vieram, desfrutaram das riquezas, tiveram seus lucros, mas levaram estes para fora de Guarapuava, não investindo o que poderiam aqui. [...] já Elite local... ou compravam novas terras ou “davam” dinheiro a juros (no sentido de fornecer dinheiro em troca de juros. (Entrevistado 4)*

*[...] Guarapuava tem muito isso de produzir matéria-prima para outros lugares, sem agregar o valor que poderia. Outro exemplo é que tem a empresa J. Macedo, que compra Milho daqui para industrializar em Santa Catarina.. Poderíamos industrializar aqui também. Somos um dos maiores produtores de milho do país.(Entrevistado 2)*

*[...] muitos empresários locais pediam indústrias, mas quando iam investir algo, o faziam no comércio, repetindo negócios já existentes, em um mercado limitado... saturando esse mercado local. (Entrevistado 2)*

*[...] o dinheiro ganho com madeira, não surte muito resultado.Daí surge um ditado regional sobre a prática da madeira: “Quem lida com madeira, pagará o preço.. é uma praga”Alguns paradigmas comuns na região se consagraram: “ Coloco a casa pra vender, mas não conto para qualquer um....”“Não dou trela para outro saber da minha vida”Isso fica no inconsciente coletivo (Entrevistados 5 e 6)*

*[...] mentalidade Individualista, não tem empresas associadas nem S/A.(Entrevistado 4)*

Por meio da análise das entrevistas supra-citadas, sobre o setor madeireiro, há possibilidade de mapear tendências de fracasso ou sucesso de um empreendimento que esta estigmatizado pela população, sendo que um planejamento estratégico abarcando os fatores histórico-culturais possibilitaria uma ação de releitura e re-

significação positiva do setor efetivando-se a adoção de novas tecnologias, mas também demonstrando à população os benefícios dessa nova realidade, assunto que será tratado no próximo item.

Ao serem perguntados sobre como percebiam o termo Vantagem Competitiva/competitividade no cenário em que atuavam, os entrevistados responderam:.

*[...] é atender à demanda de mercado com Preço, qualidade, Estratégia, serviço, informação. Ou seja, ser tudo o que o CLIENTE demandar.(Entrevistado 1)*

*[...] é uma Vocação. É respeitar as vocações, mas não engessar o desenvolvimento a elas. [...] Vantagem Competitiva é ser competitivo, com condições de competir, vários aspectos a serem cuidados, ter foco no que produzimos e temos aptidão para competir. A competitividade é sadia, impulsiona a ir atrás de desenvolvimento. Torna mais vivas as coisas. Salutar, com ética e muito trabalho.(Entrevistado 2)*

Já sobre itens estratégicos como a influência dos agentes externos, mão-de-obra, clima e logística, os Entrevistados 3 e 4 fazem considerações sobre o assunto, deixando claro a importância desses fatores na análise e tomada de decisão em nível gerencial, rumo à competitividade. As afirmações que seguem corroboram para esse entendimento:

*[...] agentes externos: É uma qualidade de processo que você tem e que se diferencia positivamente em relação a um concorrente. Logística: Localização privilegiada em exportação (portos).Mão-de-Obra: O cidadão do Sul do País é mais concentrado e dedicado do que a maioria dos cidadãos dos estados do nordeste e norte do país. Nosso fator climático e de solo favoráveis em relação a outros países concorrentes, isso ajuda no comércio exterior. Proximidade geográfica com fornecedores (custo menor e menos tempo demandado)(Entrevistado 3)*

*[...] vivemos em plena era de competição” e essa se distingue de época para época em sua forma e intensidade.(Entrevistado 4)*

Embora os entrevistados tenham diferido no foco das respostas, percebe-se uma idéia comum entre os mesmo, sobre este conceito: de reunir elementos diferenciadores que gerem situações favoráveis em relação a um concorrente potencial.

No entanto, percebe-se um entendimento que só isto não basta, é necessário trabalho em conjunto para efetivar estas vantagens.

#### 5.7.2.1 A percepção sobre o conceito de Estratégia

Quando perguntados sobre o que o termo estratégico lhe diz e quais as questões estratégicas mais relevantes para o desenvolvimento, os entrevistados responderam com diferentes óticas sobre o assunto.

*[...] sempre existiu! Sempre houve a estratégia de alguém [...] ou dono ou sócio, sei lá. Mas é preciso melhorar as estratégias: pensar melhor, pensar em ambiente num sentido mais amplo, estar atento a ameaças de concorrentes externos, mais organizados, tecnologias, conhecimento e Gestão (citou Porter), mais e melhores ferramentas de gestão, analisar mais, debater mais, considerar os colaboradores. Estratégias hoje têm vida mais curta que no passado, pois tem muitas variáveis interferindo. (Entrevistado 1)*

*[...] o Estratégico é Planejar, procurar caminhos, discutir, chagar a algum lugar. O setor Moveleiro e Frango são as novas oportunidades, fazendo alianças com universidades, estimulando o empreendedorismo, abertura de mentalidade. (Entrevistado 2)*

*[...] é organizar ações para um rumo, com uma missão e sabendo onde chegar. As ações compreendem uma estratégia, isso confere à um resultado que se quer. São Investimentos em conhecimento, educação; transmissão desse conhecimento. Considero que a educação e o conhecimento são o ponto inicial de uma Estratégia para desenvolvimento, em suporte às outras áreas. (Entrevistado 3)*

*[...] É a identificação da concepção dos elementos fundamentais para atingir determinados objetivos. O programa Planalto Verde era. (Entrevistado 4)*

Estas diferentes óticas podem ser benéficas em termos de diversidade de interpretações e linhas de ação estratégicas, mas, por outro lado, podem resultar em um não entendimento sobre o que é estratégico ou não, dificultando as ações estratégicas em conjunto, necessárias para questões de longo prazo.

Se o entendimento sobre o que é estratégico for diversificado demais, pode atender apenas às questões imediatas e individualizadas de cada organização. No entanto, ações estratégicas de desenvolvimento regional, necessitam de ações e engajamentos de longo prazo, muitas vezes tendo-se que abrir mão de uma certa vantagem individual imediata, em nome de um desenvolvimento com retornos maiores para a sociedade e para a própria organização no futuro.

O Entrevistado 1 aborda o conceito de tempo em gestão estratégica, considerando este fator como mutável em relação à percepção de tempo. Uma vez que existe uma flexibilidade na compreensão deste conceito. O que para um é longo, para outro é um período médio de tempo. Balizado pelos valores histórico-culturais da comunidade. Isto posto, pode-se ter dois líderes concordando em ações que chamam de longo prazo, porém sem perceberem que estão falando de espectros de tempo conceitualmente diferentes. Ou situação inversa, onde um falaria em médio prazo e outro em longa duração, discordando até, mas sem perceber se referem à mesma quantidade de anos. O Efeito disso, resulta em descompassos e conflitos que o gestor estratégico deve observar e mediar.

#### 5.7.2.2.- Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças

Sobre os Pontos Forte, Fracos, Oportunidades e Ameaças, os entrevistados posicionaram-se como segue:

*[...] Pontos Fortes e Fracos eu citaria o Clima e solo favoráveis, ausência de pragas. Tecnologia (em alguns casos como o da Santa Maria, a tecnologia é ponto forte, mas na região tem muitas empresas que ainda precisam melhorar isso)[...] Nacionalmente, a tecnologia no setor madeireiro é razoável a bom, mas em nível local é fraca. Isso tudo referente ao processo de produção. (Entrevistado 1)*

*[...] as Ameaças eu diria o aspecto ambiental, o Governo, com impostos e medidas inesperadas, a Conjuntura internacional que muda repentinamente. Já as ameaças locais não são significativas para a nossa empresa.(Entrevistado 1)*

*[...] as Oportunidades, posso citar a ampliação das áreas cultivares para a madeira. As Joint Ventures com empresas internacionais (seriam oportunidades interessantes, mas ainda não ocorrem). Isso criaria uma história de confiança para o investidor internacional, pois o ciclo da madeira é longo e “não se muda uma floresta”.(Entrevistado 1)*

*[...] considero-me um Otimista que busca solução de problemas.Sobre os Pontos Fortes, a nossa agricultura, o setor madeireiro, nosso clima, temos várias matérias-primas para industrialização, os estudantes de hoje, para empreenderem no futuro.(Entrevistado 2)*

*[...] os Problemas seriam a falta de seqüência de preparação na sucessão dos donos de empresas para seus filhos, muitos jogaram fora o que os pais construíram. E também a mentalidade conservadora/tradicionalista.(Entrevistado 2)*

*[...] as Oportunidades, seriam a própria Guarapuava. É uma oportunidade, pois aqui tem muito o que fazer.Isso depende das pessoas, o maior patrimônio é o conhecimento, mas isso deve ser passado à população, não ficar só ao acesso de poucos.(Entrevistado 2)*

*[...] as Ameaças, a maior seria a mentalidade do povo daqui, Cultura do “não adianta”, “não precisa”, “ta louco!!”, “largue mão disso”, “pára com isso” Não sabem a riqueza que tem , não a beneficiam, não agregam valor. Isso de forma geral, mas há exceções.(Entrevistado 2)*

*[...] Ponto Forte, vamos ver [...] tem a Logística, a Localização próxima aos portos, a Matéria-prima (falo da velocidade de crescimento desta em nossos solo e clima), a Mão-de-obra (temos grande oferta, mas com baixo nível em alguns casos).(Entrevista 3)*

*[...] sobre os Pontos Fracos, tem Mão-de-obra desqualificada em alguns casos, dificuldade de corporativismo enfraquece o setor, baixo nível de qualificação do empresário, dificuldade de acesso à tecnologia. (Entrevistado 3)*

*[...] as Ameaças, eu citaria o Mercado dos Tigres Asiáticos (lá tem baixa exigência ambiental e mão-de-obra quase de graça), associado à existência de tecnologia e incentivos. A mão-de-obra é desentrevada em relação à legislação de lá. (Entrevistado 3)*

*Oportunidades:*

*O Brasil tem uma capacidade de adaptação muito forte. Nosso ciclo de renovação de matéria-prima é mais curto, chegando a menos de 20 anos, enquanto o de outros países concorrentes chega a 60, 70 anos. A madeira é uma fonte renovável e o mercado quer isso no exterior. Ex: Selo Verde*

*Fortes: Topografia, florestas, agricultura, clima, mananciais hidrográficos. (estes também são potencialidades) Fracos: Disponibilidades materiais e humanos desses potenciais. Oportunidades: Ligados às políticas, capital de exportação, mercado estrangeiro. (Entrevistado 4)*

*Ameaças: mercado estrangeiro impulsionado por incentivos, uma superprodução: devido à monocultura, isso pode causar problemas aqui. (Entrevistado 4)*

Mais uma vez, além das variáveis incontroláveis, a mentalidade foi destacada em mais de uma oportunidade, o que demonstra forte necessidade de considerá-la nas análises sobre o *status quo* e dos rumos a que o setor se dirige.

#### 5.7.2.3 - As alianças em negócios:

Ao serem perguntados sobre como percebem as Alianças, as respostas foram as seguintes:

*[...] Existe possibilidade aqui, clusters e complexo agroindustrial são conseqüências. MANASA X Empresa Americana. Sobre Joint Venture, as possibilidades estão abertas, Guarapuava tem posição (localização) geográfica estratégica, está a 800 Km de São Paulo, o Sul do País está perto, 1000 Km do Rio de Janeiro. Estamos a 350 km do porto, a Argentina está perto daqui, já o Chile tem a cordilheira no meio, o que dificulta relações comerciais, seria uma barreira. (Entrevistado 1)*

*[...] as alianças são fundamentais. Não alianças político-partidárias, falo das empresariais. Temos o programa SOMAR – para buscar desenvolvimento, soluções, oportunidades, idéias, aperfeiçoar idéias(Entrevistado 2)*

*[...]Já o setor madeireiro precisa renovar. Necessita de um programa regional de reflorestamento. A FIEP encontrou interesses individuais nas lideranças do setor e, por isso, tem dificuldades em organiza-los, ou propor reflorestamentos em pequenas propriedades. (isso pode afetar algum interesse individual dentro do setor). Veja, por exemplo, que o interesse em reflorestar uma área grande sozinho, pode ser conflituoso com idéias de reflorestamento em várias pequenas áreas e propriedades.(Entrevistado 2)*

*[...] quanto ao conceito, são aproximações com a intenção de conseguir maior poder econômico, ou político ou até barganhas de negociação. [...] Aqui na região as alianças estão muito primárias, aqui isso só ocorre em casos extremos, e depois de resolvido um problema, se dispersam novamente. Os empresários locais, no setor madeireiro, de forma geral, não procuram corporativismo. Por exemplo: para exportar, seria conveniente se aliarem para barganhar nas negociações com o exterior, mas não vejo isso acontecer. Sabe, aqui na região as alianças e associações de esforços se dão quando relacionadas a fatos negativos (ameaças próximas), mas não no sentido pró-ativo, para buscar fortalecimento. (Entrevistado 3)*

Pelo exposto, percebe-se claramente que os entrevistados reconhecem a importância das alianças para a geração de vantagem competitiva e desenvolvimento. No entanto, mencionam significativa preocupação com os paradigmas que levam a posturas individualistas, oriundas do isolacionismo.



Mas estes aspectos não são somente sentidos quando analisado o mercado e gestão, como se pode perceber no item seguinte, sobre tecnologia.

### 5.7.3 - Tecnologia

Outro item a ser observado no contexto estratégico do desenvolvimento do setor madeireiro, consiste na questão da tecnologia, e para essa análise trabalhar-se-á com a memória dos depoentes. Nesse cenário, é profícuo discutir a visão, o conservadorismo e as possibilidades de mudança que a comunidade está inserida. Assim, são analisadas as percepções dos entrevistados sobre evolução tecnológica da região, percepções estas sobre a tecnologia ontem e hoje. Nesse quadro o Entrevistado 3 observa que estes produtos têm maior tecnologia em seu processo de fabricação, menor custo de mão-de-obra e demandam maiores investimentos, mas tem maior ganho de escala. Para o mesmo:

*[...] uma planta industrial para produção de MDF custa entre 200 e 250 milhões de Reais, produz 40.000 m<sup>3</sup>/mês de produto final e emprega 40 a 50 pessoas [...] já uma Planta de Compensado, custa em torno de 10 milhões de Reais, produz 5.000 m<sup>3</sup>/mês de produto final e emprega 300 pessoas.(Entrevistado 3)*

Quanto às ameaças, o Entrevistado 3 ressalta que “os recursos do BNDES estão muito caros ainda”, e que se esse custo fosse menor, certamente haveriam maiores investimentos nas plantas industriais da região. Por outro lado, existem grandes empresas internacionais como TAFIS e MASISA que estão investindo em novas tecnologias. Outra empresa citada foi a Placas do Paraná, que fabrica produtos substitutos aos fabricados na região de Guarapuava, e que está 4 novas fábricas.

A preocupação do Entrevistado 3 é respaldada pelo Entrevistado 1 quando este afirma que:

*[...] com as novas tecnologias, houveram mudanças, as demandas mudaram, exigências de novidades por parte do mercado, por isso as empresas precisaram se remodelar. (Entrevistado 1)*

Embora o Entrevistado 1 esteja referindo-se ao ocorrido durante o processo evolutivo ocorrido entre as décadas de 1950 e 1990, as preocupações do Entrevistado 3

as lembram, pois com as novas tecnologias e o provável fim do ciclo do compensado, uma nova onda de mudanças, à exemplo das anteriores, está por ocorrer, ou seja, uma preocupação, no fundo, estratégica, no que se refere aos rumos tecnológicos e de sobrevivência das empresas locais. Já as preocupações do governo local estão mais voltadas à diversificação dos tipos de pólos que a região deverá ter no futuro, conforme o exposto pelo Entrevistado 2.

*[...] Madeira estaria associada também a um futuro Pólo moveleiro, mas não é só.. Temos a idéia de formar aqui um pólo de semi-jóias e de fabricação de calçados, mais especificamente, tênis esportivos.(Entrevistado 2)*

Nota-se o pouco estímulo ao risco e o receio às transformações por parte dos depoentes, que por amostragem, consideramos válidos para servir de insumo para o dimensionamento dos trabalhos do gestor estratégico, dadas as posições ocupadas por estes na sociedade em análise.

Utilizar-se-á as entrevistas abaixo para retratar as percepções sobre tecnologia, por parte dos entrevistados, sobre o que acontece com a variável tecnologia e como os demais atores do setor a entendem.

*[...] Tecnologia é tudo: Vence custos altos que um país pode te cobrar; pode vencer ineficiências de transporte, Tecnologia associada à gestão e controle, consegue se sobrepor à muitas ameaças.[...] vejo alguns perigos quanto Governo: se as taxas forem aumentadas, ou leis ambientais mal formuladas e/ou mal aplicadas, poderão se transformar em prejuízos. (Entrevistado 1)*

*[...] Tecnologia é o grande diferencial. É atualização, conhecimento, estar informado do que está acontecendo, colocar em prática as coisas, sempre buscando novas tecnologias. [...] As empresas hoje instaladas, as grandes, já tem tecnologia, como por exemplo a Santa Maria Papel e Celulose, mas outras ficaram para trás. Já a Araúna evoluiu de marcenaria para fabrica de móveis, enquanto que 99% das demais ficaram para trás, se comparadas a ela. Não adianta fazer um beliche que durará muitos anos, com o custo de 600, 00 a 800,00 reais, ou mais. Será que o cliente quer isso? Ou quer um beliche que tenha o preço de venda em torno 350,00*

*reais, já no preço final? Estão trazendo o CETMAM para maior acesso à tecnologia e treinamento de mão-de-obra especializada.(Entrevistado 2)*

*[...] em países desenvolvidos existem diferenciais importantes, como é o caso da Itália em relação ao Design. Em Guarapuava, não temos muitos recursos novos. Em relação à concorrência: onde se compara produtos com mesmo valor agregado a tecnologia é semelhante, já onde se compara produtos com diferentes valores agregados, aí perdemos em termos de tecnologia.(Entrevistado 3)*

Estas últimas afirmações demonstram que, apesar de terem noção do valor da tecnologia, os entrevistados têm dificuldades em trabalhar com esta variável, principalmente, em nível conceitual, mas também em sua aplicabilidade em termos de vantagem competitiva. Aspecto este que, como o aporte dos conhecimentos de gestão, pode ser mais adequadamente tratado.

#### 5.7.4.- Ambiente

##### 5.7.4 .1 - Ações de Governo, sociedade e economia e Meio Ambiente:

Neste item, são analisadas as percepções dos entrevistados sobre a questão ambiental, segundo os entrevistados, assim como as percepção sobre as ações governamentais de apoio ao setor, ontem e hoje, análise que auxilia o gestor à ações estratégicas, levando em conta as particularidades locais. Os relatos abaixo corroboram nossa afirmação.

No que se refere à percepção dos incentivos Governamentais, o Entrevistado 1 menciona que nas décadas de 1960, 70 e um pouco na década de 80 houveram alguns incentivos governamentais para plantio de espécies exóticas e algum para espécies nativas (estas com ciclo muito longo) Este aspecto é reforçado pelo Entrevistado 4 quando considera que “*as reservas de madeira que ainda temos, mas ainda usufrui de um incentivo fiscal das décadas de 1960/70*”, dando idéia que o setor não investiu em reservas, como deveria nem na época em que o deveria ter feito.

Voltando ao Entrevistado 1, este menciona que à época, havia “*pouquíssima pesquisa*”, mas que, mesmo assim, verificou-se que o Pinus adapta-se bem às regiões mais frias do país, onde encontra-se o Paraná, especialmente a região de Guarapuava. Já em outras regiões, de clima mais quente, encontra-se mais o eucalipto.

*[...] na época da construção de Brasília, muita madeira foi enviada daqui para lá. Essa postura extrativista do setor, estende-se até a década de 1970/80, época em que houveram alguns incentivos fiscais para reflorestamento. (Entrevistado 3)*

O Entrevistado 4 lembra que houve um programa federal, na década de 1950, que visava incentivar reflorestamentos. Cobravam uma taxa sobre a atividade econômica para reflorestamento. Mas em seguida exclama: “*bom [pequena pausa e fica pensativo], pelo menos eu nunca vi reflorestamento algum ser feito com esse recurso, aqui em Guarapuava ou na região*”.

*[...] faz-se necessário, Hoje, um grande programa Florestal no Estado do Paraná, que incluiria o Pinus e o Pinheiro (araucária) (Entrevistado 4)*

Percebe-se algum descrédito em relação às ações do governo federal em programas de reflorestamento, algumas vezes, segundo o exposto, chegando a cobrar taxas e impostos, mas não realizando o esperado, Isso já na década de 1950. Já o Entrevistado 2 manifesta uma visão sobre o sistema produtivo que contempla de forma significativa a necessidade de agregar valor ao produto/serviço.

*[...] vejo o agronegócio como não só produzir, por exemplo, soja, mas produzir óleo de soja também. O mesmo eu diria para o milho e madeira... Industrializar e agregar valor[...] aqui temos muitos marceneiros, que fazem moveis por encomenda, mas não se compara a uma região que tenha indústria de móveis em série.*

Existe o entendimento, por parte do governo local, de que a estratégia inicial do conjunto de empresas que venham a formar um pólo moveleiro, na região de Guarapuava, é de preço e produção em escala.

*[...] o pessoal de baixa renda não consegue comprar de marceneiros, vai às lojas como Casas Bahia., e compram móveis mais baratos, produzidos em série, produzidos em outras regiões, com exceção dos Móveis Araújo que se especializaram em produzir beliches e vendem para as casas Bahia em todo o Brasil, mas é a única.(Entrevistado 2)*

Ao que indicam as afirmações acima, o segmento de mercado que está sendo alvo das estratégias de penetração de mercado dos produtos do futuro pólo madeireiro, é a população de baixa renda. Ou seja, quem compraria os móveis em série fabricados no município, seriam as populações de baixa renda da região e de outras regiões, com o tempo.

A estratégia de desenvolvimento deste futuro pólo moveleiro tem como principal característica o material humano escolhido pelo governo municipal. Trata-se da iniciativa de contatar os marceneiros da região e capacita-los tecnicamente e gerencialmente para que evoluam do estágio de pequenas marcenarias, para o conceito de pequenas indústrias moveleiras. A idéia que norteia este pensamento é de que os marceneiros já são vocacionados para o ramo, conhecem fabricação de móveis, mas trabalham isoladamente. Nunca tiveram o devido apoio para desenvolver empreendimentos maiores.

*[...] foram levados 40 marceneiros à feira de móveis de Araçongas, e colocados em um programa de capacitação e incentivo à evoluírem para pequenas indústrias de móveis. Vejo isso como um desafio.Programa SOMAR. (SESI, SENAI, SEBRAE, Prefeitura). Qualificação profissional, subsidiado pela prefeitura, só não foi de graça para que os marceneiros dêem mais valor, eles pagaram 25% do custo do curso.(Entrevistado 2)*

Nota-se que, antes da iniciativa da prefeitura, os marceneiros estavam direcionando seus rumos empresariais no paradigma de serem sempre “melhores marceneiros”. Porém, agora estão sendo preparados para romper o *status quo* e assumir a postura de pequenos industriais, com perspectivas de crescimento. O Entrevistado 2 informa que “das 40 marcenarias iniciais, hoje tem 15 no programa, e estão sendo

*preparadas para produzir móveis em série em Guarapuava*”. Em seguida esclarece que essa diminuição pode ser considerada natural devido às diferenças de perfis entre os marceneiros inicialmente contatados. Alguns têm um perfil que se direciona ao empreendedorismo, fator crítico para o sucesso do programa, segundo o exposto na entrevista. Já outros, ainda não quebraram o paradigma anterior, de marcenaria, e tem perfil mais próximos ao de artesãos, muitos deles com talento e foco na durabilidade de seus móveis.

*[...] um dos marceneiros me dizia: 'eu fabrico um berço com qualidade e para durar. Veja a qualidade da madeira! Veja a resistência da estrutura! Dura anos! Esses outros móveis aí [...] que são vendidos nas lojas, não duram nada e logo parecem estragados' [...] mas isso não dá mais hoje, só o custo de um móvel desses é maior que o preço de venda no varejo de outros. (Entrevistado 2)*

Expostas estas questões, observa-se claramente os fatores histórico-culturais influenciando uma perspectiva de ação estratégica, que busca enfatizar o aproveitamento das marcenarias como ponto de partida para o desenvolvimento de uma futura possível indústria moveleir. Dado a considerar-se o ramo moveleiro como uma “filière” a ser desenvolvida em prol do desenvolvimento do setor madeireiro e da região visto que encontrará potencial de aceitabilidade por parte da população. A diferença de visão e filosofia de produção da nova política de desenvolvimento dos pólos, fica clara na afirmação seguinte, em continuidade ao diálogo anterior:

*[...] aí eu respondi: 'mas quanto vai custar um móvel desses que você fabrica? Quem vai te comprar esses móveis aqui em Guarapuava?' A grande parte da população não têm renda suficiente para comprar móveis de marcenaria, porque são caros. (Entrevistado 2).*

Deste raciocínio exposto, pode-se captar a estratégia de produção em escala e pouca durabilidade dos produtos que deverão resultar do processo produtivo do novo pólo, pelo menos inicialmente. Essa postura resulta em preço.

Com referência ao caso do marceneiro citado acima, que fabrica berços, a durabilidade e alta resistência são os atributos principais de seu produto. O design fica condicionado ao que o cliente informar.

Já no que se refere ao pólo moveleiro, o preço e resistência básica, associados a um design padrão, também básico, são os atributos escolhidos para uma estratégia de produção em escala e penetração em um segmento de mercado em que o principal valor de decisão de compra é “*quanto custa*”, ou seja, o poder aquisitivo do comprador.

*[...] um berço fabricado no pólo, por exemplo, custaria uma fração do preço daquele do marceneiro e seria facilmente substituído por um novo quando necessário. (Entrevistado 2)*

Esta estratégia inicial lembra o ocorrido com o Japão por volta da década de 1960, quando produziam em escala e qualidade baixa. Mais recentemente, a China também utilizou essa estratégia. Como resultado, os dois países construíram seus parques industriais, tiveram seu aprendizado gerencial de produção e comercialização, implementaram avanços em termos de qualidade em processos e produtos. Hoje, o Japão é consagrado em termos de qualidade e produtividade e a China segue os passos anteriormente seguidos pelo primeiro país, mas ainda em fase de transição.

O Entrevistado 2 afirma que deverá ser implantada uma indústria de matrizes de frango em Guarapuava, com investimentos da ordem de 50 milhões de reais.

*[...] isso deverá gerar uma atividade paralela de engorda de pintos, pois 50% dos 7 milhões de pintinhos/ano, não servem como matriz e vão para abate. E aqui tem matéria- prima para fabricação de rações em abundância. (Entrevistado 2)*

Complementarmente, existem iniciativas que apontam para as fontes de financiamento. O propósito, segundo o entrevistado, é disponibilizar financiamentos a juros baixos.

*[...] Estamos trabalhando para gerar financiamentos a juros baixos para isso, com a Caixa econômica e outras instituições financeiras. (Entrevistado 2).*

Quando perguntados sobre qual tem sido o peso e a natureza das ações governamentais, os entrevistados responderam o que segue:

*[...] Tem sido insignificante. Mas se o governo atuar dando melhores condições relacionadas a portos, transporte por trem, escolas técnica, isso já ajudaria de forma significativa o setor. Prazos e impostos governamentais não costumam ser bons. O governo precisa incentivar mais para a importação de equipamentos, novas tecnologias. Mas considera utópico que o governo faça isso a curto prazo. O que percebe é que nesse aspecto, as empresas lutam pelas suas próprias armas. Existe falta de visão competitiva do governo em relação às questões internacionais e as medidas são normalmente de caráter paliativo. (Entrevistado 1)*

*[...] em nível Nacional, cada vez mais negativa, com uma carga tributária cada vez maior). Em nível estadual, idem, com acréscimos de taxas e impostos e acirramento de leis ambientais. Em nível municipal, estes não interferem muito. Necessitariam alguns incentivos locais e melhorias nas estradas municipais. Sugeriria que o governo local buscasse mais informação (capacitação) para os atores locais enfrentarem melhor as mudanças. Ex: Ciclo do compensado ameaçado, tendendo a terminar nos próximos 10 anos; o governo poderia atuar em uma atividade substituta, como um pólo moveleiro. (Entrevistado 3)*

Para finalizar este item, cabe considerar as dificuldades da ação estratégica para inserir-se no multi-facetário contexto social de uma cidade. Desta forma, nossa Tese visa sugerir possibilidades de suprir, em parte, esta lacuna.

#### 5.7.5 – Desenvolvimento com Sustentabilidade

##### 5.7.5.1 – Percepções, conceitos e Fatores Críticos para o Desenvolvimento Regional/Local e do Setor:



Neste item, são analisadas as percepções dos entrevistados a respeito de sua percepção sobre Desenvolvimento Regional/Local, momento em que é elaborado um compêndio dos fatores críticos para o desenvolvimento, objetivando apreender valores, crenças e símbolos, que podem facilitar a ação do gestor nesta área. Nesse sentido, destaca Bandeira que:

*[...] quanto ao estilo, vem-se tornando cada vez mais evidente a inadequação das ações formuladas de cima para baixo, sem envolvimento dos segmentos relevantes da sociedade civil'' (Bandeira, 1999, p. 09).*

O Entrevistado 2 considera que ainda existe pouco empreendedorismo aqui, acredita que este “espírito empreendedor” é forte nos jovens. Por este motivo, entende que um esforço junto às Instituições de ensino superior (hoje temos uma Universidade e duas Faculdades), pode gerar resultados, revelando futuros empreendedores para Guarapuava e região. Destacou que com essa disseminação de jovens empreendedores, não somente em Guarapuava, mas nos demais municípios, poderia alavancar a região como um todo, em termos de resultados oriundos de atividades novos empreendedores.

*[...] acredito em um papel importante das Universidades para o desenvolvimento, de várias formas, mas também formando jovens empreendedores, alunos que amanhã serão formadores de opinião. (Entrevistado 2)*

O próximo autor amplia esse debate.

*[...] a planificação do desenvolvimento regional é, antes de mais nada, uma atividade societária, visto ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado, evidentemente, por razões variadas e conhecidas, e a própria região, enquanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade, enfim, locacionalmente específica e diferenciada. Sem a participação da região como um verdadeiro ente social, o planejamento regional consiste apenas — como mostra a experiência*

*histórica — em um procedimento de cima para baixo para distribuir recursos, financeiros ou não, entre espaços erroneamente chamados de regiões'' (Boisier, 1995, p. 47 e 48).*

A seguir expomos fragmentos das entrevistas que corroboram com as análises acima, com direcionamento para o desenvolvimento regional/local.

Segue-se a análise, neste item, que foi sistematizado por meio dos seguintes questionamentos:

- a) como era pensado o desenvolvimento em outras épocas e como é hoje?
- b) Poderia fazer um comparativo?
- c) Como você entende Desenvolvimento? Passado, Presente e Futuro

Abaixo, elencamos diferentes posicionamentos sobre essas perguntas.

*[...] no Passado: 50 anos atrás era limitado à visão Local, também havia uma “miopia” em relação a outros mercados. Uma visão local que não percebia mercados além do município de Guarapuava e região, no máximo dentro do Paraná [...] os clientes eram menos exigentes quanto à qualidade do produto. Por esses aspectos todos, lento. [...] 50 anos é o ciclo das madeiras nativas nobres da região. [...] Com as novas tecnologias, houveram mudanças, as demandas mudaram, exigências de novidades por parte do mercado, por isso as empresas precisaram se remodelar. Dessa fase para cá somente algumas sobreviveram e tiveram que mudar (Entrevistado 1)*

*[...] o Regional Caracteriza-se pela identidade: geografia, clima tem um centro. E tem o aspecto cultural, é diferente de região para região, no Estado. [...] já o Local é um pedaço dessa região, é um mosaico dessa região (Entrevistado 4)*

*[...] o Regional é uma área mais abrangente e o Local ...é Guarapuava [...] Desenvolvimento: tem forte relação com o social. Com melhoria na qualidade de vida, de forma que impacte pouco na natureza e traga evolução para as pessoas. Mais harmonia. Considera também adequado tratamento ao trinômio lucro, salários e valor agregado. Não deve ser só local (Guarapuava) deve acontecer em toda a região em que Guarapuava abrangeria como Cidade Pólo. O perfil madeireiro é*

*semelhante entre Guarapuava e as cidades vizinhas.[...] Madeira é uma fonte renovável, diferentemente do petróleo. Os móveis de madeira (produtos de madeira) são biodegradáveis, de rápida decomposição, diferentemente do plástico e do metal. Este é um fator de competitividade que a madeira tem. (Entrevistado 3)*

Estas argumentações se transformam em Fatores críticos para o sucesso com argumento forte para a manutenção sustentável da atividade madeireira, desde que observados os requisitos legais e ambientais, mas é forte argumento contra produtos substitutos feitos de metal e plástico.

*[...] Desenvolvimento é empreender, trabalhar muito, e ter idéias novas. Não foi claro quanto ao que é local ou regional. Mas referiu-se a Local como sendo Guarapuava. Percebe falta de ação em desenvolvimento, por parte dos governos estadual e federal. Considera incompreensível ser Guarapuava uma das regiões de menor IDH do Estado do Paraná, uma vez que é uma região de elevado PIB. Considero que desenvolvimento não deve ocorrer somente em Guarapuava, mas sim em conjunto com municípios vizinhos. Deve-se desenvolver e não só conservar (refiro-me ao tradicionalismo e conservadorismo culturais)(Entrevistado 2)*

*[...] Regional: varia desde o ambiente internacional, até Guarapuava. Desenvolvimento deve ser coordenado com a prefeitura, sindicatos, e FIEP(sesi, senai, senac) Debater com sociedade local. Trabalhar objetivos com dedicação. O Local seria o município de guarapuava e talvez alguns municípios. Deve-se escolher segmentos. Ações que deveriam acontecer por parte do governo: doação de terrenos, formação técnica, palestras, contato com professores, melhoria nas questões relativas a impostos. Apoiar no que for possível a sociedade em suas características locais. Eleger um setor e mostrá-lo lá fora (exterior). As empresas são pequenas e a grande maioria não podem ir ao exterior, trazer esses conhecimentos para essas empresas pequenas. Mais fomento às pequenas empresas, estas geram empregos e podem crescer e tornarem-se grandes.(Entrevistado 1)*

Conforme as entrevistas acima pode-se apreender as visões sobre a realidade regional edificadas no imaginário dos atores sociais de Guarapuava, e possivelmente o gestor pode definir linhas de atuação que comunguem com as perspectivas desses sobre os caminhos para o desenvolvimento. A aceitabilidade das propostas da gestão estratégica perpassam essas análises de atuação|convencimento.

#### 5.7.5.2 - *Perspectivas e ações para Desenvolvimento:*

Quanto às perspectivas e ações para o desenvolvimento do setor e da região, propriamente ditas, os entrevistados fizeram as seguintes afirmações:

*[...] para o País (Brasil) este tem uma capacidade magnífica em termos de solos e climas, possuindo fertilidade e variedade praticamente todos os climas favoráveis à diversificação de espécies de árvores, podendo atender à diferentes segmentos de mercado.(Entrevistado 1)*

*[...] em nossa empresa, estamos preocupados com a melhoria genética, melhoria de parques industriais, plantas industriais, procurando atender aos requisitos de mercado. Existem muitas áreas a serem cultivadas, inclusive é possível substituir algumas áreas agrícolas por áreas de reflorestamento. (Entrevistado 1)*

*[...] a Austrália, tem problemas de desertificação, a China, solo ruim (coníferas, sem espécies próprias), o Norte da Europa, tem ciclo longo (30, 50, chegando até a 80 anos) por causa do clima deles. Mas o Brasil tem: ciclo de reflorestamento é de 15 anos, sendo que na Bahia chega a 6 anos o ciclo.Ainda temos que melhorar o custo, a matéria-prima [...] nosso clima e nosso solo são uma vantagem em relação a outros países.(Entrevistado1)*

*[...] a Secretaria coordena o desenvolvimento de Guarapuava, em termos de Indústria e Comércio,.Queremos despertar o empreendedorismo.Já estamos nos tornando um Pólo Universitário, com uma Universidade Estadual e duas faculdades particulares. Vários estudantes estão vindo de outras cidades e regiões estudar aqui.[...] pretendemos com isso, despertar esse empreendedorismo nas demais cidades vizinhas também,*

*de forma que a região cresça como um todo. Este jovem deverá provocar soluções de desenvolvimento. Incubadoras de empresas (um barracão alugado a custo baixo, com limite de dois anos), deverão gerar pequenas empresas e estas se tornarão grandes com o tempo.(Entrevistado 2)*

*[...] Será uma empresa Piloto, com algum conhecimento, somada a cinco outras empresas novas. A empresa Piloto já foi contatada e esta se instalando.*

*Terá um terreno e, por algum tempo, isenção de impostos, desde que clabora para o crescimento das demais, com repasse de experiências.SESI, SENAI e SEBRAE treinarão mão-de-obra.(Entrevistado 2)*

*[...] antes, até a década de 1990, percebia-se pouca preocupação com o Desenvolvimento Local. Existiam muitas empresas de fora, a floresta de araucária foi terminando, e não houve preocupação em mantê-las de alguma forma.. Com elas, foi-se o emprego de muita gente e a economia sentiu. Acho que estas empresas deveriam ter ficado e investido em alguma coisa aqui em Guarapuava e Região. Sobrou muita mão-de-obra desqualificada, os “arigós” como a população chama o trabalhador mais braçais, mais brutos, rudes, desse sistema de indústria extrativista. Estes indivíduos quase não conseguiam se colocar em outra atividade, gerando algum problema social.Hoje, o principal produto do setor é o compensado, de valor agregado médio. Acredito que um valor agregado mais alto estaria em Placas ou Móveis.Pode estar no fim do Ciclo do Compensado. Estão surgindo produtos substitutos de maior valor agregado como: OSB, MDF. Esta substituição poderá ocorrer em um período de 10 anos.(Entrevistado 3)*

*[...] é preciso evitar um colapso. É necessário um grande programa de reflorestamento. Nas décadas de 60/70, o decreto-lei 157, dava incentivos fiscais via Imposto de Renda para reflorestamento. [...] Houve algum reflorestamento, mas tímido. Por exemplo, na região sudoeste, existe integração no comércio e na indústria e está dando resultados. Na região Central, onde encontra-se a Coamo, valoriza-se o pequeno produtor. No norte, existe ótimos clima e solo, e ausência de geadas. Aqui, nós produzimos a agricultura industrial, mecanizada: milho, soja, trigo, aveia e cevada.. e pouco agregamos valor. A agrária agrega valor à cevada, produzindo malte.(Entrevistado 4)*

Percebe-se a preocupação dos mesmos com a descontinuidade das ações de desenvolvimento, o que acabou por ocasionar perdas de oportunidades e riquezas para a região. Ademais, fica claro que a postura de pouca visão estratégica dos gestores ao longo do tempo contribuiu decisivamente para esta situação.

Porém existem esforços da sociedade organizada em promover o desenvolvimento da região por meio de agências de desenvolvimento

a) Agências de desenvolvimento

Ao serem questionados sobre seu conhecimento sobre a agência de desenvolvimento local que estava sendo criada, os entrevistados manifestaram-se como segue:

*[...] pouco sei, mas tem iniciativas da FIEP, e SENAI para trazer o SETMAM para Guarapuava. Senai mais básico, trabalha mais aspectos moveleiros básicos. O Cetmamm é mais completo, com mais tecnologia. Não conheço algum programa específico para isso. (Entrevistado 1)*

*[...] ocorrerá o Fórum Futuro 10, sei que teve início a Deu-se início à ADESG, mas esta parou um pouco, não sei bem como está. É preciso retomar isso. Parece que a FIE e ACIG tem feito algo nesse sentido, em relação ao desenvolvimento local. (Entrevistado 2)*

*[...] tive participação efetiva na ADESG, estimei a criação desse espaço. Ainda não está madura, precisa de um Líder. O Fábio Pato (que gerenciava voluntariamente a ADESG) procurou desenvolver Know How, mas mudou-se para Maringá em função de sua atividade profissional. Com o afastamento dele, a ADESG ficou inerte. Agora, a FIEP, no seu Planejamento Estratégico, tem o papel de fomentar agências de desenvolvimento, o que é uma coincidência eu estar aqui na FIEP agora e ela ter esse objetivo. Coincide também os propósitos da ACIG e FIEP para isso. Haverá, também, apoio com especialistas. [...] No Fórum Futuro 10, serão discutidas iniciativas semelhantes (Entrevistado 3).*

*[...] são um poder de propulsão do município. ADESG. No meu governo teve o Conselho Municipal de Desenvolvimento, entre 1983 e 1988, proposto por mim, mas ocupado por pessoas da sociedade [...] “era, na verdade, da sociedade.(Entrevistado 4)*

Percebe-se uma significativa diferença de conhecimento sobre o estágio em que se encontra esta iniciativa.

Aqui um breve espaço para relatar os esforços de criação da ADESG. No ano de 2002, por iniciativa independente da sociedade local, foi efetuada a primeira reunião para a criação de uma Agência de Desenvolvimento Regional, para a cidade de Guarapuava.

Foram constituídos inicialmente de nove grupos de estudos, cada um com atribuições de analisar e caracterizar a realidade de cada setor específico. Os nove grupos foram assim classificados:

- i) paradigmas;
- j) legislação;
- k) agricultura, pecuária e agronegócios;
- l) arte, cultura e turismo;
- m) cadeia produtiva da madeira;
- n) ciência, tecnologia e informação;
- o) desenvolvimento da cidade;
- p) competitividade empresarial;
- q) educação profissional.

A coordenação do grupo, cuja missão constituía-se em “coordenar o processo de criação da Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava e Região (ADESG), Construir uma Visão de Futuro e Organizar o seu funcionamento inicial, Planejando as suas primeiras Ações”, foi constituída e definiu seus objetivos e ações para o efetivo desenvolvimento dos grupos de estudo e conseqüente criação da Agência.

Na ocasião, seus principais objetivos eram:

- a efetiva e Contínua participação da Sociedade Organizada nos destinos do desenvolvimento de Guarapuava e Região;

- esclarecer o Papel da Sociedade Organizada como agente indutor, monitorador e fiscalizador do processo de desenvolvimento de uma cidade e região;
- mobilizar a Sociedade Organizada para também Organizar o Processo de Desenvolvimento;
- criar um movimento Integrado, Forte, Participativo e Duradouro para o Desenvolvimento de Guarapuava e Região.

A princípio identificou alguns aspectos culturais que foram identificados como paradigmas que se constituíam em obstáculos para o desenvolvimento, a saber:

- O empresário de Guarapuava é assim mesmo, (quer dizer que não quer mudar – não adianta insistir).
- Aqui em Guarapuava é difícil.
- Tudo em Guarapuava é mais difícil de acontecer...
- A velocidade de resposta em Guarapuava às mudanças de cenários e oportunidades é lenta.
- Comodismo e falta de atualização de vários empresários locais.
- Falta de Visão de Oportunidade.
- As pessoas não se juntam em ações associativas. O pessoal aqui não é unido.
- A Visão Extrativista.
- Foco na Madeira (somente).
- Foco na Agricultura (somente).
- As pessoas sentem orgulho em dizer que adquiriram seus produtos fora de Guarapuava (mesmo pagando mais caro).
- As pessoas sentem orgulho em dizer que contrataram serviços de fora (mesmo pagando mais caro e às vezes não têm o resultado esperado).
- Pouca Integração entre as Instituições - às vezes querem definir seu território e não são participativas.
- Pouca União. Existe a História de um não se “bicar” com o outro.
- Algumas pessoas, instituições, às vezes podem pensar que se ajudar a outra causa alheia pode estar “colocando a azeitona na empadinha do outro”.  
Moral da história - nossas empadinhas podem estar sempre sem azeitona.
- Baixo Índice de Participação das Pessoas nas Ações de Interesse Coletivo.



Como Ponto Forte, foi identificada a posição geográfica muito favorável do município e região, pela ótica da logística. Guarapuava encontra-se na região Centro-oeste do Paraná, e possui um entroncamento rodoviário norte-sul/leste-oeste, com ferrovia e aeroporto aquém de sua utilização máxima.

Foram identificados alguns Pontos Fracos, como segue:

- a) falta maior dinamismo no trato do desenvolvimento;
- b) falta um ritmo adequado de desenvolvimento, que pudesse favorecer Guarapuava e a Região;
- c) em volta de Guarapuava o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) das cidades é muito baixo;
- d) existem muitos paradigmas constituídos que impedem um maior ritmo de desenvolvimento.
- e) focar a atividade produtiva somente na madeira (praticamente só extrativista e de pouco valor agregado) e agricultura e pecuária;
- f) não visualizar estrategicamente a possibilidade de outras cadeias produtivas.

As Ameaças relacionadas naquele primeiro momento foram:

- medidas com cunho protecionista ao meio ambiente e que inviabilize os negócios da madeira;

- falta de matéria-prima de madeira em poucos anos

O grupo escolheu como Visão de Futuro para a agência de desenvolvimento:

- implementar um ritmo de desenvolvimento que se iguale ou ultrapasse o ritmo de outras cidades / regiões;
- retirar as cidades da região deste IDH tão baixo. Projeta-las a um IDH médio, ou até acima da média nacional;
- trabalhar em parceria com todas as entidades e poder público, construindo uma gestão duradoura do Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável de Guarapuava e Região.;
- daqui a 20 anos olharmos para traz e ver que um sonho do passado foi possível de ser realizado.

Verifica-se já no primeiro ensaio do que deverá resultar na visão de futuro, o enfoque competitivo adotado pelo grupo então reunido, bem como uma forte preocupação com as condições atuais do município, quanto aos seus índices humanos e de desenvolvimento abaixo de seu potencial. Ao final do documento pesquisado, o grupo afirma, como conclusão daqueles trabalhos que “somente a União de esforços é que tornará possível o Desenvolvimento Contínuo e Seguro de nossa Cidade e Região. Para tal, teremos de romper com muitos paradigmas, teremos que colocar realizarmos muitas ações de forma efetiva e com eficácia.

#### b) Fórum Futuro 10

O Fórum Futuro 10 Paraná reuniu as principais lideranças empresariais, sociais e políticas para discutir e apresentar um plano estratégico integrado para o desenvolvimento do estado, num total de 470 pessoas. Uma oportunidade única de criar referências, encontrar soluções e assumir coletivamente caminhos inovadores para o Paraná. Para garantir a representatividade, o Fórum foi realizado em 8 cidades pólo do Paraná, onde foram debatidos temas importantes para o estado.

A metodologia utilizada foi a Investigação Apreciativa que consiste nas seguintes fases, a saber:

#### **FASE 1:** Entrevista Apreciativa

Separados por temas e organizados em grupos de oito pessoas, os líderes dividem-se em duplas para que se conheçam. Cada liderança resgata as conquistas de sucesso de sua dupla por meio de uma "Entrevista Apreciativa" e apresenta-as para o restante do grupo. Esta atividade busca descobrir os melhores momentos de cada pessoa e fazer com que os participantes se conheçam.

#### **FASE 2:** O que queremos manter

Depois de conhecerem as histórias bem-sucedidas dos integrantes, cada grupo, de todos os temas, define três aspectos positivos do passado que devem ser mantidos para o futuro.

**FASE 3: Manchetes e Sonhos**

Depois de decidirem o que querem manter, as lideranças de cada grupo sonham o que esperam para o futuro da região e listam os três tópicos principais. A partir disso, os líderes simulam um "sono profundo" e dizem qual seria a manchete que eles verão nos veículos de comunicação daqui a 10 anos.

**FASE 4: Proposições Provocativas**

Na fase final, cada grupo elabora uma proposição provocativa que resultará em projetos concretos para que os sonhos se realizem. As proposições provocativas são propostas que estimulam a concretização de uma melhor idéia para o futuro do Paraná.

Como resultado da etapa de Consolidação realizada em Curitiba no final do mês de novembro de 2005, o grupo de representantes de Guarapuava e Região, decidiram pela criação de uma Agencia de Desenvolvimento Regional.

O Grupo de Industrialização, Metropolização e Urbanização, um dos grupos temáticos onde mais da metade eram ligados ao setor madeireiro, pertencente às discussões da 8ª etapa do Fórum Futuro 10 Paraná, foi composto de cinco mesas de discussão, cada uma com 6 a 8 membros. Os participantes mostraram-se profundamente interessados em discutir as questões referentes ao desenvolvimento de Guarapuava e Região. As conversações foram, desde o início, objetivas e claras. Percebeu-se coesão no entendimento do assunto em questão, onde apareceram algumas diferenças de opinião, mas sem oposições polêmicas.

Outro fator que chamou a atenção foi a riqueza de proposições, em quantidade e qualidade, sendo que em alguns momentos era difícil selecionar um número limitado destas para colocar nos formulários a serem entregues.

Entre as maiores preocupações estavam: “como produzir com sustentabilidade, respeitando os recursos naturais e ecossistema, de forma responsável?”; e também sobre qual o cenário desejado para a região, com vistas ao futuro.

Integração Regional foi outro assunto abordado, onde ficou claro que Guarapuava não consegue e nem deve crescer sozinha e que este crescimento deve ser

acompanhado do crescimento das demais cidades componentes da região. A educação técnica e superior também foi levantada em diferentes óticas, tais como: capacitação profissional para a indústria, aspectos éticos, cidadania, entre outros. Porém, um outro aspecto tomou corpo nas discussões: os problemas de infraestrutura que a região enfrenta. Falta de boas estradas, como no caso de Inácio Martins e outros municípios, que, por este motivo, não conseguem melhorias em seu desenvolvimento, mas que têm potencial produtivo inquestionável.

O setor industrial de Guarapuava e região necessita de maior integração. Foi considerado ainda com alto grau de individualismo, necessitando de ações que organizem o setor. Neste momento, algumas causas culturais e paradigmáticas foram levantadas para o assunto, momento em que se percebeu que alguns paradigmas ultrapassados e nocivos ao desenvolvimento precisam ser quebrados. Paradigmas de desconfiança, pouca difusão de tecnologias e processos, investimentos em outras regiões, frases do tipo “não adianta”, “já tentamos”, “isso não funciona para Guarapuava”, entre outros chavões, mas também foi diagnosticado que muito já vem mudando para melhor.

Identificou-se a necessidade de ser competitivos, mas ficou claro o desejo de serem considerados nas prioridades de apoio das esferas Estadual e Federal, onde houver pertinência. Pois a região que possui um PIB elevado, porém, possui também um IDH abaixo da média do Estado. Uma região que está em um entroncamento norte/sul/leste/oeste, de solo fértil e clima favorável deve ter a merecida atenção estratégica para melhor contribuir para o crescimento do Estado do Paraná e do Brasil.

Percebe-se que são consistentes as iniciativas de criação de uma Agência de desenvolvimento na região, seja pela consolidação da AEDSG ou transformação dessa idéia em um âmbito mais regional, a partir dos trabalhos do Fórum Futuro 10.

Pelas próprias características dos primeiros esforços junto à ADESG, somado às iniciativas independentes que originaram o Fórum Futuro 10, ambas com visão de longo prazo, rumo ao desenvolvimento das cidades e da região, entende-se como de cunho estratégico, onde certamente os conhecimentos em Gestão Estratégicas terão terreno fértil para sua aplicação.

Entende-se ainda, que este processo não é rápido, e o período até aqui estudado registra um momento histórico de nossa região, mas que ainda precisa de continuidade para mapear este processo.

### 5.7.5.3 Percepção dos atores sobre o tema sustentabilidade:

Neste item avaliar-se-á a percepção dos entrevistados quanto ao conceito de sustentabilidade. De forma geral os entrevistados têm um conceito próprio sobre o tema, o qual passamos a apreciar:

*[...] sustentabilidade é criar um ciclo fechado dentro de seu negócio. Precisa mais do que matéria-prima. Precisa eficiência e flexibilidade. Ciclo fechado melhora a administração, o custo fica mais baixo. A empresa deve estar atenta ao mercado. Só a matéria-prima (reserva de floresta plantada) não adianta, se o mercado mudar em algo importante.(Entrevistado 1)*

*[...] sustentabilidade é criar trabalho. É um processo que gera condição de se sustentar ao longo do tempo. Capacitação das pessoas que sustentam um negócio. Dar condições ao marceneiro em evoluir e se tornar uma empresa melhor. Conhecimento da atualidade, negócios: parte tributária, gestão, comércio exterior. Liderança do empreendedor associada à capacitação do funcionário.(Entrevistado 2)*

*[...] é um ciclo virtuoso de renovação. A matéria-prima é renovada sem impacto nocivo ao meio ambiente. Que confira ao cidadão uma vida melhor.(Entrevistado 3)*

*[...] é aquilo que uma vez extraído, pode ser repostado, principalmente, em se tratando de madeira (floresta), mas aplica-se a solo e água também.(Entrevistado 4)*

De maneira geral, os entrevistados têm uma idéia de sustentabilidade que lembra a auto-suficiência em algum recurso específico. Tal pensamento reflete uma interpretação diferenciada do conceito de linearidade e crescimento igualitário, que era coerente há alguns anos, em alguns setores do meio acadêmico. No próximo item abordar-se-á a percepção desses entrevistados a respeito do complexo agroindustrial da madeira.

## 5.7. 6 Complexo agroindustrial da Madeira

### 5.7.6.1 Estrutura e Funcionamento

Com referência aos principais atores que compõem e/ou interferem no setor madeireiro, os entrevistados informaram ser as ações governamentais inesperadas e as leis ambientais mal formuladas ou aplicadas, fatores de forte impacto no setor. O que é corroborado com as afirmações abaixo:

*[...] em nossa região não tem quem fabrique MDF, aglomerado, OSB. Somente fabricamos madeiras serradas. O motivo para essa situação é que as empresas não investiram nesses processos industriais pois:*

- *plantas industriais bem mais caras*
- *consumo de matéria-prima é maior, o que demandaria mais reservas de reflorestamento para corte*
- *para que hoje tivéssemos empresas desse tipo, teria sido necessário planejar e agir desde 50 anos atrás. (Entrevistado 1)*

Quanto à madeira, outras ações de governo e produtos substitutos, temos que:

*[...] a Agricultura compete com o setor madeireiro, onde a topografia é plana. A competição se dá por ocupação de áreas planas que facilitam o plantio e mecanização para os dois casos. Somente não competindo onde a topografia é muito “dobrada” e não pode ser mecanizada. Onde existe gado e pequeno sítio, essa competição não é considerada significativa. Por exemplo, no estado de São Paulo, estão plantando eucalipto em áreas onde antes se plantavam cana de açúcar ou haviam criações de gado. Esse eucalipto, quando destinado à indústria de papel e celulose, é considerado um negócio atrativo em termos de rentabilidade. (Entrevistado 1)*

*[...] as Indústrias hoje estão dispostas a pagar mais por terrenos planos do que em outras épocas, pois pode mecanizar. Com uma planta bem “tocada” (configurada, administrada), a indústria tende a pagar mais do que antes por áreas planas para reflorestamento. Neste caso o plantio e a extração têm um salto tecnológico e diminuição de custos. (Entrevistado 1)*

*Organizações: FIEP, sindicatos (patronal e trabalhadores), ONGS, órgãos governamentais e de meio ambiente. A questão ambiental é considerada necessária observar, mas sem frear o desenvolvimento.(Entrevistado 1)*

*Produtos substitutos aos de madeira, como produtos cuja a meteria-prima seja o plástico, metal, também interferem no setor.(Entrevistado 1)*

*[...] o empresário é o principal ator, pois é quem empreende e oportuniza produção, empregos e impostos.Existem laminadoras e indústrias de compensados (que laminam também), são as mais numerosas, existem também as serrarias, que estão voltando agora, algumas de embalagens de madeira, móveis, ainda poucas (existem marceneiros, mas pouca indústria), fábrica de Palitos e de portas também. (Entrevistado 3)*

*[...] Eu vejo que interfere no setor a Legislação, com problemas em taxas tributárias, relação cambial (dólar caindo), políticas econômicas (juros altos), leis trabalhistas precisando reformas, leis ambientais mal formuladas ou mal aplicadas. concorrência Internacional (china) onde essas leis ambientais e trabalhistas são bem mais brandas e geram a eles uma Vantagem Competitiva nesses aspectos, atualmente. A China importa madeira da Malásia e Tailândia, e hoje faz compensados a baixíssimo custo e com qualidade, às custas das fracas leis ambientais e trabalhistas de lá. Mas o mercado é Globalizado... Nossos custos e impedimentos são maiores.(Entrevistado 3)*

*[...] as leis ambientais interferem muito no setor, são necessárias mas são de cima para baixo, e o setor sofre com isso. (no sentido de serem pouco discutidas).(Entrevistado 4)*

Portanto fica claro a necessidade do gestor estratégico estar atento às possíveis variáveis oriundas de ações de governo, como também das diferentes óticas e lógicas de entendimento existentes entre empresa, governo e ONG's.

Para o Entrevistado 1 percepção é de que os atores estão fracamente articulados. Ou seja existe alguma articulação, porém fraca, com resultados de pouco impacto. Afirma existir um certo individualismo, que acaba por dificultar ações em conjunto.

Considera que a FIEP atua com questões voltadas a Legislação e infraestrutura, indicando que percebe, então, ações relativas a uma das instituições locais e a considera positiva.

O Entrevistado 3 considera que *“atualmente os atores do setor estão desarticulados, desinteressados até [...] ainda muito isolados, cada um cuidando da rotina de sua empresa”*. Mencionou que a FIEP tem dificuldades em agregar esses empresários, pois estes são convidados e pouco respondem aos chamados. Em seguida, enumera alguns motivos que, ao seu entender, contribuem para que esta situação se configure, a saber:

- d) aspectos culturais;
- e) visão ainda presa ao extrativismo (muitos mas não todos);
- f) baixa escolaridade de um número significativo de empresários;
- g) pouca visão de mundo, muito restrita, pouco abrangente;

Em seguida o mesmo Entrevistado 3 faz um comentário de cunho estratégico ao afirmar que *“se a FIEP conseguisse articulá-los, poderia-se ter maior poder de barganha em negociações e maior poder de cobrança em relação à classe política”*.

Segue um rol de afirmações que vêm ao encontro do exposto acima:

*[...] FIEP, INEP e o sindicato, atuam com algumas iniciativas para melhoria da gestão industrial, em termos de tecnologia de produção. (Entrevistado 1)*

*[...] tiveram que melhorar sua tecnologia em vista das mudanças nos últimos anos. De 1990 para cá. O aumento da tecnologia aumentou o consumo, mas não houve preparo para enfrentar isso. A tecnologia tem mudado internacionalmente. (Entrevistado 3)*

*[...] Local, a exigência em relação a produtos (qualidade) é historicamente menor que as exigências regional e intenacional, no Regional, a exigência é historicamente menor que a exigência intenacional. Internacional, é o maior nível de exigência. (Entrevistado 1)*



*[...] O mercado é acessível a todos do setor, normalmente utilizam-se de um representante em uma região (facilitador) ou pessoa de contato. (Entrevistado 3)*

*[...] Preocupação com questões ambientais que surgem repentinamente, como o caso da Portaria 507 do Ministério do Meio Ambiente. A preocupação decorre em relação à comuns problemas de dimensionamento dessas leis, que acabam por prejudicar a economia e desenvolvimento de alguns setores. Ex: pasto, gado quando da criação de reserva ambientais ou zonas de preservação natural. A 507 foi reescrita e ficou “administrável”.(Entrevistado 3).*

*Problemas de competitividade internacional por causa das questões ambientais e trabalhistas: concorrência desleal da China. Comparadamente, temos excesso de regulamentações, dificultando o enquadramento das empresas à estas. Precitaria que o governo fizesse isso mais pensadamente, preparando as empresas antes. (Entrevistado 3)*

Estes fatores acima, tem estreita relação com os fatores críticos elencados pelos próprios entrevistados, no que diz respeito ao desenvolvimento futuro do setor, como é exposto no próximo item.

#### 5.7.6.2 – Perspectivas Futuras e Fatores críticos para o desenvolvimento do setor

Os aspetos abaixo são relacionados na forma como foram captados nas entrevistas, para manter o contexto das respostas. Ao tentar-se separá-los percebeu-se que perdiam o sentido útil a este trabalho. Optou-se por aplicar a cor preta à pergunta da entrevista e cor azul para a resposta do entrevistado, de forma a diferenciar uma da outra, porém sem perder o contexto de perguntas e respostas rápidas naquela seqüência.

A respeito do setor em questão, foi perguntado sobre o contexto atual sobre mercado, matéria-prima, políticas e incentivos governamentais, tecnologia, mão-de-obra, organização, entre outros, de forma conjunta, visando obter estas informações de forma associada entre si.

## Respostas do entrevistado 1:

Mercado crescendo, como já foi falado

Matéria-prima Tomar cuidado!!! É um fator crítico!! Precisamos buscar um meio de ter essa sustentabilidade.

Políticas e incentivos governamentais É necessário que o governo atue de forma hábil na política em relação à matéria-prima. Precisa incentivo para desenvolver a base de Matéria-Prima.

Tecnologia Inovar, buscar novas tecnologias, o governo precisaria ajudar com Pólos de informação, centros de pesquisa. Fomentar a formação de profissionais para o Setor.

Mão-de-obra Necessita-se de boa formação oriunda das escolas técnicas e universidades e sempre a empresa deverá reciclar.

Como está organizado O setor é pouco organizado, pouca interatividade

Existe algum programa que envolva parcerias? Natureza privada, ong ou governamental? Trata-se de agrupamentos de iniciativa limitada aos negócios do setor ou de desenvolvimento regional? Em que estágio se encontra? Sempre se vê esse discurso por parte do governo, mas não sei aqui (Guarapuava) de algo daqui que tenha dado certo, em termos de programa governamental que tenha tido sucesso.. Para dar certo um programa dessa natureza deveria ser capaz de se sustentar, que tenha uma “engrenagem”, que saibam suas responsabilidades (falando do Governo). Em relação ao sitiante, que este saiba suas responsabilidades também., que a prefeitura saiba suas responsabilidades.

Outros aspectos a seu critério Nós (setor madeireiro) podemos expandir, se o governo entendesse essa vantagem competitiva do nosso setor, o ganho para o país e região seria importante.

## Quais fatores você considera críticos para o sucesso de:

Do setor madeireiro matéria-prima (esta leva tempo, ciclo de vida longo) Se você (setor) não tiver meio de se sustentar... é crítico. Manter reservas próprias. Incentivos do governo (áreas ociosas de fazendas que se poderia plantar Pinus... PULVERIZAR ISSO!! (no sentido de espalhar). Isso seria uma boa estratégia de governo. Criar mecanismos para que se plante mais. As empresas ampliam pouco, precisa mais. Só depois de 5 ou 10 anos expandir o setor madeireiro de madeira serrada.

Do seu ramo Alguns aproveitaram os incentivos e criaram uma reserva de matéria-prima, parte do lucro ia para aumentar as reservas, mesmo que com sacrifício.. Alguns tiveram visão de futuro para ver o cenário que se aproximava, estes sobreviveram, os que não tinham essa visão, a maioria desapareceu.

Nós (SM) continuamos aumentando nossas reservas, mas agora visando outros mercados, investimos em melhoria genética, ou seja, estamos em fase de melhoria também.

## Respostas do Entrevistado 2

Quais fatores você considera críticos para o sucesso de:

- a) Do setor madeireiro Mentalidade local;  
Não ir até o fim do processo produtivo, com falta de valor agregado.  
Reflorestamento (egoísta de alguns)

Do seu ramo (prefeitura)

Infraestrutura nos Distritos Industriais

Novas empresas

Atenção às já instaladas

Tecnologia

Tendências de mercado (gestão) observar sempre isso.

## Respostas do Entrevistado 3

Mercado Dificuldade em colocar produtos

Matéria-prima Matéria-prima: a venda da Manasa para uma empresa especuladora. Não tinha política definida para oferta de matéria-prima. Hoje, por 9 anos tem uma política definida, oferta regular.

Políticas e incentivos governamentais ao setor madeireiro As políticas de incentivo são tímidas, pequenas. Existem mais exigências do que incentivos. Ex: o BNDES Pró-Flora, não aconteceu na prática aqui na região.

Tecnologia A tecnologia é boa (bom nível) para produtos primários; mas para móveis, aqui na região, a tecnologia ainda é precária.

Mão-de-obra Mão-de-Obra, é muito aquém, de baixa qualidade ainda, mas o setor ainda é pouco exigente.

Como está organizado Está organizado de forma primária, existe dificuldade de agrupamento de empresas, o que geraria mais forças para o setor como um todo.

Existe algum programa que envolva parcerias? Natureza privada, ong ou governamental? Trata-se de agrupamentos de iniciativa limitada aos negócios do setor ou de desenvolvimento regional? Em que estágio se encontra? As entidades, como a FIEP, tem feito algo no sentido de identificar o porquê de não conseguir esse agrupamento da classe empresarial do setor. Apenas alguns empresários participam.. poucos. As entidades estão se posicionando para isso.

Quais fatores você considera críticos para o sucesso de:

Do setor madeireiro O empresário: precisa se sensibilizar e despertar para estar apto a atuar em um mercado dinâmico, com produtos modernos, arranjos comerciais, mudanças velozes. O empresário precisa acompanhar isso, pois a seleção natural do mundo dos negócios está aí. Mas a queda de uma empresa local sempre traz junto os problemas econômicos e sociais decorrentes do fato.

Do seu ramo (fiép-acig) A FIEP tem papel fomentador de mudanças, transmissão de conhecimentos, De dois anos para cá a Fiep tem esse foco, mas antes não tinha... era um papel mais de ferramenta para política de seus dirigentes. A FIEP é sustentada por força de Lei, os recursos financeiros vêm por força de um percentual de lei, é subsidiada. A ACIG precisa gerar seus próprios recursos para se sustentar, sofre mais ameaças e parece ter uma cultura mais ágil por esse motivo. É mais ativa, embora com menos recursos.

#### Resposta do Entrevistado 4

O Entrevistado 4 respondeu de forma genérica, apontando para uma percepção da realidade, dos elementos envolvidos no cenário e conhecimento do assunto. E foi veemente em afirmar “*mentalidade*”, em relação a Empresários e políticos Em seguida afirma “*existe muito individualismo, precisa mais disciplina, persistência, conhecimento, vontade (política e empresarial). É Isso que levou o Japão ao sucesso.*”

#### 5.7.6.3 - Compreensão dos atores sobre Arranjos produtivos, Clusters, Complexo

##### Agroindustrial,

##### Pólos, Cadeia produtiva :

Os aspetos abaixo, assim como no item anterior, são relacionados na forma como foram captados nas entrevistas, para manter o contexto das respostas. Ao tentar-se separa-los percebeu-se que perdiam o sentido útil a este trabalho.

#### Resposta do Entrevistado 1

a) arranjos produtivos?

b) clusters? É uma tendência, já é realidade em alguns lugares

- c) Cadeia Produtiva? É uma vantagem que a empresa tem, sozinha não tem muitos motivos para o sucesso.
- d) complexo agroindustrial? Considero o mesmo que cadeia produtiva ex: desde a cana até o pacote de açúcar
- a) Pólos? Movimento liderado que uma empresa cresceu e demandou outras empresas. Ex: Montadoras. Pode ser também o direcionador que uma região possui, liderado pela prefeitura. Outro exemplo: informática, existem pólos de informática em Boston (primeiro máquinas, depois virou pólo. A cultura interferiu muito ali, aí a informática precisou “inovar”, o oeste dos EUA tem cultura desbravadora, são mais descontraídos, ousam mais, tem menos “apegos”. Então o pólo foi para a Califórnia. Como o desbravador é mais jovem, ele traz mais tecnologia, é mais atento a isso.

#### Resposta do Entrevistado 2

*Para ser um pólo, precisa-se de todas as anteriores (arranjos produtivos, clusters, Cadeia produtiva, Complexo Agroindustrial) .Organizar o arranjo produtivo, eleger um setor e trabalhar ele. Mas no setor madeireiro, tem-se uma aglomeração industrial, mas não articuladas ai nda. Estão desarticulados, existe uma mentalidade travada.. é um desafio mudar isso. (Entrevistado2)*

#### Resposta do Entrevistado 3

- a) arranjos produtivos? Entendo APL como sendo uma Base de matéria-prima, que é transformada e se resulta em algum produto. Origina-se a partir da identificação de algo que fazemos bem feito.
- clusters? Clusters, são mais focados do que o pólo e que o APL
- c) Cadeia Produtiva? Cadeia produtiva são atores combinados em um processo de formação de produtos.

Complexo Agroindustrial? não respondeu  
Pólos considero algo mais primário do que Arranjo produtivo Local.

#### Resposta do Entrevistado 4

Como você vê os seguintes termos:

a) arranjos produtivos? Não respondeu

d) Complexo Agroindustrial? É parte da cadeia produtiva

e) Pólos Identificáveis pela condição estratégica, é maior que um primeiro agrupamento.

### 5.8 - Matriz de Relacionamento Entre Fatores Críticos e Categorias Principais da Estrutura de Referência

Com referência aos fatores críticos levantados pelos entrevistados, elaborou-se uma Matriz de relacionamento entre os aspectos abortados e as variáveis em estudo, com o objetivo de relacionar tais fatores e indicadores às categorias da Estrutura de Referência e suas componentes, conforme a Tabela 7.

Na presente análise, a referida Matriz, deve ser interpretada como um relacionamento integrado entre todas as linhas e todas as colunas, de forma a efetuar-se uma varredura item a item e categoria a categoria, sobre as informações disponíveis, no entendimento que os fatores a serem observados são sistêmicos e inter-relacionam-se com todas as categorias em análise, assumindo suas peculiaridades a cada cruzamento.

Uma possibilidade, a critério do analista, é eleger um número máximo de cruzamentos linha a linha, de forma a forçar uma hierarquização de prioridades, conforme o objetivo da análise. Esta possibilidade não foi adotada neste trabalho.

A elaboração desta matriz, neste trabalho deu-se com o objetivo de elencar os fatores críticos arrolados pelos entrevistados durante as entrevistas, originando, assim, um mapa específico de indicadores que deverão ser considerados para esta mesma análise, neste mesmo cenário, porém em datas futuras diferentes.

Por fim, a referida Matriz mostra-se útil a este trabalho por mapear e organizar o raciocínio que efetua o cruzamento entre os Fatores Críticos elencados pelos entrevistados, já como resultado da bateria de entrevistas e suas análises, e a Estrutura de Referência em estudo, com suas categorizações (Categoria Principal 1, Categoria Principal 2 e Categoria Principal 3).

Tabela 7: Matriz de Relacionamento Entre Fatores Críticos e Categorias Principais da Estrutura de Referência

Fatores Críticos		Categoria Principal 1				Categoria Principal 2	Categoria Principal 3	
		Mercatecture	Tecnotecture	Histórico-Cultural	Ambiente		Desenvolvimento	
					Meio Ambiente	Social e Econômico	Gestão Estratégica	Local
Paradigmas								
Competitividade								
Investimentos	De empresas de outra região							
	Do Governo							
	Em tecnologia							
	Na Planta Industrial							
Matéria-Prima	Escassez							
	Fornecedor							
	Comprador							
Empregabilidade								
Perfil dos Clientes								
Mão-de-Obra	Disponibilidade							
	Capacitação							
Competitividade								
Novos Entrantes								
Educação	Capacitação Profissional							
	Grau de Instrução							
	Familiar							

Fonte: o autor







Logística									
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Continuação da Tabela 7

Indicadores		Categoria Principal 1					Categoria Principal 2	Categoria Principal 3	
		Mercatecture	Tecnotecture	Histórico-Cultural	Ambiente		Gestão Estratégica	Desenvolvimento	
					Meio Ambiente	Social e Econômico		Local	Regional
Exportação	Incentivos e Barreiras								
Importação	Incentivos e Barreiras								
Produtos	Valor Agregado								
	Preço								
	Novos								
	Atuais								
	Substitutos								
	Atributos								
	Vantagens e Benefícios								
Produção	Tecnologia								
	Processos								
	P & D								
	Resíduos								
	Reciclagem								
Ações Governamentais	Leis Ambientais								
	Leis trabalhistas								
	Incentivos/apoios/subsídios								
	Investimentos								
	Tributação								
	Políticas e Programas de Governo								



Fonte: o autor

Para o caso desta Estrutura de Referência vir a ser aplicada em outro ambiente, os indicadores poderão ser alterados, dadas as características peculiares da região a ser estudada, como resultado das novas entrevistas, mas mantendo as categorias componentes da Estrutura de Referência proposta, de forma que o norteamento da análise seguirá um determinado padrão, possibilitando sua aplicabilidade de forma semelhante à deste estudo.

### 5.9 – Limitações do Estudo

Realizar pesquisa em ciências sociais aplicadas tem sua peculiaridades. Para BARROS e PRATES (1996, p.19) as ciências sociais, em que estão incluídas a Antropologia Cultural e Social e a Psicologia, aplicam o método científico de pesquisa, semelhante aos das ciências físicas, mas dificilmente se aproximam da objetividade que é possível obter nestas últimas. Afirma que o ambiente e o clima em que transcorre o evento social, os atores e as relações existentes entre eles são de fundamental importância na interpretação do mesmo, onde um simples aperto de mão pode ter vários significados e que é praticamente impossível simular uma situação que envolva um determinado clima entre as partes, ou em um cenário.

Não se trata aqui da arte de representar um clima ou situação, mas de reproduzir um clima real em uma situação simulada.

### 5.10 – Considerações finais do capítulo

Como resultados deste trabalho, pretende-se mostrar que as variáveis processo histórico-cultural, mercado, tecnologia e meio ambiente devem ser consideradas em conjunto e ao longo do tempo, como partes componentes da gestão estratégica para o desenvolvimento regional, na região de Guarapuava-PR. A análise da percepção dos empresários e líderes locais, visa entender o grau de compatibilidade com o entendimento dos princípios de uma gestão estratégica, identificando o quão próximos ou distantes estão aqueles gestores de uma prática de gestão compatível com o proposto. Por fim, Matriz de

Relacionamento entre Fatores Críticos e Categorias Principais da Estrutura de Referência vem mapear e organizar o raciocínio que efetua o cruzamento entre os Fatores Críticos elencados pelos entrevistados, já como resultado da bateria de entrevistas e suas análises, e a Estrutura de Referência em estudo, com suas categorizações.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### Conclusão

Ao finalizar essa pesquisa deve-se ressaltar as características do trabalho proposto, tendo em vista os desafios de discutir perspectivas inovadoras no que se refere à escolha e análise dos dados que um gestor deve utilizar para propor uma ação estratégica em diferenciadas localidades, observando os aspectos histórico-culturais pertinentes às mesmas.

Cabe lembrar, ainda que os aspectos conceituais elencados ao longo dessa trajetória de exposição, constituíram-se em suporte para nossas reflexões. Por mais denso que seja um bloco conceitual ele não conseguirá abarcar todo o contexto social, por isso ocorreram lacunas nas formulações aqui expostas, mas esse cenário serve de estímulo para novas pesquisas e reflexões sobre a temática em apreço.

Conforme exposto no referencial teórico, as organizações, sejam de caráter privado ou não, são compostas dos elementos estruturais (hardware), elementos funcionais (software), porém fortemente influenciados pelo elemento humano (humanware) ali presente. Este último, de natureza complexa, caracteriza-se pelos traços culturais nele internalizados. Traços estes que constituirão uma base de valores que servem de referência para as leituras em relação aos fatos e ao ambiente em que está inserido. Como resultado, o perfil de tomada de decisões torna-se diferenciado de região para região e de cultura para cultura.

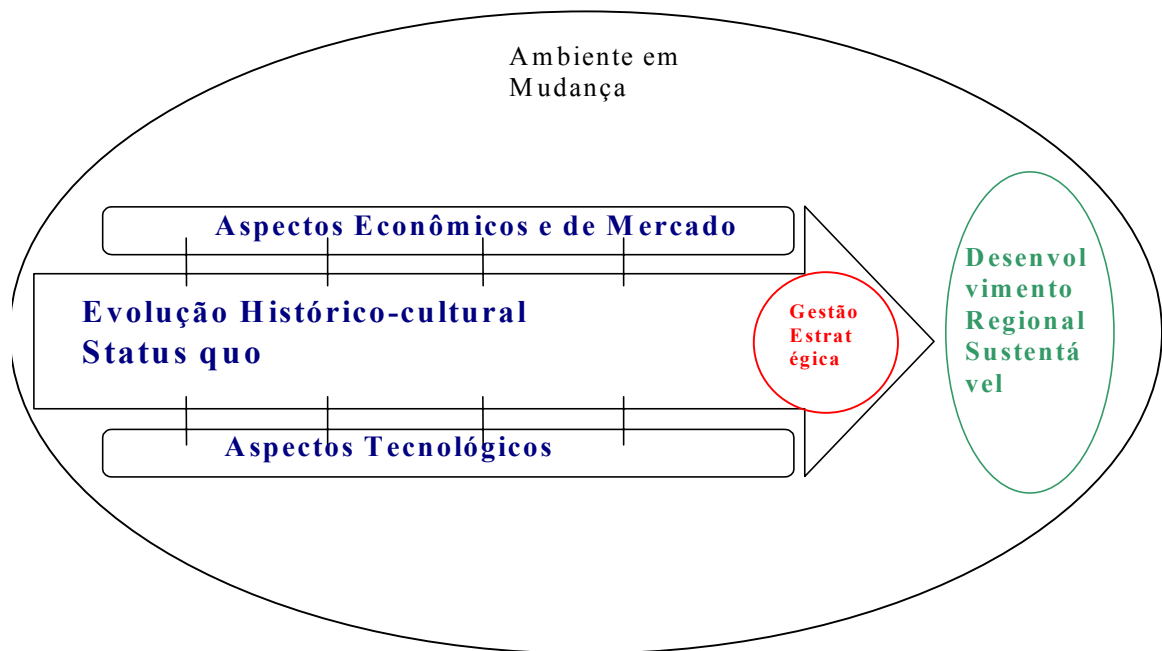
A escolha de Guarapuava foi motivada pelo acesso às fontes que o autor teria. Porém, no diálogo com estas foi possível modificar a própria apreensão que este possui do município, re-significando valores e passando a ter uma visão mais aprofundada dos fenômenos que moldam as relações nesta cidade e região.

A incorporação das disputas de poder que a tese proporcionou enriqueceu as perspectivas de análise, re-avaliando as formas de implantação de qualquer ação estratégica que venha a ser pensada para esta comunidade, diminuindo assim riscos e ampliando as possibilidades de sucesso das ações estratégicas para desenvolvimento.



A escolha do setor madeireiro foi significativo para o estudo do processo evolutivo tanto do setor como dos aspectos paradigmáticos da população local., uma vez que sua história se confunde com a da região. Logicamente o setor está impregnado do imaginário social construído a partir das experiências histórico-culturais edificado nos paradigmas transmitidos de geração em geração. Os efeitos desse fenômeno se refletem na maneira como essa sociedade acabou por se constituir e se gerir, originando a configuração em que hoje se encontra. Mas este processo é contínuo e rumo para uma direção futura, que é influenciada pelos efeitos inerciais dos paradigmas ali presentes. Nesse cenário, foi possível apreender, por meio de memórias reavivadas as percepções lideranças locais e pesquisadores, estrategicamente posicionados, sobre as variáveis componentes deste estudo. Este trabalho auxilia o gestor a analisar os fatores que formatam estrutural e funcionalmente o setor, análise esta enriquecida pelo conhecimento dos fatores histórico culturais, pelo prisma da gestão estratégica, rumo ao desenvolvimento regional/local. Dando conteúdo para à Figura 1, já relatada no corpo do trabalho, abaixo exposta novamente.

Figura 1: Modelo 1



Cabe destacar ainda que na análise dos fatores citados percebeu-se claro desperdício

de talentos e oportunidades quando segregam inteligências e idéias por questões meramente políticas ou paradigmáticas.

O ser humano tem capacidade em criar as estruturas e formas de funcionamento para suas organizações, como também tem capacidade em manipulá-las de acordo com sua vontade, dando a estas um perfil que irá variar de acordo com as características histórico-culturais daqueles que ali convivem.

Uma mudança profunda nos aspectos culturais somente ocorre quando os envolvidos percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade, porém, isso pode ser traumático e competitividade visa garantir a sobrevivência da organização e significa uma relação de concorrência que se estabelece entre duas ou mais organizações, no mercado.

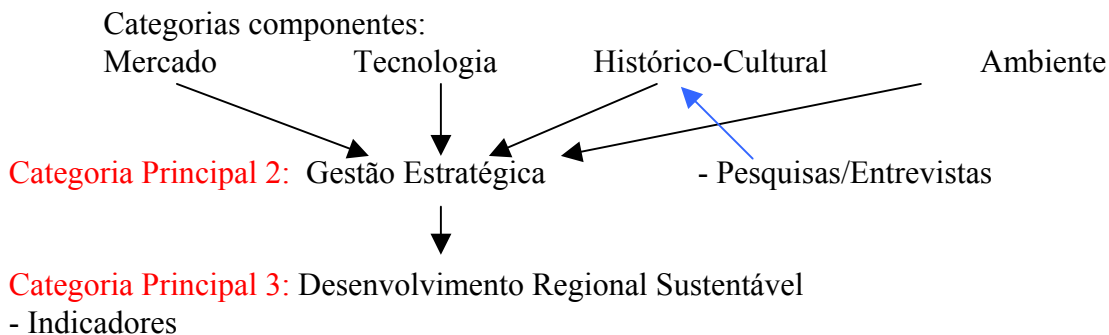
Sobre os aspectos culturais e os gestores, existem estilos peculiares de gestão e que estes são afetados pelos fatores culturais envolvidos. Valores, crenças, pressupostos e rituais estão presentes na sociedade e nas empresas, dando a estas uma configuração própria, decorrente dos graus de socialização primária e secundária daquelas pessoas que estão ali interagindo.

Conclui-se que se faz necessário considerar os fatores histórico-culturais como uma das variáveis principais que compõem a análise de um complexo agroindustrial ou uma análise “filière”, no referido setor, combinado aos fatores de mercado (mercatecture), fatores tecnológicos (tecnotecture) e ambientais, sejam estes sócio-econômicos ou de meio ambiente. Expostos claramente na estrutura de referencia proposta qual seja: uma estrutura com três principais categorias de estudo . Uma categoria principal 1, denominada “filière”, possuindo quatro categorias componentes que são:

- mercado;
- tecnologia;
- fatores hisitórico/culturais;
- e ambiente.

### **Estrutura de Referência Proposta**

**Categoria Principal 1:** as “Filière” e o Complexo Agroindustrial  
- Indicadores



Fonte: o autor

Uma vez combinadas as variáveis componentes da categoria 1, este resultado é analisado em conjunto com Gestão Estratégica, sempre com a ótica voltada para promover o Desenvolvimento Regional Sustentável. O destaque ficou por conta da variável Histórico-Cultural, com sua configuração no setor em estudo, e suas implicações, como buscou-se sugerir ao longo desta tese, ao comprovar-se o ineditismo deste estudo, por meio da combinação destas variáveis, numa relação de causa-efeito, que gerou impactos significativos nos rumos do desenvolvimento regional/local.

### Sugestões para Trabalhos Futuros

Tendo-se como referência as discussões abordadas neste trabalho, tem-se como sugestão para trabalhos futuros o que segue:

- Estudar os cenários que envolviam a economia guarapuavana entre as décadas de 1940 e 1970, identificando a geração de riquezas, em que mãos se acumularam, de que forma e onde foram investidos.

- Analisar as redes de atores locais e sua possível associação estratégica para o Desenvolvimento Regional.
- Estudar a evolução das políticas públicas para o Desenvolvimento Regional/Local sustentado, seus sucessos e fracassos.
- Levantar dados históricos e criar um modelo que os dote de padronização suficiente para a formulação de indicadores econômicos, sociais e culturais, com vistas a mensurar as dinâmicas de desenvolvimento e os impactos neste, durante a evolução da região.
- Efetuar estudos semelhantes em outras regiões do Estado ou do País, de forma a identificar a existência e comportamento destas e outras variáveis e fenômenos aqui estudados, padronizá-las o máximo possível, com o intuito de criar-se um sistema informatizado de diagnóstico e monitoramento para Desenvolvimento de grande amplitude, considerados os fatores histórico-culturais, de mercado, tecnológico e ambiental.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. **Definição do negócio: o ponto de partida do planejamento estratégico.** Traduzido por Carlos Roberto Vieira Araújo. São Paulo: Atlas, 1991.
- ACIG – Associação Comercial e Industrial de Guarapuava-PR
- ADIZES, Ichak. **Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F.; **O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** Traduzido por Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_, **A nova estratégia empresarial.** Traduzido por Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. McDONNELL, **Implantando a administração estratégica.** Traduzido por Antônio Z. Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGIRIS, Chris. **Enfrentando as defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- AROCENA, José. **Los Paradigmas del Desarrollo y lo Local .** Cuadernos del CLAEH, Montevideo, CLAEH, (41): 5-21, 1988
- BANDEIRA, Pedro. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional.** Rio de Janeiro, IPEA, 1999. (Texto para discussão nº 630)

- BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BASSI, E. **Empresas locais e globalização: guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional**. São Paulo: Cultura, 2000. p.91-98
- BATALHA, Mário.O. et al. **Gestão agroindustrial**. GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais, coordenador Mário Otávio Batalha. – 2. ed. São Paulo:Atlas, 2001.
- BATALHA, Mário.O.; SILVA, Andréa L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. in: **Gestão agroindustrial**. GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais, coordenador Mário Otávio Batalha. – 2. ed. São Paulo:Atlas, 2001.
- BERTALANFFY, L Von. *General Systems Theory*, Nova York, George Brasilier, 1968.  
In: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas 1996
- BOISIER, Sergio. **Centralización y descentralización territorial en el proceso decisorio del sector público**. Santiago do Chile, CEPAL, 1995.
- BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural: o dirigente inteligente**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BUARQUE, C.SÉRGIO. **Metodologia de Planejamento Microrregional**. Versão Preliminar. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Recife, p.1-50. Outubro, 2000
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. **Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances**. Heinemann: 1995.
- CASTOR, Belmiro V. J. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba:EBEL:IBQP-PR, 2000.

CELERI, E. H. R. V. **Mães de crianças com transtornos mentais: um estudo psicológico. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 1997.**  
(Tese de Doutorado)

**CENSO Econômico de Guarapuava.** Guarapuava: ACIG, 2001. 1CD-ROM.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Tradução de Fávio D. Steffen. São Paulo: MAKRON *Books*, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, **Planejamento estratégico.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 4ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993

CORRÊA, Maíra B. Trabalho e Tecnologia . in: **Dicionário crítico.** Antônio David Cattani, organizador. Petrópolis: Vozes, 1997.

CROSBY, Philip B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo.** Tradução Antônio Carlos Rodrigues Serrano. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DAY, George S. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Tradução de Ana B. Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ECCO, Umberto. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 1983.

FARIA, José H. **Tecnologia e processo de trabalho.** Curitiba: Ed. da UFPR, 1992.

FIALHO, Mirian Loureiro. **Análise de Filière como ferramenta para a sistematização de informações com vistas à sustentabilidade: um estudo de caso para a F.. Papel e celulose.** Tese de doutorado. UFSC: Florianópolis, 2002.

FERRARI, A. T.; **Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FIEP, **Indicadores conjunturais.** Ano 20, número 5. Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná: julho, 2005

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações.** 3 ed. São Paulo, Atlas, 1992.

FONTEQUE, José Valdir. **Planejamento estratégico: para organizações do terceiro setor.** Londrina: Fonteque, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional. Formação, tipologias e impactos.** Makron, McGraw-Hill, 1991.

GAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização.** SP: Makron Books, 2002.

GALLINO, Luciano. **Diccionario de Sociologia.** México, DF: Sigloveintiuno, 1995.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Tradução João B. de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.



GOMES, F. Araújo. **Gerência. da Direção Científica à Direção na Mudança.** Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ: **Programa de Desenvolvimento da Produção - Arranjos Produtivos Locais, 2003**

HAMEL; DOZ, Y. **Alliance advantage.** Massachussets: Harvard Business School Press, 1999.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfenttar as constantes mudanças da cultura empresarial.** Trad. Ricardo Gouveia. São Paulo: Saraiva, 1995.

HARTMANN, L. F. **Gerenciando pelo planejamento estratégico.** São Leopoldo. Do Autor, 2002.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico.** 7. ed. Lajeado: Grafocem. 2002.

HITT, Michael A. et al. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** Traduzido por José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOSSNE. W. S. & VIEIRA, S. **Experimentação com seres humanos: aspectos éticos:** In: SEGRE, M & COHEN, C. (orgs). **Bioética.** São Paulo : EDUSP, 1995.

IBGE, **Pesquisa Industrial Anual – PIA.** Elaboração IBQP-PR

IPARDES,. **Leituras Regionais: Mesorregião geográfica centro-sul paranaense.** Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. 2004, 139p.

IPARDES,. **Leituras Regionais: Mesorregiões geográficas paranaenses**. Sumário  
Executivo Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.  
2004, 37p.

IPARDES,. **Leituras Regionais: Mesorregiões geográficas paranaenses**. Sumário  
Executivo Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.  
2004. CD-ROM.

IBQP. **Análise da competitividade da cadeia produtiva da madeira no estado do Paraná**. Projeto padrões de competitividade da cadeia produtiva da madeira no estado do paraná: relatório final. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2002, 345p.

JUPIASSU, Hilton. **A revolução científica moderna**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração**. Traduzido por Carlos Augusto Crusius. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. (Coleção Schaum).

KAPLAN, Robert S.; NORTON, **Organização voltada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 9ª ed. Traduzido por Afonso da Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTLER, P.; JUTUSRIPITAK, S.; MAESICEE, S. **O Marketing das Nações**. São Paulo: Futura, 1997

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

- LAWRENCE, Margaret; HINDLE, Tim. **Field Guide to Strategy - A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers** (Harvard Business School Press, 1994)
- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada às ciências humanas**. Tradução e adaptação Sérgio F. Costa. 2 ed. São Caetano do Sul (SP): Harbra, 1987.
- LIMA, Adelaide M de. LOPES, Vitor. **Arranjos produtivos locais conceitos e experiências em disussão**. Revista conjuntura e planejamento. Salvador: SEI, novembro, 2003.
- LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1986.
- LUPORINI, Carlos Eduardo M; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas Administrativos – Uma abordagem Moderna de O&M**. São Paulo : Atlas,1992.
- MARAFON, Gláucio J. **Industrialização da agricultura e formação do Complexo Agroindustrial no Brasil**. Disponível em < <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/geografia/geo06a.htm> >, acesso em 08/09/2005.
- MARTIN, James. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. Tradizado por Priscilla Martins Celeste e Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo: Futura, 1996.
- MARTINS, J. & BICUDO, M. A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia – fundamentos e recursos básicos**. São Paulo : EDUC/Moraes, 1989.
- MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução à Administração**. 5ª. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, Judas T. G. **Economia agrícola: princípios básicos e aplicações**. 2ª Ed. Curitiba: ZNT, 1998

MINAYO, M.C. se S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 6. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1994.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** In: Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro : 9 (3): 239-262, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry et al. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle.** Paris: Econômica, 1988.

MOURA, Suzana. **Gestão do desenvolvimento Local: estratégias e possibilidades de financiamento.**:Artigo apresentado na ANPAD, disponível em <<http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/DesenANPAD.html>>, acesso em 26/02/2005.

OCAMPO, M. L. S. & ARZENO, M. E. G. A entrevista inicial. In: OCAMPO, M. L. S. et al (orgs.). **O processo psicodiagnóstico e as técnicas projetivas.** São Paulo: Martins Fontes, 1990

OLIVEIRA, Djalma P. Rebuças. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebuças. **Sistemas de Informações Gerenciais.** São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA E WITTMANN (in) **Desenvolvimento Regional: abordagens interdisciplinares**. BECKER, Dinizar F. et al. (organizadores). Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003

OZON, Ronaldo T.; CARVALHO JR, Luiz Carlos de. *Análise das transações e da estrutura de governança na cadeia do feijão na região de união da vitória-PR*. In: CÁRIO, Sílvio et al. [organizadores] **Realidade econômica dos estados do Paraná e Santa Catarina**. União da Vitória: FACE, 2003.

PARENT, J. **Filières de produits, stades de production et branches d'activité**. Revue d'Economie Industrielle, n° 7, 1979.

PERIS, A. F. **Estratégias de desenvolvimento regional: região oeste do Paraná**. Vários autores. Cascavel: Cascavel, 2003.

POLZL, Willian et al. **Cadeia produtiva do processamento mecânico da madeira; segmento da madeira serrada no Estado do Paraná**. Relatório de projeto financiado pelo CNPq, CAPES, Fundação Araucária. Curitiba: UFPR/Engenharia Florestal, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho Superior**. Tradução Elizabeth M. P. Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors, de Michael Porter** (The Free Press, 1980).

Portarias 507 e 176, do Ministério do meio Ambiente

POSSAS, M.; FAGUNDES J. e PONDÉ, J. **Política antitruste: em enfoque shumpeteriano**. Anais da ANPEC, 1995

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

PRÉVOST, P. **Entrepreneurship e développement local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi**. Ed Transcontinental: 1990. 274 p.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (coord.). **Experimentos com histórias de vida**. São Paulo: Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1988.

REDDIN, William.J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1981

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Norma E. S. **Utilização da análise de “filière” com a variável ambiental “efluentes líquidos e estações de tratamento” no estudo de comportamento das indústrias têxteis do Vale do Itajaí – SC**. Dissertação de mestrado. PPGEP/UFSC, 1996.

SELMANY, Y.. **Analyse Des Flux Physique De Bois À L’interieur De La Filière-Bois**. Nancy. ENGREF. 1993. 200 p. Tese. Doutorado.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das letras, 2000

SEVO, Watter Augusto. **Systematics, mudança cultural e desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, J.G. **Complexos Agroindustriais e outros complexos. Reforma Agrária**. Campinas, 1991.

- SILVA, R.O. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira, 2001. In: VENTURI, James Luiz. **Desenvolvimento Gerencial**. Rio do Sul: Editora Nova Era, 2003.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.; **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. UFSC: Florianópolis, 2001
- SIMIONI, A. M. C. et al. **Metodologia qualitativa das pesquisas em saúde coletiva: considerações teóricas e instrumentais**. São Paulo : Universidade de São Paulo/Faculdade de Saúde Pública, Série Monográfica, n°. 2, 1997.
- SHMERING, A. et al. **Qualitative research in medical practice**. In: **The Medical Journal of Australia**, 158: 619-625, 1993.
- SPENCER, J. C. **The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: issues of meaning, of context and of change**. In: Archives of Physical Medicine and Rehabilitation, 74: 119-126, 1993.
- SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. Tradução Pedro Consentino. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1993 (Coleção Schaum)
- SPOLIDORO, Roberto. Reflexões sobre processos inovadores de desenvolvimento regional. In: **Desenvolvimento regional em Santa Catarina: reflexões, tendências e perspectivas**. Cláudia Siebert (organizadora). Blumenau: Edifurb, 2001.
- SILVEIRA JR, Aldery.; VIVACQUA, Antônio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.
- TURNÊS, Valério A. **Sistema Delos : indicadores para processos de desenvolvimento local Sustentável**. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Florianópolis, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciência sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WOLFE, Alan. **Três Caminhos para o Desenvolvimento: Mercado, Estado e Sociedade Civil. Coleção Democracia: A Democracia como Proposta.** Rio de Janeiro, IBASE, 1991, 35-63.

WOOD JR., Thomaz (coordenador). **mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.