

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

GEVERSON GRZESZCZESZYN

**EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR MOVELEIRO
E DESENVOLVIMENTO LOCAL EM GUARAPUAVA - PR**

**MARINGÁ
2007**

GEVERSON GRZESZCZESZYN

**EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR MOVELEIRO
E DESENVOLVIMENTO LOCAL EM GUARAPUAVA - PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da UEM – Universidade Estadual de Maringá, em parceria com a UEL - Universidade Estadual de Londrina.

Orientadora:
Professora Dra. Hilka Pelizza Vier Machado.

**MARINGÁ
2007**

GEVERSON GRZESZCZESZYN

**EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR MOVELEIRO E
DESENVOLVIMENTO LOCAL EM GUARAPUAVA - PR**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEM – Universidade Estadual de Maringá em parceria com a UEL – Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte Banca Examinadora:

Aprovada em 01 de outubro de 2007.

Profª. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado (Orientadora – PPA-UEM)

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli (Convidado - USP)

Prof. Dr. Luiz Tatto (Membro – PPA-UEM)

AGRADECIMENTOS

Definitivamente, não somos auto-suficientes. Precisamos de pessoas que nos ajudem. Precisamos de pessoas que nos apoiem e incentivem. Precisamos de pessoas que nos ensinem. Deixo aqui meus agradecimentos a pessoas e instituições que colaboraram, de diversas formas, neste período de grande esforço, que foi a realização deste mestrado.

À minha orientadora, professora Dra. Hilka Pelizza Vier Machado, pela sua competência no trabalho de orientação.

Aos meus professores Drs. do mestrado: Elisa Yoshie Ichikawa, Eliza E. R. Bernardo Rocha (*in memoriam*), Francisco Giovanni David Vieira, Hilka Pelizza Vier Machado, João Marcelo Crubellate, José Paulo de Souza, Rodne de Oliveira Lima. Todos, seguramente, contribuíram para a minha formação.

Aos professores Drs. membros das bancas deste trabalho, pelas considerações e sugestões: João Marcelo Crubellate (banca de qualificação); Luiz Tatto (bancas de qualificação e defesa); Dante Pinheiro Martinelli (banca de defesa).

Aos meus amigos e colegas de turma de mestrado: Agnaldo Keiti Higuchi, Carlos Rodrigues da Silva, Cláudia Herrero Martins Menegassi, Evandro José da Cruz Araújo, Joziel Pereira Neves, Juliano Mário da Silva, Máisa Gomide Teixeira, Patrícia Soares Azoline Corrêa, Sérgio Henrique Miranda de Souza. Todos, que, de diversas maneiras, pelas discussões sérias, pelas brincadeiras, pela solidariedade e pelas lamúrias compartilhadas, contribuíram para tornar a passagem pelo mestrado mais agradável.

Não poderia deixar de agradecer, em especial, à Cláudia Herrero Martins Menegassi, ao Evandro José da Cruz Araújo, à Máisa Gomide Teixeira, e à Patrícia Soares Correa, pelos trabalhos científicos publicados em conjunto no período do mestrado.

Ao Agnaldo Keiti Higuchi, por sua grande ajuda e favores prestados, sempre que precisei, tendo em vista a distância geográfica de Guarapuava a Maringá.

Aos empresários e ex-empresários da indústria de móveis de Guarapuava, que dispensaram parte de seu tempo para colaborar com este estudo.

Ao Secretário e ex-Secretários de Indústria e Comércio do município de Guarapuava, pela pronta colaboração e participação neste trabalho.

Aos funcionários da Secretaria de Indústria e Comércio da prefeitura de Guarapuava, pela colaboração, pelo atendimento cordial e informações cedidas sobre a indústria de móveis.

Às funcionárias do SEBRAE, pelo atendimento cordial e disponibilização de material.

Ao pessoal do Jornal Tribuna do Centro-Oeste, pela disponibilização de arquivo de jornais de anos passados, para consulta.

Ao Bruhmer, secretário do PPA-UEM, pela sua ajuda, em muitas ocasiões, no que se refere aos procedimentos burocráticos do mestrado.

Às secretárias do Departamento de Administração da UEM, pela cordialidade.

Aos meus irmãos, Daigma Cristina e Douglas Domingos, pelo auxílio e apoio dispensado.

Também aos meus irmãos, Claudineya Aparecida, Gilberto, Iara Angelita e Pedro, que expressaram apoio neste período de dedicação.

Aos meus pais, Pedro e Claudete Maria, que sempre mostraram a importância e o valor dos estudos em nossa vida.

Ao Marcos de Castro, do Departamento de Administração da UNICENTRO, contemporâneo de curso de mestrado, pelos diálogos e considerações.

À Instituição UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro-Oeste, PR.

Agradeço também, ainda que sem nomeações, a todas as demais pessoas que entrei em contato durante a realização deste trabalho:

- Às pessoas anônimas, como aquelas que encontrei em bairros da cidade, que deram orientações sobre a localização de empresas, dentre outras informações;
- Às pessoas de empresas ou instituições, as quais foram cordiais e atenciosas;
- Aos colegas de trabalho da UNICENTRO, amigos, alunos, conhecidos, e até desconhecidos, que, em algum momento, manifestaram apoio e votos de confiança;
- E a todas as pessoas que expressaram algumas pequenas e simples palavras de apoio e incentivo, mas, grandes e importantes para quem as recebe.

E, sobretudo, agradeço a Deus, por nos dar a possibilidade de crescermos e tornarmos pessoas melhores, sempre.

A ciência não deve significar apenas um prazer egoístico. Os que têm a oportunidade de se consagrar aos estudos científicos deverão ser os primeiros a pôr seus conhecimentos a serviço da humanidade.

Karl Marx

RESUMO

Este estudo analisa a participação de empresas familiares no desenvolvimento local. Mais especificamente, o alvo da análise é o conjunto de indústrias de móveis da cidade de Guarapuava – PR, identificadas, a partir de estudo exploratório, como sendo empresas familiares. Dessa forma, dois temas de pesquisa alicerçam o trabalho: a empresa familiar e o desenvolvimento local. As empresas familiares possuem um papel fundamental na dinâmica econômica de todos os países, haja vista que a grande maioria das empresas do mundo é familiar. A interação entre família e empresa confere a tais organizações uma complexidade peculiar, tendo em vista que, nelas, coexistem razão (racionalidade econômica de mercado) e emoção (sentimentos originados de relações familiares). Esta confluência gera desafios característicos da empresa familiar, como a gestão de conflitos familiares, a profissionalização e a sucessão. O desenvolvimento local, por sua vez, reflete o descontentamento da sociedade com projetos de desenvolvimento nacionais e regionais centralizados, que não geram transformações significativas em nível local. O desenvolvimento local é fundamentado no protagonismo da sociedade, ou seja, na participação da comunidade (pessoas e organizações), como construtora do seu destino. Assim, a partir de diagnóstico e, especialmente a identificação de potencialidades locais, articulam-se os atores sociais - pessoas, organizações/instituições e poder público - na edificação de um futuro melhor para a sociedade. Nesse processo, fatores como capital social, capital humano, redes sociais, organização popular, políticas públicas, educação, cooperação, negociação e solidariedade, são elementos-chave para a promoção da dinâmica transformadora local. Para a realização deste estudo foi utilizada a técnica de triangulação de dados, expondo e analisando simultaneamente realidades múltiplas. Na primeira etapa da pesquisa, de natureza quantitativa, identificou-se o perfil de empresas familiares moveleiras; na segunda etapa, de natureza qualitativa, buscou-se a interpretação do poder público, da gestão atual e de gestões passadas; de empresários e ex-empresários da indústria de móveis; além da coleta de dados secundários; para apreender a participação de empresas familiares da indústria de móveis da cidade de Guarapuava no desenvolvimento local. Os resultados mostram que a maioria das empresas familiares moveleiras de Guarapuava possuem características comuns às micro e pequenas empresas familiares: a empresa é a principal fonte de renda da família; os processos organizacionais são, em muitos casos, informais e a propriedade da organização está nas mãos do proprietário fundador. A maioria atua com o modelo de produção de móveis sob medida (marcenarias), tendo apenas duas indústrias, de porte pequeno e médio, atuando totalmente com o modelo de produção de móveis em série. A participação de empresas familiares da indústria de móveis no desenvolvimento local em Guarapuava ocorre por meio de: constituição de redes sociais informais de cooperação entre empresários moveleiros; participação em parcerias de negócios entre os empresários moveleiros e com outras categorias empresariais; articulações de empresários moveleiros com o poder público na criação e execução de iniciativas públicas para o setor; e outras contribuições, como: geração de empregos; pagamento de tributos; doações diversas; auxílios gerais a pessoas e entidades; e participação em instituições filantrópicas.

Palavras-chave: Empresas familiares. Desenvolvimento local. Desenvolvimento econômico. Iniciativas públicas. Indústria de móveis. Marcenarias.

ABSTRACT

This study analyzes the family businesses in the local development. More specifically, the target of the analysis is the set of furniture industries in Guarapuava - PR city, identified from exploratory study as being family businesses. In this way, two research themes base the study: the household company and local development. The family businesses possess a very important role in the dynamic economy of all the countries, and most of the companies in the world are family businesses. The interaction among family and company gives to these organizations a peculiar complicity, observing that, in both of them there are reason (economic market rationality), and emotion (feelings from household relationships). These confluences create family businesses characteristics challenges, as the household conflicts management, the professionalization and the succession. The local development, in its turn, reflects the dissatisfaction of the society with centered national and regional projects of development that do not create significant transformations in local level. The local development is based on the protagonism of the society, that is, in the community participation (people and organizations), as its destination constructor. Thus, from diagnosis and, especially the identification of local potentialities, the social actors - people, organizations/institutions and public power - in the construction of a better future for the society articulate themselves. In this process, factors as capital stock, human capital, social nets, popular organization, public politics, education, cooperation, negotiation and solidarity are key-element for the local transforming dynamics promotion. For the achievement of this study, the data triangulation technique was used, displaying and analyzing simultaneously multiple realities. In the first stage of the research, of quantitative nature, the profile of furniture family businesses was identified; in the second stage, of qualitative nature, the interpretation of the public power was searched, the current management and last managements; of entrepreneurs and former-entrepreneurs of the furniture industry; beyond the collection of secondary data; to apprehend the participation of family businesses of the furniture industry of Guarapuava city in the local development. The results show that most of the household cabinet-makers companies of Guarapuava possess common characteristics to the micron and small family businesses: the company is the main source of the family income; the organizational processes are, in many cases, informal and the property of the organization is in the founding proprietor hands. Most of them work with the furniture production by size (cabinet-makers), having only two industries, of a small average, acting total with the in series furniture production. The family businesses participation of the furniture industry in the local development in Guarapuava occurs by means of: constitution of informal social nets of cooperation between cabinet-makers entrepreneurs; participation in business-oriented partnerships between the cabinet-makers entrepreneurs and other enterprise categories; joints of cabinet-makers entrepreneurs with the public power in the creation and execution of public initiatives for the sector; and other contributions as: generation of jobs; payment of tributes; diverse donations; general aids to the people and entities; and philanthropic participation in institutions.

Key-word: Family businesses. Local development. Economic development. Public initiatives. Furniture Industry. Cabinet-making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Uma corporação comum.....	28
Figura 2 - Uma corporação familiar típica.....	28
Figura 3 - O universo da empresa familiar.....	33
Figura 4 - O modelo de três círculos da empresa familiar.....	39
Figura 5 - O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.....	40
Figura 6 - O ciclo vicioso da pobreza na visão de Amartya Sen.....	72
Figura 7 - Evolução da taxa de urbanização no Brasil.....	85
Figura 8 - Política pública como elo de ligação entre sociedade civil e poder público.....	94
Figura 9 - Os atores do desenvolvimento local e seu ambiente.....	101
Figura 10 - Concentração de fabricantes de móveis no Brasil.....	110
Figura 11 - Localização geográfica da cidade de Guarapuava – PR.....	115
Figura 12 - Representação gráfica da triangulação de dados da pesquisa.....	119
Figura 13 - Representação gráfica de parcerias entre empresários moveleiros.....	151

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Preocupação com a sucessão da empresa.....	127
Gráfico 2 - Competências e habilidades dos familiares que trabalham na empresa.....	128
Gráfico 3 - Existência de regras formais e de conhecimento dos familiares sobre os critérios para admissão de familiares na empresa.....	128
Gráfico 4 - Existência de familiares capazes de continuar a empresa.....	128
Gráfico 5 - Possíveis sucessores.....	129
Gráfico 6 - Empresários que possuem outros familiares proprietários de indústria de móveis.....	129
Gráfico 7 - Modo como os empresários tornaram-se proprietários das empresas.....	130
Gráfico 8 - Estágio atual da empresa em termos de controle da gestão.....	130
Gráfico 9 - Estado civil dos proprietários.....	131
Gráfico 10 - Sexo dos proprietários principais.....	131
Gráfico 11 - Escolaridade dos proprietários.....	132
Gráfico 12 - Religião dos proprietários.....	132
Gráfico 13 - Etnia dos proprietários.....	133
Gráfico 14 - Quantidade de filhos dos proprietários.....	133
Gráfico 15 - Escolaridade das esposas, que trabalham na empresa.....	134
Gráfico 16 - Estado civil de familiares dos proprietários (exceto esposas) que trabalham nas empresas.....	134
Gráfico 17 - Sexo dos familiares dos proprietários (exceto esposas) que trabalham nas empresas.....	135
Gráfico 18 - Parentesco de familiares que trabalham nas empresas.....	135
Gráfico 19 - Quantidade de trabalhadores nas empresas.....	136
Gráfico 20 - Modelo de produção da indústria.....	136
Gráfico 21 - Localização dos fornecedores.....	137
Gráfico 22 - Localização dos clientes.....	137
Gráfico 23 - Existência de marca da empresa.....	138
Gráfico 24 - Forma de divulgação dos produtos.....	138
Gráfico 25 - Participação das empresas em associações de classe, sindicatos ou outros grupos.....	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Família e empresa como grupos sociais.....	31
Quadro 2 - Características positivas da empresa familiar.....	35
Quadro 3 - Características negativas/fraquezas da empresa familiar.....	37
Quadro 4 - Elementos de análise de governança familiar.....	48
Quadro 5 - Comparação das abordagens do desenvolvimento local.....	69
Quadro 6 - Principais países produtores de móveis em 2005.....	107
Quadro 7 - Principais países exportadores de móveis em 2005.....	107
Quadro 8 - Faturamento do setor moveleiro de 2000 a 2005.....	109
Quadro 9 - Número de empresas e empregados do setor moveleiro por estado.....	111
Quadro 10 - Classificação dos estados exportadores de móveis em 2005.....	112
Quadro 11 - Produtos de madeira exportados por micro e pequenas empresas do PR em 2005.....	115
Quadro 12 - Resumo de dados econômicos de Guarapuava.....	116
Quadro 13 - Composição das empresas e número de funcionários em 2001.....	117
Quadro 14 - Empregos formais da cadeia da madeira da indústria de Guarapuava – 2001.....	117
Quadro 15 - Resumo de aspectos metodológicos do estudo.....	125
Quadro 16 - Perfil das organizações de empresários entrevistados (empresas ativas no mercado).....	140
Quadro 17 - Parcerias de empresários moveleiros com outros ramos de negócios.....	152
Quadro 18 - Outras contribuições para o desenvolvimento local mais enfatizadas por empresários moveleiros.....	193
Quadro 19 - Fatores facilitadores e inibidores de iniciativas ao setor moveleiro com vistas ao desenvolvimento local.....	196

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	EMPRESA FAMILIAR.....	20
2.1.1	Surgimento da empresa familiar.....	20
2.1.2	Relevância sócio-econômica da empresa familiar.....	21
2.1.3	Conceito de empresa familiar.....	24
2.1.4	Características da empresa familiar.....	34
2.1.5	Dois desafios importantes à empresa familiar.....	43
2.1.5.1	A profissionalização da empresa familiar.....	43
2.1.5.2	A sucessão na empresa familiar.....	49
2.2	DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	57
2.2.1	Contexto de surgimento do desenvolvimento local.....	57
2.2.2	A perspectiva do desenvolvimento local.....	65
2.2.3	O sentido do “local” e o papel da cidade no desenvolvimento local.....	78
2.2.4	Cooperação e redes sociais.....	87
2.2.5	Políticas públicas e desenvolvimento local.....	92
2.2.6	Participação e desenvolvimento local.....	99
2.3	A INDÚSTRIA DE MÓVEIS.....	106
2.3.1	Considerações gerais sobre a indústria moveleira.....	106
2.3.2	A indústria moveleira no mundo.....	106
2.3.3	A indústria moveleira no Brasil.....	109
2.3.4	A indústria moveleira no Paraná.....	114
2.3.5	A cidade de Guarapuava e a indústria moveleira.....	115
3	METODOLOGIA DO ESTUDO.....	119
3.1	PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA: ABORDAGEM QUANTITATIVA..	120
3.2	SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA: ABORDAGEM QUALITATIVA....	121

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	126
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS FAMILIARES MOVELEIRAS.....	126
4.1.1	Características gerais da empresa familiar moveleira.....	126
4.1.2	Perfil dos proprietários da indústria familiar moveleira.....	130
4.1.3	Características organizacionais das empresas familiares moveleiras...	136
4.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	140
4.2.1	Redes informais de cooperação entre empresários.....	141
4.2.2	Associativismo na classe moveleira.....	144
4.2.3	Parcerias de negócios de empresários moveleiros.....	147
4.2.3.1	Parcerias entre empresários moveleiros.....	147
4.2.3.2	Parcerias de empresários moveleiros com outros ramos de negócios.....	151
4.2.3.3	Resumo de parcerias de empresários moveleiros.....	152
4.2.4	Iniciativas públicas para o setor moveleiro.....	153
4.2.4.1	Iniciativas anteriores do poder público: década de 1980.....	154
4.2.4.2	Iniciativas anteriores do poder público: período de 2001 a 2004.....	161
4.2.4.3	Iniciativas atuais do poder público.....	168
4.2.5	Dificuldades gerais da classe moveleira.....	180
4.2.6	Outras contribuições de empresários moveleiros para o desenvolvimento local.....	186
4.3	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	194
5	CONCLUSÃO.....	198
	REFERÊNCIAS.....	203
	APÊNDICES.....	215
	APÊNDICE A - Questionário “Pesquisa sobre o perfil da indústria de móveis de Guarapuava-PR”.....	205
	APÊNDICE B - Roteiro de questões utilizado nas entrevistas com empresários e ex-empresários de indústrias familiares moveleiras.....	219
	APÊNDICE C - Roteiro de questões utilizado nas entrevistas com secretário e ex-secretários de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Guarapuava-PR.....	220
	APÊNDICE D – Informações sobre a realização das entrevistas.....	221

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares sempre exerceram um papel de grande relevância em todas as nações do mundo, desde a antiguidade até a contemporaneidade. A criação de novos negócios é facilitada pela estrutura familiar, que pode prover o capital e a força de trabalho iniciais para a organização e funcionamento da empresa. Gradativamente, essa empresa, que em geral se inicia com um empreendedor, acrescenta os familiares nas suas operações. Assim, o que torna a empresa familiar uma organização complexa é justamente a existência de duas instituições num único ambiente: a família e a empresa.

Ressalte-se que a maioria das empresas no mundo são familiares e se caracterizam por serem, predominantemente, de pequeno porte, não obstante a existência de muitas médias e grandes corporações familiares. No Brasil, as empresas familiares representam mais de 90% da quantidade das empresas privadas.

Apesar da relevância e de muitos estudos sobre empresas familiares, o conceito de empresa familiar ainda permanece sem consenso. A dificuldade em definir o que é uma empresa familiar está alicerçada na complexidade da sobreposição dos fatores empresarial e familiar na organização. Entretanto, há três vertentes conceituais principais. A primeira é o fato de a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda é que a gestão da empresa esteja nas mãos de familiares; e a terceira vertente é baseada na questão da sucessão, ou seja, a geração seguinte ao fundador encontra-se na empresa e tende a assumir o controle da organização (LEONE, 2005).

Nesse contexto, outra questão importante e atual é a necessidade de se refletir sobre o conceito de família, que tem se transformado da tradicional família nuclear e patriarcal para outros diversos tipos de arranjos familiares. Ressalte-se também que a empresa familiar, em função de sua peculiaridade, possui pontos fortes e fracos, resultantes da interação entre família e empresa. Porém, é o desconhecimento dessa interação e as possíveis conseqüências advindas que determina o surgimento de uma série de problemas organizacionais e não meramente o fato de a empresa ser propriedade de uma família, mesmo porque há estudos que enfatizam as vantagens competitivas decorrentes das relações de parentesco nas empresas familiares.

Os mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. Nesse sentido, há dois

desafios principais que as organizações familiares enfrentam. O primeiro é a profissionalização, que significa identificar a melhor competência para o desempenho das funções. E o outro desafio é a sucessão, haja vista que, em grande parte, os fracassos nos processos sucessórios ocorrem pela falta de planejamento em relação à entrada da geração nova ou à saída da geração mais velha, como também, falhas de planejamento sobre a carreira do sucessor.

Por outro lado, o desenvolvimento local é um conceito alicerçado no protagonismo da sociedade local. O seu surgimento reflete um descontentamento com os projetos de desenvolvimento nacionais e regionais centralizados e baseados apenas no crescimento econômico e no avanço tecnológico, os quais têm provocado crescente desigualdade social em nível mundial. Assim, a sociedade civil participativa e construtora do seu destino, constitui o alicerce do desenvolvimento local, principalmente porque ocorre atualmente um reforço das unidades territoriais. Ressalte-se ainda que a globalização reforçou a importância da valorização do local, das origens, do sentido de pertencimento a um lugar. Além disso, o desenvolvimento local tem origem também em experiências bem sucedidas de desenvolvimento de cidades e regiões de países como a Itália (PUTNAM, 2007; POCHMANN, 2004), Canadá (MARTINELLI; JOYAL, 2004) e Áustria (VEIGA, 2002). Não obstante, as condições sociais, econômicas, históricas e culturais de cada local são próprias e peculiares, não sendo possível a simples utilização de modelos prontos de desenvolvimento local.

No Brasil, apenas há alguns anos começou-se a falar de maneira mais intensa em desenvolvimento local (MARTINELLI; JOYAL, 2004), sendo que em ambiente universitário, o desenvolvimento local só começou a merecer espaço a partir de 1996. Quanto às ações governamentais em prol do desenvolvimento local, somente no final da década de 1990 surgiram estratégias para instituir e implementar o “Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)”, envolvendo o governo federal, os governos estaduais, as prefeituras municipais e o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (ÁVILA, 2000). A criação do “Estatuto da Cidade”¹ também estimulou o desenvolvimento local, a partir do momento em que regulou a gestão democrática da cidade, fortalecendo o processo democrático e estimulando a cidadania (BRASIL, 2001).

¹ O Estatuto da Cidade é a Lei n. 10.257, de 10 de julho de 2001, que estabelece diretrizes gerais da política urbana. O Estatuto contém um conjunto de princípios – no qual está expressa uma concepção de cidade e de planejamento e gestão urbanos – e uma série de instrumentos que são meios para atingir as finalidades desejadas.

Diante do exposto, mesmo que ainda de forma incipiente, o desenvolvimento local no Brasil se apresenta como uma oportunidade de alterar a realidade de muitas cidades e comunidades, através da mobilização social e o apoio, facilitação e estímulo do poder público local. Portanto, o desenvolvimento local se consolida quando há um processo de aproveitamento dos recursos e riquezas de um determinado local, os quais podem ser valorizados e transformados através do efetivo envolvimento da comunidade, resultando na melhoria da qualidade de vida da população através da geração de empregos, renda e acesso à saúde e educação. Ademais, o desenvolvimento local possui características como: a valorização dos recursos do local, o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre a população, a organização e a solidariedade, a participação e, sobretudo, o dinamismo local ou a mobilização de energias, no sentido de se levar adiante projetos que surjam da negociação de interesses, inclusive divergentes e em conflito. Entretanto, observa-se que persistem dúvidas no horizonte conceitual do que venha a significar de fato desenvolvimento local (ÁVILA, 2000). Trata-se de um tema multidisciplinar, que abarca uma diversidade de experiências, práticas e interpretações.

Destaque-se ainda que o desenvolvimento local não pode ser pensado somente a partir da localidade. Outras escalas devem ser consideradas, haja vista que as transformações locais não estão desligadas das transformações em âmbito estadual, regional, nacional e global. Mas as condições ambientais existentes nem sempre favorecem o desenvolvimento local, como o autoritarismo e a centralização presente na dinâmica administrativa do Estado; a burocracia; e a grave pobreza de um grande contingente da população que dificulta a participação efetiva em projetos. Outros requisitos para o desenvolvimento local podem ser representados pela necessidade de cooperação e formação de redes sociais, além da estruturação de políticas públicas adequadas que estimulem o desenvolvimento local.

Nesse contexto, o local de realização desta pesquisa é a cidade de Guarapuava, localizada na região centro-sul do Estado do Paraná, com 169.007 habitantes, conforme estimativa para o ano de 2006. O IDH – Índice de Desenvolvimento Humano da cidade é de 0,777 e o PIB per capita é de R\$ 9.493,00. Apesar disso, Guarapuava tinha uma renda per capita no ano de 2000 de R\$ 292,11. O grau de urbanização da cidade é de 91,32% (IPARDES, 2007). O município de Guarapuava caracteriza-se por empresas do setor terciário (comércio e serviços) que representa 90,0% das empresas. De cada 10 empresas 4 são informais, ou seja, não possuem registros nos órgãos competentes (IBQP-PR, 2001).

No que se refere à geração de emprego, as atividades ligadas ao setor madeireiro exercem um papel relevante na economia de Guarapuava, haja vista que 75% dos empregos da indústria da cidade são gerados nas atividades ligadas à cadeia da madeira. Especificamente com relação às indústrias moveleiras, de acordo com a Prefeitura Municipal, a grande maioria caracteriza-se como micro e pequenas empresas familiares, com estruturas organizacionais simples em que apenas o proprietário e alguns membros da família trabalham, ainda na informalidade. A maioria caracteriza-se como microempresas de marcenaria. Ressalte-se que há iniciativas, por parte da Prefeitura Municipal de Guarapuava, com o objetivo de organizar tais empresas e estruturar formas de cooperação entre os empresários, além do oferecimento de apoio para que o setor da indústria móveis possa se desenvolver e gerar, conseqüentemente, desenvolvimento para a cidade. Entretanto, tais iniciativas estão em estágio inicial.

É diante desse contexto que se desenvolverá este estudo, que é alicerçado em dois temas: a empresa familiar e o desenvolvimento local, sendo que o objetivo principal é analisar a forma de participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR no desenvolvimento local.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo é focado na empresa familiar, que representa a maioria das empresas das economias do mundo, e no desenvolvimento local, tema relevante como mecanismo para a busca da melhoria da cidadania e qualidade de vida das populações, enfatizando o protagonismo local.

A partir do momento em que empresa familiar é o principal tipo de organização empresarial da sociedade, a sua influência no ambiente local e no comportamento dos diversos atores é inevitável. Portanto, entender o processo de participação das empresas familiares no desenvolvimento local, sob a ótica dos seus proprietários torna-se importante.

Dessa forma, levando-se em consideração que a empresa familiar atua na sociedade, o que é fato na realidade da indústria de móveis da cidade de Guarapuava-PR, e que os processos de desenvolvimento local implicam no envolvimento da sociedade, por meio de

diversos atores locais (pessoas, empresários, instituições, poder público, comunidade, etc.), formulou-se a seguinte questão ou problema para este estudo:

“Como as empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava – PR participam e participaram no processo de desenvolvimento local?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR no desenvolvimento local.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as empresas familiares do setor moveleiro de Guarapuava - PR.
- Conhecer os significados/interpretações dos proprietários de empresas familiares moveleiras sobre a atuação dessas organizações no desenvolvimento local.
- Identificar iniciativas do poder público municipal sobre a inserção de empresas familiares moveleiras no desenvolvimento local.
- Detectar ações de empresas familiares moveleiras que impulsionam o desenvolvimento local.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sob o aspecto da relevância teórico-científica, este estudo está alicerçado no argumento de Andrade e Grzybovski (2004), os quais mencionam que as empresas familiares são organizações peculiares que merecem ser discutidas teoricamente sob diferentes abordagens, o que torna esse um tema relevante. Nesse contexto, há diversos estudos que

tratam principalmente das dinâmicas internas da empresa familiar. Entretanto, apesar da intensificação das pesquisas sobre o tema desde a década de 1980, pouco se tem pesquisado sobre os tipos de dinâmicas subjacentes à organização familiar, como as dinâmicas comunitárias, ou seja, estudos que abordem o ambiente e o contexto organizacional no qual as empresas familiares operam (DAVEL; COLBARI, 2000; 2003).

Ressalte-se também que as organizações familiares, pelos seus ciclos de desenvolvimento e evolução, constroem não apenas a sua história, mas contribuem decisivamente para a cultura local. As empresas familiares tornam-se, definitivamente, objetos privilegiados de pesquisa, suscitando o questionamento a respeito de suas capacidades de transformação, como protagonistas da cena local e co-responsáveis pelo desenvolvimento enquanto processo organizativo (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000). De forma complementar, Cavedon e Ferraz (2003) recomendam que nos processos de pesquisas os valores familiares sejam vistos de maneira contextualizada, ou seja, refletindo e, igualmente, determinando valores da sociedade local.

Nesse contexto, destaque-se também que, no Brasil, apenas há alguns anos começou-se a falar de maneira mais intensa em desenvolvimento local (MARTINELLI; JOYAL, 2004), sendo que no ambiente universitário, o desenvolvimento local só começou a ter espaço a partir de 1996, por meio do Departamento de Geografia da Universidade de São Paulo, que promoveu o “Curso sobre Desenvolvimento Local” (ÁVILA, 2000).

Assim, na busca de compreensão em torno do papel que empresas familiares do setor moveleiro de Guarapuava – PR têm para o desenvolvimento local, esta pesquisa apresenta-se como uma possibilidade de geração de conhecimento que transcende as questões meramente intra-organizacionais, comumente focos de estudos de empresas familiares. Ressalte-se ainda que a importância das empresas familiares é bastante citada em estudos, porém, na maioria dos casos, sob um ponto vista estatístico, evidenciando a quantidade de empresas familiares nas economias do mundo. Logo, torna-se relevante a realização de estudos que busquem captar interpretações subjetivas de atores ligados às dinâmicas de empresas familiares, especificamente sobre o modo pelo qual elas influenciam o desenvolvimento.

O tema desenvolvimento local também é recente nos estudos científicos e pode-se considerar que está em processo de formação e consolidação. Nesse sentido, espera-se que haja o acréscimo de conhecimento teórico inovador sobre a problemática do estudo, tanto no que se refere à empresa familiar quanto em desenvolvimento local.

Com relação à importância social, este estudo destaca-se pelo fato de proporcionar informações úteis sobre empresas familiares da indústria de móveis e o seu papel no desenvolvimento local, a partir das interpretações de empresários do setor, bem como de agentes do poder público. Levando-se em consideração que a cidade de Guarapuava está localizada na região centro-sul do Paraná, que é uma das regiões onde há os menores índices de desenvolvimento humano do Estado, a análise do discurso de tais atores pode gerar melhor entendimento sobre a necessidade de criação de políticas públicas para alavancar o setor, o que pode representar mais empresas, mais empregos, mais renda e mais desenvolvimento para a cidade de Guarapuava – PR e região. Ressalte-se ainda que a cadeia produtiva da madeira exerce um papel significativo na economia de Guarapuava e região, sendo que a madeira é a principal matéria-prima da indústria de móveis da cidade, assim como do país e do mundo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em 4 capítulos principais, além do primeiro capítulo, que é esta introdução. O segundo capítulo é o referencial teórico, onde são apresentadas discussões sobre a empresa familiar, a indústria moveleira e o desenvolvimento local. No que se refere ao tema “empresa familiar”, são abordados assuntos como o surgimento da empresa familiar e a sua relevância sócio-econômica para o mundo e para o Brasil, o conceito de empresa familiar e suas características, e, por fim, a profissionalização e a sucessão na empresa familiar. Sobre a “indústria de móveis”, são apresentadas considerações gerais sobre a indústria moveleira e informações sobre a indústria de móveis no mundo, no Brasil, no Paraná e na cidade de Guarapuava, além de outras informações sobre a cidade, local deste estudo. Com relação ao tema “desenvolvimento local”, são tratados assuntos sobre: o contexto de surgimento do desenvolvimento local, a perspectiva do desenvolvimento local, o sentido do “local” e o papel da cidade no desenvolvimento local, cooperação e redes sociais, políticas públicas e desenvolvimento local, e participação e desenvolvimento local. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, detalhando os métodos e procedimentos utilizados para se alcançar os objetivos do estudo. O quarto capítulo analisa os resultados da pesquisa, e o quinto, apresenta as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

2.1.1 Surgimento da empresa familiar

As empresas familiares estão presentes na sociedade desde há muito tempo. Antigamente, todas as empresas eram familiares. A maioria das pessoas vivia em fazendas, plantava seus próprios alimentos e, com bastante frequência, construía suas próprias casas. A agricultura era a forma mais comum de empresa. Contudo, outros indivíduos logo perceberam que os fazendeiros não poderiam fornecer – ou não queriam fazê-lo – alguns produtos a si mesmos, tais como sapatos e roupas, artigos de vidro e cerâmica, ferramentas e armas, além de alguns serviços, como medicina e odontologia, educação e religião. Em troca por esses produtos e serviços, o fazendeiro desejava negociar alimentos excedentes. Essa necessidade contínua de trocar um produto ou serviço por outro uniu as pessoas em pequenas comunidades, surgindo então o comércio. Esta foi a natureza da empresa durante centenas de anos. Tradicionalmente, os filhos aprendiam as habilidades dos seus pais, logo, se o pai fosse ferreiro, o filho se tornaria um também. Dessa forma, a empresa familiar era passada de geração para geração (FRITZ, 1993).

Corroborando com essa idéia, Bird et al. (2002) informam que as empresas familiares exercem um papel importante desde os tempos das civilizações antigas, como a Grécia e Roma, inclusive nos tempos das descobertas e conquistas de novos territórios, e nas fases da revolução industrial, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento das economias daquelas épocas até os tempos contemporâneos.

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. “Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola” (GERSICK et al., 2006, p. 2). É possível observar que mesmo nas chamadas “economias mais maduras” o modelo

empresarial começa, em geral, com pequenas empresas familiares, que só bem mais tarde evoluem para uma estrutura societária mais impessoal (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 7).

No Brasil, de acordo com Oliveira (1999), as empresas familiares surgiram com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após o Brasil ter sido descoberto por Portugal. Tais capitâneas, nas mãos de uma família e por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Dessas capitâneas sucedidas pelos herdeiros ou parentes, surgiram vários outros empreendimentos necessários para a sua melhor administração, como para a construção de estradas e centros de distribuição. Anos depois, houve o incremento de empresas familiares com os movimentos migratórios de diversas etnias e com os próprios brasileiros.

Werner (2004) informa que toda empresa familiar começa com um empreendedor, com alguém de visão. Gersick et al. (2006) esclarecem que a transição do empreendimento para uma empresa familiar requer, ao mesmo tempo, ações concretas e um passo psicológico. Incluem-se nessas uma ou mais destas ações concretas: contratar membros da família, prepará-los para posições de gerenciamento, distribuir participação acionária aos herdeiros da família e, tipicamente, antecipar uma transição de controle gerencial dentro da família. O passo psicológico é a concepção da empresa pelo proprietário controlador ou empreendedor, que deixa de vê-la como uma atividade pessoal para considerá-la um patrimônio familiar com uma existência e uma expectativa de vida separadas do curso de vida individual do fundador.

2.1.2 Relevância sócio-econômica da empresa familiar

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo (LEE, 2006). Elas ocupam uma parte tão grande da paisagem econômica e social que sequer as pessoas se dão conta (GERSICK et al., 2006; GONÇALVES, 2000). No Brasil, segundo a International Family Enterprise Research Academy, as empresas familiares correspondem a mais de 90% da quantidade das empresas privadas e respondem por 65% do produto nacional bruto (IFERA, 2003). São responsáveis também por mais de 60% dos empregos das empresas privadas (OLIVEIRA, 1999).

Em nível mundial, apesar de não existir estatísticas precisas a respeito do número de empresas controladas por famílias, até as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total. As empresas familiares geram metade do

Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (GERSICK et al., 2006).

A International Family Enterprise Research Academy (IFERA, 2003) apresenta um panorama sobre a expressiva participação das empresas familiares nas economias de diversos países do mundo: Argentina: 65%, Brasil: 90%, Chile: 75%, Estados Unidos: 96%, Bélgica: 70%, Chipre: 80%, Finlândia: 80%, França: 60%, Alemanha: 60%, Grécia: 80%, Itália: 93%, Países Baixos: 74%, Polônia: 50 a 80%, Portugal: 70%, Espanha: 75%, Suíça: 79%, Reino Unido: 70%, Austrália: 75%. As empresas familiares e conseqüentemente as suas contribuições para a economia são significativas até mesmo quando o conceito usado nos estudos é bastante restritivo (MURPHY, 2005), tendo em vista que ainda não há um conceito universal de empresa familiar (IFERA, 2003).

Quanto ao tamanho, a maioria das empresas familiares são pequenas e médias. Entretanto, não é o tamanho que as distingue de outras organizações (WERNER, 2004; MACHADO, 2003; FRITZ, 2003). Os pontos mais significativos que as diferenciam de empresas não familiares estão ligados à cultura e à identidade (MACHADO, 2003). Nesse sentido, Welsh e Raven (2006), ao estudar empresas familiares do oriente médio concluem que o comportamento delas é semelhante ao de empresas familiares de outras partes do mundo, diferenciando-se, porém, com relação a aspectos culturais específicos de cada região.

Ressalte-se ainda que muitas empresas familiares permanecem com pouco crescimento, ou mesmo nenhum, uma vez que a sua função reside, em muitos casos, na manutenção da família. Portanto, o negócio visa apenas “manter um equilíbrio de caixa positivo ou garantir um ganho fixo” (LIGHTFOOT; FOURNIER, 2000, p. 97). Corroborando com essa discussão, Gonçalves (2000) afirma que em grande parte dos casos, o empreendimento familiar nasce da iniciativa de alguém que encontrou num negócio próprio a melhor opção para “ganhar” a vida e possivelmente sustentar e criar uma família.

Por outro lado, apesar de a maioria das organizações familiares serem pequenas (LEE, 2006; IFERA, 2003), muitas estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo (GERSICK et al., 2006). Fritz (1993) menciona que diversas empresas importantes tiveram

um início modesto, pois a maioria delas nada mais era do que uma pequena empresa operada por uma família.

Dessa forma, “[...] os empreendimentos familiares são um dos maiores – senão o maior – propulsores do bem-estar social e econômico de todas as economias capitalistas [...]” (LANK, 2001, p. 130). Diversos autores corroboram com essa afirmação ao mencionar a importância e a relevância das empresas familiares para o desenvolvimento econômico (ASTRACHAN; SHANKER, 2003; WAIANDT; JUNQUILHO, 2005; GUEIROS, 2005; MACHADO; NOGUEIRA; GRZESZCZESZYN, 2004; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003; ANDRADE; REZENDE; REZENDE, 2003; COSTA; BATISTA, 2003; LEE, 2006; IFERA, 2003).

Logo, a permanência e a perpetuação deste tipo de empreendimento é fator indispensável para o desenvolvimento (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004), uma vez que a organização familiar tem mais interessados, além dos membros da família. Pode haver milhares de funcionários, cujas famílias também dependem das decisões sensatas de líderes talentosos. Há clientes e fornecedores, que contam com seu relacionamento com a empresa. E há, provavelmente, toda uma rede de líderes comunitários, vizinhos, beneficiários de doações ou contribuições, para os quais a empresa faria falta (GERSICK et al., 2006). Inclusive “Este senso de ser parte da comunidade parece ser bem mais forte entre famílias empreendedoras do que entre a população em geral. É, de fato, parte do cimento que sustenta as comunidades” (FRITZ, 1993, p. 10). Lodi (1989, p. ix) destaca que “[...] quem mais emprega brasileiros, quem reage menos diante da crise, quem desemprega menos na recessão, quem alimenta, veste e emprega dezenas de milhões de brasileiros é a [...] empresa familiar”. Lee (2006) corrobora com a idéia de que a empresa familiar suporta melhor as crises do mercado, oferece grande quantidade de empregos, é mais estável e ainda é mais lucrativa que as não-familiares.

Apesar desses indicadores favoráveis, uma visão negativa e um estado de “miopia” ainda envolve as percepções relativas ao funcionamento das organizações familiares. Daí elas terem sido, durante muito tempo, encaradas como um tipo de organização arcaica, signo de um declínio anunciado ou mesmo desejado, mediante a presença de um capitalismo administrativo dominante. Não faltavam elementos explicativos desta situação desfavorável, em geral, associados ao paternalismo, aos dramas sucessórios e ao nepotismo (DAVEL; COLBARI, 2000; IFERA, 2003).

Contudo, foi a contribuição desses empreendedores à moderna administração que permitiu a consolidação de conceitos como remuneração participativa e distribuição de lucros.

Muito antes de os grandes conglomerados adotarem princípios de gestão que valorizam uma visão global dos processos, os empreendedores já transmitiam a seus familiares a necessidade de serem polivalentes para atuar em todas as áreas da organização (WERNER, 2004).

Outro aspecto potencialmente positivo é que, em tempos de intensificação da racionalidade instrumental e de banalização da vida sentimental, as organizações familiares tendem a permanecer como redutos da sobrevivência do significado social e afetivo da atividade produtiva e profissional. Isto ocorre devido ao fato de que os processos de socialização e de aprendizado são freqüentemente vivenciados de forma mais humanizada em muitas dessas organizações (DAVEL; COLBARI, 2000).

Dessa forma, as organizações familiares, pelos seus ciclos de desenvolvimento e evolução, constroem não apenas a sua história, mas contribuem decisivamente para a cultura local. Acordos, convenções e formas organizativas consorciadas, integrando governos, interesses privados e sociedade civil organizada corporificam os poderes locais contemporâneos. Nesse esquema, as organizações empresariais têm interesses claros na política de desenvolvimento local e nas estratégias postas em prática para que este local esteja conectado à economia global. Assim, familiares e competitivas, familiares e solidárias são as novas formas dessas empresas, que se mostram contraditórias e desafiantes (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).

2.1.3 Conceito de empresa familiar

Apesar da existência significativa de estudos a respeito de empresas familiares (BIRD et al., 2002), um aspecto epistemológico importante ainda permanece sem consenso entre os pesquisadores: o conceito de empresa familiar (ASTRACHAN; SHANKER, 2003; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2006; ECCEL; CAVEDON; CRAID, 2005; GUEIROS, 2005; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; MACHADO, 2003; 2005; MACHADO; NOGUEIRA; GRZESZCZESZYN, 2004; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2003; PEREIRA; GONDIM, 2001; DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000; IFERA, 2003). Corroborando com essa constatação, Werner (2004) menciona que a definição de empresa familiar não tem sido uma tarefa fácil para autores e estudiosos do tema em função da diversidade do universo empresarial. Um dos maiores desafios é encontrar uma definição comum.

A sobreposição família-empresa na organização familiar (GUEIROS, 2005; MOSELE; BIEHL, 2004; COSTA; BATISTA, 2003; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997) gera peculiaridades complexas, transformando a organização num ambiente ao mesmo tempo empresarial e familiar. A dificuldade em definir o que é uma empresa familiar está alicerçada em questionamentos decorrentes da complexidade dessa sobreposição.

Assim, questiona-se o que caracteriza realmente a empresa familiar? É apenas o fato de a empresa ser de propriedade de uma família? É uma quantidade significativa de pessoas da família proprietária ocupando cargos estratégicos na organização? E neste caso, como se estabeleceria a quantidade? É a existência de membros da segunda geração familiar trabalhando na empresa, o que pressupõe a possível sucessão do poder? É a existência da cultura familiar no dia-a-dia da organização? É o fato de a organização ter sido criada por um(a) fundador(a) para prover e manter a sua família? É a empresa criada por dois ou mais irmãos, ou pessoas com outros laços familiares? É a empresa que é adquirida por uma família? As respostas a questões como essas, dentre outras, permanecem em desacordo entre os pesquisadores.

Esse dilema é verificado a partir das diferentes concepções existentes de empresa familiar, pois “[...] ela tem sido objeto de muitas definições diferentes – algumas mais felizes, outras menos -, sendo compreensível que cada estudioso do assunto tenha preferência pelo conceito por ele formulado” (GONÇALVES, 2000, p. 93). Porém, Grzeszczeszyn e Machado (2006), em estudo sobre a pesquisa em empreendedorismo e empresas familiares, alertam que, em função da dificuldade em conceber um conceito universal, a pesquisa sobre o tema avança a passos lentos para a construção de uma teoria da empresa familiar, devido, justamente, à diversidade de estudos sem a devida convergência teórico-metodológica.

Apesar disso, o assunto empresa familiar está se estabelecendo como um campo próprio de estudo, haja vista a grande quantidade de pesquisas publicadas nos mais diversos meios de comunicação científica, como periódicos e eventos (BIRD et al., 2002). Outro aspecto é a dificuldade de se encontrar dados estatísticos precisos sobre a empresa familiar, tendo em vista a existência de múltiplos conceitos desse tipo de organização (IFERA, 2003).

Não obstante, na maioria dos casos, a ênfase conceitual recai sobre três aspectos principais: a propriedade, a gestão e a sucessão. Para Leone (2005), é internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congregue três grandes vertentes. A primeira vertente está no nível da *propriedade*, onde o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família, que detém ou controla a maioria do capital. A segunda vertente está no nível da

gestão, em que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família, ou seja, o gerenciamento é influenciado pela família. E a terceira vertente está no nível da *sucessão*, onde a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Nesse sentido, Gersick et al. (2006, p. 29) afirmam que “Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar”. Esses autores optam pela variável propriedade para estabelecer o conceito de empresa familiar.

Bernhoeft (1997) define a empresa familiar como sendo aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Andrade e Grzybovski (2004) também destacam a gestão familiar como característica importante do conceito, mas abrem a possibilidade de essa gestão ser realizada por terceiros, não obstante a organização estar ligada a história da família e tendo a cultura organizacional alicerçada nos valores familiares e na pessoa do fundador. Para tais autores, o conceito de empresa familiar é:

[...] aquele em que a organização está vinculada à história de uma família, a qual tem controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros, sem, no entanto, descaracterizá-la como tal. A forte valorização da figura do fundador e dos valores familiares é característica também presente no conceito, as quais muitas vezes se confundem com os valores empresariais. (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004, p. 3).

A concepção fundamentada na segunda geração, ou seja, na variável sucessão, é apresentada no estudo clássico de Donnelley (1967, p. 22), no qual considera-se “[...] familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”. Ressalte-se que o autor enfatiza também a influência recíproca entre a família e a empresa. Rocha (2002) considera que há um consenso na posição de Donnelley, tendo em vista que o seu conceito é um dos mais apreciados pelos estudiosos de empresas familiares.

De forma análoga, Lodi (1993) menciona que o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores

precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. E pondera ainda que a empresa familiar é aquela em que os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

E há autores que agregam propriedade, gestão e sucessão na elaboração do conceito de empresa familiar. Dessa forma, a empresa familiar pode ser definida como:

- I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando.
- II – A que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica. (WERNER, 2004, p. xx).

Werner (2004), portanto, enfatiza que a empresa familiar é criada apenas por uma pessoa - o fundador – que teve a iniciativa de empreender o negócio, acreditando no seu sucesso ao longo do tempo. Com o passar dos anos, agregou os familiares na empresa, preparando-os para dar continuidade ao negócio, quando ele não pudesse mais. Afirma ainda no seu conceito que o controle da organização está com a família, e, conseqüentemente, a gerência estratégica da empresa também é executada pelos membros da família. O autor ainda destaca que a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores.

Complementado essa discussão, Gonçalves (2000) afirma que a organização que se pode definir como familiar é necessariamente um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as empresas e o seu caráter específico é justificado, em razão de algumas condições inerentes à ela, como o fato de a empresa ser de propriedade de uma família e ser administrada pela família. Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) afirmam que a característica básica que distingue uma empresa familiar das outras é a influência dos relacionamentos familiares sobre a organização.

Neste contexto, para se compreender melhor esse tipo de organização, é importante comparar os papéis exercidos em uma empresa típica comum e em uma empresa familiar. A organização comum é representada pela figura 1.

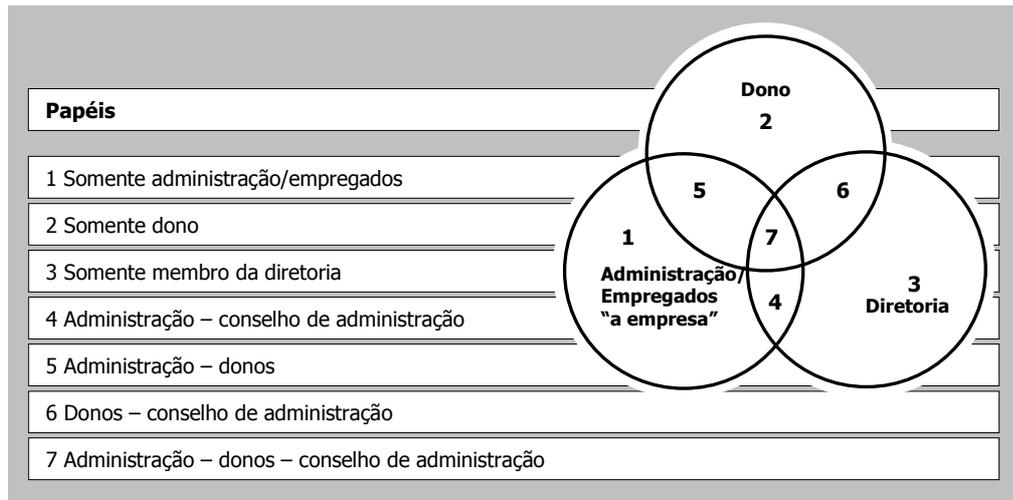


Figura 1: Uma corporação comum

Fonte: Lank (2001, p. 130)

A organização familiar é representada pela figura 2, a qual proporciona um panorama dos papéis executados pelos diversos envolvidos na organização, com a presença da variável família.

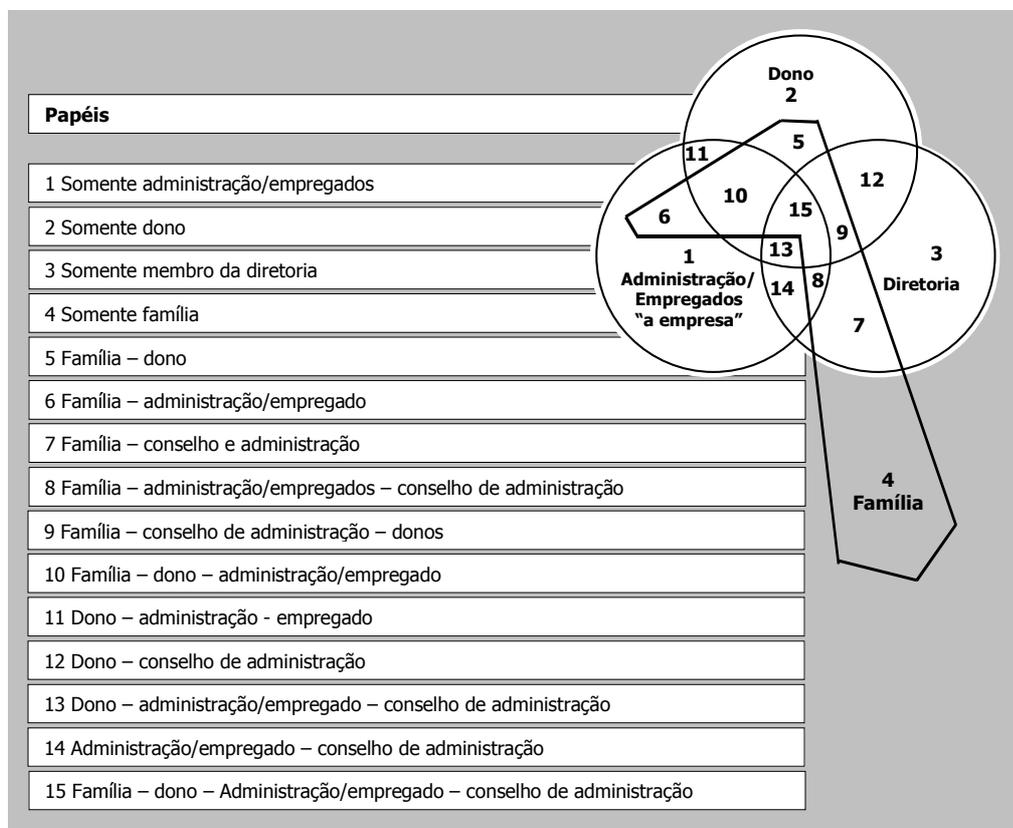


Figura 2: Uma corporação familiar típica

Fonte: Lank (2001, p. 131)

Na figura 1, o principal executivo, com o papel 7, enfrenta o desafio de gerenciar todos os sete tipos de papéis de uma maneira que crie sinergias na busca da missão e dos objetivos da empresa. A figura 2 adiciona apenas uma outra dimensão: a família. Com essa mudança, o número de papéis a serem gerenciados pelo principal executivo na posição 15 mais do que dobrou, gerando um aumento significativo na complexidade. Diante do exposto, Lank (2001) afirma que existem poucas dúvidas de que os empreendimentos de família são a forma mais complexa de organização empresarial.

Logo, a empresa familiar é permeada por um antagonismo de interesses e ações, ora concentrando-se nos valores, motivações e política (racionalidade substantiva), ora com orientação para o mercado e ações liberadas das premissas ético-valorativas (racionalidade instrumental). Esta orientação nas ações é encontrada em todos os ciclos vivenciados pelas empresas familiares tornando-as um tipo peculiar de organização (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004).

Destaque-se que, “Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas” (GERSICK et al., 2006, p. 2). Logo, percebe-se a grande força influenciadora que a família exerce sobre o ambiente organizacional, afetando os envolvidos, seja de forma objetiva ou subjetiva, consciente ou inconsciente (BELARDINELLI, 2002). Robichaud (2000) alerta que a vida psíquica inconsciente está marcada e influenciada pela história familiar, e que o dirigente está submetido à história familiar e pessoal, à parte inconsciente de seu ser. Waiandt e Junquilha (2005) constataam a intensa influência do universo familiar na dinâmica organizacional da empresa e que esta influência faz emergir representações familiares organizacionais. Werner (2004) postula que as empresas sob controle de uma família possuem uma influência formal dos familiares no domínio do capital e da gestão, mas é a influência informal dos membros da família na gestão e na utilização de seus recursos que normalmente determina os rumos da empresa.

Desse modo, em uma empresa familiar os valores presentes na família, entre os familiares, também estão presentes na empresa, porque para a família, a empresa é considerada uma extensão dessa. Assim, o estreito vínculo entre a empresa e a família, onde o pai centraliza os papéis de fundador e administrador, e os filhos, os papéis de herdeiros, sucessores e co-administradores, dificulta a distinção entre esses papéis na empresa e na família. A pessoa do fundador, geralmente o pai, ou os pais, ou ainda o pai e um familiar, assumem dupla responsabilidade: educar os filhos para a família e educar os filhos para a

empresa. No que se refere à educação familiar cabe a transferência dos valores cultivados pela família, ideologias, a afetividade entre os familiares, a relação pais e filhos e entre os irmãos. Quanto à educação para a empresa, esta se preocupa em transmitir a satisfação, os objetivos e a importância de ter a empresa da família e para a família. Como há sobreposição de ideologias e valores da família na empresa e vice-versa, implícitos no processo cognitivo, torna-se mais suscetível à emoção (RAIMUNDINI, 2005).

A associação do aspecto familiar à dinâmica empresarial confere a este tipo de organização um caráter especial, o qual apresenta conseqüências positivas e negativas, decorrentes, basicamente, da forma como ocorre a interação entre essas duas dimensões. Todavia, o fator decisivo para a continuidade destas empresas não se deve apenas ao seu caráter específico, mas, sobretudo, à ignorância das peculiares relações envolvidas em tais organizações (MAGANHÃES NETO; FREITAS, 2003; DONNELLEY, 1964).

Complementando esta discussão, convém mencionar que a família se caracteriza por três aspectos relacionados entre si: o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos; a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, mesmo não havendo contato direto entre eles; e a indissolubilidade do vínculo existente (BERNHOEFT, 1997). Não obstante, devido às transformações sócio-econômicas ao longo do tempo, a família atualmente caracteriza-se pela instabilidade (SUND; SMYRNIOS, 2005).

A complexidade surge pelo fato de que a empresa familiar reflete em sua cultura os aspectos que norteiam as relações familiares (WERNER, 2004), como as emoções, os sentimentos, as disputas, as vitórias e os fracassos individuais e familiares. Dessa forma, “As histórias vividas, as alegrias sentidas e as tristezas que influenciaram os relacionamentos das pessoas no contexto da família, ou até na sua relação com os negócios ou seu fundador terão impacto sobre algumas decisões futuras” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 47). Além disso, a cultura local também determina aspectos da cultura da família e conseqüentemente da organização familiar (MILLER; BRETON-MILLER, 2006).

O quadro 1 apresenta uma comparação de ambas as dimensões - a família e a empresa - como grupos sociais, o que proporciona uma visão ampla dessa dualidade.

Fatores Diferenciadores	Família	Empresa
Origem	O casamento.	Uma decisão econômica.
Tamanho	Mesmo sendo numerosa, forma um pequeno grupo. Com o tempo, torna-se estável numericamente.	Ainda que pequena, forma-se como grupo social maior e pode crescer cada vez mais. Não é uma população estável.
Duração	É definida pela vontade dos membros em permanecer unido e por fatores biológicos (morte).	É criada com o objetivo de uma continuidade no tempo, o que torna a sua duração indefinível.
Acesso	Pelo casamento e por laços de sangue, que caracteriza o parentesco.	Por um processo formal de seleção e contratação, baseado na avaliação da competência dos candidatos.
Convívio	Muito próximo e constante, tendo o lar como base, sendo desejável que se baseie em sentimentos.	Restrito ao ambiente e horário de trabalho, sendo disciplinado por normas que pretendem estabelecer a racionalidade.
Organização	Admite alguma definição de atribuições e responsabilidade, mas é definida por padrões de sua cultura espontânea.	Formal, definindo com rigor os diversos níveis hierárquicos, as especializações e a autoridade.
Função	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação sexual. ▪ Procriação. ▪ Educação dos filhos. ▪ Formação de um patrimônio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneração do capital social. ▪ Reprodução do capital. ▪ Geração de riqueza nacional.
Orientação	Baseada em sentimentos de amor e afeto, comportando em determinados momentos ações racionais.	Objetiva e racional.
Aceitação social	Baseada em: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeito à moral social. ▪ Sucesso material. ▪ Participação comunitária. 	Baseada em: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competência empresarial. ▪ Sucesso da empresa. ▪ Crescimento da empresa. ▪ Respeito à ética dos negócios.
Autoridade e força de união	Personificadas nos pais, ou em um deles, com um poder exercido cada vez mais de forma democrática.	A autoridade é sempre definida e exercida de maneira formal e individual. A autoridade maior nunca é colegiada.

Quadro 1: Família e empresa como grupos sociais

Fonte: Gonçalves (2000, p. 190-191)

Assim, a empresa em si precisa operar de acordo com práticas e princípios de negócios sadios, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades familiares de emprego, identidade e renda. A descoberta de estratégias capazes de satisfazer ambos os subsistemas – família e empresa - é o desafio-chave enfrentado pelas organizações familiares (GERSICK et al., 2006). E, em que pese o fato de que a família favorece a iniciativa empresarial; facilita a adesão cultural ao trabalho; explica as relações duais de conflito e consenso no âmbito organizacional; habilita o exercício da liderança; e induz um processo gradativo e contínuo de desenvolvimento da organização, mesmo assim, a influência da família é contra-balanceada pela lógica discursiva do mercado (DAVEL; COLBARI, 2003).

Nesse contexto, a existência da inter-relação entre família e empresa gera a necessidade de se refletir sobre o conceito de família, pois o entendimento sobre o que é uma família, nos tempos contemporâneos, tem se alterado (SUND; SMYRNIOS, 2005; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2006). Tradicionalmente, ao universo da empresa familiar associa-se a família patriarcal ou nuclear. Esta pode ser definida como a família em que:

Marido, mulher e filhos, unidos num ponto de referência geográfica, o lar, convivem, apoiando-se em todos os sentidos, usufruindo de carinhos e compreensão, dividindo tarefas, cumprindo [...] missões fundamentais para a sociedade: satisfazer física e espiritualmente a homens e mulheres adultos e assegurar a continuidade da própria sociedade pela geração e educação de uma prole. (GONÇALVES, 2000, p. 195).

Machado (2005) informa que a maioria dos estudos sobre empresas familiares foi desenvolvida considerando a família patriarcal como panorama de investigação. Entretanto, a atual estrutura social, do ponto de vista das configurações familiares, apresenta-se de forma mais complexa do que duas décadas atrás, principalmente no que se refere a aspectos como: a distribuição de poder, resultante da queda da estrutura patriarcal; a distância entre gerações, pois as pessoas tem filhos em idades mais avançadas; e o tamanho da família, fato observado pela redução do número de filhos. Portanto, há uma nova dimensão de empresa familiar, resultante dos múltiplos arranjos familiares possíveis, embora a estrutura familiar nuclear seja ainda predominante (SUND; SMYRNIOS, 2005).

Nesse sentido, estudo recente demonstra que as definições de família nuclear, próprias da classe média utilizadas pela Administração, não dão conta da estrutura familiar encontrada em uma rede de *fast-food* do Rio Grande do Sul, uma vez que esta é característica das camadas populares, em que os vínculos de solidariedade superam os consangüíneos. Ainda

assim, as relações profissionais se sobrepõem às familiares dentro da empresa, haja vista a importância dada à competência, ao desempenho, postura e comprometimento demonstrado pelos colaboradores, sejam eles familiares ou não (ECCEL; CAVEDON; CRAID, 2005).

Vários pesquisadores corroboram com a necessidade de se avançar nos conceitos de família, justamente pelo fato de que novas configurações de família permeiam os processos de gestão desse tipo de empresa (SUND; SMYRNIOS, 2005; MACHADO, 2005; GRZYBOVSKI; LIMA, 2004; CAVEDON; FERRAZ, 2003; DYER, 2003; DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).

Diante desse cenário, Astrachan e Shanker (2003, p. 211) criaram uma faixa de possíveis definições de empresa familiar, sem a preocupação excessiva com as peculiaridades da instituição familiar. A primeira é a definição “ampla”, em que há alguma participação familiar no negócio e a família controla a sua direção estratégica; a segunda é a definição “intermediária”, em que o fundador e seus descendentes “tocam” a empresa e se pretende manter o negócio na família; e a terceira é a definição “estrita”, em que múltiplas gerações atuam na empresa e mais de um membro da família proprietária têm responsabilidade gerencial. Essas faixas de definições estão ilustradas na figura 3.

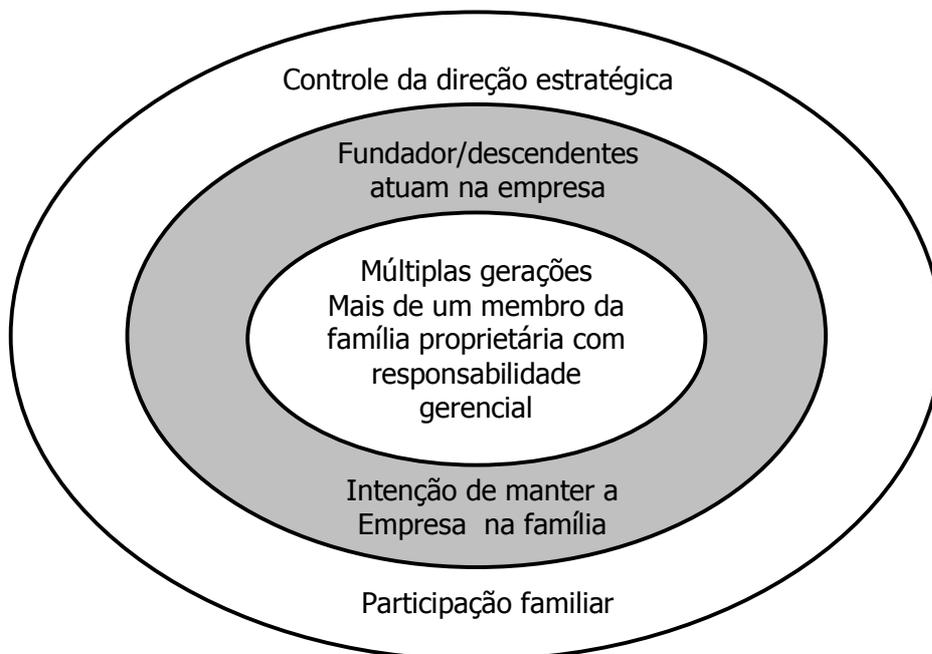


Figura 3: O universo da empresa familiar

Fonte: Astrachan e Shanker (2003, p. 212)

Logo, pode-se conceituar a empresa familiar como “aquela dirigida e administrada por um grupo de pessoas, as quais estão ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos” (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004, p. 7).

2.1.4 Características da empresa familiar

As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional própria, com características específicas, que as distinguem das demais organizações, tornando-as dinamicamente complexas (DANES; OLSON, 2003). A razão principal dessa diferença é a presença do universo familiar mesclando-se aos processos organizacionais. Dessa combinação, surgem características que podem ser classificadas em pontos positivos ou forças da empresa familiar, mas também surgem características denominadas negativas ou fraquezas.

As características apresentadas no quadro 2, a seguir, como a sensibilidade social e política do grupo familiar, em nível regional e nacional; a reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política, além dos valores familiares, dentre os quais, austeridade, comprometimento, dedicação e a liderança, constituem elementos importantes para o desenvolvimento onde estão inseridas as organizações familiares. Logo, de acordo com a intensidade e a regularidade de tais características, as empresas familiares podem influenciar beneficentemente, de formas distintas, as pessoas e a sociedade onde se encontram.

A cultura predominante na organização também é uma importante característica que pode explicar muitas ações da empresa familiar no ambiente onde estão inseridas. A cultura é o jeito como cada organização aprendeu a lidar com o ambiente e com os parceiros. É uma difícil mistura de suposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas, que juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Cada organização familiar possui sua própria cultura, resultante de diversos fatores que incluem os valores, comportamento e personalidade de seus fundadores (SILVEIRA; BIEHL, 2003).

O quadro 2 mostra as principais características positivas da empresa familiar.

Características positivas/forças	Autores
Exigência de comprometimento, dedicação, auto-sacrifício e alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência uma forte liderança.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A continuidade da administração ao longo do tempo, com valores familiares, gera imagem positiva.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar, em nível regional e até mesmo nacional.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com a família.	Belardinelli (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)

Quadro 2: Características positivas da empresa familiar

Fonte: Elaborado a partir de autores diversos.

Há quatro espécies de culturas em empresas familiares. A forma mais comum, a paternalista, é caracterizada por relacionamentos hierárquicos e autoridade centralizada. Os líderes, normalmente membros da família, tomam todas as decisões importantes e supervisionam de perto os funcionários. O segundo padrão, o laissez-faire, é semelhante à cultura paternalista, mas os funcionários são considerados mercedores de confiança e podem

tomar algumas decisões. A família ainda determina o que precisa ser feito, mas os funcionários decidem como fazer. A terceira espécie é a cultura participativa, considerada uma forma rara em empresas familiares, é radicalmente diferente. Ela é orientada para grupos, estruturada para envolver os outros, não enfatiza o poder da família e encoraja o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários. E o último padrão cultural é denominado profissional, uma forma usualmente encontrada nas empresas dirigidas por gerentes profissionais não-pertencentes à família. Ele se caracteriza por individualismo, competição e relações impessoais com os funcionários (DYER, 1986 apud GERSICK et al., 2006; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Os valores e a cultura familiar também incidem sobre as decisões administrativas. Uma empresa de origem protestante, por exemplo, certamente buscará maximizar a riqueza de forma a compartilhá-la com a sociedade local. Essa realidade faz parte do contexto americano, em que as empresas assumem importantes aspectos sociais de partilhar considerável parcela de seu lucro financiando instituições acadêmicas, filantrópicas e religiosas. Outro exemplo são as empresas latinas, que tendem a valorizar a informalidade, e as de origem centro-europeu, que buscam maximizar estruturas formais. A tradição empresarial japonesa de buscar o consenso nas decisões se reflete na empresa familiar nipônica como uma grande dificuldade de lidar com conflitos de idéias e formas alternativas de pensamento (WERNER, 2004).

Nesse contexto, Koironen (2002) em pesquisa com empresas familiares centenárias da Finlândia descobriu que os valores mais importantes nessas corporações são a honestidade, credibilidade, obediência às leis, qualidade e habilidade. E as características que definem essas corporações são comprometimento, responsabilidade, justiça, trabalho árduo e o sucesso.

Outra característica associada às empresas familiares é a flexibilidade. Pequenas empresas e empresas familiares são, quase que por definição, ligadas à flexibilidade. Elas são vistas como exemplos de capacidade de, continuamente, reorganizar os recursos de acordo com mudanças nas demandas dos clientes. Entretanto, embora essas empresas tenham de fato uma certa flexibilidade na organização, o foco dos proprietários-gerentes no cotidiano e no dia a dia impõe novas certezas que contrariam a idéia de uma flexibilidade total. Isso não deveria surpreender, pois a abertura das atividades da empresa aos ditames do mercado significa que os proprietários-gerentes, suas famílias e suas empresas, todos, tornam-se meros recursos calculáveis para serem manipulados da maneira mais economicamente racional. O

gerenciamento, então, se torna uma mera técnica, a ser aprendida e aplicada (LIGHTFOOT; FOURNIER, 2000, p. 96). Porém, Craig e Moores (2006), em estudo longitudinal de dez anos com empresas familiares, concluem que elas são importantes geradoras de inovações e estratégias no ambiente onde se encontram. O quadro 3 apresenta as principais características negativas da empresa familiar, resultantes também da simbiose existente entre família e empresa.

Características Negativas/Fraquezas	Autores
Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.	Gersick et al. (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Gestão centralizada, autoritária, intuitiva.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000)
Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Cultura familiar interferindo negativamente nos negócios.	Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Descapitalização da organização, em função de o caixa da empresa ser usado como a solução para os problemas financeiros dos familiares.	Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Uso ineficiente de administradores não familiares.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Falta de sistemas de planejamentos em geral e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento.	Blumentritt (2006), Murphy (2005), Lodi (1998), Lank (2001), Donnelley (1967)
Resistência à modernização e falta de política atualizada de produtos e mercados.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência, nepotismo.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Conflitos entre parentes dentro da empresa.	Hubler (2005), Werner (2004), Danes e Olson (2003), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Morosidade/burocracia	Donnelley (1967)

Quadro 3: Características negativas/fraquezas da empresa familiar

Fonte: Elaborado a partir de autores diversos

É importante destacar que tais fraquezas não necessariamente estão presentes em todas as empresas familiares. O fato é que elas podem desenvolver-se em empresas familiares, se

não existir a preocupação dos gestores em tornar a profissionalização uma busca constante nessas organizações. Diante do exposto, nota-se que a quase totalidade das fraquezas atribuídas à gestão das empresas familiares está ligada à relação de parentesco existente entre os seus membros, o que é confirmado por vários estudiosos do tema (LANK, 2001; DONNELLEY, 1967; LODI, 1998; GONÇALVES, 2000; BERNHOEFT, 1989; GERSICK et al., 2006).

Não obstante, é o desconhecimento das relações envolvidas, e não a participação pura e simples da família, que é o fator decisivo a ditar o sucesso ou o fracasso de tais firmas (DONNELLEY, 1967). Nesse sentido, Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) introduziram o conceito de “capital familiar”, expressão derivada do termo “capital social”, para explicar a existência de vantagem competitiva nas empresas familiares. O capital familiar é constituído de dois componentes – estruturais e relacionais - derivados especialmente das relações de parentesco. O componente estrutural refere-se ao forte vínculo existente entre os membros da família. O componente relacional é uma característica peculiar do capital familiar e inclui obrigações e expectativas, reputação, identidade e infra-estrutura moral. Portanto, o capital familiar é precioso, raro, inimitável, insubstituível, dependente das relações de parentesco e pode alavancar os demais recursos que sustentam a vantagem competitiva de empresas familiares.

A força da influência da família ou membros da família é comprovada também por Auken e Werbel (2006), que ao estudar especificamente o comprometimento das esposas com o negócio do marido, seja através de cooperação, suporte psicológico, suporte estrutural e financeiro, enfatizam que o nível de comprometimento delas pode contribuir para o êxito ou o fracasso em termos de performance financeira da organização familiar.

Nesse cenário, destaque-se que o estudo das empresas familiares ainda é relativamente novo. As pesquisas começaram com descrições de casos de empresas familiares por consultores e, posteriormente, os estudos das empresas familiares - como sistemas - iniciou com alguns artigos isolados nos anos 1960 e 1970 (MAGALHÃES NETO; FREITAS, 2003). Esses primeiros clássicos focalizavam problemas típicos que pareciam atrapalhar as empresas familiares, como nepotismo, rivalidades entre gerações e irmãos, e administração não profissional (GERSICK et al., 2006). Estes últimos autores afirmam ainda que a influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração. Dessa forma, alguns estudos podem estar negligenciando um aspecto importante e, sobretudo, esclarecedor - a família (e sua influência na organização)

- para a compreensão de inúmeras questões organizacionais relevantes. Esse aspecto é denominado capital familiar por Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006).

Para Andrade e Grzybovski (2004), as empresas familiares são organizações peculiares que merecem ser discutidas teoricamente sob diferentes abordagens, o que torna esse um tema relevante. Contudo, grande parte da literatura ainda aborda apenas os aspectos negativos da empresa familiar. Tal fato pode estar associado à dificuldade de o pesquisador acessar o interior dessas organizações e das famílias empresárias, haja vista que o comportamento dos membros da família presentes na empresa é alicerçado no elemento confiança.

Na última década, foi reconhecida a importância de se estudar a organização familiar em termos de suas características comportamentais, notadamente os aspectos relacionados aos valores e emoções, bem como, a representação simbólica da família (WAIANDT; JUNQUILHO, 2005). Logo, não se pode compreender uma empresa familiar sem antes compreender a dinâmica familiar, assim como não se pode analisar a dinâmica familiar sem antes analisar o seu relacionamento com a empresa. A interação entre esses dois aspectos inseparáveis cria as condições necessárias para se estudar o todo da empresa familiar (WERNER, 2004).

Nesse sentido, Gersick et al. (2006) elaboraram um modelo conceitual visando a análise e compreensão da dinâmica da organização familiar. “O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família” (GERSICK et al., 2006, p. 6), conforme a figura 4.

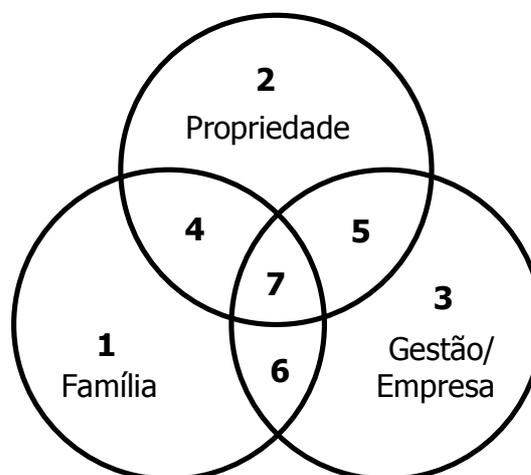


Figura 4: O modelo de três círculos da empresa familiar
Fonte: Gersick et al. (2006, p. 6)

Os círculos da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Dessa forma, membros da família estarão no setor 1; os funcionários estarão no setor 3; um membro da família que é funcionário e, ao mesmo tempo, proprietário da organização estará no setor 7, e assim sucessivamente.

Entretanto, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade, o que gera o desenvolvimento das empresas familiares.

Assim, o desenvolvimento, adicionado ao longo do tempo aos três círculos, resultou no modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, conforme a figura 5.

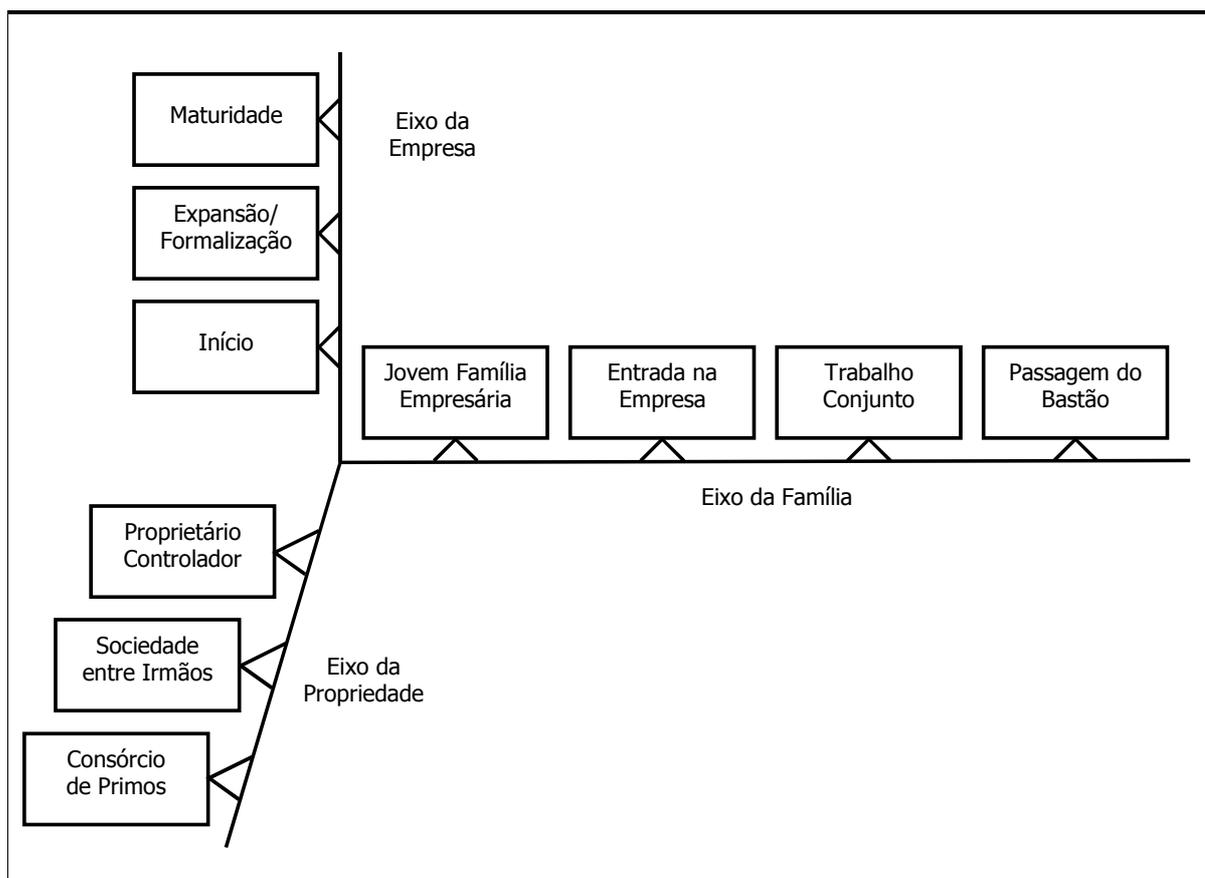


Figura 5: O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

Fonte: Gersick et al. (2006, p. 17)

Neste modelo há três dimensões de desenvolvimento, alicerçados na propriedade, na família e na empresa. Na dimensão de desenvolvimento da propriedade há três estágios. O estágio inicial, de proprietário controlador, caracteriza-se pelo controle na propriedade consolidado em uma pessoa ou casal. Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa. Os desafios são a capitalização do negócio, o equilíbrio do controle unitário com a entrada de interessados-chave e a escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

No estágio de sociedade entre irmãos, dois ou mais irmãos, de uma mesma geração, têm o controle acionário efetivo. Os principais desafios são ainda a capitalização, o desenvolvimento de um processo para a partilha do controle entre os proprietários, a definição do papel dos sócios não funcionários, retenção do capital e o controle da orientação das facções dos ramos da família.

No estágio de consórcio de primos, há muitos primos acionistas e uma mistura de sócios funcionários e de não-funcionários. Os desafios são a administração da complexidade da família e do grupo de acionistas e criar um mercado de capital para a empresa familiar.

Na dimensão de desenvolvimento da família, o estágio inicial é a jovem família empresária. Neste estágio, a geração adulta possui abaixo de quarenta anos e os filhos, se houver, estão abaixo de dezoito anos. Apresentam-se como desafios neste estágio, a criação de um “empreendimento casamento” viável, a tomada de decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, o estabelecimento de relacionamento com a família ampliada e a educação dos filhos.

No estágio seguinte, de entrada na empresa, a geração mais velha encontra-se entre trinta e cinco e cinquenta e cinco anos. A geração mais jovem está entre a adolescência e os trinta anos. Os desafios são a administração da transição da meia-idade, a separação e a individualização da geração mais nova, e a facilitação de um processo para as decisões no início sobre as carreiras.

O estágio de trabalho conjunto é caracterizado pela geração mais antiga estar entre cinquenta e sessenta e cinco anos, e a geração mais jovem entre vinte e quarenta e cinco anos. Como desafios-chave desta fase tem-se a promoção da cooperação e comunicação entre gerações, o encorajamento da administração positiva de conflitos e a administração das três gerações da família que trabalha em conjunto. Por fim, no estágio da passagem do bastão, a geração mais velha encontra-se com sessenta anos ou mais. Os desafios são o afastamento da

geração mais velha da empresa e a transferência da liderança da família de uma geração para outra.

Na dimensão de desenvolvimento da empresa, há três estágios. No primeiro estágio, o início, a estrutura organizacional é informal, com o proprietário-gerente no centro de tudo e se produz, em geral, apenas um produto. Como desafios-chave tem-se a sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento) e a questão da análise racional *versus* o sonho no ambiente de negócios.

O estágio de expansão/formalização é caracterizado por uma estrutura cada vez mais funcional. Há vários produtos ou linhas de negócios. Os desafios são a evolução do papel do proprietário-gerente e a profissionalização da empresa, o planejamento estratégico, a definição dos sistemas e políticas organizacionais e a gestão do caixa.

No estágio de maturidade, a estrutura organizacional favorece a estabilidade, pois a empresa possui uma base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto. A estrutura divisional é dirigida pela equipe da alta gerência e as rotinas organizacionais estão bem-estabelecidas. Os desafios-chave deste estágio são a definição de um novo foco estratégico, a manutenção do comprometimento de gerentes e acionistas e os reinvestimentos na empresa.

Há, no entanto, limites para a utilidade de uma tipologia de algo tão complexo como o é a empresa familiar. Este modelo não permite que as empresas sejam categorizadas em tipos, e há muitas condições híbridas com relação às dimensões e estágios ora descritos. O modelo, todavia, auxilia a análise das dinâmicas de qualquer empresa familiar (GERSICK et al., 2006). Nesse contexto, Magalhães Neto e Freitas (2003), ao caracterizar uma organização familiar do setor eletro-cerâmico e de manufatura de cerâmicas técnicas, através de suas diferentes fases de desenvolvimento, segundo o modelo tridimensional de Gersick et al. (2006), concluem que a empresa não seguiu os padrões clássicos propostos pelo modelo referencial, tendo assumido, em todas as fases de sua história, formas híbridas na caracterização das dimensões propriedade, gestão e família.

Porém, Andrade e Grzybovski (2004), ao aplicar o modelo dos três círculos em empresa familiar do setor de transportes rodoviários de cargas, demonstram a aplicabilidade de modelos teóricos e empíricos de análise de outras culturas, como a norte-americana, mas, com possíveis adaptações aos contextos e culturas locais. Na visão destes pesquisadores, Gersick et al. (2006) falham em não descrever o período que antecede a fase do proprietário

controlador. E finalizam afirmando que, mesmo assim, ele continua sendo um importante referencial inicial de análise para as empresas familiares.

Diante do exposto, convém salientar que os estudos se preocupam em analisar a dinâmica interior das empresas familiares. Este estudo visa analisar a relação da empresa familiar com seu ambiente.

2.1.5 Dois desafios importantes à empresa familiar

2.1.5.1 A profissionalização da empresa familiar

A profissionalização, ou, mais especificamente, a falta dela, é considerado um dos grandes problemas à sobrevivência das empresas familiares. No entanto, a expressão “profissionalização” muitas vezes é indevidamente utilizada, ao se associar a falta de profissionalização à simples presença de familiares na estrutura organizacional. Assim, “É leviana a afirmação de que uma empresa profissional é aquela que não possui membros da família na gestão” (WERNER, 2004, p. 4). Segundo este autor:

Profissionalizar significa identificar a melhor competência para o desempenho de determinadas funções. Muitas vezes, essas competências podem ser encontradas na própria família, com a vantagem de se ter, desde logo, uma compatibilidade de valores com os detentores da propriedade. Portanto, a profissionalização é possível também com adaptações internas. (WERNER, 2004, p. 89).

Craig e Moores (2005) afirmam que a adoção de modelos de profissionalização não precisam, necessariamente, entrar em conflito com os valores familiares, em especial do fundador. De fato, estudo com as Indústrias Filizola, no Brasil, demonstra a possibilidade de realização do modelo de profissionalização com a presença de familiares, resultando em uma existência organizacional longínqua e, ao mesmo tempo, familiar. Ao longo da existência centenária e de quatro gerações de familiares, a Filizola continua atuante e líder de mercado e com boas perspectivas para o futuro (CAPELÃO; MELO, 2001).

Para Lodi (1993), a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos

personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Assim, na empresa familiar, a profissionalização implica em três pontos básicos: o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; e o sucesso em incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

“Na gestão profissional, as decisões são pautadas por critérios técnicos, objetivos e racionais. Na gestão tradicional familiar, tais decisões são também influenciadas por aspectos emocionais e afetivos” (WERNER, 2004, p. 4). Logo, a proximidade e o vínculo existentes entre os parentes, gera uma intimidade incomum, que pode ser benéfica à organização. Entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares (GERSICK et al., 2006).

Infere-se, dessa forma, que o processo de profissionalização não pode relegar para o segundo plano o poder das emoções, presentes no âmbito da empresa familiar, conforme alertam Bernhoeft e Gallo (2003, p. 47):

A dimensão emocional permeia todo o conjunto de relações. Comete-se um equívoco muito grande quando procuramos encaminhar o tema da “profissionalização” da empresa familiar através de “soluções lógicas” que procuram menosprezar as emoções que envolvem todos os componentes do processo.

Leone (2005, p. 43) ensina que “Profissionalizar significa criar competência nas pessoas e nas organizações”. A profissionalização, assim, pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz (ROCHA, 2002) e as pessoas mais eficientes.

Há autores que destacam a “formalização” como sendo a característica central do processo de profissionalização. Rocha (2002) entende a profissionalização, no âmbito da

gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Para este autor, o processo de profissionalização terá semelhanças com o processo de burocratização, no sentido weberiano, mais especificamente na medida em que o administrador profissional deverá prevalecer sobre o administrador patrimonial. Ele se caracteriza ainda pelo predomínio da racionalidade funcional, da delimitação da autoridade na organização, de exigências de qualificação para preenchimento de cargos na organização e pela maior documentação das ações administrativas.

A necessidade de formalização dos processos organizacionais é apontada também por Gersick (et al., 2006), os quais afirmam que as estruturas organizacionais evoluem, criando diferenciações hierárquicas e funcionais mais formais. Consequentemente, a organização descobre a necessidade de novos sistemas formais de todos os tipos, em particular para o gerenciamento de informações e dos recursos humanos, para permitir que os gerentes analisem o desempenho da empresa e coordenem o trabalho nas diferentes funções.

“De forma específica, a profissionalização repousa sobre duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações no seio da organização” (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000). Porém, a delegação de autoridade pode ser um processo difícil para o fundador da empresa familiar, habituado a ter controle sobre todas as decisões. Nesse contexto, Rocha (2002), através de estudo em empresa familiar de grande porte do setor têxtil, conclui que é difícil a empresa conseguir modernizar-se, ou profissionalizar-se, no campo produtivo, sem abrir mão de algumas de suas práticas arcaicas de administração.

Costa e Batista (2003) estudaram o processo de profissionalização de uma empresa familiar do ramo de educação particular. O estudo empírico realizado identificou que a empresa pesquisada teve êxito no seu processo de profissionalização, tendo melhorado sua dinâmica operacional, inclusive em seus aspectos de natureza pedagógica. Foi identificada também a existência de dificuldades no processo, notadamente decorrentes dos problemas de adaptação da própria família ao novo sistema de gestão. O estudo revelou que fatores como liderança, adequada comunicação, compromisso com a mudança e um planejamento do processo de profissionalização são facilitadores de seu desenvolvimento. Por outro lado, a falta de firmeza na tomada de decisões difíceis, as resistências aos modos gerenciais por familiares e as incoerências quanto às novas regras estabelecidas são fatores impeditivos do sucesso desses processos.

Não obstante a profissionalização com familiares ser possível, as dificuldades oriundas dos laços de sangue são inerentes à empresa familiar. Dessa forma, é necessário um acordo sobre uma gama de perguntas, inclusive qualificações, compensação, avaliação e treinamento dos familiares, como as que seguem. Os filhos terão que demonstrar qualificação para entrar? O que significa “estar qualificado”? Que escolaridade e quanta experiência profissional são exigidas? Eles deverão trabalhar fora antes de voltar à empresa? Todos os filhos terão a mesma oportunidade de dirigir a empresa? Se o filho (a) entrar, como irá encontrar, na empresa, um papel que se adapte às suas qualificações? Como será avaliado seu desempenho? (GERSICK et al., 2006).

Os agregados também não podem ser ignorados no processo de profissionalização. Eles trazem suas próprias forças e questões para a família e podem servir para fortalecer ou enfraquecer o grupo de acionistas. Como, naturalmente, não vêem as dinâmicas familiares através das lentes da história da família, eles podem trazer objetividade e espírito de cooperação para a cultura dos irmãos. Por outro lado, como os agregados tendem a se concentrar em seu cônjuge e nos seus filhos, e têm suas necessidades e estilos, eles podem contribuir para uma abordagem faccionária na empresa. Embora raramente participem dos Conselhos de Administração, o comportamento dos agregados é fator importante para a eficácia e a harmonia dos grupos de irmãos acionistas (GERSICK et al., 2006).

Entretanto, Murphy (2005) ressalta que os assuntos financeiros, operacionais e de gerenciamento de impostos são considerados, pelos seus proprietários, mais importantes e críticos do que a gestão da dinâmica familiar na organização. Essa constatação pode explicar, ao menos parcialmente, o fracasso do gerenciamento da influência familiar e suas conseqüências em muitas empresas familiares.

Apesar de ser um desafio para a empresa familiar, o processo de profissionalização pode significar a permanência da organização no mercado. Mais que isso, o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar nacional. Ser grande gerador de empregos, possuir flexibilidade para rápidas mudanças e agilidade para imediata adaptação tecnológica e organizacional são algumas das características esperadas pelas empresas e seus líderes (BERNHOEFT, 1997).

A globalização também é um fator que exige maior profissionalização das organizações familiares. Porém, as inúmeras famílias empresariais que ingressam no mercado nem sempre estão preocupadas com a perpetuação dos empreendimentos. Normalmente, estão tão imersas em construir e manter o andamento do negócio, que se esquecem de pensar no

futuro, e se foram ideais promissores na episteme, muitas vezes prescindem da capacidade de manutenção do negócio por mais de uma geração. Historicamente, muitas empresas nacionais, incapazes de acompanhar as tendências predatórias trazidas pela globalização, não legaram a seus descendentes um lugar de destaque na economia moderna e acabaram por sucumbir, engolidas pelo imobilismo ou adquiridas por grandes redes (MOSELE; BIEHL, 2004).

As empresas familiares, tradicionalmente, voltadas para o mercado interno, poderão ter que enfrentar essa nova realidade: a necessidade de internacionalização dos negócios (FERNÁNDEZ; NIETO, 2005). Assim, para as empresas familiares, trata-se de um mundo novo, repleto de oportunidade e ameaças. Além de revolucionar o ambiente econômico das empresas, tais ameaças e oportunidades tiveram efeitos sobre as famílias. Estas deixaram de se relacionar apenas com a sociedade que as cerca para lidar com agentes que as desconhecem. Elementos que antes abriam portas para determinadas negociações ou facilitavam contatos tornaram-se irrelevantes no mundo frio do comércio global. Neste novo cenário, cabe à empresa familiar rever sua missão e adequá-la ao contexto internacional (WERNER, 2004).

“Por um lado, a globalização cria desafios (conflito entre os interesses da família e a empresa) e, por outro, gera oportunidades como possibilidades de aumentar exportações e melhores condições de concorrer no mercado internacional” (DONATTI, 1999, p. 56). De fato, a sobrevivência das organizações familiares brasileiras, hoje, está diretamente relacionada ao contexto externo mundial, que se caracteriza com o crescimento do capitalismo e o processo de globalização. Trata-se de um processo irreversível e de maior integração entre os países, nos campos econômico, cultural e político (MACÊDO, 2000; 2002).

Nesse contexto de novas exigências e grandes desafios, a estruturação de formas adequadas de governança para cada empresa familiar e suas particularidades (MILLER; BRETON-MILLER, 2006) torna-se um importante mecanismo de profissionalização, e conseqüentemente, sobrevivência no mercado globalizado. Ressalte-se, porém, que “Os estudos, e mais ainda as práticas, sobre governança na empresa familiar ainda são relativamente novos em todo o mundo” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 33), e normalmente abordam o tema sob a forma do conselho de administração convencional, sem considerar as especificidades da organização familiar, pois “a visão do futuro de uma empresa familiar está permeada de anseios individuais e empresariais. Esses anseios precisam ser administrados e gerenciados de forma a satisfazer a todos de forma justa e transparente, sob o amparo de uma estrutura de governança familiar” (WERNER, 2004, p. 70).

Assim, para o desenvolvimento de políticas que protejam os interesses da empresa, guardando-a dos excessos de politicagem familiar, e tratem a família com imparcialidade, é recomendado um conselho de administração profissional. Porém, uma estrutura de conselho que escolhe seus membros somente como representantes de subgrupos familiares, sem levar em conta as contribuições em potencial para o trabalho que esse órgão deve cumprir, em geral atua contra a integridade da empresa e também, ironicamente, a harmonia familiar (GERSICK et al., 2006). Logo, a composição do conselho pode estar alicerçada na capacidade dos seus membros, observada por fatores como experiência, conhecimento, contatos e reputação (BLUMENTRITT, 2006).

Destarte, e apesar das estatísticas pouco animadoras, a expectativa é de que a longevidade das empresas familiares cresça nos próximos anos em virtude do número cada vez maior de empreendedores e outros participantes de empresas familiares que se preparam para enfrentar os períodos de transição e adotam modelos mais modernos de governança corporativa e familiar (WERNER, 2004). O quadro 4 apresenta uma série de elementos para a análise da governança corporativa em uma empresa familiar.

Família	Empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores ▪ Missão ▪ Código de Ética ▪ Relacionamentos familiares (protocolo de relacionamento) ▪ Relacionamento entre as gerações ▪ Regras preestabelecidas ▪ Funções definidas ▪ Expectativas bem esclarecidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores ▪ Missão ▪ Estruturas jurídicas compatíveis ▪ Acordo de acionistas ▪ Políticas relativas aos familiares quanto à entrada, saída, atuação e remuneração ▪ Plano de carreira para os familiares ▪ Sucessão operacional predeterminada
Patrimônio	Indivíduo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tangível estruturado ▪ Intangível dimensionado ▪ Proteção jurídica ▪ Políticas de utilização acordadas ▪ Sucessão definida e encaminhada ▪ Política de risco e investimento determinada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisso com a família, empresa e patrimônio assumido ▪ Expectativas bem dimensionadas ▪ Definições pessoais claras e transparentes ▪ Funções compreendidas ▪ Relacionamento com os demais familiares equacionado

Quadro 4: Elementos de análise de governança familiar

Fonte: Werner (2004, p. 109)

As questões elencadas no quadro 4 oferecem uma visão ampla de inúmeros aspectos inerentes à empresa familiar que podem ser deliberados na empresa e entre os familiares proprietários das organizações, com o intuito de se estabelecer uma estrutura de governança voltada à empresa familiar. Corroborando com essa idéia, Lane et al. (2006) propõem modelos diferenciados de gestão de governança, de acordo com as características de cada organização familiar. Lambrecht (2005) ensina que princípios sólidos de governança auxiliam também no processo de sucessão da empresa familiar.

Nesse contexto, em estudo sobre governança corporativa, desempenho e turnover de executivos, comparando indústrias brasileiras familiares e não-familiares, Mendes-da-Silva e Melo (2005) concluíram que: primeiro, o nível de turnover, o desempenho financeiro, o valor da firma e a estrutura de governança corporativa, são significativamente diferentes entre empresas familiares e não familiares, destacando-se que, em média, as empresas familiares são menores, possuem conselhos de administração compostos por um número menor de membros, cuja independência em relação à diretoria executiva também são significativamente menores que nas empresas não familiares. Segundo, considerando-se a amostra completa, com empresas *familiares* e *não familiares* no mesmo conjunto, em empresas onde exista atuação da estrutura de governança de forma adequada, o conselho de administração, no exercício de seu poder disciplinador, promoverá o turnover de executivos cujo desempenho seja considerado insuficiente. Terceiro, considerando os conjuntos de empresas *familiares* e *não familiares* de forma isolada, parece que as empresas *familiares*, mesmo possuindo conselhos de administração significativamente menores, dedicam maior atenção ao desempenho da firma para motivar substituições de executivos.

Entretanto, Tsai et al. (2006) em estudo comparativo em empresas controladas por familiares e em empresas não-familiares de Taiwan, concluem que o turnover de executivos - membros da família - é reduzido se comparado ao turnover de executivos de empresas não-familiares, e sugerem que a relação de parentesco, neste caso específico, pode prejudicar a performance organizacional.

2.1.5.2 A sucessão na empresa familiar

A importância da empresa familiar para as nações traz à tona as discussões sobre a sua sobrevivência. De acordo com Lank (2001), em âmbito mundial, entre dois terços e três

quartos de negócios familiares ou acabam ou são vendidos pela família fundadora durante o tempo de vida da primeira geração. Somente entre cinco e quinze por cento continuam até a terceira geração nas mãos dos descendentes. No Brasil não é diferente. As estatísticas mostram que setenta por cento dos negócios de família desaparecem após a morte do fundador e só dez a quinze por cento conseguem chegar a terceira geração, que, em regra geral, “derrete” os ativos criados (LEONE, 2005).

Dentre os problemas enfrentados pela empresa familiar, os três principais são: os problemas na sucessão do controle e da gerência do negócio; ignorância quanto a necessidade de maior profissionalização; e conflitos entre sócios (MAGALHÃES NETO; FREITAS, 2003), sendo que este último, além de ser inevitável no contexto da empresa familiar (HUBLER, 2005), também pode ser decorrência do processo de sucessão. O processo de sucessão pode estar permeado por interesses e disputas na família e na organização, o que o torna complexo.

Sucessão reflete o aspecto seqüencial da transição, quando uma coisa precisa terminar e ser “sucedida” por outra nova. Continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as conseqüências perturbadoras da transição de gestores (GERSICK et al., 2006). Tillmann e Grzybovsk (2005) afirmam que a sobrevivência da empresa familiar está ligada ao processo de preparação do herdeiro. Muitas vezes, o sucessor é preparado para a continuidade, ou seja, administrar a empresa da mesma forma que o foi até então, mas a sobrevivência depende de estratégias empresariais em prol da inovação e da modernização de processos e práticas gerenciais.

Assim, o processo sucessório constitui-se num importante desafio, e interfere nos negócios empresariais de forma decisiva, podendo determinar a estabilidade, expansão ou declínio da organização. A questão da “passagem do bastão”, ou seja, a transição de uma geração para outra, é ponto crucial para uma empresa familiar. E, em grande parte, os fracassos nos processos sucessórios acontecem pela falta de planejamento em relação à entrada da geração nova ou na saída da geração mais velha, como também, falhas de planejamento sobre a carreira do sucessor (SILVEIRA; BIEHL, 2003). A falta de planejamento, portanto, tem-se mostrado um fato recorrente nas pesquisas empíricas sobre a sucessão em empresas familiares (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2005; BORTOLI NETO; MOREIRA JR.; 2001; FREDERICO; BARBOSA, 2001; GUEIROS; OLIVEIRA, 2000; FLORIANI; RODRIGUES, 2000; BLUMENTRITT, 2006). Esse fato pode ser decorrência de

os proprietários de empresas familiares demonstrarem preocupações em primeiro lugar com assuntos financeiros, operacionais e de gestão de impostos, e somente depois preocuparem-se com o planejamento da sucessão, conforme constatado por Murphy (2005).

Não obstante, estudos demonstram a existência do planejamento em parte das empresas familiares, como instrumento facilitador do processo de transição. Silveira e Biehl (2003) realizaram estudo com empresas familiares do Rio Grande do Sul. Constatou-se que a maioria das empresas familiares realizava ações com intuito de planejar antecipadamente o processo sucessório, visando criar estratégias para o sucesso da transição de gerações, contribuindo para viabilizar a continuidade do empreendimento no sobrenome da família.

Em outros casos, entretanto, constata-se a existência do planejamento, mas de forma não efetiva, ou seja, apenas o planejamento casual, de curto prazo, na qualidade de uma mera formalidade burocrática (MOSELE; BIEHL, 2004).

Nesse contexto, o papel do fundador é decisivo para a experiência da sucessão (LAMBRECHT, 2005), haja vista que “[...] o maior impedimento às transições pacíficas é o temor do líder mais velho de perder a estatura heróica e a missão heróica” (GERSICK et al., 2006, p. 96). Estes autores ensinam que os mais velhos podem se agarrar ao poder estratégico da empresa, em busca de um final indefinível, uma grande realização que, em sua opinião, permitirá que se retirem em triunfo. Com efeitos igualmente danosos, eles podem também se aposentar, mas continuar, de formas sutis, a sabotar os esforços dos sucessores. Logo, os líderes mais velhos que conseguem compreender suas contribuições como organizadores da empresa familiar, estão mais aptos para reunir a coragem necessária para participar, de forma construtiva, da transição para uma nova geração de liderança. Tal transição pode ocorrer de forma gradual ou súbita, precipitada por um evento imprevisto.

Machado, Nogueira e Grzeszczeszyn (2004), em estudo sobre a sucessão em empresa familiar de grande porte, constataram a dificuldade do sucedido em desvincular-se da gestão da empresa. Mas não é apenas o fundador o responsável pelos problemas da sucessão, há outros fatores que retardam a atenção para a transição inevitável, os quais, juntos, formam a denominada “conspiração da sucessão”, que é formada por “quatro contribuições clássicas da família: (1) o medo de diferenciação entre irmãos; (2) o medo dos filhos de serem considerados gananciosos; (3) o medo dos cônjuges de perder a identidade e as atividades; e (4) o medo, da família, da morte do líder” (GERSICK et al., 2006, p. 96).

O líder, em especial o fundador, é uma força psicológica fundamental em sua família. Se a empresa tem sucesso e cresce, as oportunidades de empregos, riqueza e status com que ela provê a família podem resultar em grande influência para o proprietário. Sua voz tem peso especial nas discussões familiares. Suas decisões relativas à empresa têm grande importância para a família por motivos puramente financeiros e, em muitos casos, também porque a identidade ou a reputação dela está ligada à empresa. Há, com frequência, muita competição entre os filhos pela atenção, aprovação e favores do proprietário-gerente (GERSICK et al., 2006).

Além de tais obstáculos à sucessão, o cenário econômico nacional, com altos índices de desemprego, tem contribuído muito para a formação do perfil dos sucessores. Sucessores dotados de muita vontade e de pouco preparo, estão mais preocupados em garantir a subsistência, por não ter outra opção de emprego, do que a sua realização profissional. A empresa passa a ser o único meio de obtenção de renda da família, o que alimenta uma disputa cada vez mais precoce pela sucessão. A consequência desta realidade é a diminuição das possibilidades de êxito dos sucessores, uma vez que estes sequer tiveram tempo para se preparar para o cargo (ROSALEM; SANTOS, 2005).

Com relação ao gênero, estudos demonstram, ainda, a existência de restrições às mulheres sucessoras (VERA; DEAN, 2005; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2005; VIDIGAL, 2000). Machado (2003) reflete que, atualmente, homens e mulheres são potenciais sucessores nas empresas familiares, porque os níveis de educação e de inserção no mercado de trabalho são praticamente equivalentes. Porém, o que os poucos estudos desenvolvidos sobre o assunto apontam é que o espaço de sucessoras é restrito e que há uma defasagem entre a realidade social, marcada pelo avanço da participação feminina no mercado de trabalho e por novos arranjos familiares, que não são considerados nas pesquisas sobre sucessão em empresas familiares.

As causas da não sobrevivência das empresas familiares podem ser diversas, haja vista as características específicas de cada organização, relacionadas principalmente à cultura local e familiar e à forma de gestão. Não obstante, em pesquisa realizada com empresas familiares brasileiras que sobreviveram sob o comando da mesma família durante pelo menos quatro gerações ou cem anos, constatou-se que “[...] o principal fator de sobrevivência é a reconcentração do controle acionário, definida como todas as formas de diminuir o número de acionistas (entre outras, compra e venda de ações, exclusão da herança, cisão)” (VIDIGAL, 2000, p. 66).

Corroborando com essa idéia, Hoopes e Miller (2006), em estudo comparativo de empresas com alta e baixa concentração de propriedade, argumentam que a alta concentração acarreta menos custos e pode elevar a geração de lucros às empresas familiares. Tais conclusões reforçam o argumento de que, quanto maior a quantidade de membros da família, mais especificamente os proprietários, em uma empresa familiar, maior é a dificuldade de harmonizar os interesses, o que pode comprometer a sobrevivência da organização.

Tendo em vista a importância da sucessão, os planos de sucessão, as etapas no desenvolvimento profissional dos herdeiros e sucessores, e as intenções a respeito de mudanças na propriedade devem ser discutidos e resolvidos abertamente. Assim, os fundadores que reconhecem a necessidade de gerenciar o processo de sucessão podem elaborar planos cuidadosamente, não deixando o processo seguir ao acaso. Logo, a sucessão, preferencialmente, não deve se constituir num simples fenômeno, mas num processo - longo e exaustivo - de preparação, durando anos e, às vezes, décadas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; LAMBRECHT, 2005).

Longenecker, Moore e Petty (1997) apresentam os estágios do processo de sucessão, como sendo: Estágio Pré-Empresarial: o sucessor cresce familiarizado com o negócio. A criança acompanha o pai à empresa ou brinca com artefatos e equipamentos relacionados à empresa. Normalmente o sucessor tem entre quatro a cinco anos de idade e não se trata de uma fase planejada. Estágio Introdutório: inclui experiências que o sucessor tem antes de completar idade suficiente para trabalhar em tempo parcial nos negócios da família. A criança é apresentada deliberadamente a algumas pessoas associadas à empresa e lhe mostram outros aspectos do negócio. O pai explica coisas sobre as máquinas e equipamentos. Estágio Funcional Introdutório: o filho começa a trabalhar na empresa em tempo parcial, freqüentemente nas épocas de férias ou após o horário das aulas, normalmente em áreas operacionais. Pessoas-chave lhe são apresentadas. Este estágio inclui a preparação educacional e também a experiência em outras organizações. Estágio Funcional: o sucessor entra para o emprego em tempo integral. Antes de passar a posições gerenciais, o sucessor passa por diversas áreas da empresa. Estágio Funcional Avançado: o sucessor assume posições de supervisão, não diretamente relacionadas à administração geral da empresa. Estágio Inicial de Sucessão: o sucessor é nomeado presidente ou gerente geral dos negócios, mas o pai ainda lhe dá apoio. Muitas vezes, o sucessor ainda não dominou completamente as complexidades da presidência. Pode ocorrer o fato de o sucedido estar relutante em abrir mão de todas as decisões. Estágio Maduro de Sucessão: neste estágio o processo de sucessão se

completou. O sucessor é líder de fato, bem como nominalmente. Porém, em alguns casos, isto não ocorre enquanto o predecessor estiver vivo.

Hisrich e Peters (2004) também enfatizam que a transmissão da empresa para um membro da família apresenta dificuldades, sugerindo que o plano de sucessão envolva as seguintes considerações: (i) O papel do proprietário no estágio de transição: ele continuará a trabalhar em tempo integral, em meio turno ou se aposentará? (ii) A dinâmica familiar: alguns membros da família não conseguem trabalhar juntos? (iii) A renda para os membros da família que trabalham e para os acionistas. (iv) O ambiente empresarial durante a transição. (v) O tratamento de funcionários leais. (vi) As conseqüências em termos de impostos. Os autores comentam que a sucessão pode envolver problemas com os funcionários, quando o sucessor não foi treinado o suficiente para a direção do negócio; que o sucessor terá mais probabilidade de êxito se tiver experiências em várias áreas da empresa, assumindo responsabilidades operacionais e se ambientando com os processos de trabalho e os funcionários, provando suas habilidades e justificando o seu futuro papel junto aos seus futuros subordinados; também assinalam que é útil que o empreendedor-sucedido permaneça na empresa por algum tempo como conselheiro do sucessor.

Nesse contexto, Lodi (1987) concorda que o processo de sucessão começa quando os filhos ainda são pequenos e, ao longo do extenso caminho, que separa a infância do momento da transferência do poder, há medidas que devem ser ponderadas. A primeira fase é a chamada de berço e diz respeito à educação e os valores que o sucessor recebeu da família para gerir os grandes momentos da vida e a vocação despertada pelo trabalho dos seus pais. É importante a formação universitária e a necessidade do sucessor atuar em um trabalho fora da empresa da família. Esse trabalho fora é útil até mesmo para que os erros de aprendizado do sucessor sejam feitos fora da empresa e não prejudiquem a sua imagem como profissional. A segunda fase diz respeito ao desenvolvimento do conhecimento dos negócios da família, através de trabalhos nas áreas operacionais; a permanente ligação com bancos universitários para reciclagem de conhecimentos; a importância da pessoa com quem viverá, pois ela influenciará suas atitudes de vida e a formação da sua vida social, cultural e política. A terceira é a fase das medidas de caráter organizacional e jurídico, que se refere às mudanças estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder sobre a organização. Está baseada no fato de que é importante que o sucessor tenha o respaldo acionário suficiente para exercer o poder sem disputas, evitando os conflitos entre os familiares.

O autor ainda alerta para o fato de que há ações que não se deve permitir no treinamento dos sucessores: deixá-los entrar sem critérios de ingresso, sem competência; oferecer qualquer função, sem a definição antecipada do plano de carreira; colocar os sucessores iniciantes em cargos de assessorias, pois ainda não estariam preparados para tal; fazer carreira especializada, pois o sucessor deve ser um generalista; deixar o sucessor numa só empresa do grupo, pois é importante a experiência em todas as empresas; que o sucessor não fique restrito ao escritório central, sob a proteção do fundador; e finalmente, não se deve fazer do seu filho um observador, uma vez que é só fazendo que se aprende (LODI, 1987).

Bernhoeft (1997) afirma que o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Assim, não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Há pontos fundamentais que precisam ser analisados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles o sucedido, o sucessor ou herdeiro, a família, a empresa, o mercado (ou ambiente). De forma semelhante, Lambrecht (2005) propõe que sejam analisados aspectos do indivíduo (sucedido e sucessor), aspectos da família, e a empresa.

Há estudos que corroboram a necessidade de se refletir sobre o processo de sucessão nas empresas familiares. Floriani e Rodrigues (2000) estudaram empresas familiares e seus processos de sucessão da região de Blumenau, Brasil, e de Trento e Bologna, Itália. Tais autores apontam as dificuldades, problemas e entraves enfrentados pelo empreendedor relacionados ao processo de sucessão, sendo o principal, a escolha do sucessor. Concluem que há um despreparo generalizado (do sucedido, do sucessor, dos empregados) nas empresas familiares para a sucessão e recomendam também um plano de sucessão.

Pereira e Gondim (2001) explicam que a figura principal do negócio (proprietário), além do seu papel decisivo nos interesses familiares, acaba se confundindo com a personalidade jurídica da empresa, comprometendo uma perspectiva de continuidade dentro dos desafios atuais face à modernização e à competitividade econômica. Instigam a compreensão correta dos papéis exercidos dentro da empresa familiar. Frederico e Barbosa (2001), ao analisar o processo sucessório em empresas familiares de Aracaju, concluem que a escolha do sucessor é feita com base em sua capacidade demonstrada de administrar os negócios da família. O fator principal de êxito no processo de sucessão é a confiança mútua entre pai e filho(a) e a falta de preparação do sucessor é o principal motivo do fracasso da

sucessão. Também concluem que a entrada de novos parentes nos negócios como genros e noras é vista como um fator gerador de desentendimentos entre familiares.

Machado (2003) afirma que é importante planejar o envolvimento dos herdeiros, compatibilizando áreas de formação profissional e as suas aptidões para os cargos. Dessa forma, o planejamento, seja estratégico ou de sucessão, e este último também pode ter caráter estratégico, são elementos que podem maximizar a performance e a longevidade das organizações (BLUMENTRITT, 2006). Destaque-se, no entanto, que Lambrecht (2005), ao estudar diversos casos de sucessão, demonstra as inúmeras formas e diferenças do processo em cada empresa familiar, em particular, o que implica a não existência de um padrão único de processo de sucessão.

2.2 DESENVOLVIMENTO LOCAL

2.2.1 Contexto de surgimento do desenvolvimento local

“Os modelos tradicionais de desenvolvimento estão em crise em todo o mundo, depois de uma época que começou após a II Guerra Mundial” (MARTÍN, 2001, p. 58). Há consenso entre os pesquisadores sobre os sucessivos fracassos de projetos de desenvolvimento, centrados exclusivamente em critérios de crescimento econômico e avanço tecnológico. Torna-se cada vez mais difícil ignorar uma série de indicadores negativos que são resultantes desses projetos. A competitividade, cada vez mais descontrolada, tem provocado crescente desigualdade social em todos os países, além de comprometer os recursos naturais (BRAND, 2001). E apesar de toda a riqueza que vem sendo gerada no mundo, as pessoas que passam fome ainda se contam aos bilhões (SOUZA, 2005).

O Brasil não ficou imune a tais conseqüências, tendo sido caracterizado como país subdesenvolvido. Após a crise dos anos de 1980, ficou claro que estava esgotado o antigo padrão de desenvolvimento brasileiro, quando foram registradas as piores taxas de crescimento do país (BARBOSA et al., 2004). Nessa época, os sucessivos governos federais

[...] buscaram alterar o personagem regulador do crescimento: se antes o Estado era o principal indutor - planejando, regulando e mesmo investindo -, agora situavam no (abstratíssimo) mercado a responsabilidade por organizar toda a economia do país, inclusive o frágil mercado de trabalho e o futuro produtivo por meio dos investimentos. (BARBOSA et al., 2004, p. 265).

Dessa forma, no novo projeto de desenvolvimento, a partir da década de 1990 (o da integração competitiva), a busca da equidade deu lugar ao conceito de eficiência econômica, o emprego passou a ser menos importante que a competitividade e o estado retirou-se de arenas estratégicas, ampliando as bases para a retomada de fluxos de capital internacional. Essas mudanças foram apresentadas à sociedade como elementos fundamentais para a estruturação de uma nova proposta de desenvolvimento do país (CAIADO; RIBEIRO; AMORIM, 2004). Logo, o mercado e suas regras se apossaram da economia nacional, com a permissão do estado. Temas como planejamento e desenvolvimento ou foram desacreditados pelo governo

federal ou deixados ao sabor dos ventos, desenvolvimento regional e local nem mais foram temas de política ou mesmo discussão governamental (BARBOSA et al., 2004).

Nesse contexto, os grandes projetos de desenvolvimento nacionais e regionais, característicos do século 20 no Brasil, objetivavam, através de investimentos estratégicos estatais e estímulo aos investimentos privados em regiões mais pobres, reduzir os desequilíbrios de desenvolvimento econômico entre as regiões. Entretanto, até hoje perduram diferenças significativas, caracterizadas principalmente pela concentração de renda em determinadas regiões do país. Assim, não há a menor possibilidade de compor um único e centralizado grande projeto (FRANCO, 2006a) nos moldes fragilizados do passado. Contudo, Pochmann (2004) alerta que, apesar dos constrangimentos e limites do desenvolvimento regional, não se deve prescindir do papel privilegiado que possui a constituição de um projeto nacional de desenvolvimento, demarcado pela ampliação dos investimentos, do emprego e da redistribuição de renda. Alicerçado, portanto, no estímulo ao desenvolvimento econômico e social.

Nessa discussão, Furtado (1999, p. 239) lembra que “A tendência à concentração regional da renda é fenômeno observado universalmente, sendo amplamente conhecidos os casos da Itália, da França, e dos EUA. Uma vez iniciado esse processo, sua reversão espontânea é praticamente impossível”. Logo, é necessário que o desenvolvimento seja discutido, deliberado, buscado, estimulado, criado. O poder público e a sociedade civil não podem esperar que o desenvolvimento surja ao acaso.

Diante desse cenário, há a necessidade de uma nova estratégia de desenvolvimento. Retomar o desenvolvimento econômico, buscar soluções que permitam ao país voltar a crescer e a desenvolver-se, fugir da quase estagnação econômica e social, entre outros, são bordões já usados no passado, mas que hoje carregam uma urgência que une em coro a maioria dos brasileiros (POCHMANN, 2004). Como defende Brostolin (2002), o que parece lógico é que as duas frentes de desenvolvimento – a social e a econômica – andem interativamente juntas. A social potencializando as pessoas para se tornarem sujeitos e agentes e a econômica ensejando sustentação material e apoio instrumental ao alavancamento da social, disso resultando partilha da quantidade com qualidade em todas as dimensões da vida humana: saúde, higiene, salubridade, trabalho, segurança, educação, moradia, lazer, cultura, iniciativa, criatividade e congêneres.

Assim, não se pode mais falar de um centro que teria o monopólio da iniciativa na definição das políticas e de uma periferia que não faz mais do que negociar as capacidades de

aplicação. Os novos contextos de decisões colocam face a face uma grande multiplicidade de atores (administrações públicas, sociedade civil organizada, bancos e instituições de crédito, empresas de serviços urbanos, etc.) e caracterizam-se por um grande policentrismo. Dessa forma, os territórios locais, como expressão maior da organização coletiva, afirmam-se cada vez mais, como um terreno privilegiado de inovações institucionais. Para agir nestes novos contextos, emergem novos conceitos como governança e redes políticas (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004).

Reiterando a importância do lugar ou local como referência para os processos de desenvolvimento, Benko (2001, p. 11) argumenta que

[...] o renascimento dos meios locais e regionais na qualidade de núcleos da organização econômica, cultural e política oferece novas e inesperadas possibilidades para a renovação da vida comunitária. A democracia e a cidadania tomam um novo sentido no contexto da sociedade local. A criação de novas identidades locais e de novas ações democráticas entra em perspectiva. A realização de uma nova visão política local gesta-se em relação com o novo contexto global.

O desenvolvimento local se trata, antes de mais nada, de um trabalho ou de uma prática que, ao contrário do desenvolvimento regional, não se baseia em um quadro rigorosamente definido (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Logo, o paradigma de desenvolvimento tradicional não é mais suficiente para responder às demandas da sociedade civil que, a cada dia, torna-se mais emancipada, crítica e atenta às questões de cidadania.

Silveira (2006) comenta que na trajetória brasileira das últimas décadas, é possível distinguir o período de vitalização da idéia de sociedade civil, por oposição ou resistência ao regime ditatorial (“a sociedade contra o Estado”) e o desencadeamento do processo de democratização, com os movimentos múltiplos onde se configura uma heterogeneidade nos padrões de relação entre as organizações da sociedade e as instâncias de governo, em seus diferentes níveis (federal, estadual, municipal). É também nesse ambiente que se instala o uso da noção de sociedade civil como referência a processos, mecanismos e instituições que se constituem na sociedade, fora do sistema estatal, com móveis outros que não os do mercado.

Assim, “O final do período de autoritarismo militar deu início a um processo de democratização política [...] levando à expressão de uma demanda crescente por direitos e cidadania” (MORETTO; POCHMANN, 2002, p. 55).

Dessa maneira, as experiências de desenvolvimento econômico local emergem nos últimos vinte anos ao lado de um conjunto de transformações econômicas que têm abalado profundamente as bases do paradigma produtivo que orientou a economia mundial até os anos 1970 (LEITE, 2004). Neste contexto, pode-se afirmar que a grande maioria dos agentes que impulsionam as iniciativas de desenvolvimento local o faz não no sentido da complementariedade a projetos de desenvolvimento nacional, mas justamente porque este está ausente, pela falta de respostas das políticas nacionais ao acirramento do desemprego e da crise social no plano local (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004).

Adicionalmente, com a crise do chamado regime de acumulação fordista, caracterizado por um processo de produção em massa em grandes unidades, concentradas espacialmente, e fomentado e apoiado por um sistema político keynesiano, que se materializa na existência de um estado centralizado, intervencionista, planejador e outorgador de bem-estar, passa-se hoje a crer na aparição do regime de acumulação flexível e, nesta transição, supõe-se abrir uma brecha para a possibilidade do desenvolvimento local (FROEHLICH, 1998).

A sociedade civil participativa e construtora do seu destino, ativa dentro do espaço onde vive, constitui a base do processo de desenvolvimento local. Nesse sentido, observa-se que até a década de 1960, a sobrevivência de núcleos urbanos de muitas comunidades localizadas as levou a iniciativas, em todo o Brasil, de autoprovimento principalmente de água, energia e outros, através de cotizações, mutirões e similares. Após 1964, o governo militar “passou a borracha” em todas essas iniciativas locais, centralizando os serviços em megaempresas públicas, estaduais e nacionais, em maioria hoje privatizadas, melhorando a quantidade e qualidade dos serviços, mas, ao mesmo tempo, empobrecendo as localidades sob três aspectos: i) esvaziamento de iniciativas no nível das comunidades locais; ii) deslocamento das fontes de renda e chances de emprego para os centros urbanos estratégicos e maiores (hoje também sitiados por carência, miséria e marginalidade), embora, e contraditoriamente, onerando toda população com pesadas tarifas, calculadas à revelia da mesma; iii) abertura das comunidades interioranas e periférico-urbanas para a exploração “político-eleitoreira-promesseira”, verdadeiro crime social só corrigível pelo surgimento de lideranças políticas visceralmente comprometidas com a teoria e prática do desenvolvimento local (ÁVILA, 2000, p. 69).

Conforme informa Benko (2001), nas duas últimas décadas houve um “deslizamento de escala”. Trata-se de uma recomposição dos espaços: os espaços clássicos, nos quais os

sistemas econômico, social e político evoluíram praticamente ao longo de todo o século, estão se deslocando ao mesmo tempo para cima e para baixo. Na escala superior, constata-se a criação ou o reforço dos blocos econômicos, e, freqüentemente, sob forma de mercados comuns, evoluindo, em seguida, rumo a espaços política e economicamente unidos, como é o caso da Europa; o deslocamento rumo ao patamar inferior da escala caracteriza-se pelo reforço das unidades territoriais em nível regional (e, por conseguinte, local).

Ao final do século XX, o mundo sofre um processo de grandes transformações, gerado principalmente pela globalização, abrindo perspectivas de progresso e desenvolvimento nunca antes sonhados, ao mesmo tempo em que cria uma nova gama de problemas e conflitos, cuja solução demandará um enorme esforço de toda a sociedade. Capital, bens, serviços, tecnologia, informação e conhecimento circulam em um espaço global, criando novos fluxos de riqueza, poder, imagens, identidade e participação, ingredientes básicos da sociedade. O espaço local se transforma em função de fluxos globais, condicionando a liberdade de sua sociedade na definição de suas políticas, ao mesmo tempo em que abre novas opções e novos desafios (LOPES, 1998).

Nessa conjuntura, a globalização, ao contrário daquilo que se poderia pensar à primeira vista (que se promoveria a completa homogeneização dos espaços), vem justamente reforçar a importância do desenvolvimento local, haja vista que cria a necessidade de formação de identidades e de diferenciações entre regiões e comunidades, para que possam enfrentar um mundo de extrema competitividade (MARTINELLI; JOYAL, 2004). O fenômeno da globalização, portanto, contribuiu fortemente para o ressurgimento da valorização do local, das origens, do sentido de pertencimento a um lugar, aspectos comuns a qualquer pessoa, pois o “viver” ocorre intensamente no lugar, no local onde as pessoas se encontram. Para Souza (2005), com a globalização, o desenvolvimento econômico mundial deverá ampliar-se nos próximos anos em uma escala sem precedentes, gerando maior nível de bem-estar para as nações que souberem inserir-se dinamicamente nesse processo.

Mas o desenvolvimento econômico local, além de estar atrelado a essas mudanças econômico-sócio-estruturais, de âmbito mundial e nacional, o que criou as condições para o seu surgimento, tem raízes em experiências bem sucedidas de desenvolvimento de cidades e regiões de outros países, como a Itália, Canadá e Áustria.

Nesse sentido, convém lembrar que, na região da chamada Terceira Itália, houve durante as décadas de 1960 e 1970 um crescimento intenso dos empregos em indústrias de base artesanal, intensivas em tecnologia de design, produzindo principalmente produtos

vinculados à moda (*fashion*) como vestuário, artigos de couro e sapatos, móveis, jóias, entre outros, associados à produção metal-mecânica, baseadas numa estrutura produtiva de pequenas e médias empresas, não coligadas diretamente aos grandes estabelecimentos, configurando verdadeiros distritos industriais especializados. Em Bologna, por exemplo, destaca-se a produção de máquinas de precisão e dispositivos industriais; em Parma, as máquinas para alimentação; em Prado, os produtos têxteis; na região de Marche, os calçados; em Sassuolo, a cerâmica; em Reggio Emilia, as máquinas agrícolas e as embalagens metálicas; e assim sucessivamente (POCHMANN, 2004).

O desenvolvimento local se impôs no Quebec, na linguagem popular, desde o início dos anos de 1980, em parte sob influência do uso desse termo, então em voga na França. Até então, usava-se a expressão desenvolvimento comunitário em relação às iniciativas adotadas no âmbito de uma intervenção de parceria, com o objetivo de solucionar o problema do subemprego (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

A Áustria, logo no início dos anos 1970, foi drasticamente atingida pela crise do seu padrão de crescimento, o que a levou a tornar-se um dos primeiros países a experimentar as opções de “reestruturação industrial” discutidas no âmbito das organizações internacionais ao longo dos anos 1980, e que acabaram convergindo para a idéia central de promover o desenvolvimento local. No entanto, ao tirar as lições da experiência austríaca de “ajustamento local à reestruturação industrial”, um relatório do grupo avaliador da OCDE fez uma crítica enfatizando que o grande perigo da abordagem do desenvolvimento local é i) a simples agregação de programas, sem uma estratégia que de fato possa mobilizar o conjunto das comunidades e ii) que seja um mero complemento do desenvolvimento regional, no âmbito de uma estratégia maior (VEIGA, 2002).

Nesse contexto, sobre a experiência italiana, pode-se refletir sobre o mito construído em torno do desenvolvimento local, geralmente centrado na análise das virtudes universais do modelo (POCHMANN, 2004), afinal, assim que algumas lições gerais sobre os “distritos” começaram a ser tiradas, foram também surgindo muitas dúvidas sobre a possibilidade de que elas pudessem vir a ser aproveitadas em contextos muito diferentes (VEIGA, 2002), haja vista que, dentre outras, as condições sociais, econômicas, históricas e culturais de cada local são próprias e peculiares, não sendo possível a simples utilização de modelos prontos de desenvolvimento local.

Ressalte-se também que, de acordo com Ávila (2000), até 1970 sequer se falava sobre desenvolvimento local em termos mundiais e muito menos de Brasil. O máximo que se

descortinava, inclusive no cenário mundial e por pressão de estratégias desenvolvimentistas providas unilateralmente de cima para baixo, dos organismos internacionais, eram ainda os acenos ao chamado “desenvolvimento regional”. Nos anos 1960/1970 se investiu muito em macroestratégias para melhorias de condições infra-estruturais dos países subdesenvolvidos, como o Brasil. Mas, gerando efeitos totalmente contrários ao desenvolvimento de fato capilarizado no âmago de nossa base populacional: os investimentos financeiros geridos arbitrariamente concentraram a economia em áreas e pessoas privilegiadas, sobrando ao resto da população o pesadíssimo jugo da dívida com suas amargas e indelévels conseqüências de deteriorização social.

Ainda segundo o autor, daí em diante, principalmente a partir de meados dos anos 80, começou-se a pensar, inclusive no Brasil, em estratégias governamentais de desenvolvimento regional. Entretanto, e aquém dos círculos economistas que se prendiam a “estratégias globais” - nacionais ou regionais - e não às dinâmicas interativas locais de desenvolvimento, em 1985 já se iniciou no Brasil a discussão da comunitarização do desenvolvimento, em níveis municipal e submunicipal, no contexto de descentralização da educação escolar e dos serviços sociais básicos, afetos diretamente a contingentes populacionais concretamente localizados (ÁVILA, 2000, p. 66).

Dessa forma, no Brasil, apenas há alguns anos começou-se a falar de maneira mais intensa em desenvolvimento local (MARTINELLI; JOYAL, 2004). No ambiente universitário, o desenvolvimento local só começou a merecer espaço a partir de 1996, através do Departamento de Geografia da Universidade de São Paulo, que promoveu o “Curso sobre Desenvolvimento Local” (ÁVILA, 2000). Nesse sentido, Imperial (2005) informa que a CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa não tem grande experiência de trabalho em matéria de desenvolvimento local. Entretanto, essa situação também é fruto do recente regime militar, quando se instalou um ambiente de sufocamento de manifestações de cidadania, gerando reduzida motivação e baixa auto-estima das comunidades no que se refere a suas reais capacidades de mobilização e mudança.

Em termos de ação governamental federal, nos últimos meses de 1998 e meados de 1999 lideranças políticas, do próprio circuito governamental, levantaram a bandeira do “combate imediato à extrema pobreza”, que se alastrava pelo país, cuja gravidade não mais poderia esperar, na opinião das mesmas por efeitos macroeconômicos de médio ou longo prazo, e a difundiram por todos os meios de comunicação. Esse contexto levou o governo a criar, em regime de emergência, o chamado “Programa Comunidade Ativa”, vinculado ao

preexistente e mais abrangente “Programa Comunidade Solidária”, como estratégia para instituir e implementar, em municípios para isto triados em todo o Brasil, o assim denominado “Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)”, envolvendo o governo federal, os governos estaduais, as prefeituras municipais e o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (ÁVILA, 2000, p. 66). De forma complementar, Rêgo (2002, p. 15) informa que esse movimento, denominado DLIS,

[...] foi iniciado pelo SEBRAE em outubro de 1994, ainda como Programa de Emprego e Renda (Proder), mas passou a ser chamado de Proder Especial em novembro de 1999, quando começou sua parceria com o Programa Comunidade Ativa, do Governo Federal. Em 2001, chegou a 820 municípios e começou a ser exportado para a Angola, adotando a sigla DLIS como sinônimo para as ações do Programa SEBRAE de Desenvolvimento Local.

O DLIS vem sendo implantado estrategicamente em municípios que possuem menores Índices de Desenvolvimento Humano - IDH do país (o IDH é calculado a partir de três variáveis: longevidade, educação e renda) e com população inferior a cinquenta mil habitantes. O SEBRAE possui alcance nacional e capilaridade (INSTITUTO CIDADANIA, 2006), o que lhe confere um papel importante na disseminação do desenvolvimento local pelo país.

Outro fato relevante que reforçou as bases para a irradiação dos processos de desenvolvimento local no Brasil foi a criação da Lei n. 10.257, de 10 de julho de 2001, denominada de “Estatuto da Cidade”. No capítulo IV, que trata da “Gestão Democrática da Cidade”, os artigos 43, 44 e 45, possuem as seguintes redações:

Art. 43. Para garantir a gestão democrática da cidade, deverão ser utilizados, entre outros, os seguintes instrumentos:

- I - órgãos colegiados de política urbana, nos níveis nacional, estadual e municipal;
- II - debates, audiências e consultas públicas;
- III - conferências sobre assuntos de interesse urbano, nos níveis nacional, estadual e municipal;
- IV - iniciativa popular de projeto de lei e de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano;
- V - (VETADO).

Art. 44. No âmbito municipal, a gestão orçamentária participativa de que trata a alínea f do inciso III do art. 4º desta Lei incluirá a realização de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e do orçamento anual, como condição obrigatória para sua aprovação pela Câmara Municipal.

Art. 45. Os organismos gestores das regiões metropolitanas e aglomerações urbanas incluirão obrigatória e significativa participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade, de modo a garantir o controle direto de suas atividades e o pleno exercício da cidadania. (BRASIL, 2001).

Essa Lei, portanto, fortalece o processo democrático e estimula a cidadania. É importante salientar que a existência de uma sociedade disposta a participar do processo de desenvolvimento local, empreendendo iniciativas econômicas, participando de debates e frentes de trabalho juntamente com o setor público, coloca-se como condição para o desenvolvimento. Assim, cabe ao governo local cooperar com o setor privado neste sentido e aproximar-se da sociedade, investindo em capacitação para o desenvolvimento empresarial e institucional locais (LIMA, 2000).

Desse modo, mesmo que ainda de forma incipiente, alicerçado nas iniciativas realizadas, práticas concretizadas e sistematizadas, o desenvolvimento local no Brasil se apresenta como uma oportunidade de alterar a realidade de muitas cidades e comunidades, por meio da mobilização social e o apoio, facilitação e estímulo do poder público local. Logo, o desenvolvimento local constitui-se num desafio, tanto à sociedade civil quanto aos governos. Ambos talvez tenham que rever seus modos de pensar o desenvolvimento. Yori (2000) lembra ainda que o estado (poder público) não é um projeto acabado e definido, já que se constitui dentro de um processo. Assim, sua própria necessidade de modernização exige permanentemente adotar novas estratégias e com elas desenvolver novas ferramentas.

2.2.2 A perspectiva do desenvolvimento local

Até o final do século XIX, poucas cidades possuíam abastecimento de água, saneamento e iluminação pública; a saúde pública era precária, as taxas de mortalidade muito altas e as pessoas possuíam baixa expectativa de vida. No século XX, a humanidade conheceu um progresso sem precedentes em todas as áreas, com melhorias significativas dos níveis de bem-estar. Uma diversidade de novos produtos, serviços e descobertas científicas mudaram radicalmente o sistema produtivo e a vida das pessoas. O surgimento do sistema de contabilidade nacional colocou em evidência os desníveis de desenvolvimento entre os países. A partir de então, o desenvolvimento tornou-se tema de preocupação mundial. Contudo, não existe uma definição universalmente aceita de desenvolvimento. Uma primeira corrente de

economistas, de inspiração mais teórica, considera crescimento como sinônimo de desenvolvimento. Já uma segunda corrente, voltada para a realidade empírica, entende que o crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente (SOUZA, 2005).

De fato, o crescimento econômico tem um papel fundamental para o desenvolvimento. Isto ocorre não apenas pelo aumento de rendas privadas, mas também pela expansão de serviços sociais que ele pode possibilitar. Assim, é algo indiscutivelmente necessário, mas o crescimento - apenas - não implica em melhoria dos padrões de qualidade de vida de toda a população. Constata-se esse fato ao se analisar o caso do Brasil, onde de forma concomitante ao crescimento do produto nacional bruto per capita está a situação de “grave desigualdade social, desemprego e descaso com o serviço público de saúde” (SEN, 2000, p. 62). Bremaeker (2004) informa ainda que, paradoxalmente, o que pode parecer estranho à primeira vista é o fato de que a maior concentração da população de mais baixa renda no Brasil está nos municípios de melhor Índice de Desenvolvimento Humano, sofrendo a influência do seu quantitativo demográfico por um lado e demonstrando a existência de uma séria desigualdade na distribuição da renda da população.

Dessa forma, criar riqueza não significa, necessariamente, distribuí-la, de modo a reduzir as desigualdades sociais e propiciar às pessoas o acesso aos frutos do desenvolvimento. Logo, o crescimento econômico, se não for acompanhado de estratégias que promovam a socialização da riqueza, pode gerar situações de grave concentração de renda, com o conseqüente agravamento da pobreza da população. Nesse sentido, Souza (2005, p. 3) alerta que “A miséria nos países ‘pobres’, sem dúvida [é] o maior problema econômico mundial [...]”. Associado a problemática da pobreza está o conceito de subdesenvolvimento. Para os economistas que associam crescimento com desenvolvimento, um país é subdesenvolvido porque cresce menos do que os desenvolvidos, embora apresente recursos ociosos ou subutilizados. Ele não utiliza integralmente os fatores de produção de que dispõe e, portanto, a economia expande-se abaixo de suas possibilidades (SOUZA, 2005).

Em que pese a abordagem do crescimento econômico como sinônimo de desenvolvimento estar fragilizada pelo seu histórico de conseqüências sociais em nível mundial, a maior parte dos projetos de desenvolvimento ainda parte dessa premissa, além de desconsiderar o papel das peculiaridades locais. Assim, a crítica à concepção dominante de desenvolvimento, aquela baseada na industrialização, urbanização e burocratização (crescimento econômico), “ressalta os seus efeitos indesejados: deterioração ambiental,

concentração urbana, desertificação rural e fracasso nas tentativas de reduzir as desigualdades sócio-econômicas” (FROEHLICH, 1998, p. 87). Este autor argumenta ainda que na questão do desenvolvimento, a pós-modernidade pode ser tomada como a consciência crescente dos limites do projeto de modernidade.

Diante do exposto, o desenvolvimento local surge como reação aos projetos de desenvolvimento econômico de âmbitos nacional e regional, centralizados e elaborados de forma unilateral pelos centros de poder públicos, os quais, em geral, omitem nesse processo o poder de transformação que a sociedade local organizada possui. Dessa forma,

Na nova concepção de desenvolvimento econômico [o desenvolvimento local] ganham importância, entre outros, alguns componentes sócio-culturais. Assim, o espaço deixa de ser contemplado simplesmente como suporte físico das atividades e dos processos econômicos, passando a ser mais valorizados os territórios e as relações entre os atores sociais, suas organizações concretas, as técnicas produtivas, o meio ambiente e a mobilização social e cultural. (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 7).

Assim, o desenvolvimento local se concretiza quando há “um processo de aproveitamento dos recursos e riquezas de um determinado local ou região, os quais podem ser valorizados e transformados através do efetivo envolvimento da comunidade, resultando na melhoria da qualidade de vida da população através da geração de empregos, renda e acesso à saúde e educação” (BROSTOLIN, 2002, p. 24). Ademais, o desenvolvimento local possui características como: a valorização dos recursos que se tem no local onde a comunidade vive, o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre a população, a organização e a solidariedade, a participação e, sobretudo, o dinamismo local ou a mobilização de energias (CÔTÉ, 2000).

Dessa forma, observa-se que se trata de uma nova postura em relação ao local onde as pessoas convivem e, principalmente, na forma de convivência da sociedade. Nesse sentido, o desenvolvimento local deve ser pensado como um pacto territorial, tendo presentes as idéias de desenvolvimento e de alta mobilização dos recursos locais. Isso significa uma estratégia integrada das instituições para enfrentar a fragmentação territorial; o fortalecimento de lideranças locais; a criação de uma identidade e de um sentimento de solidariedade social e territorial; o fortalecimento de um controle social e de uma cultura de responsabilidade pública; a mobilização de diferentes culturas, criando redes; a mobilização do conhecimento local, criando uma cultura de projetos (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Assim, há uma

mudança significativa de enfoque no processo de desenvolvimento: a abordagem de baixo para cima, ou seja, da base, da comunidade, da cidade, do local para as esferas centrais e superiores de poder, quando se trata de desenvolvimento local. No entanto, esse processo não implica o isolamento do local em relação às outras instâncias como a estadual, regional, nacional, e até mesmo global (nesse caso, considerando-se o local como sendo uma cidade).

Os processos de desenvolvimento local implicam esforços articulados de atores estatais e da sociedade civil, dispostos a levar adiante projetos que surjam da negociação de interesses, inclusive divergentes e em conflito. Assim, a lógica do desenvolvimento local necessita do surgimento e fortalecimento de atores inscritos em seus territórios e com capacidade de iniciativa e propostas sócio-econômicas que capitalizem as potencialidades locais. Com relação à iniciativa local, experiências de novas fontes de energia, a renovação de atividades tradicionais, a introdução de novas tecnologias, a abertura de canais de comercialização, a revitalização da pequena empresa e do artesanato, a exploração integral dos recursos, a ampliação dos sistemas de crédito e outras alternativas, supõem uma dose muito importante de mobilização do conjunto dos atores locais. Logo, o fortalecimento da cidadania torna-se uma condição necessária para o desenvolvimento local, que passa a ser entendido pela ação coordenada entre a sociedade civil e o poder público municipal, implementada por meio de um processo participativo e democrático, em prol do bem-estar social, econômico, político e cultural de um dado território (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004).

Nesse contexto, Lima (2000) informa que há duas correntes teóricas sobre o desenvolvimento local: a competitiva e a social. A abordagem competitiva, de forma semelhante à abordagem tradicional do desenvolvimento (regional, nacional), entende que o desenvolvimento econômico dar-se-ia por meio de benefícios advindos do relacionamento do município com os agentes externos. Assim, direciona suas ações para o “grande mercado”, notadamente o externo à cidade. A vertente social, por seu turno, assume um posicionamento oposto, pois enfatiza a promoção de ações voltadas para “dentro” da própria cidade, direcionadas para atender as demandas da sua população.

O quadro 5 apresenta uma comparação dessas abordagens, a partir dos seus aspectos principais.

	Concepção DL	Abordagem Competitiva	Abordagem da Exclusão Social	Papel do Governo Local	Instru-mentos
Tradicional	Correção de desequilíbrios regionais	Atração de recursos externos	-	Subsidiário às diretrizes do governo central/federal	- Incentivos fiscais - Infra-estrutura/serviços
Competitiva	Melhor posicionamento na competição interurbana para atrair rendas para a cidade	- Atração de recursos externos - Potencialização de setores da economia local	Meio para atingir os fins	Empreendedor, articulador de forças, no sentido de construir/reforçar vantagens comparativas	- Infra-estrutura/serviços - Parcerias público/privadas - Marketing urbano
Social	Geração de emprego e renda para a população	Tida como um meio para atingir os fins (interesse pela atração de investimentos externos, sem almejar melhor posição na competição propriamente dita)	Objetivo final	Atuação no sentido de criar/assegurar empregos	- Infra-estrutura/serviços - Parcerias público/privadas - Oferta de créditos subsidiados a pequenos empreendedores

Quadro 5: Comparação das abordagens do desenvolvimento local

Fonte: Lima (2000, p. 177-178)

Dessa forma, a principal distinção entre a abordagem tradicional e as novas formulações é que estas assumem que os governos municipais são agentes protagonistas do processo de promoção do desenvolvimento local, enquanto aquela os considera como atores subsidiários, integrados na dimensão regional. Ressalte-se que as duas correntes, destacadas dentre as formulações recentes, compartilham algumas características comuns, que as diferem da corrente tradicional do desenvolvimento. Em linhas gerais, pode-se afirmar que elas concordam quanto ao protagonismo atribuído aos governos locais no processo de propulsão do desenvolvimento local, na definição e solução dos problemas. Os governos locais são identificados como agentes aglutinadores/articuladores de forças e interesses, empreendedores e até motores de ações que visem ao desenvolvimento local. Um outro ponto de convergência dessas vertentes é a importância dada à participação da sociedade civil, através de parcerias e conformação de redes como meios para a concretização das idéias, envolvendo seus vários tipos de atores: públicos, privados ou quase públicos (LIMA, 2000).

“Porém tal atribuição de sentido ao desenvolvimento, tão localista e “descentralista”, esbarra em sérias desconfiças teóricas, quando não práticas e articulativas” (FROEHLICH, 1998, p. 88). Assim, muito embora o desenvolvimento local tenha como fundamento central a articulação e a valorização do potencial local, faz-se necessário ressaltar que o mesmo não é pensado somente a partir da localidade. Outras escalas devem ser consideradas, uma vez que os diversos pontos do planeta se conectam em redes, mesmo que esses espaços não sejam espaços de todos (COSTA, 2003). Corroborando com esse pensamento, Suárez (2004) menciona que as transformações locais não estão desligadas das transformações em âmbito estadual, regional, nacional e global, tendo em vista a influência da globalização e suas diversas formas de manifestações. Portanto, o “[...] contexto macro-econômico nacional [e global] exerce importante determinação sobre as possibilidades do avanço ou retrocesso do desenvolvimento local e regional” (POCHMANN, 2004, p. 49). Diante do exposto,

Para pensar o desenvolvimento local é preciso buscar a combinação harmoniosa de fatores sociais, ecológicos, culturais e políticos presentes em dado território e, a partir das potencialidades locais, estabelecer estratégias sustentáveis de desenvolvimento, considerando as ameaças e oportunidades exógenas. Ou seja, aproveita-se a vantagem e força endógena, criando mecanismos de defesa das ameaças globais, mas aproveitando-se das oportunidades oferecidas pela globalização. (COSTA, 2003, p. 7-8).

Ávila (2000) enfatiza também que, no que diz respeito a como os fatores endógenos e exógenos se interagem no processo de desenvolvimento local, nem os primeiros e nem os segundos, isoladamente, significam ou produzem o desenvolvimento. Em síntese, há que se somarem e necessariamente interagirem estratégias de dinâmicas exógenas e endógenas, haja vista que a primeira sem a segunda se afiguraria como mera caiação desenvolvimentista e a segunda sem a primeira funcionaria como mecanismo de puro isolamento societário.

Outra questão relevante na discussão sobre o desenvolvimento local é como as inovações experimentadas em pequena escala podem se sustentar. Segundo Franco (2006a), não há uma resposta geral para tal questão. Tem-se a impressão de que essas pequenas experiências não podem se sustentar por um tempo muito longo, o que não significa necessariamente dizer que não sejam sustentáveis. Uma experiência inovadora de desenvolvimento local, como qualquer manifestação social, tem, em geral, início, meio e fim. Dura apenas um certo tempo, que depende da força do estímulo inicial, dos recursos exógenos investidos, da sua capacidade de alavancar novos recursos endógenos suficientes para sua

continuidade. Mas nunca dura eternamente. Pode desaparecer ou pode virar outra coisa. Se for bem sucedida, mesmo assim, depois de algum tempo, sempre tende à transmutação. Sustentabilidade, neste caso, é a capacidade de virar outra coisa de acordo com a mudança das circunstâncias e não de manter sempre um mesmo formato, o que implicaria uma retenção - conservadora e não inovadora - de fluxos na rede.

O mesmo autor ainda reflete sobre o impacto dessas novas práticas no desenvolvimento do país, respeitando sua diversidade que é incompatível com unificação e centralização. Se a referência ao “desenvolvimento do país” está associada ao âmbito sócio-territorial que abarca as localidades ou setores onde novas práticas de desenvolvimento e de participação social estão acontecendo, então, o conjunto das experiências terá, como efeitos mais globais, uma dinamização geral do país em termos de boa governança, prosperidade econômica e cultura cívica favorável a melhores condições de convivência social.

Entretanto, nem sempre as condições ambientais existentes favorecem a concretização desse formato de processo de desenvolvimento, com a articulação dos atores locais. Moretto e Pochmann (2002) lembram que a dinâmica administrativa correspondente ao estado, herdada do período autoritário (regime militar), não foi tocada significativamente com o processo de democratização em curso. A prática de governo de distribuição de poder no interior das administrações manteve inalteradas diversas de suas características mais autoritárias e centralizadoras, contraproducentes do ponto de vista do projeto de mudança de um governo democrático e popular. A burocracia também é um entrave aos processos de desenvolvimento local, entendida no sentido de excesso de regras, normas, papéis, leis, etc. (DESBUROCRATIZAÇÃO..., 2004).

Mas, ao fundo dessa problemática, dentro de uma sociedade dual e desigual, está a situação de grave pobreza de um grande contingente da população, tanto em cidades como no meio rural, que praticamente não tem acesso a propriedades nem a serviços. Desse modo, quando as prioridades vitais de muitos indivíduos são apenas poder alimentar-se dia a dia, grande parte dos enunciados fundamentais dos modelos de desenvolvimento local parecem bucólicas utopias (GONZÁLEZ, 2000). Convém ressaltar que o enfrentamento e a superação da pobreza têm sido a tônica do desenvolvimento local pensado e praticado na América Latina. Cada vez mais seus pressupostos humanistas têm servido a projetos que objetivam erradicar a miséria. Neste contexto, a participação representa um desafio ainda maior, haja vista que os segmentos mais carentes, não raro migrantes, portanto viventes em um processo

de inserção sócio-espacial, têm ainda mais dificuldade de se envolver e contribuir efetivamente nos projetos (MARTINS, 2002).

Sen (2000) argumenta que a questão da pobreza vai além da visão relacionada à pouca renda. A renda inadequada é uma forte condição predisponente de uma vida pobre, mas não é a única determinante da pobreza. Esta é determinada também pela privação da capacidade das pessoas. Torna-se um ciclo vicioso (conforme a figura 6), pois da mesma forma que a falta de renda reduz as chances de se ter e desenvolver capacidades, também a privação dessas capacidades reduz o potencial do indivíduo para auferir renda. E o desenvolvimento apresenta-se incompatível com privações de capacidades das pessoas, pois isso é a gênese das desigualdades.

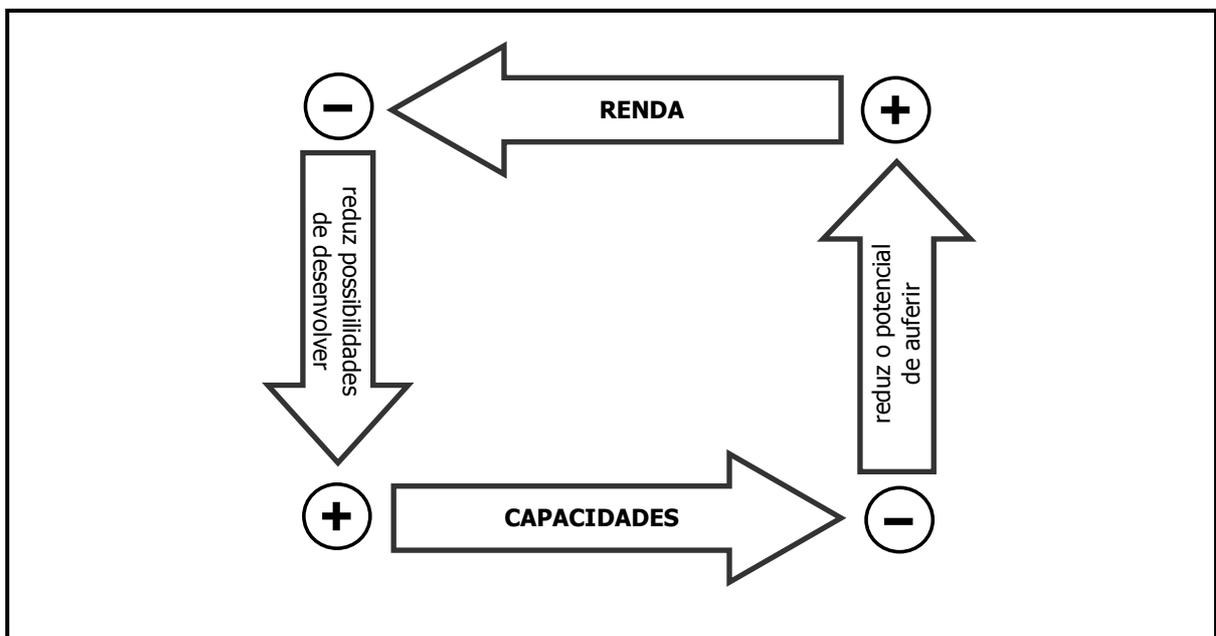


Figura 6: O ciclo vicioso da pobreza na visão de Amartya Sen

Fonte: Elaborado a partir de Sen (2000)

Forrester (1997) classifica como o “horror econômico” a grande situação de exclusão social, cerceadora de cidadania, produzida pelo sistema capitalista, o qual tem como “braço operacional” a globalização. Nesse cenário, não obstante os argumentos em torno dos sentidos de uma nova visão sobre o desenvolvimento, Lima (2000) defende que o conceito de desenvolvimento local não pode ser traduzido como algo inovador, haja vista que seu conteúdo traz elementos já tratados por teorias anteriores e/ou tradicionalmente utilizados pelos governos para a promoção do desenvolvimento local. Assim, as formulações recentes

trazem importantes contribuições para o atual processo de gestão local do desenvolvimento, na medida em que adequam antigos conceitos e instrumentos de ação (como participação, colaboração, cidadania, solidariedade, confiança, união, mobilização social) à nova realidade político-econômica mundial.

Além disso, muito embora o panorama aqui apresentado, permanecem dúvidas no horizonte conceitual do que venha a significar de fato desenvolvimento local (ÁVILA, 2000). Trata-se de um tema multidisciplinar, que abarca uma diversidade de experiências, práticas e interpretações. Oliveira (2001, p. 19) ao refletir sobre a dificuldade de se definir o que é desenvolvimento local, afirma que “[...] se tudo é desenvolvimento local, então, como ensinava uma velha lição de álgebra, nada é desenvolvimento local”. Entretanto, o autor comenta que o desenvolvimento local é uma noção polissêmica, e necessariamente comporta tantas quantas sejam as dimensões em que se exerce a cidadania. Qualquer tentativa, pois, de transformá-la em modelos paradigmáticos, está fadada ao fracasso. O autor ainda alerta para o fato de que

[...] está-se elaborando um discurso sobre o desenvolvimento local como paradigma alternativo à sociedade plagada de conflitos por todos os lados; desenvolvimento local é apresentado como um “emplastro” [...] capaz de curar as mazelas de uma sociedade pervertida, colocando-se no lugar bucólicas e harmônicas comunidades. Pensado dessa forma, o desenvolvimento local tende a fechar-se para a complexidade da sociedade moderna e passa a buscar o idêntico, o mesmo, entrando, sem querer, perigosamente, na mesma tendência midiática da sociedade complexa. O desafio do desenvolvimento local é o de dar conta dessa complexidade, e não voltar as costas para ela. (OLIVEIRA, 2001, p. 13).

Siedenberg (2003) menciona que em torno do conceito de desenvolvimento socioeconômico estabeleceu-se, tanto na retórica política quanto na idiomática jurídica, bem como em muitos discursos acadêmicos e na terminologia oficial, uma forte tendência natural para indicar um contexto relativamente impreciso, aproximado, indefinido, ambíguo e que permite as mais diversas interpretações. Historicamente e semanticamente, o conceito de desenvolvimento já sofreu diversas metamorfoses.

No próprio contexto do desenvolvimento local, conforme a visão de Ávila (2000, p. 69), há diferença fundamental entre os significados de “desenvolvimento local” e de “desenvolvimento no local”, mesmo que com a “participação da comunidade”. No caso do “desenvolvimento no local”, quaisquer agentes externos se dirigem à “comunidade

localizada” para promover as melhorias de suas condições e qualidade de vida, com a “participação ativa” da mesma. Assim, os agentes externos são os promotores do desenvolvimento e a comunidade apenas se envolve participando. Já o “desenvolvimento local” significa que a comunidade mesma desabrocha suas capacidades, competências e habilidades de agenciamento e gestão das próprias condições e qualidade de vida, “metabolizando” comunitariamente as participações efetivamente contributivas de quaisquer agentes externos (mesmo que com algum tipo de “empurrãozinho”). Desse modo, os agentes externos são os que se envolvem participando, inclusive no sentido de “combustíveis” e “baterias” que acionam o “motor da comunidade”, para que ela mesma, pouco a pouco, se torne capaz de “tracionar” o progresso de suas condições e qualidade de vida, sob todos os pontos de vista (social, econômico, cultural, etc.), inclusive no que se refere à contínua atração e metabolização de contribuições exógenas alimentadoras.

Esse cenário, no entanto, propicia que as diversas posições contribuam para o avanço, em amplitude e profundidade, do que efetivamente se entende por “desenvolvimento local”. Ressalte-se ainda que as mudanças semânticas do debate público sempre revelam um sentimento coletivo de que noções utilizadas até determinado momento não mais dão conta da percepção que se tem dos problemas enfrentados, nem exprimem direito o que se gostaria ou pretenderia fazer em seguida. Ou seja, são mudanças que refletem as hesitações intrínsecas ao enunciado de novos projetos sociais, e, por isso mesmo, as novas noções em torno das quais se organiza o debate público costumam ser sempre muito imprecisas, fluidas e ambíguas (VEIGA, 2002).

A dificuldade de entender (e, por conseguinte, de aceitar) o desenvolvimento local é decorrente de concepções e posturas pouco ou nada conciliáveis e mesmo opostas ao estabelecimento de uma nova cultura do desenvolvimento. Entende-se que os pressupostos da visão humanista e ecológica requerem, para sua compreensão, uma revisão de posturas. Está claro que o desenvolvimento local não é um receituário de medidas prontas, tampouco padronizadas, para serem aplicadas em qualquer lugar. Não há espaços para fetichismos e radicalismos de qualquer espécie, tampouco para concepções restritas de cultura. Igualmente necessário é rever a nossa estrutura de sentimentos, porque se exige sensibilidade em dose suficiente para não conciliar com a arrogância tecnicista e, não raro, etnocêntrica (MARTINS, 2002).

Ademais, esse modelo de desenvolvimento não se baseia simplesmente na mensuração de variáveis econômicas como taxa de juros, salários, inflação, déficit público, câmbio etc.,

mas sim, nas potencialidades de uma determinada região geograficamente delimitada, levando-se em consideração, principalmente, os recursos naturais existentes, a vocação trabalhista e produtiva da comunidade e fatores sócio-culturais como: laços familiares, confiança entre os agentes produtores, grau de relacionamento entre as empresas, cooperação inter-firmas, costumes, tradições, religião, etnia, laços culturais, etc. (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004).

Logo, o processo de desenvolvimento local, para funcionar na prática, precisa ser desencadeado gradativamente, envolvendo e sendo apreendido pelos atores locais numa perspectiva educadora, emancipadora, geradora de auto-estima e autoconfiança (COSTA, 2003). Nesse sentido, todas as conquistas comunitárias precisam ser explicitadas, comemoradas e difundidas. A explicitação, a comemoração e a difusão de quaisquer êxitos comunitários, dos menores aos maiores, funcionam como reagentes de elevação da “adrenalina” de todos os integrantes da comunidade, pois é por aí que as conquistas são socializadas e de fato assumidas como bens-comuns. São, ainda, eficientes meios estratégicos de construção da auto-estima comunitária, em razão de que agem como fenômenos estimuladores de engajamento, colaboração e partilha nos campos das idéias e ações. As comemorações, por vezes inclusive celebrações, fortalecem sempre os laços informais e formais de coesão e visão comunitárias, por isso nunca podem ser esquecidas ou banalizadas no processo de implementação do desenvolvimento local (ÁVILA, 2000).

O processo do desenvolvimento local precisa ser vivido, entendido, assumido e aperfeiçoado pelos atores sociais presentes em determinado local, sentindo-se como sujeitos desse processo para que possa ser sustentável. Tem-se que entendê-lo enquanto uma necessidade individual e grupal, buscando um planejamento de base, ancorado na participação popular, no comprometimento político e na técnica adequada de condução. Pressupõe-se, também, imaginar que os componentes de um lugar conheçam o sentido desse termo (COSTA, 2003). O local transforma-se, assim, num ambiente inovador.

Um território (ou local) inovador se compõe de uma série de elementos inter-relacionados de forma sistêmica: i) o substrato territorial de âmbito local; ii) o conjunto de atores (como empresários, instituições públicas, sindicatos, associações privadas diversas, população, igrejas, etc.) com capacidade de decisão, que se identificam com esse espaço e são capazes de tomar decisões e deliberar sobre projetos de futuro; iii) recursos materiais (como infra-estrutura técnica e patrimônio urbano) e imateriais (como habilidades, conhecimentos, herança cultural, coesão social); iv) uma lógica de interação, pela qual se estabelecem

relações (de cooperação e confiança) entre os atores e existe capacidade de chegar a acordos, o que, em nenhum caso, exclui a competência ou o conflito de interesses; v) uma lógica de aprendizagem, ou a capacidade dos atores para modificar seu comportamento ao longo do tempo com o objetivo de adaptá-lo de forma flexível às mudanças do ambiente e às normas de atuação acertadas coletivamente (MÉNDEZ, 2001).

De forma complementar, ao analisar conceituações descritivas de diversos autores, e baseando-se nestes, Ávila (2000, p. 68), conclui que

[...] o “núcleo conceitual” do desenvolvimento local consiste essencialmente no efetivo desabrochamento das capacidades, competências e habilidades de uma “comunidade definida” (portanto com interesses comuns e situada em determinado território ou local com identidade social e histórica), no sentido de ela mesma se tornar paulatinamente apta a agenciar e gerenciar (diagnosticar, tomar decisões, planejar, agir, avaliar, controlar, etc.) o aproveitamento dos potenciais próprios, assim como a “metabolização” comunitária de insumos e investimentos públicos e privados externos, visando à processual busca de soluções para os problemas, necessidades e aspirações, de toda ordem e natureza, que mais direta e cotidianamente lhe dizem respeito.

O desafio maior é certamente criar e consolidar uma outra cultura de desenvolvimento, cujo objetivo mais importante seja a permanente elevação do estado de bem-estar humano em todas as suas dimensões (MARTINS, 2002). Nesse sentido, o desenvolvimento local pressupõe também a capacidade de investigação de novas tecnologias de desenvolvimento, porque investigar é, antes de tudo, praticar o exercício da criatividade. Investigar é ver aquilo que os outros não vêem e pensar naquilo que os outros não pensaram. Investigar é a busca de novos enfoques para a participação real na criação de novas iniciativas de desenvolvimento (BROSTOLIN, 2002). No entanto, o processo de desenvolvimento local não pode ser apenas uma experiência inseqüente. Isso implica em que “[...] a utilização de processos e instrumentos de desenvolvimento de forma não sistemática e pouco estruturada, assente em lógicas metodológicas ineficientes do tipo prova/erro, deve ser substituída por atuações consistentemente articuladas dentro de um quadro estratégico intencionalmente decidido” (CRUZ; RIBEIRO, 2003, p. 10).

Assim, é importante salientar que as ações frustradas de desenvolvimento em função de erros e falhas na sua concepção e execução ou falta de continuidade, podem contribuir para a criação do ceticismo na população local, que tenderá a usar o conhecido jargão “é apenas mais um!”, quando das tentativas de implementação de um novo processo de

desenvolvimento local. O desenvolvimento local é um grande desafio em condições normais; não se deve confiar a ele metas desmesuradas, capazes de engendrar desilusões amargas. Portanto, além de evitar a formação do ceticismo, é preciso também enfrentá-lo. (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Convém registrar também que a mudança de cultura e formas de pensar, é um processo possível, mas que não ocorre da noite para o dia, nem de um mês para outro, pode levar anos, e até toda uma geração. A persistência é uma regra para os processos de desenvolvimento local.

Assim, o país precisa de milhares de projetos de desenvolvimento local. O Brasil do futuro será aquele das cidades transnacionais e das cidades tecnológicas, das regiões e microrregiões que descobrem e realizam suas vocações, dos arranjos produtivos, das cadeias e das redes sócio-produtivas de inovação. O reflexo nacional desse processo múltiplo de desenvolvimento deve ser consequência de intensa fermentação, da incrível efervescência que resultará da dinamização de nossas diversas potencialidades, da atualização e valorização de nossos variados ativos locais e setoriais, sobretudo humanos e sociais. E não o resultado normativamente planejado e calculado de investimento em localidades e setores que supostamente teriam o condão de dinamizar o país como um todo (FRANCO, 2006a). Ávila (2000) faz uma reflexão semelhante e acrescenta que enquanto isso não ocorrer, com certo grau de satisfatoriedade, o Brasil e todos os países subdesenvolvidos se limitarão a serem colonizados pelo e para o desenvolvimento externo, isto é, desenvolver-se-ão tão somente como consumidores de desenvolvimento dos países hegemônicos.

Entretanto, o desenvolvimento local não é uma panacéia para resolver todos os problemas de âmbito municipal, nem tampouco resulta exclusivamente das vontades que integram o espaço territorial da cidade ou região. Mas mesmo estando associado a condições sociais, políticas e econômicas de dimensão nacional e internacional, tal não implica dizer que não há o que fazer no plano municipal e regional (BARBOSA et al., 2004).

Portanto, é necessário seguir estudando, comparando e trocando conhecimentos e experiências a fim de buscar novos estímulos e estratégias de desenvolvimento, e neste caso, de uma perspectiva local, a fim de romper com um processo histórico de grandes desigualdades e contrastes internos (GONZÁLES, 2000, p. 11). Nesse contexto, a sistematização das experiências de desenvolvimento local se mostra fundamental para o avanço e consolidação do seu entendimento. “Sistematizar é construir a memória de uma experiência de desenvolvimento local, divulgar saberes relacionados a práticas (lições e

ensinamentos), estimular o intercâmbio e a confrontação de idéias, bem como contribuir a reconstituir visões integradas dos processos de intervenção social” (MILANI, 2005, p. 11).

Conforme alertam Martinelli e Joyal (2004), não se decreta o desenvolvimento local; ele deve passar por uma fase de aprendizagem. Conforme tais autores, o desenvolvimento local se resume em uma palavra: organização. Ignorá-la, leva as populações das regiões em dificuldades a serem organizadas pelas forças do mercado.

2.2.3 O sentido do “local” e o papel da cidade no desenvolvimento local

A globalização pode ser percebida como o aprofundamento da tendência à hegemonia da cosmovisão ocidental/“americanizante”, assentada na racionalidade tecnológica e na penetração de valores de mercado em todos os espaços e em todos os campos da vida social, que promove o declínio das identidades sob as forças da estandardização e a desconstrução do local enquanto singularidade, bem como a descaracterização ou perda de autenticidade das culturas locais, frente à sua cada vez maior permeabilidade às influências externas. Dessa ótica, as redes de comunicação, atuando como cadeias de fluxos contínuos de informação e de imagens, contribuem para descolar o indivíduo de seu ambiente imediato, vinculando-se a outros espaços de referência, que não mais o local enquanto continente de memória coletiva. O caráter crescentemente urbano da vida social acentua a tendência ao estabelecimento de padrões comuns entre as diferentes localidades (ALBAGLI, 1999).

Nesse contexto, Pochmann (2006) menciona que há algo que vem preocupando cada vez mais as autoridades responsáveis pela administração do espaço local. Trata-se fundamentalmente do tema referente à real capacidade de transformação do local frente à avalanche da globalização, cuja principal força motriz se concentra no conjunto dos interesses agregados em torno das grandes empresas transnacionais (investimentos produtivos) e das altas finanças (investimentos em ativos financeiros).

Entretanto, sob outra perspectiva, de acordo com Albagli (1999), acredita-se que a globalização não significa o fim de toda identidade territorial estável, mas que, ao contrário, cada sociedade ou grupo social é capaz de preservar e desenvolver seu próprio quadro de representações, expressando uma identidade ao mesmo tempo espacial e comunitária em torno da localidade. É dentro desta perspectiva que se alicerça o conceito de desenvolvimento

local, haja vista que “[...] o espaço de fluxos [gerado pela globalização] não anula a existência de lugares” (CASTELLS, 1999, p. 527). Mais que isso, conforme menciona este autor “[...] as pessoas ainda vivem em lugares” (p. 518). Portanto, “O lugar, em si mesmo, é suporte material para o ser humano existir (morar, produzir, circular, amar, conflitar-se com outro) e fonte de recursos naturais vitais” (BOURLEGAT, 2000, p. 17).

O solo - ou o local - está ligado à pessoa em todos os aspectos da vida porque é o próprio *habitat* biológico da pessoa (FERREIRA, 1987). Assim, terreno de reconstrução de identidades e vínculos, de reconfigurações sócio-produtivas e gestação de esferas públicas que expressam a diversidade e capilaridade da vida social, o local pode então ser visto como um campo de articulação necessário e insubstituível (SILVEIRA, 2006). Nesse sentido, o que se pode perceber é que um dos efeitos da globalização, ao invés de ensejar o fim do local, é levar à confrontação uma pluralidade de interpretações quanto ao significado do mundo, formulado a partir da perspectiva de tradições – nacionais, regionais, locais - e civilizatórias diversas (FROEHLICH, 1998).

Situado ante o global, o local pode referir-se a uma dada localidade (cidade, bairro, rua), região ou nação, constituindo, em qualquer dos casos, um “subespaço” ou um subconjunto espacial, e envolvendo algum modo de delimitação ou recorte territorial, o que se expressa em termos econômicos, políticos e culturais. Local, enquanto conceito e enquanto realidade empírica, é uma noção relacional, remetendo aos seguintes principais aspectos: a) tamanho/dimensão, associando-se ao conceito de escala; b) diferenciação/especificidade; c) grau de autonomia; d) nível de análise e de complexidade (ALBAGLI, 1999).

Entretanto, para Castells (1999, p. 512), “Um lugar é um local cuja forma, função e significado são independentes dentro das fronteiras da contigüidade física”. Trata-se, portanto, de uma questão de escala entendida mais como “unidade de concepção” e não como unidade de medida, limitada a um mero exercício matemático. Entende-se que o espaço local define-se por um conteúdo ecologicamente dinâmico e historicamente elaborado e experimentado pelas pessoas que nele moram (ou moraram). As pessoas, consideradas em suas distintas possibilidades sociais e econômicas, relacionam-se com as condições de ocupação e sobrevivência do lugar, com ele se identificam, dele se apropriam, nele formam raízes. Insiste-se que esta é a essência do lugar, chave da elaboração e da compreensão de sua identidade (MARTINS, 2002).

O local constitui-se, assim, em espaço de articulação - ou de síntese - entre o moderno e o tradicional, sinalizando a possibilidade de gestarem-se, a partir das sinergias produzidas

por essas interações, soluções inovadoras para muitos dos problemas típicos da sociedade contemporânea (ALBAGLI, 1999). “Baseando-se em tais considerações é que se passa, hoje, a não mais se aceitar o déficit de valorização do espaço no âmbito das reflexões sobre o desenvolvimento, como ocorreu nas teorias da modernização (independentemente dos matizes), onde ele era apenas encarado como epifenômeno” (FROEHLICH, 1998, p. 92). Desse modo, é

[...] elementar que toda reflexão, investigação ou ação na escala local devam ser realizadas à luz da realidade cotidiana, isto é, que devam incidir sobre problemas relevantes e concretos de uma comunidade em seu entorno ou lugar, sem perder de vista as múltiplas determinações e interações com outras escalas ou níveis de análise. (MARTINS, 2002, p. 54).

Mesmo porque, “[...] a potencialidade do local está além dele; a potencialidade da cidade, no capitalismo globalizado, situa-se além dela [...]” (OLIVEIRA, 2001, p. 27). Logo, torna-se relevante destacar que o desenvolvimento local não promove o isolacionismo do local, pois isso seria, no mínimo, uma tentativa ingênua diante da complexidade global irreversível do mundo contemporâneo. Dessa forma, de acordo com Costa (2003), em geral, os autores que abordam a temática do desenvolvimento local são unânimes ao considerar necessárias ações a partir de estruturas de pensamentos endógenos (locais), mas admitindo os processos exógenos como importantes elementos de análise, pelo fato de os mesmos se constituírem em ameaças e/ou oportunidades para determinada localidade. Da mesma forma, todos entendem que sem a participação popular, o processo fica totalmente comprometido em sua prática.

“Assim, urge pensar no desenvolvimento num contexto local, reforçando as preocupações com os aspectos sociais” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 3). No entanto, os sistemáticos fracassos na implementação de projetos de desenvolvimento não têm levado os agentes promotores à necessária revisão crítica de suas propostas e à percepção de que cada povo tem esquemas específicos que orientam a redistribuição dos bens econômicos e que esses esquemas são sustentados por valores ou lógicas que os lubrificam e mantêm (BRAND, 2001). Em outras palavras, cada lugar sedia uma forma do acontecer, num infinito leque de possibilidades de um mundo contingente. Portanto, o conteúdo do lugar oferece condições para o acontecer. Logo, “O momento criativo da consciência emerge quando os indivíduos conseguem interpretar as raízes de sua cultura construída no lugar, nascida das relações

profundas entre o homem e seu meio, para voltar-se a mudanças capazes de garantir a integridade coletiva” (BOURLEGAT, 2000, p. 18).

A cultura popular local, por ser oriunda das relações profundas entre a comunidade do lugar e o seu meio (natural e social), simboliza o homem e seu entorno, implicando um tipo de consciência e de materialidade social que evidencia o grau de afeição ou apego a um lugar. Esse é um fator de extrema importância para o desenvolvimento local, haja vista que permite a configuração da identidade do lugar e de sua população. Portanto, a valorização da cultura popular contribui para que a sociedade fortaleça a individuação e a auto-estima diante do outro, numa busca de desenvolvimento originário de sua própria criatividade e conforme os seus valores, porque é por intermédio da cultura que o indivíduo e a sociedade interagem com o mundo à sua volta (KASHIMOTO; MARINHO; RUSSEFF, 2002).

Ressalte-se que “Cada cultura constrói sua própria visão de mundo, e em consequência, sua racionalidade [...]” (MARÍN, 2003, p. 49), a qual influi significativamente em como a população desse local reage frente às contingências e, por conseguinte, diante dos desafios do desenvolvimento. Desse modo, as funções sociais da cultura são mais importantes para a vitalidade e o desenvolvimento de uma comunidade do que propriamente o conteúdo dessa cultura (MARTÍN, 2001).

Nesse contexto, pode-se considerar manifestações da cultura popular local a culinária, o artesanato, o folclore, os idioletos e a paremiologia (ditados, provérbios, ditos e aforismas), a literatura oral (lendas e mitos), a poesia popular, a história oral, a vestuária cotidiana, a música popular, os instrumentos musicais de uso local, a arquitetura espontânea, a fotografia incidental, os ritos de passagem, as manifestações religiosas, as festas populares, a farmacopéia extrativista, a meteorologia popular, as relações locais às modalidades de trabalho e de lazer, as relações locais aos elementos da natureza, formas de distribuição e exercício do poder local, entre outros. No plano da cultura erudita local, as principais manifestações culturais serão a literatura, a musicografia e a fotografia ditas “artísticas”, as artes plásticas, o cinema, a arquitetura e o urbanismo (incluindo-se o paisagismo), o estilismo vestimentar, a historiografia oficial, as formas idioletais cultas, entre outros (KASHIMOTO; MARINHO; RUSSEFF, 2002).

Contudo, apesar da indiscutível força da cultura local, é possível estimular novas formas de interpretar e encarar a realidade, novas posturas e atitudes sociais, principalmente quando se trata de se estabelecer um acordo em torno do que se espera que esse local represente futuramente em termos de desenvolvimento econômico e social. Assim, “[...] a

ação comunicativa do lugar, quando portadora de sentido, na proposição de novas formas de adequação dos comportamentos sociais aos futuros estágios de desempenho, constitui a força interna de desenvolvimento” (BOURLEGAT, 2000, p. 18).

Em termos operacionais, a tônica dos trabalhos relativos ao crescimento endógeno pode ser generalizada da seguinte forma: a partir do conhecimento do potencial endógeno (constituído pelos recursos econômicos, humanos, institucionais e culturais de um local) pode-se analisar quais elementos devem ser utilizados e de que forma, no intuito de se elaborar estratégias pertinentes, e portanto, mais efetivas para promover o desenvolvimento local (LIMA, 2000).

Diante do cenário exposto, surge um importante questionamento relacionado à possibilidade de se pensar em desenvolvimento local para amplitudes locais tão abrangentes como um estado, uma região ou até um país. De acordo com Ávila (2000), em tese, se a idéia é a de que o desenvolvimento poderá ser levado de forma exógena ao local, há aparência de possibilidade, porque a caracterização teórico-conceitual descritiva de “desenvolvimento local” se refere a “local” como sendo o de uma comunidade situada em determinado horizonte territorial, com sentimentos, interesses, objetivos e identidade histórico-social comuns. Porém, se o desenvolvimento local é aquele que emerge do desabrochamento de capacidades, competências e habilidades no âmbito e do seio da própria comunidade, isto é, “de dentro para fora”, aí se percebe que a delimitação desse “território-comunitário” é bastante complexa, haja vista que é necessário que as capacidades, competências e habilidades do autodesenvolvimento se capilarizem com profundidade em toda a comunidade.

O autor ressalta que não há receita para dimensionar a “comunidade média ideal” em termos de desenvolvimento local. Há, entretanto, duas referências norteadoras que ajudam a ponderá-la. A primeira é a de que o processo do autodesenvolvimento (implicando os fatores endógenos e exógenos) “contamine” todos os componentes da comunidade, diretamente ou pela mediação de suas hierarquias e lideranças internas. Do contrário, o que pelas aparências pode se pensar que é autêntico desenvolvimento local, lá no próprio local pode estar sendo apenas privilegiadas oportunidades de manipulações e explorações internas, inclusive com a ajuda e os aplausos externos.

A segunda é que haja nesse “local”, certa (não exagerada) preponderância dos relacionamentos primários (informais, espontâneos, formados pelos relacionamentos cotidianos ensejados tanto pelos contatos pessoais diretos quanto pelos mediados por amigos, conhecidos de amigos, filhos, parentes em geral, companheiros de escola, de lazer, de

profissão, de igreja, de opção ideológica, e assim por diante) sobre os secundários (regras formais caracterizadas pelas leis, normas e regulamentos que visam a coesão e controle de grupos sociais, as quais, uma vez explicitadas e oficializadas, conferem ao grupo a configuração de “sociedade”) ou, no máximo, se constate o equilíbrio entre essas duas categorias. A localidade demasiadamente primarizada é muito conservadora e fechada, tendendo a se manter no isolamento; e a muito secundarizada já se encontra esfacelada em termos de seus comuns sentimentos, interesses, objetivos, perfis de identidade e outros laços de coesão espontânea, sem os quais o desenvolvimento não emergirá de dentro para fora da própria comunidade, mesmo que à semelhança de “nascimento por parto induzido”, no qual os agentes e fatores externos não extrapolem os papéis de apenas “indutores”.

Nesse contexto, Ávila (2000) conclui que a comunidade média ideal para desencadear o desenvolvimento local jamais parece ser a de amplitude estadual ou regional. No entanto, segundo o autor, em se tratando de Brasil, pode-se detectá-la de forma mais fácil e prática, através das “comunidades municipais”, muitas das quais à espera de algum tipo de “empurrão” que as desperte, sobretudo em termos de auto-estima e confiança, para o seu próprio desenvolvimento. Historicamente, o município tem origem no modelo romano, onde exercia funções políticas, legislativas e administrativas. Posteriormente, recebeu influências de visigodos e árabes, chegando à comuna portuguesa para, então, vir a se implantar em terras brasileiras (IBAM, 2007). Portanto,

Nesse nível de comunidade, à exceção talvez das de grande porte, os relacionamentos primários e secundários tendem a se equilibrar muito bem dado que a sede municipal constitui o ponto de confluência inclusive das interações espontâneas e informais dos bairros e/ou distritos [relacionamentos primários] e a municipalidade como um todo constitui local já demarcado e jurisdicionado por regras oficiais de procedimentos/relacionamentos internos e externos (políticos, administrativos, sociais, empresariais, orçamentários, e assim por diante), podendo até se autoregular normativamente em matérias constitucional e legalmente de sua alçada [relacionamentos secundários]. Todavia, qualquer municipalidade, por menor e mais homogênea que pareça, se desdobra em comunidades de bairros e/ou distritos, com potenciais e características que as diferenciam profundamente entre elas. Então, [...] parece lógico, correto e saudável que o desenvolvimento local se proceda de fato a partir dessas comunidades e se articule, dinamize e equilibre, no âmbito de toda a municipalidade, através de meios estrategicamente planejados para isto, como os da criação de conselho municipal de desenvolvimento e outros, capazes de monitorar o processo no sentido de que toda a municipalidade se desenvolva pela soma de progresso das comunidades de bairros/distritos, mas respeitando os potenciais e ritmos próprios de cada uma delas. (ÁVILA, 2000, p. 73).

As cidades têm sido o epicentro de todos os fatos relevantes no último século, sendo constantemente transformadas por processos sociais, econômicos e tecnológicos que nela se originaram, se espargiram pelo mundo e, finalmente, a redefiniram, em um processo circular cada vez mais acelerado, marcado pela diminuição dos espaços e intensificação dos processos de produção. A cidade torna-se assim, um elemento motriz da dinâmica social e econômica (RUEDIGER; MATTOS, 2004).

Uma cidade, portanto, é fruto do trabalho coletivo de uma sociedade. Nela está materializada a história de um povo, suas relações sociais, políticas, econômicas e religiosas. Sua existência ao longo do tempo é determinada pela necessidade humana de se agregar, de se inter-relacionar, de se organizar em torno do bem estar comum; de produzir e trocar bens e serviços, de criar cultura e arte; de manifestar sentimentos e anseios que só se concretizam na diversidade que a vida urbana proporciona (CEF, 2007). Assim, “Criar as condições que nos permitam viver juntos, com nossas diferenças, deveria constituir desafio coletivo” (MARÍN, 2003, p. 60). Isso se torna crucial para a vivência em sociedade.

Ressalte-se ainda que as cidades estão, cada vez mais, beneficiando-se das oportunidades e do desenvolvimento gerado pela nova geometria global, ao mesmo tempo em que se tornam as receptoras dos inúmeros e difíceis problemas que são por ela criados. As dualidades, as exclusões e inclusões, a riqueza e a pobreza, a cultura e a ignorância, a organização e a anomia, a participação e a irrelevância, a segurança e a violência, e muitos outros, são hoje problemas característicos da sociedade urbana. A tudo isso se sobrepõe uma enorme crise de identidade que define a organização política institucional. O estado-nação está cada vez mais condicionado pelos fluxos de globalização que limitam sua capacidade de atuação em quase todos os campos. Como alternativa a essa fragilização, as cidades como local de interseção com os fluxos globais tornam-se um importante componente da formação de identidade (LOPES, 1998), característica fundamental para o processo de desenvolvimento local.

“A cidade sempre foi considerada como um lugar privilegiado de criação do novo, efeito e causa de seu poder econômico e político” (CREVOISIER, 2003, p. 21). Essa afirmação revela o potencial e a capacidade da cidade, principalmente enquanto organismo social, de influenciar (e construir) o seu próprio futuro. Diante dessa constatação, Ferreira (1987, p. 14) informa que há mais de cem anos, já existiam apelos para uma consideração maior sobre a instituição município, que é caracterizado como um indispensável elemento de

toda boa organização social. O autor ainda defende a valorização do município como princípio mais adequado ao reconhecimento e projeção dos autênticos valores locais.

Tradicionalmente, a configuração da cidade é baseada na dualidade “urbano-rural”, apesar de que essa dualidade tende a ruir em função das novas configurações espaciais e da evolução dos mecanismos de acesso aos espaços urbanos, como a informação, tecnologia, transportes, educação, etc., assim, o “rural” torna-se cada vez mais “urbano”. Nesse contexto, o Brasil é um país extremamente urbanizado. Aproximadamente 80% da população vive em áreas urbanas e 90% de seu Produto Interno Bruto (PIB) é produzido em cidades. A Organização das Nações Unidas (ONU) estima que o crescimento populacional das próximas três décadas ocorrerá basicamente nas áreas urbanas. Isso adicionará dezenas de milhões de novos habitantes às metrópoles e demais cidades. Para enfrentar essa situação, haverá a necessidade de investimentos em infra-estrutura e serviços públicos a fim de atender às novas demandas. Caso contrário, os problemas urbanos atuais poderão ser exacerbados (MATA, 2007).

A figura 7 apresenta a evolução da taxa de urbanização no Brasil, comprovando essa tendência. Saliente-se, no entanto, que o processo de urbanização não ocorreu de forma linear em todas as regiões do país.

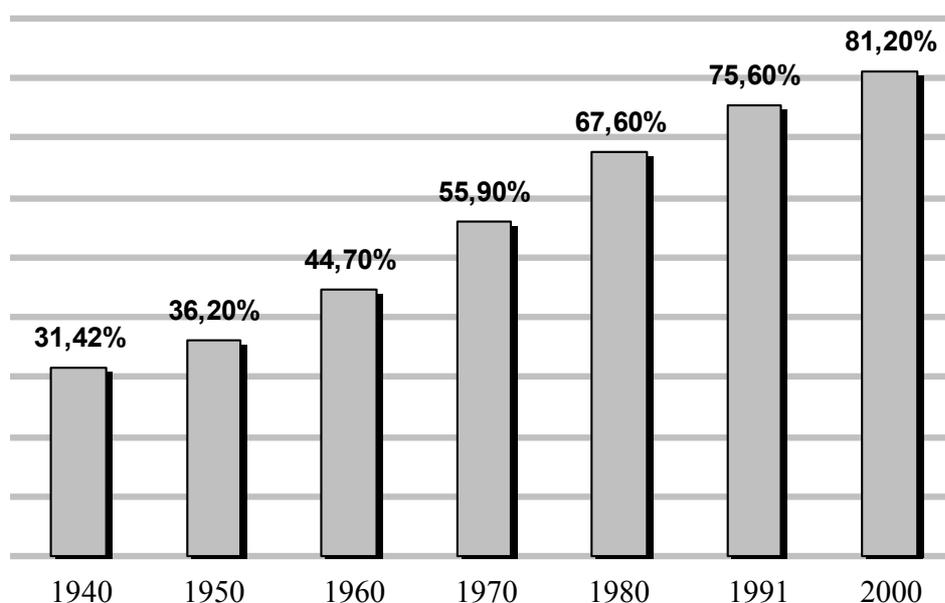


Figura 7: Evolução da taxa de urbanização no Brasil
Fonte: Caixa Econômica Federal (2007)

Convém mencionar que, na época colonial, a população se concentrou na região litorânea. No início do século 20, com o advento da industrialização e do êxodo rural, as cidades começaram a crescer. A melhoria das comunicações e dos meios de transportes, a partir da década de 40, estruturaram o processo de metropolização e de concentração espacial da população (CEF, 2007). Entretanto, a urbanização vertiginosa, coincidindo com o fim de um período de acelerada expansão da economia brasileira, introduziu no território das cidades um novo e dramático significado: mais do que evocar progresso ou desenvolvimento, elas passam a retratar – e reproduzir – de forma paradigmática as injustiças e desigualdades da sociedade, presentes em cidades de diferentes tamanhos, diferentes perfis econômicos e regiões diversas. Destaque-se ainda que o quadro de contraposição entre uma minoria qualificada e uma maioria com condições urbanísticas precárias é muito mais do que a expressão da desigualdade de renda e das desigualdades sociais: ela é agente de reprodução dessa desigualdade (ESTATUTO..., 2001).

Diante do exposto, o local (enquanto cidade) apresenta-se como uma realidade bastante complexa, pluralista, heterogênea, em quase todos os seus aspectos. Complexidade que precisa ser entendida e enfrentada. Nesse sentido, Mata (2007) identifica a governança local, o acúmulo de capital humano, a melhora da infra-estrutura, o aumento de oportunidades de renda, o aumento do potencial de mercado, como fatores que influenciam o desempenho das cidades brasileiras. O sistema educacional exerce, também, papel importante. A melhora na qualidade da força de trabalho e os transbordamentos da acumulação de conhecimentos são fatores relevantes e causam forte impacto no desenvolvimento da cidade.

Lima (2000, p. 180) lembra também que “[...] os administradores públicos municipais, agentes de maior importância na promoção do desenvolvimento econômico local na atualidade, devem ter em mente o fato de que a diversidade da economia é fundamental para a sustentabilidade do desenvolvimento”. Assim, o tempo das cidades com suas economias reféns de poucas grandes empresas parece ter chegado ao fim (OLIVEIRA, 2001).

Ressalte-se ainda que o Brasil tem mais de cinco mil municípios. Não é viável o governo federal, ou mesmo o governo estadual, conhecer todos os problemas de tantos lugares diferentes. E tampouco está na mão de algumas grandes corporações resolver tantos assuntos, ainda que tivessem interesse. De certa forma, os municípios formam os “blocos” com os quais se constrói o país, e cada bloco ou componente tem de se organizar de forma adequada segundo as suas necessidades, para que o conjunto – o país – funcione (DOWBOR, 2006).

Frente a essas transformações, enquanto estratégia de planejamento e de ação, o desenvolvimento local surge num contexto em que se esgotam as concepções de desenvolvimento associadas apenas ao progresso material (acúmulo de riquezas), pessoal (“ganhar a vida”) e ilimitado (“quanto mais, melhor”), mas sobretudo é um produto da iniciativa compartilhada, da inovação e do empreendedorismo comunitários. Dessa forma, mais que um conceito, o desenvolvimento local é um evento *sui generis*, resultante do pensamento e da ação à escala humana, que confrontam o desafio de enfrentar problemas básicos e alcançar níveis elementares e auto-referenciados de qualidade de vida na comunidade (MARTINS, 2002).

Portanto, é necessário promover o desenvolvimento como “[...] um processo social localizado, que conjugue crescimento econômico e melhoria das condições de vida da população por meio da ação de duas forças: 1) impulso à acumulação e 2) impulso à melhoria das condições das grandes massas” (BARBOSA et al., 2004, p. 274).

2.2.4 Cooperação e redes sociais

Não se pode falar em desenvolvimento local sem abordar a cooperação entre os atores sociais do local. Afinal, “Não faltam exemplos de comunidades fortemente afetadas pela transformação da sua estrutura econômica, em que a união de esforços de uma gama variada de interventores foi capaz de insuflar nova energia” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 108). A cooperação é tão importante que o próprio dinamismo econômico depende de fatores não econômicos, fatores que se ligam mais à confiança e à cooperação social do que à competição. Entretanto, “Não é difícil constatar que estamos diante de um forte dogma segundo o qual a competição é fonte de progresso. Não é por acaso que falar de cooperação tende, ainda, a ser visto como algo mais ‘ingênuo’ que falar de competição” (SILVEIRA, 2006, p. 10).

“A sociedade capitalista de consumo em massa vem transformando de maneira radical os valores próprios das sociedades tradicionais. Ela tem destruído os valores da cooperação, da convivência, da solidariedade e da fraternidade. Tem fomentado o individualismo extremo e uma sorte de consumismo patológico, o qual já começou a comprometer inclusive o futuro” (ELIZALDE, 2000, p. 54). Não obstante, sabendo-se que a necessidade é a fonte da invenção, é diante do agravamento súbito da conjuntura econômica local (o evento de micro-ruptura) que os atores, que antes se ignoravam completamente, aceitam sentar-se à mesa de

negociações (MARTINELLI; JOYAL, 2004). O evento de micro-ruptura caracteriza-se pela existência de uma situação em que os atores sociais, por forças das contingências, se convencem de que a situação como está não é mais favorável, aceitável, ou mesmo suportável. Dessa forma, não há outro caminho a não ser mudar, unir forças, cooperar, confiar, agir coletivamente através da rede social, para que a conjuntura possa ser analisada, compreendida e reconfigurada, a partir do planejamento de soluções.

Por variadas e complexas razões de ordem social e tecnológica, a sociedade humana está se conformando, cada vez mais, como uma rede. Entretanto, a rigor, a rede social existe desde que existem seres humanos se constituindo como tais na relação com outros seres humanos. Assim, a rede social é o que propriamente denomina-se de ‘social’. Não é agora que a sociedade está se constituindo como uma sociedade-rede. Toda vez que sociedades humanas não são invadidas por padrões de organização hierárquicos ou piramidais e por modos de regulação autocráticos, elas se estruturam como redes. O que ocorre na época atual é que a convergência de fatores tecnológicos (fibra ótica, o laser, a telefonia digital, a microeletrônica e os satélites de órbita estacionária), políticos, econômicos e sociais, está possibilitando a conexão em tempo real (sem distância) entre o local e o global e, assim, está tornando mais visível a rede social e os fenômenos a ela associados, ao mesmo tempo em que está acelerando e potencializando os seus efeitos (FRANCO, 2006a). Para este autor, redes sociais são, por definição, ambientes de diálogo, de interlocução. O que tece a rede é a conexão, o elo, o link, a aresta, o caminho entre dois nodos ou vértices, que só existe enquanto tal na medida em que por ele trafegam mensagens, transitivamente, em mão-dupla. Padrões de rede não são propriamente geradores de capital social, são o próprio capital social. Assim, articular redes é, ao mesmo tempo, incentivar e promover ambientes de diálogo e gerar capital social.

Nesse contexto, a existência prévia de uma cultura de cooperação, baseada numa certa prática compartilhada com finalidade distinta da estritamente econômica (fins culturais, políticos, sindicais, religiosos, etc.), junto com a presença de algum tipo de associativismo, são condições que favorecem o estabelecimento de relações onde a confiança mútua é requisito importante frente ao individualismo característico das relações de mercado. A própria estabilidade de uma rede baseada em ações de cooperação se verá reforçada à medida que se acumulam experiências anteriores (MÉNDEZ, 2001).

Dessa maneira, para que as redes possam ser fortalecidas, o bom relacionamento entre as pessoas nelas envolvidas é essencial. Para tanto, as negociações são fundamentais, ajudando na solução dos conflitos que possam eventualmente surgir entre os participantes, de

maneira a buscar um resultado ganha-ganha entre os envolvidos, ou seja, todos os participantes sentem que ganharam no processo e não apenas um deles, em detrimento dos demais (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Assim, a concessão nos pontos de vista, a flexibilidade e a participação antecipam-se como elementos a não descuidar num processo social tão complexo como o do planejamento do desenvolvimento (CRUZ; RIBEIRO, 2003).

É importante que todos se comprometam com a busca e construção de mecanismos que favoreçam o respeito à pluralidade de nossa sociedade (MARÍN, 2003). Isso implica tolerância às diferenças de percepção e conhecimento da realidade que cada ator tem e pressupõe o desenvolvimento da capacidade de diálogo, de argumentação, de negociação, de aceitação de pontos de vistas diferentes, de cooperação, de parceria, enfim de aprendizagem com a multiplicidade de esquemas interpretativos da realidade, frutos de vivências, experiências e aspirações próprias de cada ser humano, haja vista que a sociedade, mesmo que local, possui diversas faces.

Conforme Martinelli e Joyal (2004, p. 108), “Quem fala em rede, pensa em parceria”. Tais autores refletem que ser parceiro significa compartilhar interesses comuns com um ou vários atores, cada qual apresentando uma contribuição relativa às características que lhe são próprias. O ato de parceria se manifesta como consequência da tomada de consciência de que as iniciativas individuais, se não recorrerem a qualquer forma de assistência de um modo ou de outro, são ao mesmo tempo insuficientes e muito frágeis para revitalizar um ambiente fortemente pressionado pela evolução permanente da conjuntura econômica. Dessa forma, para um empresário, agir sozinho em tal contexto se torna bastante arriscado.

Todavia, a compreensão das redes sociais revela que liberdade não significa menos ordem, senão menos ordem imposta ou mais ordem emergente. E autonomia não significa mais independência, senão menos dependência vertical, de instâncias superiores, ou seja, mais interdependência, manifestada em múltiplas relações horizontais. A conexão em rede é uma forma de articulação entre o indivíduo e o coletivo, mostrando que liberdade e autonomia podem conviver com solidariedade e engajamento. No entanto, trata-se de uma outra forma de engajamento, mais movida pelo espírito do voluntariado, mais solidária porque é mais cooperativa, do que pela ânsia reivindicativa e pelo ânimo adversarial; ou seja, menos competitiva. Mas a denominação de rede não se aplica adequadamente a muitos esforços voluntários de construir redes, que em geral apenas disfarçam uma organização centralizada, hierárquica, vertical ou com um número insuficiente de caminhos, onde não podem se manifestar plenamente os fenômenos próprios da conexão em rede (FRANCO, 2006a).

Logo, para que se promova a inovação, capaz de impulsionar os processos de desenvolvimento sustentáveis, são essenciais as características de cada território, a presença dos atores locais e a criação de redes formais e informais de cooperação (MÉNDEZ, 2001; FERRÃO, 2002). Assim, as redes sociais, nas mais diversas configurações (informais, formais, pessoais, organizacionais, institucionais, etc.), apresentam-se não apenas onipresentes, mas visíveis nas intrincadas interações da sociedade contemporânea.

Nesse contexto, portanto, está a necessidade de atitudes de cooperação, parceria e confiança entre os atores, conformando, assim, o denominado “capital social”. Afinal, o desenvolvimento local se constrói coletivamente. O capital social é “[...] compreendido como um conjunto de características sócio-culturais que aumentam a propensão dos atores sociais para a colaboração e para o empreendimento de ações coletivas [...]” (DOTTO et al., 2003, p. 243). Dessa forma, o conceito de capital social tem como núcleo a própria idéia de cooperação e pode ser entendido como chave para a questão da articulação institucional associada à perspectiva de desenvolvimento social (SILVEIRA, 2006).

O desenvolvimento do capital social é fundamental para o processo de desenvolvimento local, uma vez que ele propicia que as pessoas da comunidade se unam em torno de objetivos comuns, cooperando entre si, aumentando e reproduzindo a confiança, gerando valores partilhados e criando relações de parceria.

No ambiente empresarial não é diferente. A complexidade associada ao processo de globalização cria dificuldades para uma empresa construir uma estratégia competitiva eficaz baseada exclusivamente em seus próprios recursos. As empresas vêm recorrendo assim, crescentemente, a diversas formas de parceria. Empresas cujas relações foram durante décadas exclusivamente de concorrência vêm se tornando parceiras e combinando parceria e concorrência conforme os projetos, mercados e produtos. O desenvolvimento de laços de cooperação adquire ainda maior importância no caso de empresas de menor porte, que enfrentam problemas de escala no acesso a mercados, informação, serviços e tecnologia, os quais afetam seu desempenho competitivo (ROVERE; CARVALHO, 2004).

Balestrin e Vargas (2004) corroboram com essa idéia e acrescentam que no universo das PME (pequenas e médias empresas), a estratégia em rede poderá representar um meio eficaz para o desempenho competitivo, porquanto, organizadas em redes, essas empresas somam esforços para competir com as grandes. Desse modo, falar de cooperação significa primar pela negociação e o acordo entre as PME que constituem a rede e que, sem renunciar a competição, aceitam o princípio de que a colaboração não é, necessariamente, um jogo de

soma zero, no qual os benefícios de uns poucos se ganham a custa dos outros, sem que sejam possíveis resultados positivos para todos os participantes (MÉNDEZ, 2001).

Fruto de cooperação e parcerias, os modelos de redes de empresas “desempenharam papel considerável no crescimento econômico de vários países” (CASTELLS, 1999, p. 218) como Itália, Espanha, Hong Kong, Taiwan, Japão, E.U.A., Turquia, China, França. “Na Europa, a União Européia chegou a forçar empresas [de grande porte] de diferentes países a cooperarem como condição para receber subsídios [...]” (CASTELLS, 1999, p. 220), tamanha a relevância da cooperação e da confiança, materializadas por meio das redes de empresas. Desse modo,

[...] existem algumas características no contexto das redes de PMEs que formam ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas; por exemplo: (1) as firmas compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; (2) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; (3) as relações são estabelecidas a longo prazo; (4) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; (5) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto das firmas; (6) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas; (7) há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 211).

Castells (1999) além de citar o exemplo das regiões industriais italianas, comenta a respeito de Hong Kong, ou seja, que o seu sucesso no setor de exportação baseou-se em redes de pequenos negócios domésticos, competindo na economia mundial. Mais de 85% das exportações de produtos manufaturados em Hong Kong até o início da década de 1980 eram fabricados em empresas familiares, 41% das quais eram pequenas empresas com menos de cinquenta trabalhadores. Entretanto, “Formas de organização econômica não se desenvolvem em um vácuo social: estão enraizadas em culturas e instituições. Cada sociedade tende a gerar os próprios sistemas organizacionais” (CASTELLS, 1999, p. 233).

Assim, o processo de cooperação entre as empresas de um local dependerá das características particulares (principalmente sociais) da localidade (ROVERE; CARVALHO, 2004). Porém, dentre as características do local, a dimensão da confiança e da cooperação provavelmente representa papel central no sucesso alcançado pelas redes de PME (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Diante do exposto, é oportuno mencionar que a empresa em rede é

[...] *aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autónomos objetivos*. Assim, os componentes da rede tanto são autónomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outro sistema de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. (CASTELLS, 1999, p. 232, grifo do autor).

Nesse cenário, a experiência histórica recente oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. Sob diferentes sistemas organizacionais e por intermédio de expressões culturais diversas, todas elas baseiam-se em redes. *“As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações*. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico” (CASTELLS, 1999, p. 225, grifo do autor). Nesse sentido, Barbosa et al. (2004) refletem que, tanto no plano nacional, quanto internacional, algumas experiências bem sucedidas de arranjos regionais produtivos acenam para a possibilidade de um novo tipo de desenvolvimento econômico, que tende a criar novas formas de produção cooperativa em redes, com base em pequenas e médias empresas, inovadoras e com produção de alto valor agregado. Souza (2005) destaca ainda que a existência de união entre as elites internas em torno de objetivos comuns de crescimento econômico apresenta-se como importante fator para o desenvolvimento. Logo, o desenvolvimento econômico está associado à estruturação de variadas redes sociais.

2.2.5 Políticas públicas e desenvolvimento local

Existem cada vez mais conexões da sociedade civil com o estado e também com o mercado, na forma de múltiplas parcerias intersetoriais. Isso está acontecendo independentemente da vontade dos atores sociais e empresariais e do sistema político, em função da dinâmica da rede social. Quanto mais se entretete essa rede, quanto mais a sociedade vai adquirindo a morfologia e a dinâmica de rede, mais canais de participação, mais caminhos de cooperação entre os diversos tipos de agenciamento vão sendo ativados ou trafegados (FRANCO, 2006a). Diante dessa realidade, o setor público assume um papel

fundamental como estimulador das inovações, tão fundamentais para um processo de desenvolvimento local. Assim, as condições locais culturais, econômicas e sociais representam uma variável essencial para a efetiva capacidade de inovação governamental, por absorver os novos paradigmas para o desenvolvimento econômico (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Dessa forma, “[...] o Estado deve assumir suas funções essenciais, que são indelegáveis. Não pode simplesmente repassar para a sociedade resolver, pois o custo da estrutura montada acaba ficando mais caro do que se tivesse isso internalizado dentro do Estado” (FISCHER, 2006). Por isso mesmo, dentre outras razões, ao se analisar experiências de desenvolvimento local/regional, vê-se reforçada a noção de que a presença do estado é fundamental (BARBOSA et al., 2004). No entanto, convém frisar que a tendência é o estado tornar-se menos intervencionista, com sua atuação voltada para a orientação da economia. Essa coordenação pode ser constituída pela montagem de um banco de projetos em áreas de interesse estratégico e pela busca de grupos privados interessados na realização de empreendimentos conjuntos (SOUZA, 2005). Assim, o enfraquecimento do estado-nação, gerado pela globalização, cria a necessidade de que as cidades assumam um papel mais independente na formulação e implantação de seu processo de desenvolvimento e acumulação de riquezas (LOPES, 1998). Portanto, ainda existe espaço para uma atuação mais decisiva do poder público no planejamento econômico (SOUZA, 2005).

E é através das principais orientações estratégicas e diretrizes do poder público, que se expressam as mais diversas políticas públicas (econômicas, sociais, ambientais, educacionais, e outras), que podem influir no processo do desenvolvimento local. Para se compreender melhor a função de uma política pública, Ferreira (1987) recorre a uma analogia com cada organismo vivo do corpo social, que se rege por uma política, isto é, por uma maneira de se comportar, de conquistar a prosperidade, a tranquilidade na existência, o enobrecimento do seu nome, a vitória sobre as dificuldades constantes. E daí poder-se falar de uma política empresarial, de uma política laboral, e de uma política pública local, num sentido administrativo e funcional, visando a consecução de objetivos para a economia local. E tendo em vista que cada local possui a sua realidade, o seu povo, a sua cultura, a sua história sócio-econômica e seus recursos diversos, “As concepções de políticas públicas devem ser adequadas a diferentes realidades” (MATA, 2007).

A figura 8 oferece uma visão do papel das políticas públicas para a sociedade.

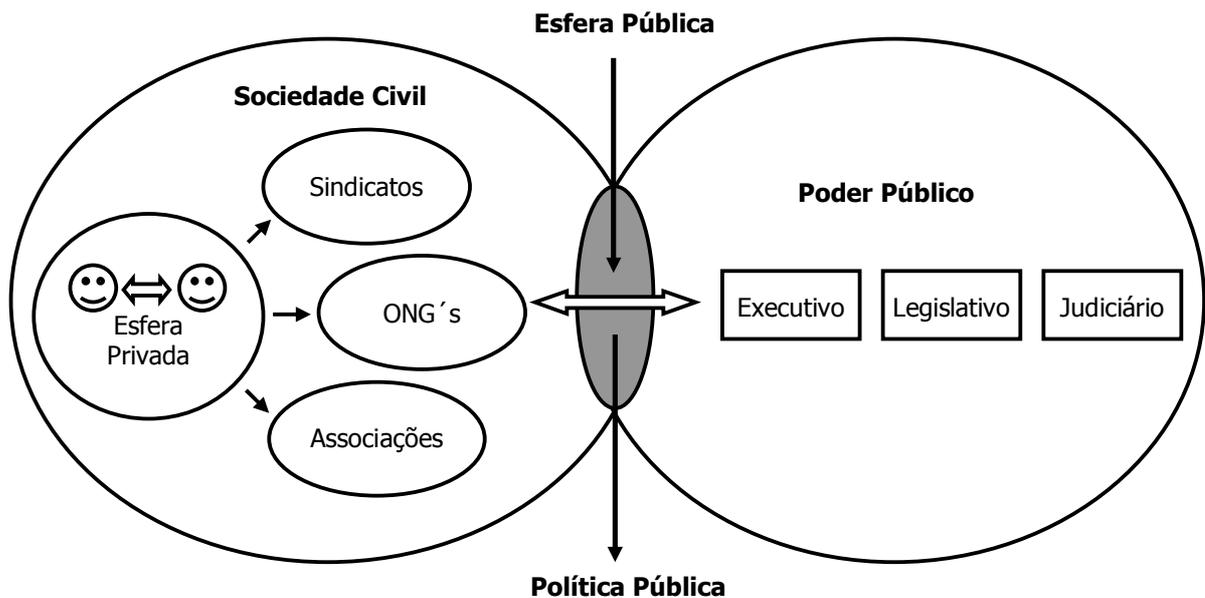


Figura 8: Política pública como elo de ligação entre sociedade civil e poder público
 Fonte: Tenório, Dutra e Magalhães (2004, p. 6)

São as políticas públicas que estabelecem a conexão entre a sociedade civil e o poder público, haja vista que as políticas interferem, de forma inevitável, na conformação da dinâmica sócio-econômica local. As políticas públicas são a base para a materialização dos objetivos do poder público frente à sociedade.

Uma das premissas que facilitam o processo de desenvolvimento local por meio de decisões concertadas de modo deliberativo, entre a sociedade civil e o poder público, é a proximidade entre a autoridade pública e a população. Desse modo, as políticas públicas projetadas têm maior possibilidade de adequação às necessidades da população. Várias são as possibilidades metodológicas para que o processo de interação sociedade-poder público possam vir ao encontro das necessidades de um lugar (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004).

Logo, é essencial identificar as políticas públicas que estimulam o crescimento econômico da cidade (MATA, 2007). Dois tipos de políticas públicas se destacam para a promoção do desenvolvimento local: as políticas públicas para as empresas e as políticas públicas educacionais. No entanto, tendo em vista que o desenvolvimento local visa promover a melhoria da qualidade vida do local, não se pode prescindir das demais políticas. Mesmo porque, conforme lembra González (2000, p. 10), “[...] é necessário ter em mente que o desenvolvimento local implica uma perspectiva integral que precisa estar, necessariamente, apoiada nas diferentes políticas setoriais”.

De acordo com Veiga (2002), para que muitas empresas e muitos empregos possam ser criados, é preciso que elas disponham de um mínimo de condições favoráveis em termos de comunicações e de serviços e, sobretudo, de condições que estimulem o empreendedorismo. Afinal, são os empreendedores os principais agentes da mudança econômica, pois são eles que geram, disseminam e aplicam as inovações. Ao procurarem identificar as potenciais oportunidades de negócios e assumirem os riscos de suas apostas, eles contribuem tanto para um maior uso dos recursos disponíveis, quanto para a expansão das fronteiras da atividade econômica. Mesmo que muitos não tenham sucesso, é sua existência que faz com que uma sociedade tenha constante geração de novos produtos e serviços.

Nesse sentido, as relações entre empreendedores e governo mudaram. Os empreendedores adquiriram cada vez mais espaço na formação de políticas governamentais, principalmente durante as duas últimas décadas, tendo em vista que tem sido cada vez mais reconhecida a sua contribuição para a força da economia (BARON; SHANE, 2007). Assim, tais autores refletem que

As opiniões sobre a relação adequada do governo com as empresas, inclusive com novos empreendimentos, são muito diferentes. Entretanto, há poucas dúvidas de que as políticas e regulamentações que os governos adotam afetam o destino de vários empreendimentos. (BARON; SHANE, 2007, p. 101).

Portanto, gerar empregos exige do setor privado criação de empresas. Do estado, exige investimentos novos, sobretudo em obras e infra-estrutura. E no campo empresarial, são os pequenos empreendimentos os que com maior rapidez e eficiência podem absorver o imenso contingente de trabalhadores (GUERRA, 1997) e impulsionar o desenvolvimento local. Nesse sentido, é importante ressaltar que o trabalho mostra-se como momento fundante de realização do ser social e condição para sua existência (ANTUNES, 2002). Nesse contexto, Souza (2005) menciona que falta de mão-de-obra especializada e a deficiência de infra-estrutura e investimentos públicos, constituem, dentre outros, pontos de estrangulamento que precisam ser vencidos, sob pena de bloquear o crescimento da economia. Por outro lado, o ingresso de trabalhadores especializados, capacidade empresarial, capital e novas tecnologias constitui fonte importante para o desenvolvimento.

Assim, o setor público pode atuar como facilitador de atividades educacionais para qualificar, treinar, e desenvolver as pessoas, gerando, por conseguinte, condições para o

processo de desenvolvimento local (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Afinal, a complexidade do processo de desenvolvimento está relacionada ao uso crescente da técnica, o que torna imprescindível a necessidade de um contingente cada vez maior de profissionais especializados para as diferentes funções de administração das atividades empresariais, e para as atividades de planejamento e gestão estatal (COVRE, 1990).

Portanto, desenvolvimento e educação andam juntos. As políticas públicas de apoio, estímulo e manutenção das escolas e universidades são fatores fundamentais para o desenvolvimento local. Entretanto, não se trata apenas da educação oficial oferecida pelos bancos de escolas e universidades, que é imprescindível, mas também de se criar um ambiente propício para a estruturação de outras instituições e mecanismos de formação (política, cultural, profissional, etc.) à sociedade, no sentido de constantemente agregar competências, habilidades e conhecimentos à população, aumentando assim o capital humano. Logo,

O desenvolvimento em escala humana requer uma reestruturação e promoção de conhecimentos que despertem a consciência crítica e os instrumentos cognoscitivos necessários para contrapor as múltiplas formas de dependência. Essa promoção de conhecimentos se dá através da educação e, ao relacionar educação e desenvolvimento, não devemos pensar como processos independentes, que só se associam por imposições das circunstâncias históricas do presente. [...] o progresso social jamais deixou de apresentar definidas dimensões educativas. Se isso não tivesse acontecido, não poderíamos sequer compreender o significado da educação no mundo moderno, ou seja, sua importância como fator de reconstrução social. Diz-se que uma comunidade se desenvolve quando torna dinâmicas suas potencialidades. E para isso acontecer é necessário a reunião de vários fatores, dentre eles, o nível educacional da população. É preciso a existência de pessoas com condições de tomar iniciativas, assumir responsabilidades e empreender novos negócios, buscando apoio no poder local e em outros níveis de governo, pois desenvolver, implica sempre em mudanças e participação da sociedade. Portanto, o desenvolvimento local implica na formação e educação da própria comunidade em matéria de cultura, capacidades, competências e habilidades [...]. (BROSTOLIN, 2002, p. 23).

Uma comunidade informada e inteligente, que compartilha conhecimento, constitui um fator favorável ao surgimento de vários processos como: a aprendizagem coletiva, a inovação, a transformação em uma região que aprende, ao mesmo tempo inteligente e voltada à cooperação. A criação da sinergia coletiva a partir do conhecimento distribuído gera, através do consenso, o poder necessário para por em prática propostas de desenvolvimento cuja audácia inovadora deve ser uma função inversa ao grau de atraso do território. Atualmente, o desenvolvimento de um território não o “fazem” os tecnocratas, nem os burocratas e nem os

políticos. Quem faz o desenvolvimento é a gente, as pessoas que pisam a terra diariamente, que tem conhecimento sobre o local onde vivem, que sentem cotidianamente que o progresso está ali, mas que lhes escapa (BOISIER, 2001).

Dowbor (2006) lembra a importância de os indivíduos receberem educação também sobre a realidade local, em todos os sentidos, haja vista que o desenvolvimento moderno necessita cada vez mais de pessoas informadas sobre a realidade onde vivem e trabalham. Pessoas desinformadas não participam, e, sem participação, não há desenvolvimento. Diante desse tema, o desafio maior talvez seja colocar em prática o discurso do poder público em favor da educação e da formação, questões que tem papel vital no processo de desenvolvimento local (PAULITSCH; ÁVILA, 2003).

Nesse contexto, as funções de todos os agentes de desenvolvimento se configurarão fundamental e estrategicamente como de cunho formativo-educacional. Mas trabalhar para que as próprias comunidades conheçam o que são e o que têm e, com base nisso e em sua capacidade metabolizadora de fatores externos, se desenvolvam “de dentro para fora” (isto é, assumam as rédeas de seus destinos comuns), implica radical metamorfose de nossa secular cultura desenvolvimentista: requer clareza de intenções, coragem de “remar contra a maré” político-econômica mundialmente vigente e, sobretudo, perspicácia, pertinácia, competência e habilidades de influir sem impingir, de ajudar sem forçar e, enfim, de “contaminar a comunidade” para que paulatina e processualmente conquiste a capacidade da permanente construção do autodesenvolvimento. Destaque-se também que pessoas, equipes, organizações e instituições que pretendam se dedicar à práxis do desenvolvimento local precisam também se desenvolver (ÁVILA, 2000).

Além disso, outro aspecto vinculado às políticas públicas para o desenvolvimento local está relacionado à provisão de recursos necessários para a execução dos projetos oriundos das iniciativas da comunidade. Na visão de González (2000) é desejável que o poder público apresente capacidade de financiamento dos projetos de desenvolvimento local. Entretanto, Franco (2006b), ao refletir sobre instâncias mais altas de poder público, defende que é um retrocesso vender a idéia, ilusória, de que se o desenvolvimento local for “promovido” à condição de política governamental federal, terá mais condições de florescer porquanto terá verbas orçamentárias asseguradas. Até porque a captação dos recursos necessários à promoção do desenvolvimento local é parte do processo de desenvolvimento local. Se tais recursos ficam disponíveis em alguma instância centralizada – nem que seja para o apoio a projetos que se enquadrem em determinados critérios – então a criatividade das

populações envolvidas em um processo de desenvolvimento será trocada pela esperteza em navegar nos meandros político-burocráticos, muitas vezes clientelistas, para conseguir acessar o balcão.

Ainda segundo o autor, o problema do desenvolvimento local – um problema, na medida em que muitos dos seus pretensos promotores não entendem isso – é que ele é local mesmo. Tudo o que se fizer de cima para baixo, sob o pretexto de apoiar, para “aliviar” o esforço local de captação de recursos, poupando tal esforço com programas de oferta centralizada, vai contra o desenvolvimento local. Se as pessoas não se esforçarem, se não colocarem sua cabeça para funcionar e se não arregaçarem as mangas e caírem em campo, então não terão produzido aquela “energia” que é o combustível do desenvolvimento local. Em suma, não adianta fazer por elas, ultrapassando o fino limite entre o induzir (para fazer acontecer) e o fazer (que, ultrapassado tal limite, impede o acontecer do novo). A democracia – componente insubstituível dos processos de indução do desenvolvimento local – é um deixar acontecer, é um deixar (a comunidade) aprender, e é (para todos, como agentes de desenvolvimento) um aprender a deixar acontecer (FRANCO, 2006b).

Mas, assim como o desenvolvimento local precisa de políticas adequadas ao seu estímulo, o poder público também necessita de condições estruturais favoráveis para que as políticas públicas de indução do desenvolvimento local sejam efetivas. Nesse sentido, a burocracia é um entrave para os processos de desenvolvimento local. A burocratização ocorre nos três níveis de governo: municipal, estadual e federal e se constitui num obstáculo ao exercício da cidadania e, sobretudo, aos processos de empreendedorismo, fundamentais para o desenvolvimento local. É necessária a mobilização da sociedade civil – empresas, escolas, clubes, igrejas – para o fim de reivindicar menos burocracia e mais empenho do governo municipal para o desenvolvimento local, tanto econômico quanto social. E, em decorrência, assegurar que o serviço público signifique, na prática, servir ao público (DESBUROCRATIZAÇÃO..., 2004).

Fischer (2006) menciona também que o governo não dialoga entre si e falta articulação governamental entre as esferas federal, estadual e municipal. Apesar disso, conforme a autora, parece que há consciência desse fato e se trabalhará no sentido de resolver essa questão, haja vista que é uma falha séria que deve ser reparada. É imprescindível, assim, que existam as condições mínimas para o “acontecer” do desenvolvimento local. “Do contrário, falar de desenvolvimento local, e tudo o que lhe está associado, se converte numa concepção sem sentido” (GONZÁLEZ, 2000, p. 10).

Diante desse cenário, há alternativas diferentes de atuação para o papel empreendedor do setor público como agente facilitador na promoção do desenvolvimento econômico regional e local. Assim, o setor público deve escolher, nas suas políticas locais de desenvolvimento, que ênfase deverá ser dada aos seus projetos de desenvolvimento econômico local. Esse papel pode ser o de focar-se nos objetivos econômicos locais, ligado simplesmente à criação de novos empregos, pode ser uma postura do setor público de atuar como o grande empregador, investidor, empreendedor, comprador e fornecedor de produtos e serviços, interferindo diretamente na economia local, de maneira centralizadora. Ou ser um compromisso de prioridades e recursos para o desenvolvimento de empresas já existentes, com aperfeiçoamento da qualidade de produção e da capacidade tecnológica local. E pode, ainda, ser um enfoque proativo e preventivo para a economia do lugar, em busca de novas oportunidades de desenvolvimento dentro dos interesses e das vocações da comunidade local (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

2.2.6 Participação e desenvolvimento local

A mais importante dificuldade na promoção do desenvolvimento local talvez seja a participação popular que, no Brasil, ainda é muito restrita. Apesar disso, constata-se uma tendência de crescimento da participação nas decisões municipais desde a redemocratização do país, cuja consolidação se deu com a promulgação da Constituição de 1988. Desde então, tem aumentado o número de municípios com administrações em que o diferencial está no chamamento à participação efetiva da população, por meio de suas representações associativas, integrando comitês, conselhos e outras instâncias deliberativas. Assim, os membros da sociedade local, por serem o alvo da gestão pública e os beneficiários em potencial, ao participarem ativamente do processo administrativo – do planejamento à avaliação –, com a alocação responsável dos recursos orçamentários, certamente estarão dando um passo seguro na construção da cidadania (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004).

“Pode-se, assim, identificar uma potência produtiva desconfinada, difusa nos territórios, virtualmente presente em cada sujeito” (SILVEIRA, 2006, p. 3), mas ofuscada pelas práticas tradicionais centralizadoras do poder público. Logo, se propõe uma nova forma de relação entre os agentes públicos e privados, fundamentada na coordenação,

complementação e concordância de objetivos (GONZALEZ, 2000). Ressalte-se ainda que “Todo o indivíduo tem o direito e até o dever de participar na Administração Pública [...]” (FERREIRA, 1987, p. 122).

Isso se torna ainda mais proeminente no processo de desenvolvimento local (BRAND, 2001), o qual, sem a participação popular, fica totalmente comprometido em sua prática (COSTA, 2003). Lima (2000) defende que a existência de uma sociedade disposta a participar do processo de desenvolvimento local, empreendendo iniciativas econômicas, participando de debates e frentes de trabalho juntamente com o setor público, coloca-se como condição para a viabilização do desenvolvimento. Assim, cabe ao governo local cooperar com o setor privado neste sentido e aproximar-se da sociedade, investindo em capacitação para o desenvolvimento empresarial e institucional locais. Contudo, “Entende-se que a participação comunitária não se deve resumir a envolvimento esporádicos e parciais de alguns órgãos e instituições de representação social” (MARTINS, 2002, p. 52). Essa prática histórica, de camuflagem da efetiva participação, é um obstáculo ao real envolvimento da comunidade na promoção do desenvolvimento. Lopes (1998) afirma que a convocação da sociedade para participar de um esforço permanente de pensamento e ação estratégica para a cidade, só poderá ocorrer se existirem lideranças esclarecidas e atuantes, conscientes do trabalho a ser realizado.

Nesse sentido, o processo de geração, por parte do poder público, de condições adequadas para a efetiva participação dos atores locais no desenvolvimento local, é complexo, tendo em vista as diversas configurações e entrelaçamentos dinâmicos de fatores que não apenas influenciam, mas são elementos inerentes à realidade local. A figura 9 mostra como posicionam os atores socioeconômicos chamados a participar e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento local.

Observa-se, portanto, que além da dimensão econômica, os aspectos cultural, histórico, social e geográfico são levados em consideração. É em tal contexto que a participação, as parcerias e a cooperação tomam forma. Todos esses elementos são dinâmicos e confluentes.

Logo, o processo do desenvolvimento local ocorre num ambiente sistêmico, de inter-relações permanentes e redes complexas entre os diversos atores, associado aos fatores locais, nacionais e internacionais.

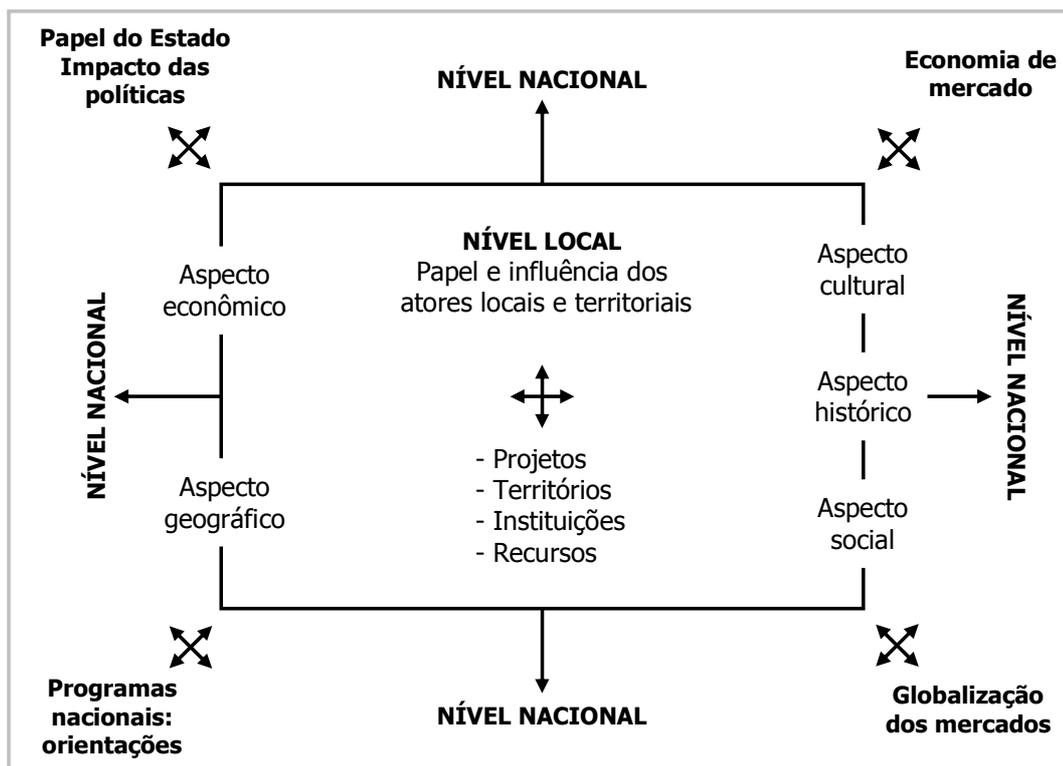


Figura 9: Os atores do desenvolvimento local e seu ambiente
 Fonte: Joyal (2002, p. 62 apud MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 109)

Diante desse cenário, é essencial a governança urbana, compreendida como a “Capacidade do governo local de articular diversos meios (atores, forças sociais, recursos) para a concretização de seu papel de gestão pública da cidade” (MILANI, 2005, p. 33). De forma complementar, Martinelli e Joyal (2004) ensinam que a governança se refere ao estabelecimento de redes entre os diferentes atores chamados a influenciar o futuro do seu ambiente imediato, por meio de atitudes próprias ao desenvolvimento local. Assim, para estimular as atividades econômicas, mobilizando recursos, trabalho e conhecimento, é necessário conseguir o apoio e a confiança dos atores sociais, e o seu compromisso com o desenvolvimento da sociedade local.

Em outras palavras, alcançar ampla mobilização de trabalhadores, empresários, universidades e governo na construção de um projeto de desenvolvimento (BARBOSA et al., 2004).

Tendo em vista a importância dos atores sociais para o desenvolvimento local, é relevante lembrar que

Um determinado indivíduo é um ator quando ele representa algo para a sociedade (para o grupo, a classe, o país), encarna uma idéia, uma reivindicação, um projeto, uma promessa, uma denúncia. Uma classe social, uma categoria social, um grupo podem ser atores sociais. Mas a idéia de “ator” não se limita somente a pessoas ou grupos sociais. Instituições também podem ser atores sociais: um sindicato, partidos políticos, jornais, rádios, emissoras de televisão, igrejas. (SOUZA, 1984, p. 12).

Portanto, ser e atuar concretamente no papel de um ator social está relacionado a um processo de emancipação individual e coletiva, que segundo Milani (2005) é um processo de libertação e independência, um processo de tornar-se capaz de pensar e atuar criticamente, constituindo-se como atores sociais dotados de interesses próprios. Dessa forma, a emancipação proporciona que os indivíduos e a coletividade repensem a sua realidade e sejam os principais construtores do seu destino, tornando-se agentes ativos na sociedade. O indivíduo, portanto, deve exercer sua condição de agente, ou seja, como “[...] alguém que age e ocasiona mudanças cujas realizações podem ser julgadas de acordo com seus próprios valores e objetivos” (SEN, 2000, p. 33). Logo, o ativismo “[...] é uma prática efetiva de transformação da realidade” (MILANI, 2005, p. 29) por meio da participação.

Entretanto, os requisitos que formam a essência da participação pessoal, ou seja, a tomada de consciência, a formação de senso crítico e desenvolvimento de sensibilidade, por certo, exigem grande esforço para serem obtidos, sobretudo quando não estimulados e mesmo sufocados por períodos de pouca ou nenhuma democracia (MARTINS, 2002). Nesse contexto, Franco (2006a) afirma que o sistema político, tal como ainda se configura e funciona, está desconectado das formas emergentes de participação dos cidadãos. Mais do que isso, ele simplesmente ignora que o desenho da sociedade mudou nos últimos anos e nada entende da rede social e dos seus fenômenos acompanhantes. Trata-se de um sistema baseado em pressupostos caducos, pouco permeável às novas formas de organização, mais autocrático do que democrático nos seus procedimentos quotidianos, carcomido pela competição desenfreada e, em muitos casos, pela corrupção.

Mas a cultura da participação deficiente é decorrente também de fatores onipresentes na vida dos cidadãos, desde há muito tempo. O principal deles é o autoritarismo.

A cultura autoritária está na fábrica ou na oficina, no seminário ou na sala de aula, na família ou na igreja, no partido político, na relação entre municípios e comunidades [...], na administração da justiça e nas delegacias, no tratamento dos idosos e das crianças, na discriminação sexual e étnica. Assentadas de um extremo a outro da sociedade, e reproduzidas na relação

entre Estado e Sociedade Civil, os costumes e práticas coercitivas têm suas raízes mais básicas no cotidiano: na casa e no trabalho, nas relações diárias e permanentes. Desse modo, se desejamos a consolidação da democracia política, a base mais sólida sobre a qual esta pode sustentar-se é a democracia da cotidianidade. (ELIZALDE, 2001, p. 34).

Portanto, criar as condições para que a comunidade efetivamente exerça este protagonismo se afigura como um grande desafio para que o desenvolvimento local aconteça, considerando que, diferentemente da Europa, estamos diante de realidades locais nas quais persistem algumas ausências importantes: da cidadania, da identificação sociocultural e territorial e do sentido de vizinhança (MARTINS, 2002). Muitas vezes, uma sociedade vê colocada diante de si a decisão em manter as tradições ou modernizar-se. Essa opção, em muitos casos, é unilateral: parte do poder político local estabelecido. É necessária uma resolução compartilhada: o poder político instituído debatendo com a população local sobre os rumos a serem adotados para o futuro da localidade (COSTA, 2003). Isso exige um esforço de superação, por parte do poder público, da comum centralização das decisões.

Segundo Franco (2006a), há experiências bem sucedidas nesse sentido, onde prefeitos e vereadores vêm participando em situação de igualdade com outros agentes sociais e empresariais, de múltiplas experiências de desenvolvimento local. A partir dessa experiência, vêm mudando o seu comportamento centralizador, assistencialista e clientelista - que desativa a rede social – e passando a investir, como agentes de desenvolvimento, em capacidades permanentes (capital humano) e em ambientes sociais favoráveis (capital social).

Rímoli et al. (2000) mencionam também que experiências de programas como “orçamento participativo”, no qual a população pode opinar com liberdade, junto ao poder público, sobre quais são as prioridades de aplicação dos recursos, é uma via de mão dupla com duas funções: pedagógica, ao contribuir para uma nova relação entre estado e sociedade; e socializadora, ao repartir as responsabilidades na aplicação dos recursos. Dessa forma, esse processo contribui para a cultura participativa e cooperativa entre a população e o poder público.

Torna-se relevante, então, a existência de “espaços públicos” favoráveis, onde as pessoas possam se reunir e expressar livremente suas idéias e sentimentos e exercer o seu papel no processo democrático (MARIETTO, 2001). Nesse sentido, na experiência de estruturação de projeto de desenvolvimento local para o município de São Paulo, a instalação e institucionalização de espaços públicos para discussão e proposição de questões envolvendo

desenvolvimento local foi o meio encontrado para permitir o debate democrático, o surgimento de idéias, o direcionamento das ações da prefeitura e a ancoragem de compromissos entre todos os interessados em melhores dias para a cidade (BARBOSA et al., 2004).

Ressalte-se também que as tecnologias de informação tornam-se importantes ferramentas nos processos de desenvolvimento, devido as funcionalidades e praticidades crescentes que apresentam (SUÁREZ, 2004). “Atualmente as conexões através da Internet entre povos, organizações, indivíduos não só ocorrem quase instantaneamente como também a qualidade das possíveis conexões cresce de forma exponencial” (MARIETTO, 2001, p. 29). Entretanto, este mesmo autor acrescenta que é necessário democratizar e socializar o acesso à internet e outras tecnologias de informação que forem usadas pelo poder público, uma vez que não são todas as pessoas que têm acesso.

Pode-se utilizar as tecnologias de informação, como a internet, para estimular processos de participação social e política através de projetos de democracia eletrônica, de fóruns de discussão e de consultas governamentais ao público em assuntos de interesse local. Este tipo de uso permite a expressão de opiniões, críticas e propostas relacionadas com planos e problemas locais e a participação no planejamento e gestão urbana. O conhecimento, por parte dos habitantes, dos planos e projetos urbanos, da administração, do orçamento, da aplicação dos impostos e outras questões relativas à gestão urbana e municipal, é um fator chave para a governabilidade. Porém a participação não se limita a estas questões: municípios que compartilham interesses ou problemáticas similares podem construir redes de intercâmbio de informações e experiências. Ou mesmo, diversos bairros na mesma cidade ou em cidades diferentes podem construir redes que lhes ajudem a resolver seus problemas e a otimizar o uso de seus recursos (FINQUELIEVICH; BAUMANN; JARA, 2001).

Entretanto, participativo não é o processo em que apenas se assegura a oportunidade da participação, mas aquele que a promove em todos os sentidos, porque nela deposita sua própria condição de vitalidade. Isto significa acreditar muito mais nas pessoas do que de costume, possibilitando e condicionando sua participação qualitativa e não apenas quantitativa. Afinal, o esvaziamento de uma reunião pode não expressar desinteresse, mas ser um indicativo importante de que o seu conteúdo não foi perfeitamente entendido ou aceito (MARTINS, 2002).

Conforme exemplifica Ferreira (1987), ao interrogar o trabalhador rural, o empregado urbano, e mesmo muitos universitários sobre instituições e questões internacionais, poucos se

manifestarão. Mas se forem interrogados sobre o desemprego, o custo de vida e os interesses locais, poucos deixarão de emitir a sua opinião.

Nesse contexto, é oportuno destacar o papel das instituições na promoção da participação, haja vista que a representação da sociedade ante o poder público implica a existência de instituições representativas desta sociedade. É com base nos corpos intermédios que se pode realizar a salutar pluralidade do poder. Assim, as instituições locais são, para o usufruto das liberdades, o que as escolas primárias são para a instrução, porque colocam essas liberdades ao alcance do povo. Sem instituições, uma nação poderá ter um governo livre, mas falta-lhe o espírito da liberdade (FERREIRA, 1987).

Não obstante, na visão de Franco (2006a), a nova sociedade civil que se desenha no mundo e no Brasil nos últimos vinte anos devolve um papel maior ao cidadão que pensa com a sua própria cabeça, desorganizado do ponto de vista corporativo e partidário, porém mais conectado e mais informado. Isso significa que está havendo uma transição importante, daquele tipo de sociedade civil, composta por algumas organizações representativas de defesa de interesses ou mais ou menos alinhadas a ideários político-ideológicos, para um outro tipo de sociedade civil, composta por cidadãos mais independentes e autônomos, que participam como indivíduos do debate público e de iniciativas cidadãs voluntárias.

2.3 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS

2.3.1 Considerações gerais sobre a indústria moveleira

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (em especial, móveis para residência e para escritório). Além disso, devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros. A demanda por móveis - muito segmentada - varia positivamente com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil. A elevada elasticidade-renda da demanda torna o setor muito sensível às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão. O gasto com móveis em geral situa-se na faixa de 1% a 2% da renda disponível das famílias (depois dos impostos). Outros fatores que influenciam a demanda por móveis são as mudanças no estilo de vida da população, os aspectos culturais, o ciclo de reposição, o investimento em marketing (em geral muito baixo nessa indústria), entre outros (GORINI, 2000).

2.3.2 A indústria moveleira no mundo

O mercado mundial de móveis atingiu um valor de US\$ 270 bilhões em 2005, sendo que os principais produtores – União Européia, Estados Unidos, e China - representaram, respectivamente, 38%, 21,26% e 14,07% da produção mundial. O Brasil é responsável por 2,33% da produção mundial de móveis. Observe-se que a tendência é aumentar a participação de países e regiões com menores custos de produção (IEMI, 2006).

O quadro 6 apresenta um resumo dos principais países produtores de móveis do mundo.

País/Grupo de países	US\$ Bilhões	%	% Acumulado
União Européia	102,6	38,00	38,00
EUA	57,4	21,26	59,26
China	38,0	14,07	73,33
Ásia e Pacífico	25,4	9,41	82,74
Japão	12,4	4,59	87,33
Canadá	11,7	4,33	91,67
Brasil	6,3	2,33	94,00
Leste Europeu e Rússia	6,2	2,30	96,30
Oriente Médio e África	3,4	1,26	97,56
México	3,1	1,15	98,70
Noruega e Suíça	2,0	0,74	99,44
Outros da América do Sul	1,5	0,56	100,00
Total	270,0	100,00	

Quadro 6: Principais países produtores de móveis em 2005

Fonte: Elaborado com dados de IEMI (2006, p.5)

Quanto às exportações, o mercado mundial fatura em torno de US\$ 80,1 bilhões, sendo que a China é o maior país exportador do mundo, atualmente. Destaque-se que o Brasil representa em torno de 1% das exportações mundiais (IEMI, 2006). O quadro 7 mostra os países exportadores e sua representatividade em âmbito mundial.

País	US\$ Bilhões	%	% Acumulado
China	13,5	16,85	16,85
Itália	5,7	7,12	23,97
Canadá	4,4	5,49	29,46
Alemanha	3,5	4,37	33,83
EUA	2,9	3,62	37,45
Polônia	2,6	3,25	40,70
Dinamarca	1,4	1,75	42,45
França	1,4	1,75	44,19
México	1,3	1,62	45,82
Áustria	1,1	1,37	47,19
Bélgica	1	1,25	48,44
Brasil	1	1,25	49,69
Espanha	0,9	1,12	50,81
Suécia	0,9	1,12	51,94
Demais países	38,5	48,06	100,00
Total	80,1	100,00	

Quadro 7: Principais países exportadores de móveis em 2005

Fonte: Elaborado com dados de IEMI (2006, p. 6)

Nesse contexto, destaque-se que os Estados Unidos é o principal país importador de móveis, representando 28% das importações em nível mundial. O conjunto de países da União Européia é responsável por 47% das importações e o Brasil importa em torno de 0,23% (IEMI, 2006).

Em relação à matéria-prima, convém observar que, devido a extinção de espécies e as restrições ambientais, novas madeiras começam a penetrar no mercado mundial. Cabe destacar o pinus, que substituiu a araucária no Brasil, devendo-se mencionar, também, o eucalipto, que já é utilizado em países como Nova Zelândia, Austrália, Chile, entre outros, para a confecção de móveis. Mesmo no Brasil, há algumas empresas, inclusive da indústria de papel e celulose, que começam a experimentar esta madeira. Da Malásia, Indonésia, Filipinas e Ceilão já começam a surgir móveis feitos de seringueira. Com o significativo desenvolvimento da tecnologia moderna, os grandes empecilhos ao uso de madeiras menos nobres foram sendo eliminados, como, por exemplo, no caso do pinus, cujos nós, que o tornam pouco atraente, são facilmente retirados com uma otimizada ótica de corte. Além disso, deve-se mencionar os progressos adquiridos nas técnicas de acabamento que permitem fazer com o pinus, por exemplo, móveis de ótima apresentação. A própria norma ISO-14000 deverá inibir o mercado de móveis confeccionados com madeira de lei e estimular o uso de madeira de reflorestamento, que parece ser uma tendência a ganhar força no mercado mundial e para a qual a indústria brasileira revela condições de competitividade (GORINI, 2000).

Dessa forma, a variedade de matérias-primas trouxe consigo uma outra tendência: a de misturar diferentes materiais na confecção do móvel, prática que, em geral, barateia o custo final, mantendo o mesmo patamar de qualidade. Por exemplo, é mais recomendável utilizar o MDF (Medium-Density Fiberboard: painel produzido a partir de fibras de madeira, aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão, possuindo consistência similar à da madeira maciça) nas partes frontais do móvel, que requerem design mais trabalhado e, portanto, maior usinagem, enquanto para os fundos usa-se a chapa dura e para as prateleiras e laterais o aglomerado. Assim, os diversos tipos de materiais são complementares uns aos outros, e não concorrentes entre si. O sofisticado design do móvel italiano, em geral, mistura metais, madeira, vidro, pedra, couro, entre outros materiais. Todas as transformações acima tiveram grande influência sobre o mercado consumidor, colaborando para a sua expansão (GORINI, 2000).

2.3.3 A indústria moveleira no Brasil

No Brasil, o setor moveleiro vem passando por muitas transformações positivas desde a abertura da economia, com o recrudescimento do mercado interno, a partir do declínio do imposto inflacionário, e a incorporação de muitos consumidores até então excluídos. Ao longo dos últimos anos, alguns segmentos da indústria brasileira de móveis têm experimentado mudanças significativas em sua base produtiva e uma rapidez muito grande em se ajustar às novas condições de abertura comercial da economia brasileira e de globalização dos mercados em nível mundial. O salto tecnológico da indústria possibilitou o crescimento expressivo das exportações de móveis a partir de 1995. A realidade da indústria de móveis no Brasil vem mudando, mas ainda contrasta com o padrão internacional, principalmente no que diz respeito à incipiente difusão de tecnologia de ponta e à grande verticalização da produção nacional. Na década de 90, a indústria investiu na renovação do parque de máquinas, principalmente em equipamentos importados provenientes, em sua maior parte, da Itália e da Alemanha (GORINI, 2000).

O faturamento estimado do setor moveleiro no país em 2005 foi de mais de R\$ 12 bilhões, conforme se verifica no quadro 8.

Item	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção/Faturamento (milhões de R\$)	7.599	8.631	10.095	10.756	12.543	12.051*
Consumo (milhões de R\$)	6.918	7.738	8.767	8.934	10.060	9.901*
Exportação (milhões de US\$)	485	479	533	662	941	991
Importação (Milhões de US\$)	113	99	78	70	92	108
Balança comercial (milhões de US\$)	372	380	455	592	849	883
Exportação/Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0	18,3*
Importação/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	2,3*

* estimativas

Quadro 8: Faturamento do setor moveleiro de 2000 a 2005

Fonte: ABIMÓVEL (2006, p. 8)

Os principais consumidores de móveis do Brasil se concentram em países desenvolvidos, destacando-se Estados Unidos (39%), França (10%), Reino Unido (8%), Argentina (5%), Alemanha (4%), Espanha (4%) (IEMI, 2006). Não obstante, segundo Gorini (2000), os países do Mercosul têm se mostrado importantes clientes do Brasil.

Existem vinte e quatro grandes concentrações ou pólos de indústrias de móveis no Brasil, os quais se encontram distribuídos na maioria dos estados, conforme a figura 10, que mostra a concentração de fabricantes de móveis no país. No Paraná, destaca-se o pólo de Arapongas.



Figura 10: Concentração de fabricantes de móveis no Brasil

Fonte: Adaptado de ABIMÓVEL (2006, p. 7)

De acordo com a ABIMÓVEL (2006), os principais tipos de móveis produzidos no Brasil são os residenciais, representando 65% do total. Os móveis de escritório equivalem a 25% e os 15% restantes referem-se à produção dos demais tipos, como móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares.

Em conformidade com o padrão mundial, a indústria brasileira de móveis também se caracteriza pelo pequeno porte de seus estabelecimentos industriais: as micro e pequenas empresas, até 19 empregados, representam em torno de 88% do total de estabelecimentos registrados, 33% do emprego total e apenas 16% do valor bruto da produção industrial. Já as empresas de porte médio, entre 20 e 500 empregados, representam 12% do total dos estabelecimentos, 60% do emprego total e em torno de 75% do valor bruto da produção (GORINI, 2000). O quadro 9 apresenta a quantidade de indústrias por estado e a quantidade de trabalhadores empregados.

Estado	Quantidade de Indústrias	Quantidade de trabalhadores
Acre	43	205
Alagoas	62	734
Amapá	17	78
Amazonas	40	460
Bahia	355	4.816
Ceara	328	4.126
Distrito Federal	108	770
Espírito Santo	313	5.402
Goiás	398	3.334
Maranhão	81	1.481
Mato Grosso	235	1.648
Mato Grosso do Sul	131	602
Minas Gerais	2.126	24.717
Para	109	1.699
Paraíba	87	658
Paraná	2.133	29.079
Pernambuco	298	3.287
Piauí	63	990
Rio de Janeiro	583	5.367
Rio Grande do Norte	127	943
Rio Grande do Sul	2.443	33.479
Rondônia	128	833
Roraima	10	58
Santa Catarina	2.020	32.273
São Paulo	3.754	48.462
Sergipe	76	654
Tocantins	36	197
Total	16.104	206.352

Quadro 9: Número de empresas e empregados do setor moveleiro por estado
Fonte: ABIMÓVEL (2006, p. 6)

Portanto, existe um total de 16.104 indústrias de móveis no Brasil, as quais geram 206.352 empregos, o que significa que, em média, cada indústria de móveis emprega 13 trabalhadores. Os estados em que as indústrias de móveis são em maior número e geram mais empregos são São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais.

Destaque-se que Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, concentram 80,32% do total das exportações do país, conforme o quadro 10.

Estado	Valor em US\$	Percentual
Santa Catarina	433.338.634	43,75%
Rio Grande do Sul	270.442.545	27,31%
Paraná	91.731.990	9,26%
Sao Paulo	87.427.269	8,83%
Bahia	68.256.572	6,89%
Minas Gerais	11.190.400	1,13%
Espirito Santo	6.425.973	0,65%
Ceara	4.429.587	0,45%
Maranhão	3.987.663	0,40%
Para	3.308.094	0,33%
Goiás	2.988.023	0,30%
Rio de Janeiro	2.527.747	0,26%
Mato Grosso do Sul	1.442.428	0,15%
Pernambuco	1.044.608	0,11%
Outros	993.655	0,10%
Mato Grosso	596.910	0,06%
Amazonas	142.627	0,01%
Rio Grande Do Norte	96.131	0,01%
Alagoas	20.232	0,00%
Rondonia	16.923	0,00%
Roraima	9.790	0,00%
Acre	2.588	0,00%
Piauí	2.251	0,00%
Sergipe	1.365	0,00%
Paraíba	204	0,00%
Total	990.424.209	100,00%

Quadro 10: Classificação dos estados exportadores de móveis em 2005

Fonte: ABIMÓVEL (2006, p. 9)

Observe-se que o consumo nacional é suprido quase integralmente pela produção doméstica, e as importações têm participação muito pequena, apesar de crescentes. Os principais centros consumidores são as regiões Sul e Sudeste, cabendo destacar São Paulo e

região do ABC, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Brasília, bem como suas respectivas regiões metropolitanas. Nesse contexto, a preocupação com a cadeia industrial como um todo, ou seja, incluindo desde os fornecedores de matéria-prima, passando pelos processadores intermediários, até o fabricante final do móvel, revela ainda um potencial inexplorado pelo Brasil, que poderá ter impactos positivos na competitividade das exportações nacionais. As empresas mais modernas do país - em geral ligadas ao comércio internacional - são poucas em meio a um universo muito grande de empresas desatualizadas tecnologicamente e com baixa produtividade. Além disso, há grande informalidade presente no setor, e como não há muitas empresas especializadas na produção de partes, componentes e produtos semi-acabados para móveis, a elevada verticalização da produção doméstica também aumenta os custos industriais. A difusão de novas matérias-primas para a confecção do móvel, como as madeiras reflorestáveis, em que o país teria grandes vantagens competitivas pela dimensão das florestas plantadas, é dificultada pelos seguintes fatores: i) fácil acesso às florestas nativas; ii) carência de fornecedores experientes no plantio especializado, assim como no processamento primário e secundário da madeira (essas últimas etapas exigem elevados investimentos na secagem e corte); iii) baixos investimentos no projeto e no design moveleiro, gerando pequena demanda da indústria por novos materiais; e iv) inexistente interação da indústria moveleira com o consumidor final, prejudicando a identificação de novas tendências de mercado (GORINI, 2000).

Considerando-se, especialmente, a cadeia industrial de produtos sólidos de madeira, o potencial de ganhos sinérgicos revela-se muito grande para um pequeno volume de investimento relativo, apenas possibilitando o uso múltiplo de florestas já plantadas. Mas, apesar do ambiente promissor, existem alguns empecilhos que ainda persistem e ameaçam o setor moveleiro em nível nacional, pois provavelmente terão impactos negativos sobre o desempenho do setor a longo prazo, caso não sejam revertidos. Entre as principais deficiências analisadas, caberia destacar: i) a grande verticalização da produção industrial de móveis, tendo sua origem na estrutura brasileira de tributação “em cascata”; ii) a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis; iii) a incipiente normatização técnica; iv) a elevada informalidade; e v) os baixos investimentos em design e pesquisa de mercado (GORINI, 2000).

2.3.4 A indústria moveleira no Paraná

O estado do Paraná possui cerca de 2,6 mil indústrias de móveis e marcenarias, atingindo um faturamento de 520 milhões de dólares. Estas indústrias juntamente com as indústrias de extração de madeira correspondem a 20,7% do total de indústrias paranaenses. A produção de móveis no estado teve seu auge com o surgimento do Pólo Moveleiro de Arapongas, situado na região norte do Paraná. Este pólo surgiu nos anos sessenta, criando força nos anos oitenta, e, atualmente, é o principal pólo moveleiro do estado (LEONELLO, 2001 apud LIMA; SILVA, 2005).

O APL (Arranjo Produtivo Local) de móveis da região de Arapongas é composto pelos municípios de Apucarana, Arapongas, Cambé, Rolândia e Sabáudia. Em 2003, existiam 284 empresas formais fabricantes de móveis, das quais Arapongas participava com 56,7% do total (161 empresas). O setor moveleiro na região de Arapongas é formado por empresas de micro e pequeno porte, que representam cerca de 96,5% dos estabelecimentos fabricantes de móveis. Arapongas destaca-se como o maior pólo moveleiro do Paraná e o terceiro maior do Brasil, com faturamento no ano de 2004 em torno de R\$ 812 milhões. Em relação ao número de empregos, no ano de 2003, o APL de móveis gerou 8.829 empregos diretos, dos quais 7.147 (82,1%) só em Arapongas, confirmando-se como município pólo do APL de Móveis na região (PLANO..., 2006).

O pólo moveleiro de Arapongas destaca-se no segmento de estofados, contando com mais de 40 empresas e concentra-se na produção de móveis residenciais populares, destinados ao mercado interno. Entretanto, possui também algumas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam e são responsáveis por aproximadamente 7% das vendas externas de móveis do país (MDIC, 2003).

De acordo com o SEBRAE (2005) as exportações das microempresas paranaenses em 2005 foram bastante concentradas na indústria madeireira, sendo o produto de maior destaque madeira serrada ou fendida, com vendas de US\$ 3,4 milhões, ou seja, 13,7% do total exportado pelas micro-empresas. Outros produtos de destaque da cadeia da madeira foram: móveis e suas partes (3,2%) e madeira perfilada, mesmo aplainada, polida ou unida (3%) e madeira laminada (2,3%). As exportações das pequenas empresas em 2005 também foram altamente concentradas em produtos de madeira, sendo o maior destaque madeira compensada ou contraplacada e semelhantes, com vendas de US\$ 40,5 milhões em 2005, ou

seja, 15,9% do total exportado pelas pequenas empresas. Também foram destaques na cadeia da madeira a madeira serrada ou fendida (10,7% do total), móveis e suas partes (5,5%), obras de marcenaria ou de carpintaria para construções (3,4%).

O quadro 11 apresenta o resumo das exportações de produtos de madeira e o percentual de participação no total exportado pelas pequenas e micro empresas do Paraná.

Tipo	Produtos exportados	%	Total
Micro Empresas	Madeira serrada ou fendida	13,7	22,2% do total exportado
	Móveis e suas partes	3,2	
	Madeira perfilada	3	
	Madeira laminada	2,3	
Pequenas empresas	Madeira compensada ou contraplacada e semelhantes	15,9	35,5% Do total exportado
	Madeira serrada ou fendida	10,7	
	Móveis e suas partes	5,5	
	Obras de marcenaria ou de carpintaria para construções	3,4	

Quadro 11: Produtos de madeira exportados por micro e pequenas empresas do PR em 2005
Fonte: SEBRAE (2005)

2.3.5 A cidade de Guarapuava e a indústria moveleira

A cidade de Guarapuava, ambiente geográfico deste estudo, está localizada na região centro-sul do estado do Paraná, numa altitude de 1.125m do nível do mar, a 257,2 km de distância da capital, Curitiba (IPARDES, 2007). A figura 11 apresenta a sua localização.

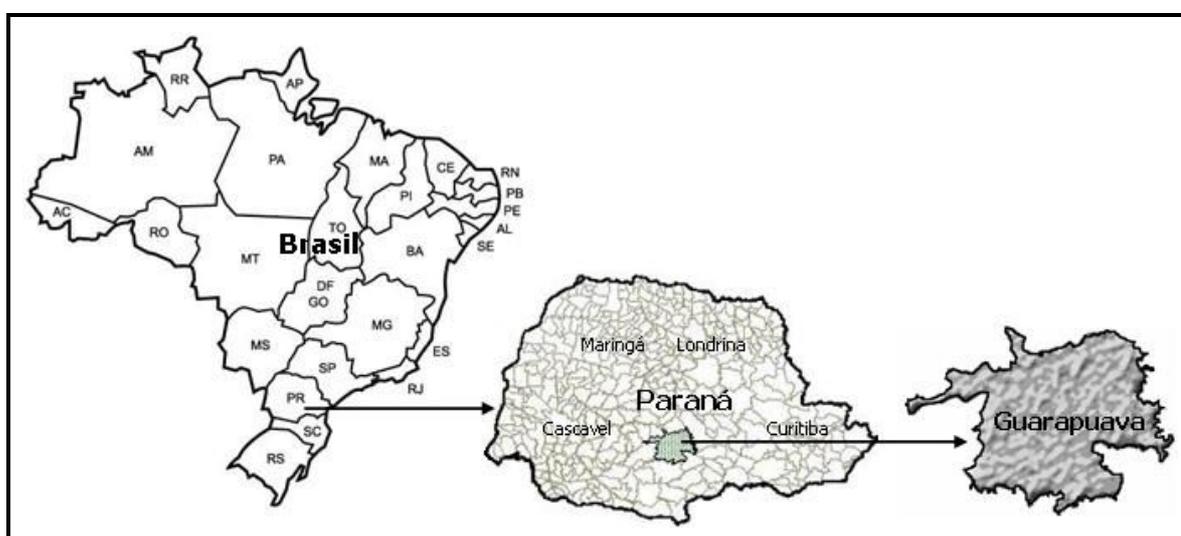


Figura 11: Localização geográfica da cidade de Guarapuava - PR

A cidade possui 169.007 habitantes, conforme estimativa para o ano de 2006, sendo que deste total, 71.307 pessoas são economicamente ativas. O IDH – Índice de Desenvolvimento Humano da cidade é de 0,777 e o PIB per capita é de R\$ 9.493,00. Apesar disso, Guarapuava tinha uma renda per capita no ano de 2000 de R\$ 292,11. O grau de urbanização da cidade é de 91,32%. É o maior município do estado do Paraná em extensão de território, com 3.125,852 km², tendo uma temperatura média de 20° (IPARDES, 2007).

O município de Guarapuava caracteriza-se por empresas do setor terciário (Comércio e Serviços), com 90,0% das empresas. De cada 10 empresas 4 são informais, ou seja, não possuem registros nos órgãos competentes. O maior grau de informalidade é observado nas empresas prestadoras de serviços, 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 (IBQP-PR, 2001).

O resumo da economia de Guarapuava é apresentado no quadro 12.

Informação	Fonte	Data	Estatística
Número de Estabelecimentos - RAIS	MTE	2005	3.426
Número de Empregos - RAIS	MTE	2005	29.807
Produção de Soja	IBGE	2005	121.680 toneladas
Produção de Milho	IBGE	2005	181.170 toneladas
Produção de Batata-Inglesa	IBGE	2005	39.126 toneladas
Bovinos	IBGE	2005	65.200 cabeças
Eqüinos	IBGE	2005	4.800 cabeças
Galinhas	IBGE	2005	146.800 cabeças
Ovinos	IBGE	2005	19.700 cabeças
Suínos	IBGE	2005	71.170 cabeças
Valor Adicionado - Produção Primária	SEFA	2005	246.226.554 R\$ 1,00 (P)
Valor Adicionado - Indústria	SEFA	2005	448.002.502 R\$ 1,00 (P)
Valor Adicionado - Comércio/Serviços	SEFA	2005	486.228.923 R\$ 1,00 (P)
Valor Adicionado - Recursos/Autos	SEFA	2005	1.972.975 R\$ 1,00 (P)
Valor Adicionado - Total	SEFA	2005	1.182.430.954 R\$ 1,00 (P)
Receitas Municipais	Prefeitura	2005	116.618.304,60 R\$ 1,00
Despesas Municipais	Prefeitura	2005	106.170.924,34 R\$ 1,00

Quadro 12: Resumo de dados econômicos de Guarapuava

Fonte: Elaborado pelo IPARDES (2007)

A composição das empresas e número de funcionários da cidade de Guarapuava é verificada no quadro 13.

Atividade		Empresas	% sobre o total	Funcionários	% sobre o total
Setor	Indústria	550	10,0	8.172	24,5
	Comércio	2.255	40,8	8.889	26,5
	Serviços	2.715	49,2	16.383	49,0
Tipo	Formal	3.193	57,8	29.874	89,3
	Informal	2.327	42,2	3.570	10,7
Natureza	Pública	389	7,0	7.060	21,1
	Privada	5.131	93,0	26.384	78,9
Porte	Micro	5.047	91,4	12.178	36,4
	Pequena	395	7,2	9.206	27,5
	Média	69	1,2	7.456	22,3
	Grande	9	0,2	4.604	13,8
Total		5.520		33.444	

Quadro 13: Composição das empresas e número de funcionários em 2001

Fonte: ACIG - Censo Econômico de Guarapuava (2001)

No que se refere à geração de emprego, as atividades ligadas ao setor madeireiro exercem um papel de extrema importância na economia local. Dos 6.594 empregos formais gerados no setor Industrial de Guarapuava, aproximadamente 5.000, ou seja, 75%, são gerados nas atividades ligadas à cadeia da madeira (IBQP-PR, 2003), conforme detalha o quadro 14.

Classe de Atividades	Total de Empregos	%
Desdobramento de madeira	674	13,7
Fabric. De madeira laminada e de chapas de madeira compensada, prens...	2.141	43,4
Fabric. De esquadrias de madeira, de casas de madeira pré-fabricadas...	11	0,2
Fabricação de artefatos de tanoaria e embalagens de madeira	27	0,5
Fabric. De artefatos diversos de madeira, palha, cortiça e material	390	7,9
Fabricação de celulose e outras pastas para a fabricação de papel	339	6,9
Fabricação de papel	1.106	22,4
Fabricação de papelão liso, cartolina e cartão	139	2,8
Fabricação de embalagens de papel	22	0,4
Fabricação de móveis com predominância de madeira	84	1,7
Total da Cadeia da Madeira	4.933	

Quadro 14: Empregos formais da cadeia da madeira da indústria de Guarapuava – 2001

Fonte: IBQP-PR (2003, p. 2, com dados do RAIS 2001)

Esse quadro indica que existiam 84 indústrias de móveis em Guarapuava – PR em 2001. Entretanto, conforme listagem atual fornecida pela Prefeitura Municipal, há 44 indústrias. A grande maioria caracterizam-se como micro e pequenas empresas familiares, com estruturas organizacionais simples em que apenas o proprietário e alguns membros da família trabalham. A maioria caracteriza-se como microempresas de marcenaria. Observe-se ainda que não há banco de dados específico da indústria moveleira na cidade de Guarapuava, o que proporcionaria informações mais acuradas sobre o setor.

É importante ressaltar que há iniciativas, por parte da Prefeitura Municipal de Guarapuava, no sentido de organizar tais empresas e estruturar formas de cooperação entre os empresários, além do oferecimento de apoio para que o setor da indústria móveis possa se desenvolver e gerar, conseqüentemente, desenvolvimento para a cidade. Entretanto, tais iniciativas estão em estágio inicial.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

O método serve para delinear, antecipadamente e de forma detalhada, como a pesquisa será realizada, com que instrumentos e de que forma serão analisados os seus resultados, à luz da ciência. “Atualmente, a ciência é entendida como uma busca constante de explicações e de soluções, de revisão e de reavaliação de seus resultados, apesar de sua falibilidade e de seus limites” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 10).

Assim, torna-se necessário cercar-se de meios adequados para a realização da pesquisa. Nesse contexto, a escolha do método é uma atividade de suma importância para o pesquisador, haja vista que o método de pesquisa influenciará decisivamente os resultados do estudo. Logo, “Nessa busca sempre mais rigorosa, a ciência pretende aproximar-se cada vez mais da verdade através de métodos que proporcionem controle, sistematização, revisão e segurança maior do que possuem outras formas de saber não-científicas” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 10).

Para a realização desta pesquisa, usou-se a técnica de triangulação, caracterizada como “[...] a exposição simultânea de realidades múltiplas, refratadas” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 20), a qual sugere o uso de várias fontes de dados e métodos para alcançar os resultados do estudo. A figura 12 ilustra esse aspecto da pesquisa.



Figura 12: Representação gráfica da triangulação de dados da pesquisa

Esta pesquisa foi conduzida por meio de método quantitativo, na primeira etapa, e de método qualitativo, na segunda etapa. Trata-se de um estudo de corte transversal, haja vista que a pesquisa foi realizada num único momento do tempo.

3.1 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA: ABORDAGEM QUANTITATIVA

O objetivo da etapa inicial, de caráter exploratória, foi identificar o perfil de empresas familiares da indústria moveleira² da cidade de Guarapuava - PR, proporcionando informações que serviram de base para a definição de sujeitos da pesquisa, mais especificamente, os proprietários de indústrias moveleiras, os quais foram entrevistados posteriormente. Nesse sentido, convém esclarecer que a pesquisa exploratória é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse tipo de pesquisa também é denominada de “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema (GONSALVES, 2003).

Assim, pela natureza do problema e o seu nível de aprofundamento, esta etapa da pesquisa alicerçou-se na abordagem quantitativa. A coleta inicial de dados primários foi realizada por meio de pesquisa de campo, que é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 1998). A característica principal da pesquisa de campo, portanto, é a busca de informações no seu contexto real. Isso foi feito por meio de questionário, o qual foi levado pelo pesquisador até os proprietários das empresas familiares da indústria de móveis de Guarapuava – PR. De acordo com Richardson (1999), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Através de pesquisa preliminar feita em novembro de 2006, na Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Guarapuava, obteve-se uma listagem com 44 indústrias moveleiras em Guarapuava. Portanto, a amostra desta pesquisa inicial foi o grupo de empresas familiares constante da lista obtida na Prefeitura de Guarapuava. Entretanto, essa lista não identificava quais dessas empresas eram familiares. Assim, foi necessário identificá-las.

² Que usa como matéria-prima principal a madeira.

Os critérios usados para identificar as empresas familiares visando a aplicação do questionário foram (i) a empresa ser de propriedade de uma família e (ii) a existência de pelo menos duas pessoas da família trabalhando na empresa. Parte das empresas da lista tinha o telefone, parte apenas o endereço, o que significa que nestas últimas o pesquisador foi pessoalmente até as empresas verificar se eram familiares. O questionário foi aplicado pelo pesquisador ao proprietário de cada empresa. Apenas um questionário foi deixado para preenchimento e posteriormente coleta, conforme pedido do empresário.

O questionário (apêndice A) possuía predominantemente perguntas fechadas e a tabulação e análise dos dados foi feita com o auxílio do software *Microsoft Excel®*, com a geração de gráficos com os resultados da pesquisa. O teste piloto ou pré-teste foi realizado em dez elementos da população pesquisada, com a finalidade de identificar necessidades de eventuais ajustes no questionário, seja na sua forma ou conteúdo. Em geral, o pré-teste é um momento muito útil para revisar o processo de pesquisa (RICHARDSON, 1999). Não houve necessidade de alterações no questionário.

3.2 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA: ABORDAGEM QUALITATIVA

A primeira etapa da pesquisa proporcionou, conforme exposto, o perfil das empresas familiares moveleiras de Guarapuava, haja vista que não havia bancos de dados com informações sobre tais organizações na cidade. Logo, a pesquisa quantitativa não proporcionou as informações aprofundadas sobre o principal objetivo do estudo, que é analisar a participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR no desenvolvimento local.

Desse modo, houve a necessidade de uma segunda etapa de pesquisa, com a abordagem qualitativa, tendo como propósito aprofundar aspectos subjetivos relevantes à consecução dos objetivos do estudo. As atividades desta etapa foram divididas em três fases de pesquisa.

Na primeira fase, foram entrevistados empresários de empresas que estão em funcionamento, ou seja, ativas no mercado. O conjunto de sujeitos da pesquisa foi composto por dez empresários de empresas familiares da indústria moveleira da cidade de Guarapuava - PR. Dois critérios foram usados para a seleção dos empresários. O primeiro é a idade da empresa, privilegiando aquelas com sucessões já consolidadas durante a existência da

organização. Assim, foram selecionados aqueles empresários proprietários de empresas familiares com maior tempo de atuação no mercado. Acredita-se que o tempo de existência da empresa é um fator determinante para a sua representatividade e capacidade de apresentar um conjunto de informações adequadas para a consecução dos objetivos da pesquisa, tendo em vista o papel exercido pela família empresária na cidade. Adicionalmente, outro critério utilizado foi o porte da empresa, mensurado por meio do número de funcionários. Dessa forma, o conjunto de empresas familiares da indústria moveleira pesquisado abrangeu micros, pequenas e médias empresas existentes no município.

Na segunda fase, foram entrevistados empresários de empresas que não estão mais em funcionamento, ou seja, inativas no mercado. O conjunto de sujeitos da pesquisa, nesta fase, foi composto por três ex-empresários de empresas familiares da indústria moveleira da cidade de Guarapuava – PR. O objetivo desta parte da pesquisa foi conhecer interpretações de empresários que não mais atuam no ramo, agregando informações sobre a atuação passada de empresas familiares moveleiras no desenvolvimento local.

Na terceira fase, foram entrevistados o atual Secretário de Indústria e Comércio de Guarapuava, e mais dois ex-Secretários, de gestões passadas. A intenção foi conhecer a interpretação destes profissionais sobre a participação de empresas familiares no desenvolvimento local, além de identificar as políticas públicas para o setor.

A escolha de grupos de sujeitos de pesquisa é justificada por Richardson (1999, p. 157):

Em geral, resulta impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiado grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção (a informação pode variar se transcorrer muito tempo entre o primeiro elemento e o último). Essas e outras razões obrigam muitas vezes a trabalhar com uma só parte dos elementos que compõe um grupo.

A técnica de coleta de dados nesta etapa da pesquisa foi a entrevista. Alves-Mazzotti e Gerwandsznajder (1998, p. 168) informam que “Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”. É o caso desta etapa da pesquisa, a qual tem a finalidade de estudar com profundidade as interpretações dos sujeitos de pesquisa em relação à participação de empresas familiares da indústria moveleira de Guarapuava no

desenvolvimento local. Tais interpretações são subjetivas, singulares de cada sujeito, não quantificáveis.

Com relação ao tipo das entrevistas, foi utilizada a entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada tem uma estrutura e orientação geral, mas permite muita flexibilidade para incluir perguntas não-estruturadas. O entrevistador fica livre para exercer sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta e pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas no roteiro de questões (HAIR JR. et al., 2005). Assim, foram utilizados dois roteiros de questões para a realização das entrevistas: um roteiro (apêndice B) para os empresários e outro (apêndice C) para os representantes do poder público municipal.

A preocupação do pesquisador nesta etapa foi captar o máximo de interpretações, opiniões pessoais, julgamentos, entendimentos e modos de ver os processos e circunstâncias selecionadas específicas sobre o tema da pesquisa. Conforme ressalta Gaskel (2000), a finalidade real da pesquisa qualitativa é explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. Nesse contexto, Alves-Mazzotti e Gerwandsznajder (1998, p. 168) afirmam que

De um modo geral, as entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas, sem um fraseamento e uma ordem estabelecidos para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Tipicamente, o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens, que fazem parte de sua vida cotidiana.

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e seus dados foram transcritos posteriormente com o auxílio do software *Microsoft Word*®. Após a transcrição, o texto foi enviado ao entrevistado para confirmação do conteúdo da entrevista. Se o entrevistado julgasse necessário, eram feitas alterações e novamente levadas até o entrevistado, para que não houvesse dúvidas ou incertezas sobre o conteúdo do discurso colhido e registrado. Este processo é caracterizado como critério de “validação comunicativa” em pesquisa qualitativa (BAUER; GASKELL, 2000).

Como complemento à pesquisa, foi realizada a busca de dados secundários em jornais locais, na ACIG – Associação Comercial e Industrial de Guarapuava, bem como em documentos da Prefeitura Municipal, sobre a indústria moveleira local. Esse trabalho visou

verificar a existência de eventuais informações sobre a indústria moveleira da cidade de Guarapuava-PR, proporcionando mais elementos para a triangulação de dados da pesquisa.

Em seguida, foi desenvolvida a análise dos textos oriundos das entrevistas (apêndice D), por meio da técnica denominada “análise de conteúdo”. Conforme Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por [meio de] procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Convém destacar ainda que, pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador (RICHARDSON, 1999).

A técnica de análise de conteúdo mais antiga e mais utilizada é a análise por categoria. Ela se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada e mais rápida, sempre que se apliquem conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas ou análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Geralmente escolhem-se dois tipos de tema: principais e secundários. O primeiro define o conteúdo da parte analisada de um texto; o segundo especifica diversos aspectos incluídos no primeiro (RICHARDSON, 1999). Esta foi a técnica de análise de conteúdo aplicada na avaliação dos resultados da pesquisa.

Diante do exposto, segundo a natureza dos dados, esta etapa da pesquisa caracteriza-se predominantemente pela abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999).

Destaque-se também que toda a pesquisa foi documentada, com as entrevistas gravadas e transcritas e seus procedimentos explicitados registrados. De acordo com Flick

(2002), a documentação adequada é um elemento importante referente à confiabilidade do processo de pesquisa qualitativa, além da necessária transparência do processo de pesquisa como um todo, no sentido de validar os procedimentos do estudo.

Por fim, ressalte-se que aspectos éticos da pesquisa foram observados. Durante o contato prévio às entrevistas, foram explicados os objetivos da pesquisa e a livre adesão dos sujeitos foi respeitada. Do mesmo modo, os sujeitos da pesquisa foram informados sobre o sigilo dos dados obtidos.

O quadro 15 apresenta o resumo dos principais aspectos metodológicos do estudo:

Aspectos	1ª etapa	2ª etapa
Objetivo	Identificar o perfil de empresas familiares da indústria de móveis de Guarapuava – PR	Analisar a forma de participação de empresas familiares moveleiras no desenvolvimento local
Natureza dos dados	Quantitativa	Qualitativa
Característica	Exploratória	Descritiva-interpretativa
Coleta de dados	Pesquisa de campo: questionário com perguntas predominantemente fechadas	Pesquisa de campo: entrevista semi-estruturada e busca de dados secundários
Critérios de identificação do público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa ser de propriedade de uma família - Existência de, pelo menos, dois familiares trabalhando na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de atuação da empresa - Porte da empresa (número de empregados)
Universo	44 empresas	25 empresas familiares (identificadas na etapa anterior)
Público-alvo (Amostra ou sujeitos de pesquisa)	25 empresários da indústria de móveis, identificados como proprietários de empresas familiares Total: 25 questionários preenchidos	<ul style="list-style-type: none"> - 10 empresários - 3 ex-empresários da indústria de móveis - Secretário e 2 ex-Secretários de Indústria e Comércio de Guarapuava – PR Total: 16 entrevistas realizadas
Técnica de análise de dados	Tabulação de dados	Análise de conteúdo

Quadro 15: Resumo de aspectos metodológicos do estudo

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS FAMILIARES MOVELEIRAS

Esta etapa da pesquisa tinha a intenção de apreender as características da empresa familiar moveleira da cidade de Guarapuava- PR. O critério usado para a seleção de organizações familiares, conforme exposto na metodologia, foi a existência de, pelo menos, duas pessoas da família trabalhando na empresa. Dessa forma, foram identificadas 25 empresas familiares moveleiras na cidade de Guarapuava, as quais compuseram a quantidade final de empresas pesquisadas. Estas informações foram coletadas por meio de questionário (apêndice A). A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa.

4.1.1 Características gerais da empresa familiar moveleira

Cada uma das vinte e cinco empresas familiares pesquisadas pertence a uma origem familiar. Isto significa que nenhuma empresa caracteriza-se como multifamiliar, tipo de empresa em que várias famílias (com históricos sócio-culturais diversos) são proprietárias e comandam a organização. O fato de pertencerem a uma única família pode contribuir para uma gestão com menos conflitos, haja vista que os familiares que trabalham na empresa possuem históricos sócio-culturais herdados do mesmo ambiente familiar, como valores e princípios semelhantes, os quais são passados aos membros da família através de gerações.

Em média, as empresas familiares do ramo moveleiro pesquisadas possuem 20 anos de existência, tendo empresas que iniciaram suas operações em 1955 até empresas que iniciaram em 2006. De acordo com a pesquisa, apenas uma empresa não é formalizada. As demais, segundo os proprietários, são formalizadas, ou seja, devidamente registradas nos órgãos competentes.

Outro aspecto importante constatado é que, em todos os casos, a empresa é a principal fonte de renda para as famílias proprietárias. No entanto, quando questionados os

proprietários se há preocupação com a sucessão da empresa, somente cinco informaram que sim e que já foi planejada a sucessão; dez responderam que sim, mas não há nenhum planejamento; e dez responderam que não há preocupação com a sucessão da empresa, conforme o gráfico 1.

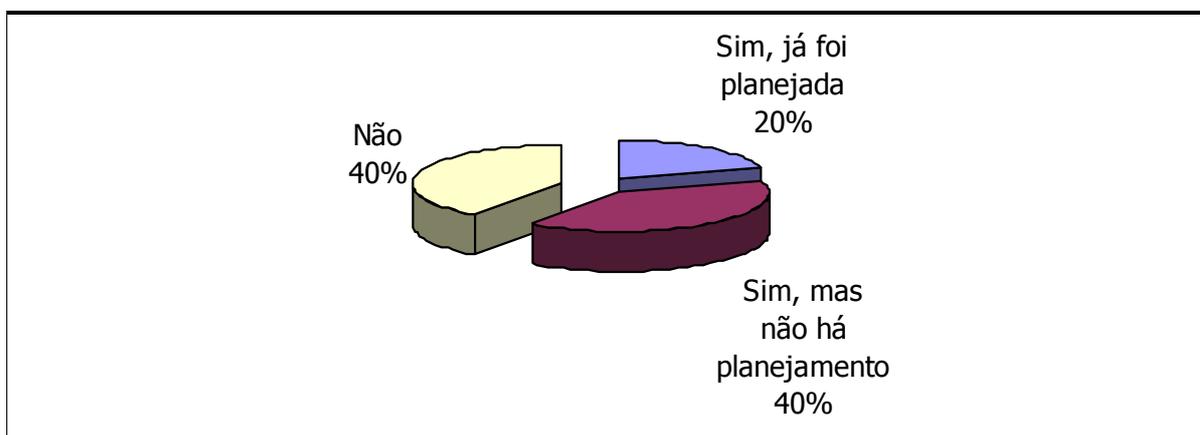


Gráfico 1: Preocupação com a sucessão da empresa

Quanto aos familiares que trabalham na empresa, de acordo com a opinião dos proprietários, há familiares que não gostam do trabalho que realizam, ou seja, não se identificam com a atividade que executam, em pelo menos 40% das empresas pesquisadas. De forma análoga, em 9 empresas, ou seja, 36%, os proprietários afirmam que parte dos familiares trabalham na empresa da família porque não conseguiram outro trabalho.

Apesar dessa constatação, a grande maioria dos proprietários (22 empresas) menciona que todos os familiares que trabalham na empresa da família têm as habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupam, ou seja, sabem fazer bem o trabalho que executam, conforme mostra o gráfico 2.

Entretanto, em duas empresas, os proprietários afirmam que os familiares não estão preparados para exercer o cargo que ocupam, sendo necessário maior controle sobre o trabalho executado.

Em outra empresa, o proprietário afirma que a maioria possui as habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupam, o que exige controle mais rigoroso sobre o trabalho de uma pequena minoria de familiares da empresa.

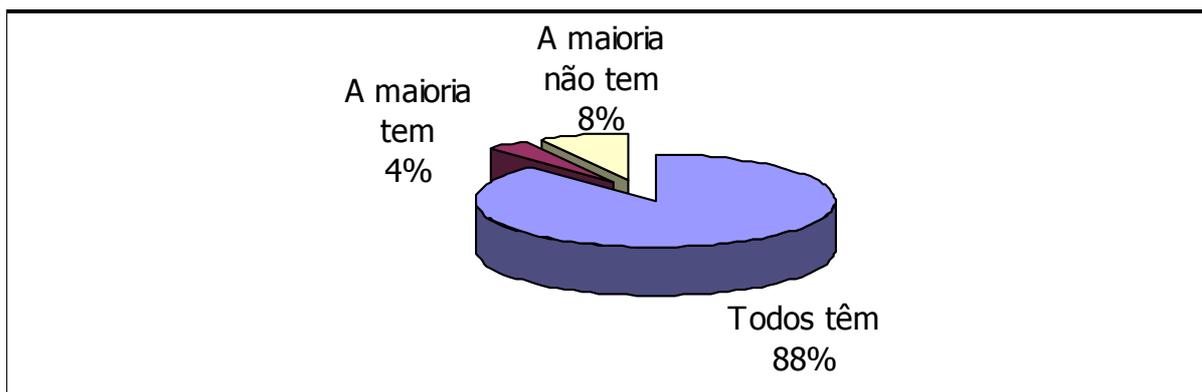


Gráfico 2: Competências e habilidades dos familiares que trabalham na empresa

Outra questão importante para as empresas familiares diz respeito à existência de regras formais e de conhecimento dos familiares sobre os critérios para admissão de familiares na empresa. Nesse sentido, apenas dez empresários afirmaram ter regras e critérios estabelecidos e disseminados entre os familiares. Outros quinze proprietários informaram não possuir tais regras e critérios, conforme o gráfico 3.

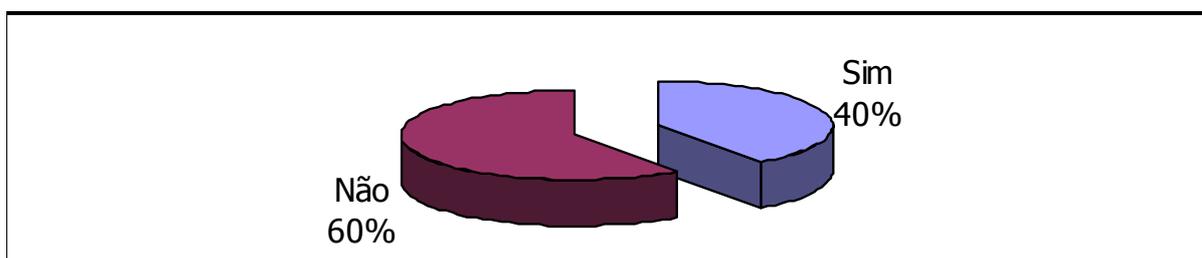


Gráfico 3: Existência de regras formais e de conhecimento dos familiares sobre os critérios para admissão de familiares na empresa

Não obstante, todos os proprietários aspiram a continuidade da organização pelos familiares, quando do seu desligamento. Destaque-se também que somente 14 das 25 empresas teriam condições, hoje, de continuidade do negócio pelos familiares, caso o proprietário precisasse ausentar-se, conforme mostra o gráfico 4.

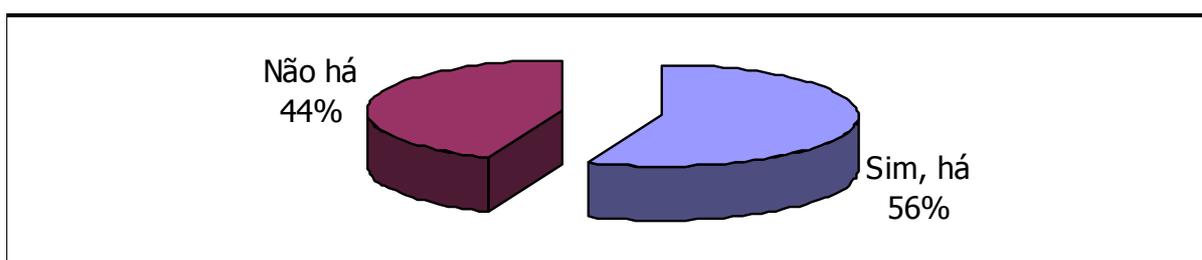


Gráfico 4: Existência de familiares capazes de continuar a empresa

Nesse contexto, os possíveis sucessores apontados pelos proprietários que afirmaram ter familiares preparados para continuar a empresa, são: filhos (7), irmãos (5), cônjuge (2), pai (1) e cunhado (1), de acordo com o gráfico 5.

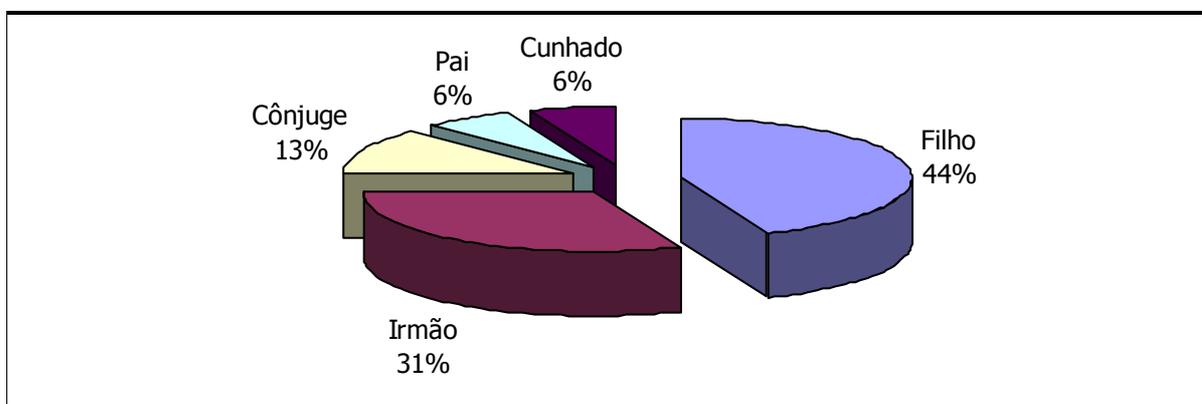


Gráfico 5: Possíveis sucessores

Questionados se tinham outros familiares proprietários de indústria de móveis, 20% dos proprietários informaram que sim. No entanto, observa-se que a maioria, representada por 80% dos empresários, não possui outros familiares proprietários de indústria de móveis.

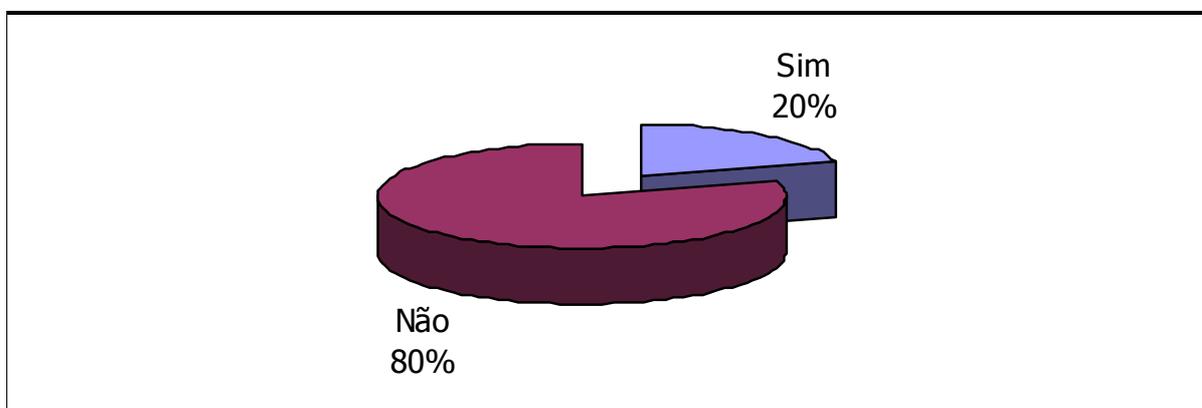


Gráfico 6: Empresários que possuem outros familiares proprietários de indústria de móveis

Quanto ao modo como se tornaram proprietários das empresas, 14 empresários tornaram-se proprietários criando a organização; apenas 7 por meio de sucessão; dois por aquisição ou compra da indústria e dois por arrendamento das instalações da empresa.

O gráfico 7 ilustra tais informações, a partir das quais se pode inferir que, neste momento, apenas 28% das empresas foram sucedidas pela geração seguinte.

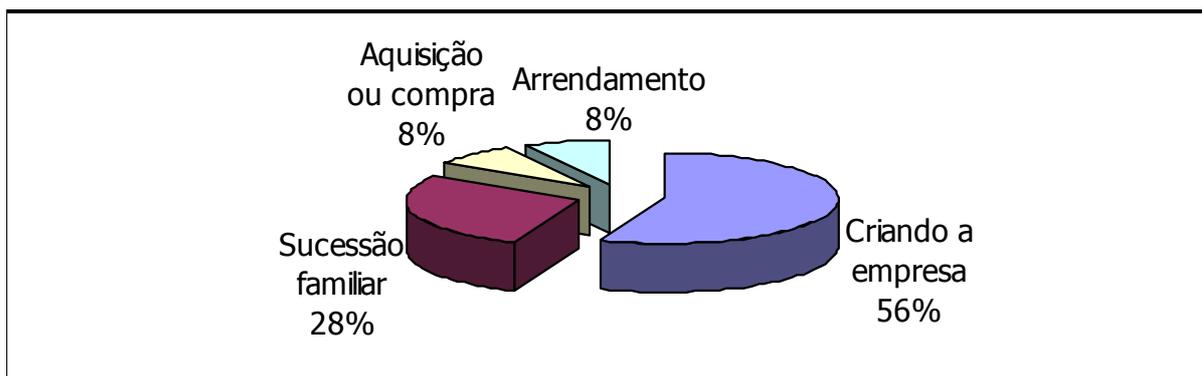


Gráfico 7: Modo como os empresários tornaram-se proprietários das empresas

Destaque-se também que a maioria das empresas, em número de 20, encontram-se no estágio do proprietário controlador, no qual o controle da empresa está consolidado em uma pessoa ou o casal. Outros proprietários, caso existam, possuem apenas participação simbólica e não exercem nenhuma autoridade significativa. As outras cinco organizações classificam-se no estágio da sociedade entre irmãos, em que dois ou mais irmãos(ãs), de uma mesma geração, têm o controle acionário efetivo. O gráfico 8 ilustra tais informações.

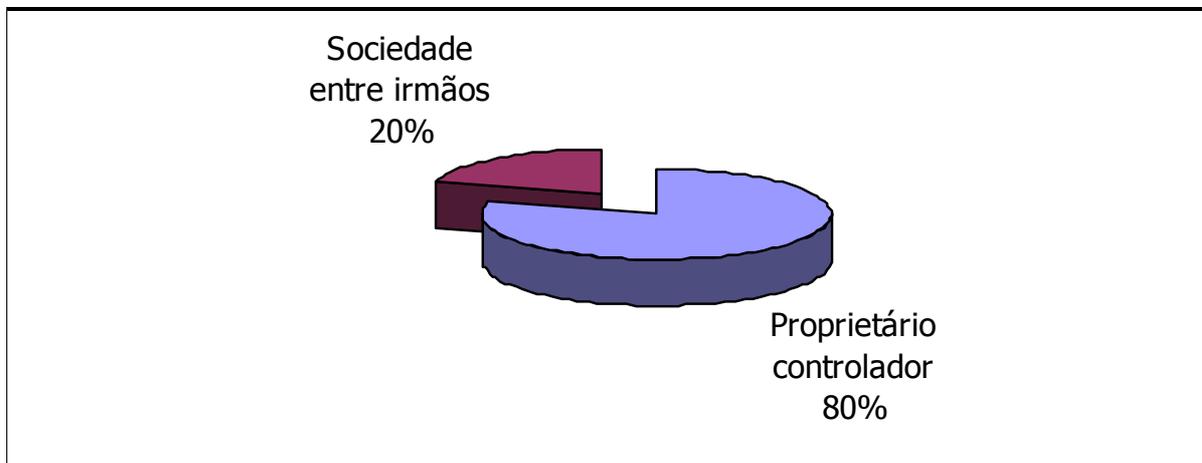


Gráfico 8: Estágio atual da empresa em termos de controle da gestão

4.1.2 Perfil dos proprietários da indústria familiar moveleira

Quanto ao perfil dos proprietários das empresas, há 41 proprietários principais que atuam nas 25 indústrias familiares moveleiras pesquisadas. A média de idade dos proprietários é de 45 anos. Destes, 34 são casados(as), 4 são solteiros(as), 2 são viúvos(as) e 1 divorciado(a), conforme o gráfico 9.

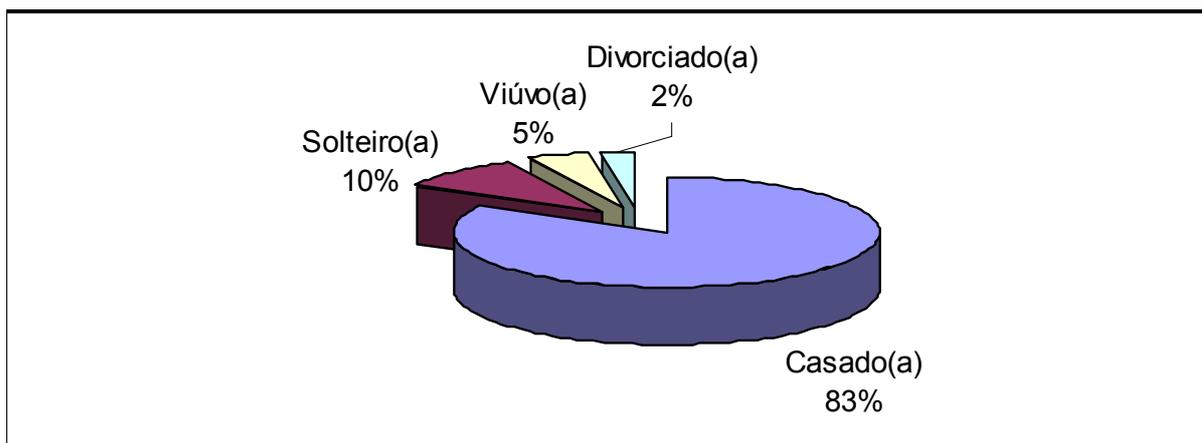


Gráfico 9: Estado civil dos proprietários

No que diz respeito ao sexo dos proprietários(as) principais, observou-se a predominância do sexo masculino nas indústrias familiares moveleiras, representando 90% (37 proprietários do total de 41), conforme apresenta o gráfico 10. Destaque-se que os 10% de mulheres proprietárias (4 mulheres) são consideradas aquelas que atuam diariamente nas atividades da organização, mesmo atuando em funções predominantemente administrativas, mas, dividindo, de forma efetiva, a gestão da organização com o esposo, ou outro parente.

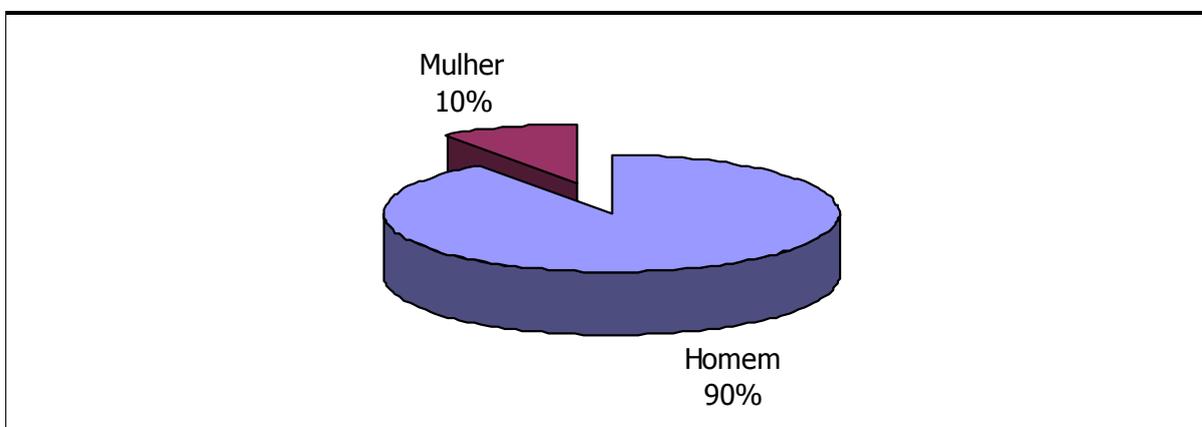


Gráfico 10: Sexo dos proprietários principais

Com relação à escolaridade dos proprietários, observou-se que a maior parte, correspondendo a 42% do total, possui escolaridade até a 8ª série; em nível de 2º grau (completo ou incompleto) verificou-se 38% dos proprietários; e apenas 20% dos proprietários pesquisados chegaram ao 3º grau. Portanto, 80% do total possui escolaridade até o 2º grau, conforme mostra o gráfico 11. Constatou-se também que, considerando-se a duração média de

cada ciclo de estudo, a média de tempo de estudo formal por proprietário é de 10 anos de escola.

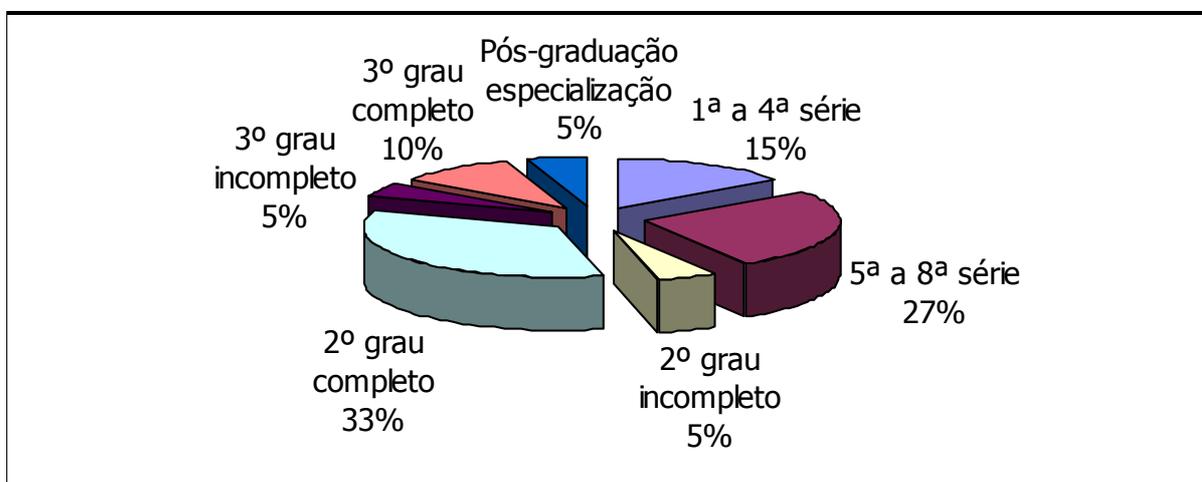


Gráfico 11: Escolaridade dos proprietários

Quanto à religião dos proprietários (gráfico 12), a maioria, representada por 88% ou 36 proprietários, declarou-se católica. Dois empresários declararam-se evangélicos, representando 5%, e dois afirmaram ser mórmons. Um proprietário afirmou que não tem religião.

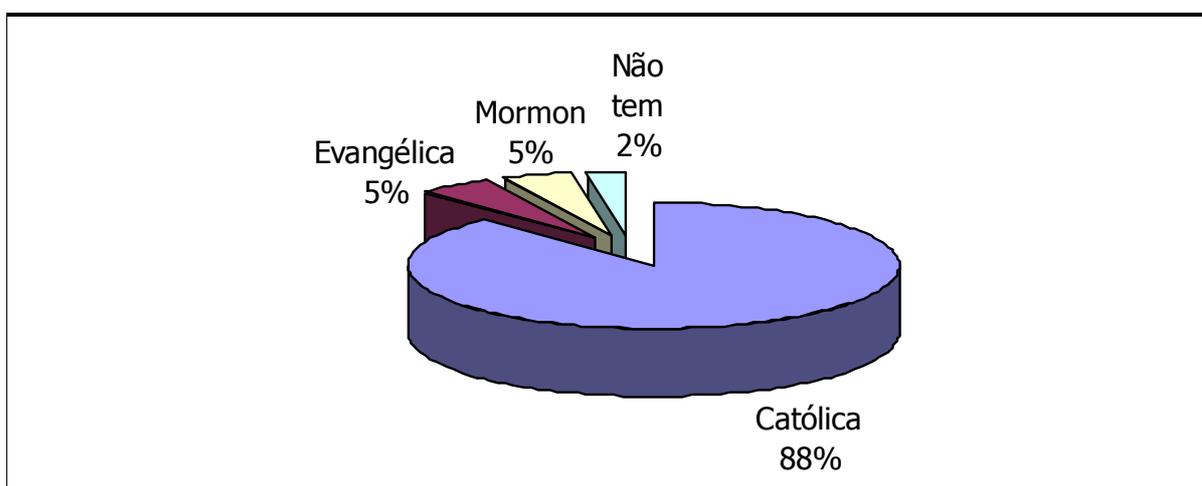


Gráfico 12: Religião dos proprietários

Quanto à etnia, de acordo com o gráfico 13, predominam as etnias polonesa, alemã e italiana, totalizando 78% dos respondentes. As demais etnias citadas são: ucraniana, com 10%; portuguesa, com 7%; e brasileiro, compreendendo aquelas famílias originadas de índios e bugres, conforme as respostas dos proprietários, representando 5% do total de pesquisados.

Convém observar que essa informação é uma aproximação das etnias principais das famílias proprietárias, haja vista a grande miscigenação de etnias presente no país.

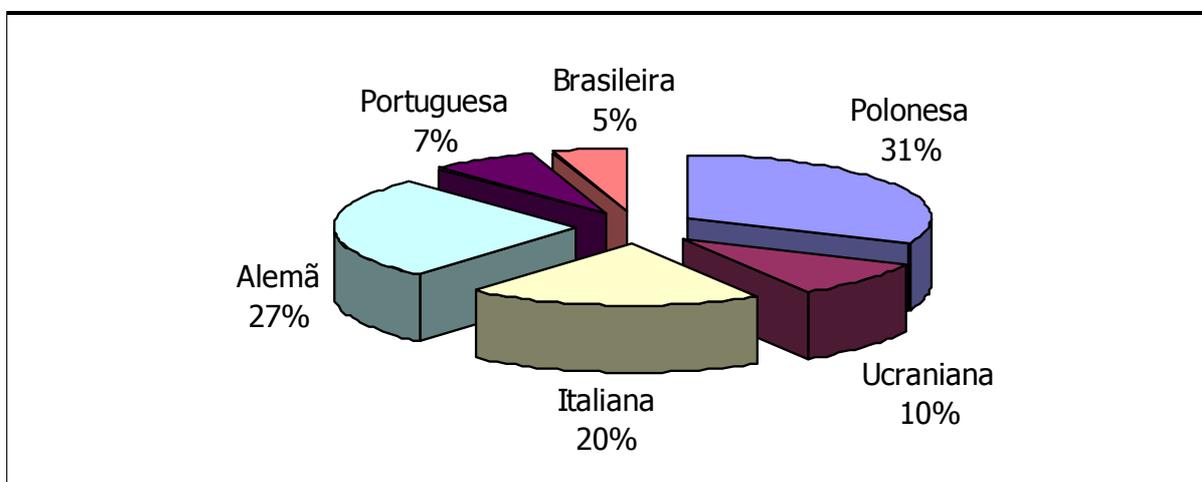


Gráfico 13: Etnia dos proprietários

Quanto à quantidade de filhos, a maioria dos proprietários, representando 77% do total, possui até 3 filhos, conforme o gráfico 14. Os demais proprietários, 23%, possuem de 4 a 6 filhos. Assim, constatou-se que, em média, cada uma das 25 empresas pesquisadas possui 4 filhos de proprietários.

No entanto, em média, apenas um filho trabalha em cada empresa. Os demais filhos, ou possuem outras profissões/atividades ou ainda não têm idade suficiente para trabalhar na empresa. Esta informação é relevante, haja vista que os filhos são, em essência, possíveis sucessores à empresa familiar.

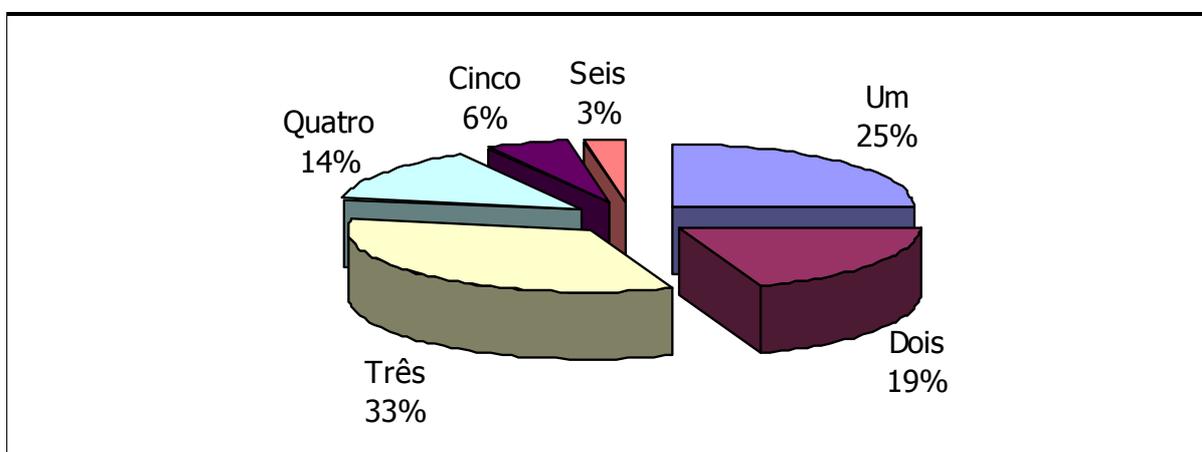


Gráfico 14: Quantidade de filhos dos proprietários

Quanto aos familiares que trabalham nas empresas, constatou-se que, em 40% das empresas, as esposas dos proprietários auxiliam nas atividades diárias da organização. Tais esposas, presentes em número de 10, das 25 empresas pesquisadas, possuem a idade média de 38 anos, com escolaridade predominantemente até o segundo grau. Constatou-se que a média de tempo de estudo formal, de forma semelhante aos esposos, é de 10 anos de escola, conforme apresenta o gráfico 15.

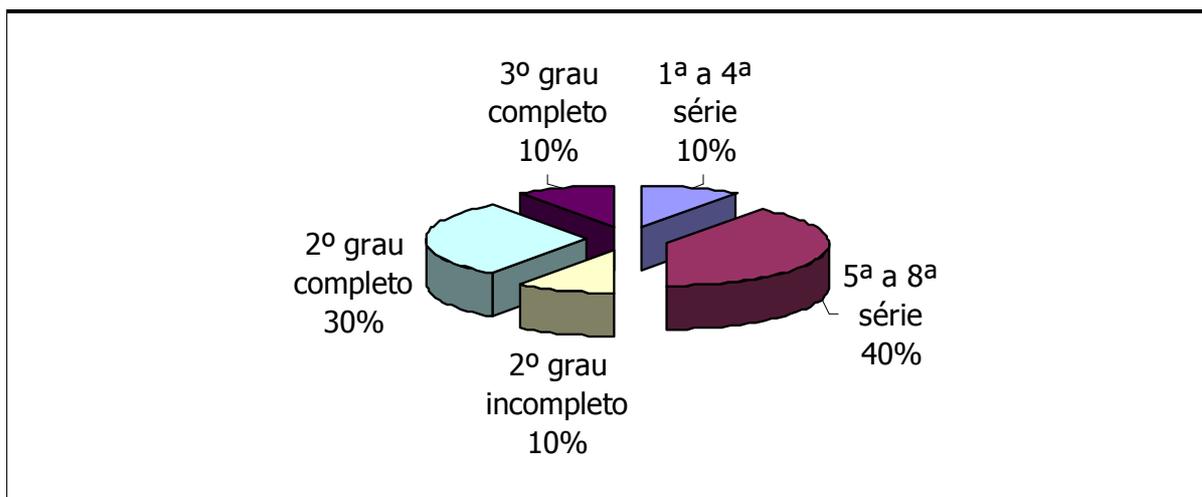


Gráfico 15: Escolaridade das esposas, que trabalham na empresa

Quanto aos demais familiares que trabalham nas empresas, em número de 31, constatou-se que a maioria, representada por 58%, é solteira; outros 39% são casados e um é viúvo, este significando 3% do total de parentes, de acordo com o gráfico 16. A média de idade destes familiares é de 26 anos, o que demonstra, de certa forma, o papel da empresa familiar de provedora de formação e iniciação profissional aos jovens da família empresária.

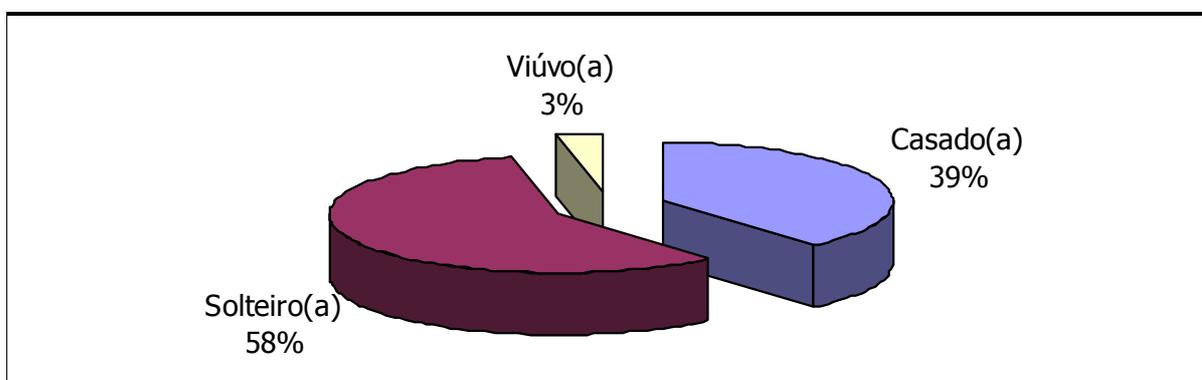


Gráfico 16: Estado civil de familiares dos proprietários (exceto esposas) que trabalham nas empresas

Destes familiares que trabalham nas empresas, verificou-se que a maioria é do sexo masculino, com 68% do total, conforme o gráfico 17.

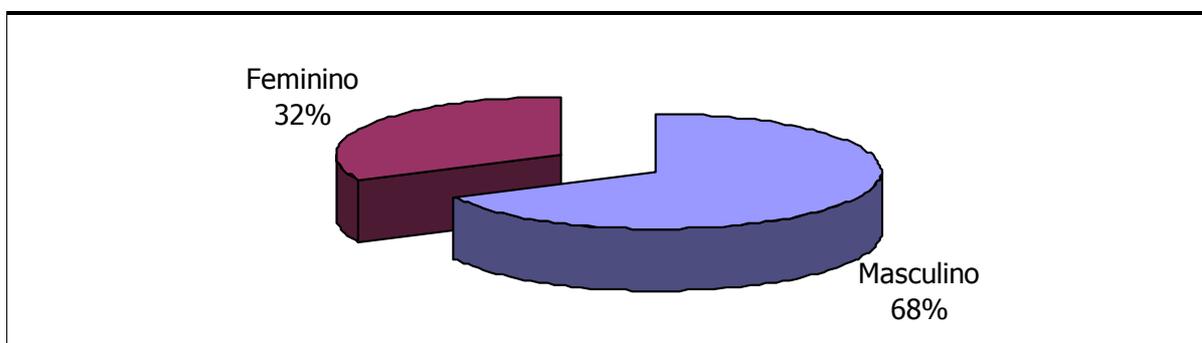


Gráfico 17: Sexo dos familiares dos proprietários (exceto esposas) que trabalham nas empresas

Quanto ao parentesco dos familiares que trabalham na empresa, constatou-se que a maioria, representando 69% são filhos e/ou irmãos dos proprietários, com destaque para os filhos significando 53% dos familiares, de acordo com o gráfico 18.

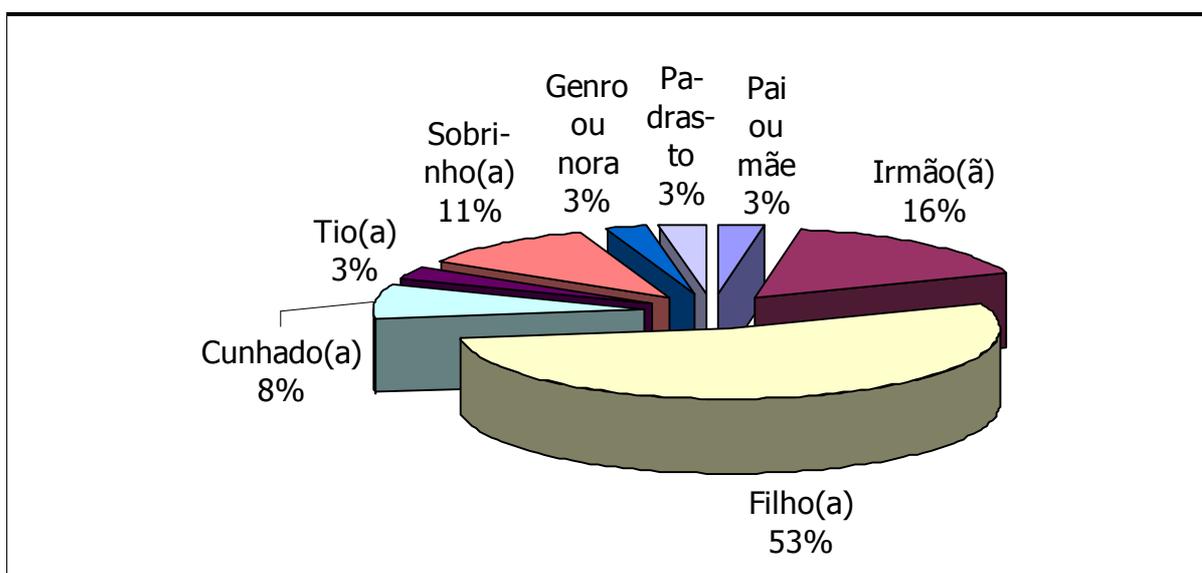


Gráfico 18: Parentesco de familiares que trabalham nas empresas

Quanto à quantidade total de pessoas que trabalham nas empresas, incluindo-se os familiares (proprietários e parentes), observa-se que, com exceção de 3 empresas, as demais possuem até 10 pessoas trabalhando, sendo que a média dessas empresas é em torno de 5 pessoas. Observa-se que há três empresas que se destacam em número de funcionários: uma com 100 empregados, outra com 50 e outra com 25 (gráfico 19). A característica comum destas três organizações é a produção de móveis em série, não obstante uma delas, aquela que

possui 25 empregados, produzir móveis sob medida também. A média geral de trabalhadores, de todas as empresas pesquisadas, é de 11 pessoas por empresa.

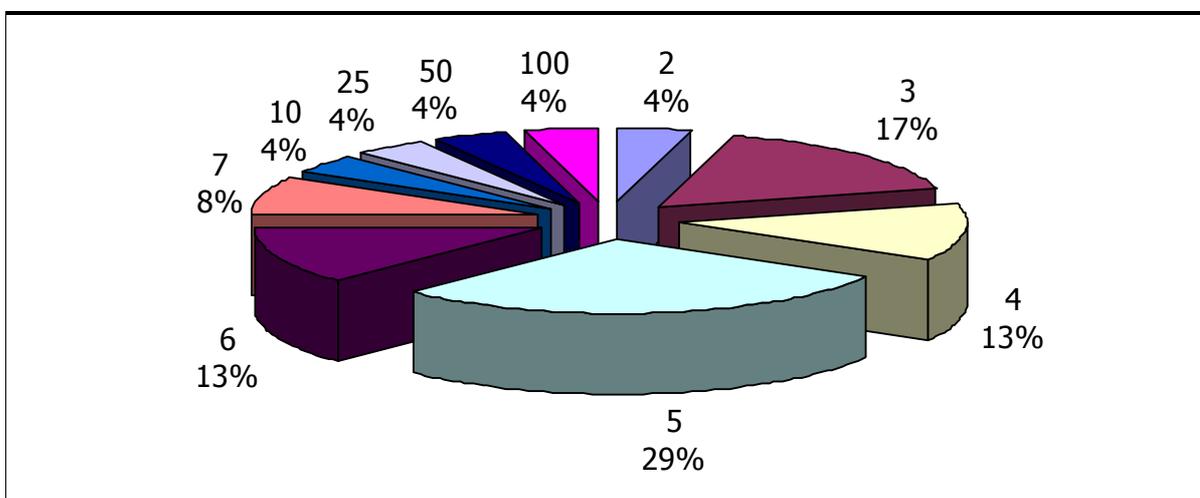


Gráfico 19: Quantidade de trabalhadores nas empresas

4.1.3 Características organizacionais das empresas familiares moveleiras

Todas as empresas familiares moveleiras pesquisadas produzem móveis domésticos (para o lar). Mas, 12 delas, ou seja, 48%, também produzem de forma significativa, móveis para escritório, equilibrando a produção entre um tipo e outro. Quanto ao modelo de produção, constatou-se que a grande maioria produz móveis sob medida, ou seja, 23 empresas. Apenas uma delas produz tanto móveis sob medida quanto em série. E duas das 25 empresas pesquisadas, as maiores empresas em número de funcionários, produzem em série, conforme ilustra o gráfico 20.

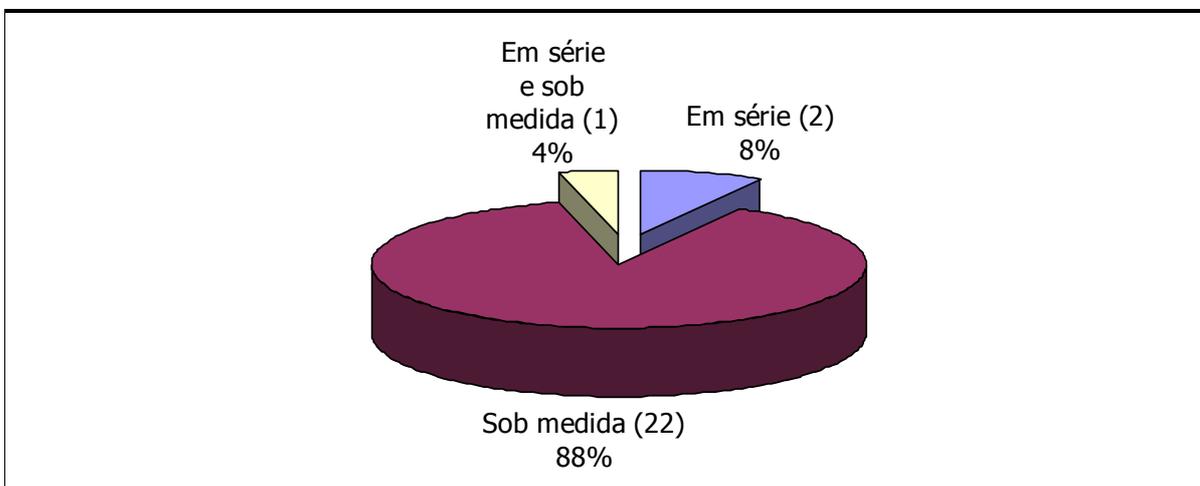


Gráfico 20: Modelo de produção da indústria

Os tipos de produtos fabricados pelas empresas familiares moveleiras variam entre armários para quarto e cozinha, kits de cozinha, camas, mesas, balcões, estantes, e demais móveis sob medida, além de três empresas que produzem estofados. Observou-se também que quatro dessas empresas produzem também portas e janelas. Destaque-se que das empresas que produzem em série, uma delas é especializada em produzir mesas e cadeiras, e a outra, beliches.

A matéria-prima das indústrias moveleiras é comprada, na maior parte dos casos, no estado do Paraná, destacando-se a cidade de Ponta Grossa como a principal fornecedora, conforme mostra o gráfico 21.

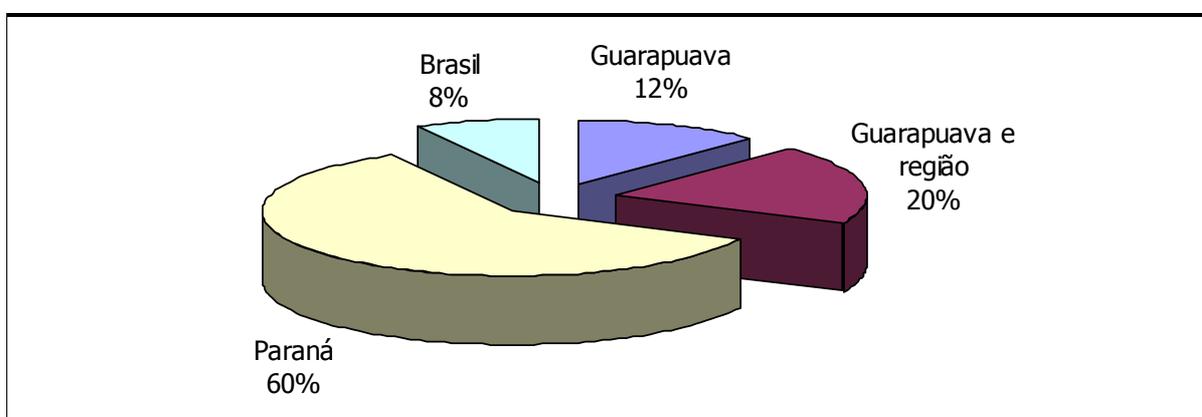


Gráfico 21: Localização dos fornecedores

Quanto aos clientes das indústrias familiares moveleiras, constatou-se que a maioria é de Guarapuava e região, ou seja, localizados na cidade de Guarapuava, em distritos ou cidades próximas, conforme apresenta o gráfico 22. Apenas duas empresas, que vendem para o Brasil não vendem em Guarapuava, portanto, 88% das empresas possuem clientes em Guarapuava.

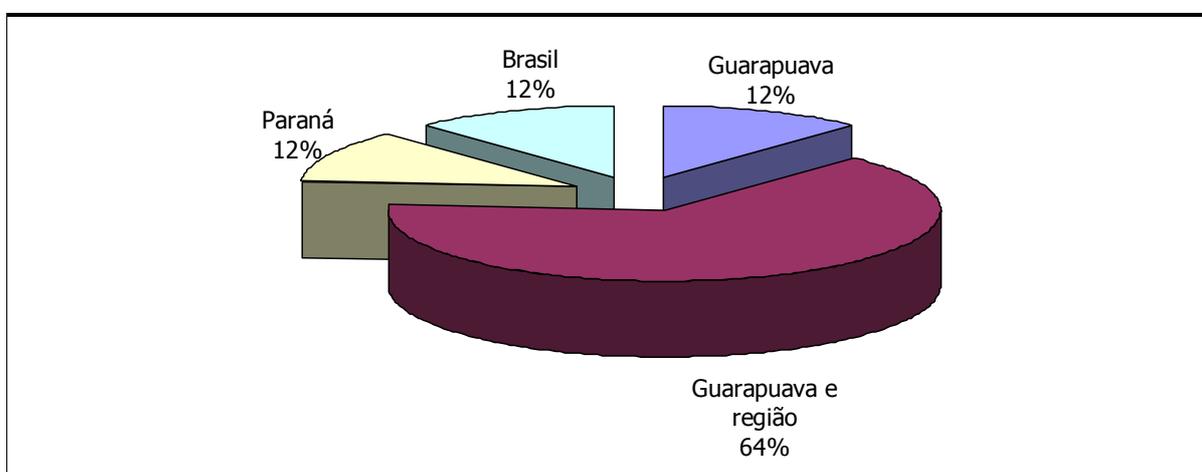


Gráfico 22: Localização dos clientes

O canal de venda mais usado pelas empresas é a venda direta ao consumidor, mesmo porque a maioria produz móveis sob medida, o que exige o contato e a negociação com o cliente. Destas, uma possui um vendedor. E apenas duas empresas, aquelas que produzem em série, usam representantes. Destaque-se ainda que apenas 9 empresas possuem marca própria, sendo que destas, poucas divulgam através dos móveis a marca. As demais, em número de 16, correspondendo a 64% das empresas pesquisadas, não possuem marca da empresa, conforme o gráfico 23.

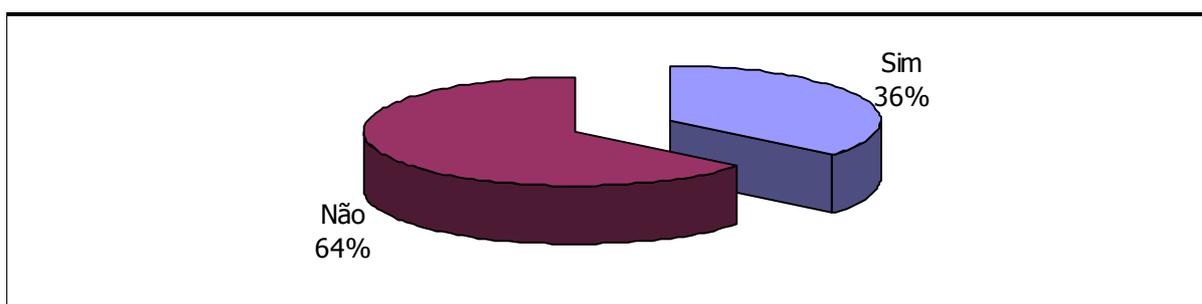


Gráfico 23: Existência de marca da empresa

Quanto às formas de divulgação dos produtos da empresa, constatou-se que grande parte das empresas, representando 92% do total, utiliza a propaganda “boca-a-boca”. Essa forma de marketing, feita pelos clientes, justifica-se em função do modelo de produção predominante – móveis sob medida -, que exige a relação de confiança entre o cliente e o fabricante. As indicações de clientes satisfeitos a outros possíveis clientes é a principal forma de divulgação, conforme gráfico 24. Entretanto, duas empresas que produzem em série, apontaram os folhetos, folders ou catálogos, como principal meio de divulgação dos produtos.

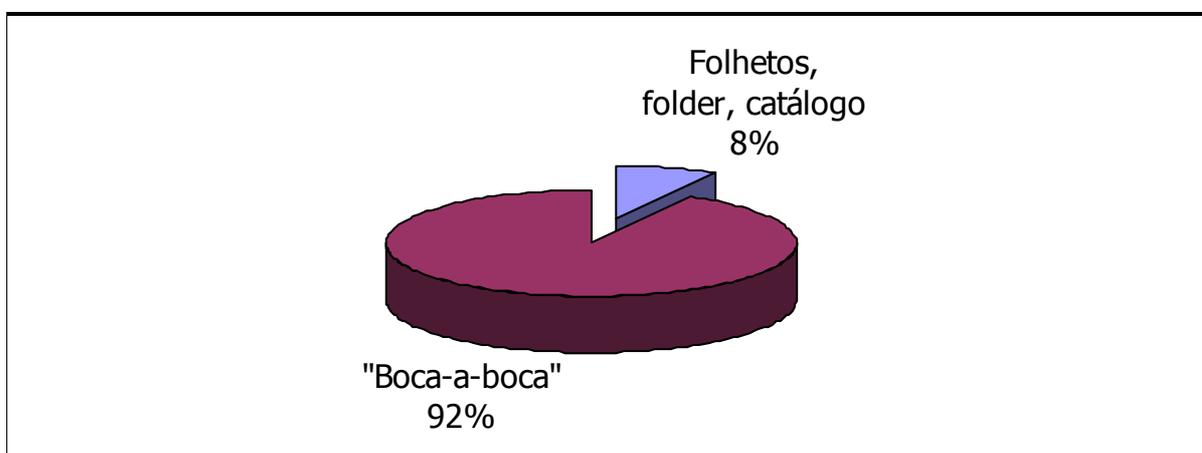


Gráfico 24: Forma de divulgação dos produtos

Das vinte e cinco empresas pesquisadas, apenas 6, ou seja, 24% fizeram empréstimos ou algum tipo de financiamento para a organização. E, quanto à participação das empresas em associações de classe, sindicatos ou outros grupos, 19 empresários afirmaram não participar de nenhuma associação ou grupo, conforme apresenta o gráfico 25.

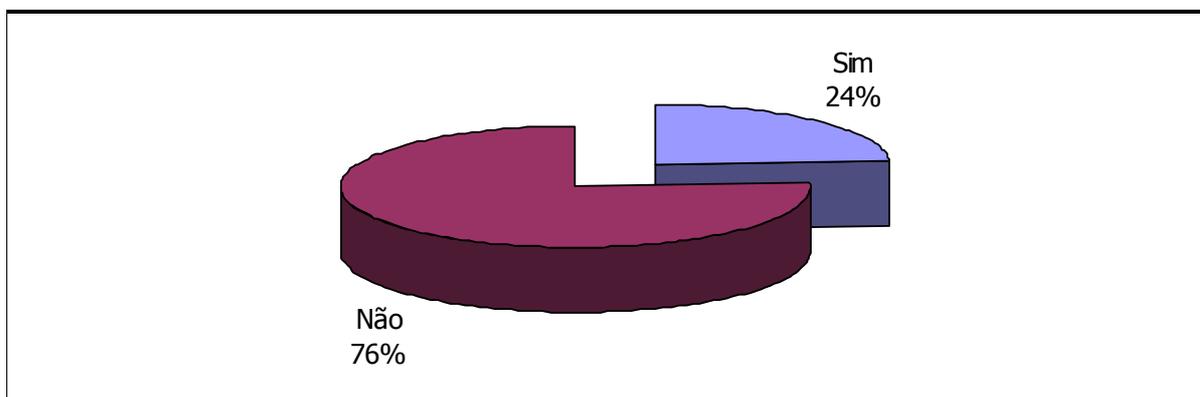


Gráfico 25: Participação das empresas em associações de classe, sindicatos ou outros grupos

Portanto, de forma geral, verificou-se que o perfil da empresa familiar moveleira é caracterizado por empresas que se encontram no estágio do proprietário controlador e a empresa é a principal fonte de renda da família. Os proprietários possuem em média 45 anos, sendo a maioria, 83%, casados. Só 10% são proprietárias, mulheres. Em média, as empresas possuem vinte anos de existência. Apenas 20% dos empresários moveleiros planejaram a sucessão da empresa, apesar de que todos aspiram a continuidade da organização por familiares. Somente 56% das empresas familiares possuem pessoas da família capazes de continuar a empresa, que são, em geral, filhos e irmãos de proprietários. Verificou-se que 28% dos empresários tornaram-se proprietários por sucessão e a maioria criou a empresa, representando 56%. Quanto à escolaridade dos proprietários, 80% do total possui escolaridade até o 2º grau, sendo que a média de tempo de estudo formal é de 10 anos, inclusive para as esposas de proprietários.

A média geral de trabalhadores, de todas as empresas pesquisadas, é de 11 pessoas por empresa. Entretanto, três empresas destacam-se pela quantidade de empregados: uma com 100 empregados, outra com 50 e outra com 25, sendo que estas três organizações produzem móveis em série. Sem essas três organizações, a média geral fica em torno de 5 pessoas.

Assim, 88% das empresas pesquisadas são marcenarias que atuam com o modelo de

produção de móveis sob medida, sendo que a principal forma de divulgação dos produtos da empresa é o marketing “boca-a-boca”.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Conforme os objetivos da pesquisa, foram entrevistados dez empresários da indústria familiar moveleira, três ex-empresários e mais três representantes do poder público municipal, sendo um representante atual e dois ex-representantes, totalizando dezesseis entrevistas (apêndice D). Atribuiu-se um código para cada entrevistado, a fim de que não fosse possível a sua identificação. O quadro 16 apresenta o perfil das empresas de empresários entrevistados, ativas no mercado.

Início de operação	Quantidade proprietários	Estágio de propriedade	Quantidade familiares	Quantidade empregados *	Modelo produção	Critério seleção
2003	8	Sociedade entre irmãos	8	50	Série	Nr. empregados
1987	1	Proprietário Controlador	2	7	Sob medida	Tempo de atuação
1987	1	Proprietário Controlador	2	3	Sob medida	Tempo de atuação
1982	1	Proprietário Controlador	4	6	Sob medida	Tempo de atuação
1976	2	Sociedade entre irmãos	4	5	Sob medida	Tempo de atuação
1975	3	Proprietário Controlador	6	100	Série	Tempo de atuação e nr. empregados
1970	1	Proprietário Controlador	2	5	Sob medida	Tempo de atuação
1964	2	Sociedade entre irmãos	3	25	Ambos	Tempo de atuação e nr. Empregados
1960	4	Sociedade entre irmãos	4	6	Sob medida	Tempo de atuação
1955	3	Sociedade entre irmãos	4	4	Sob medida	Tempo de atuação

(* proprietários + familiares + empregados)

Quadro 16: Perfil das organizações de empresários entrevistados (empresas ativas no mercado)

4.2.1 Redes informais de cooperação entre empresários

Um dos aspectos essenciais para a consolidação do desenvolvimento local é a existência de redes entre os atores sociais (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Para Franco (2006a), redes sociais são, por definição, ambientes de diálogo, de interlocução; são o próprio capital social. Dessa forma, as relações existentes entre os atores sociais ilustram parte do potencial da sociedade em promover o desenvolvimento local, haja vista a necessidade de ambiente social favorável.

As redes informais, nesta análise, são consideradas aquelas formas de relacionamento de cooperação surgidas espontaneamente ao longo do tempo entre grupos de empresários do setor moveleiro, por atuarem no mesmo ramo de negócio, por possuírem interesses comuns, e por compartilharem experiências semelhantes. Tais relacionamentos de cooperação não são formalizados.

Nesse sentido, as entrevistas demonstraram que os empresários mantêm redes de contatos informais entre eles, promovendo ajuda mútua, apesar de serem concorrentes no mercado em que atuam. Tais redes surgiram a partir de relacionamentos de amizades que se desenvolveram no decorrer do tempo de atuação no ramo moveleiro. Dessa forma, quando surgem dúvidas sobre a atividade empresarial ou falta matéria-prima no mercado, os empresários entram em contato com seus colegas para solicitar ajuda:

Daí, às vezes, você precisa de algum material, alguma coisa. Às vezes, surge alguma dúvida, alguma coisa, daí você vai buscar com o pessoal. (E01).

A troca de informações foi enfatizada por E02, que detalha no seu discurso como ocorre essa interação. Observou-se que é nas marcenarias, ou seja, nas empresas que produzem móveis sob medida, que há ocorrência maior de tais relacionamentos:

Basicamente de serviços, de experiência. Assim, se um móvel ficou bom. Às vezes, deu um problema, teve que refazer, deu um probleminha de ... principalmente sob medida, dá bastante problema se você não fizer exato. Você vai montar para o cliente e não dá certo. A gente conversa sobre isso. Ou que tipo de material, sobre ferramenta, máquinas. (E02).

Quanto à periodicidade, tais interações acontecem esporadicamente, porém, de forma permanente, ou seja, são repetitivas no decorrer do tempo.

E, de acordo com um dos entrevistados, além da disponibilização de material, existe a troca de favores entre os empresários, como o empréstimo de ferramentas:

O motivo é que, às vezes, a cidade apresenta uma indisponibilidade de materiais, essas coisas assim. Então, eles não têm material, a gente vende para outro, a gente faz essa troca de materiais aí. Na verdade, a gente procura se ajudar. Até levar uma ferramenta que um tem, outro não tem, que é diferente. A gente faz uma troca de favor aí nesse sentido. (E03).

Nesse processo, existe também a ajuda de empresas já consolidadas no mercado às pequenas empresas do setor, haja vista que, na opinião de outro entrevistado, existe mercado para todos:

Mas sempre tem o grupo, aqui, por exemplo, de umas empresas pequenas, menores que a minha, que a gente sempre um auxilia o outro. Guarapuava, às vezes, falta algum material, ou alguma coisa, um tem disponível. [...] há troca de informação. A gente procura se atualizar em algumas coisas. [...] Existe a camaradagem entre colegas. (E05).

Existe também, além da ajuda mútua, a percepção de que o empresário, hoje, não pode trabalhar isolado, pois depende de seus colegas para a sobrevivência no mercado:

[...] às vezes você precisa de uma matéria-prima. Às vezes te falta uma cola, te falta um compensado, [...] precisa de um pedaço de fórmica [...]. Você vai ali no amigo e ele te socorre. É uma troca e tem funcionado assim. Geralmente tem funcionado. Hoje não adianta você sentar aqui ou montar tua mercenaria e querer ser o dono do mundo. Não funciona. Você tem que se dar com todos os marceneiros. É uma rede, assim, também, que depende de você, depende, às vezes, de outro marceneiro. Principalmente na matéria-prima. Eu já socorri quantos marceneiros, assim como os marceneiros também já me socorreram. (E06).

Outras considerações de entrevistados relacionadas às redes informais foram as conversas sobre as crises de mercado e os cuidados, que são compartilhados, em relação a eventuais clientes inadimplentes:

[...] se queixar da vida, das crises. [...] a gente repassa: “Óh, cuidado com o fulano, abra o olho, esse cara já me deu o cano, se cuide!”. (E12).

Portanto, de acordo com os discursos, tais redes informais proporcionam, principalmente, a troca de conhecimentos e experiências relacionadas ao setor e às máquinas das indústrias, o auxílio em termos de empréstimos de ferramentas, a disponibilização de matéria-prima excedente na empresa e a proteção contra clientes maus pagadores.

Convém ressaltar que a existência dessa rede informal foi mais enfatizada e detalhada por empresários que usam o modelo de produção sob medida. Esse fato pode ser decorrência da existência de estruturas e processos organizacionais diferentes no modelo de produção em série. Contudo, os empresários do modelo de produção em série afirmaram ter contato com a maioria dos demais empresários do setor moveleiro.

Os ex-empresários também comprovaram a existência desses relacionamentos informais:

[...] sempre você tem uma dificuldade, alguma coisa, a gente sempre se consultava assim, a gente ia, trocava uma idéia [...]. (EE07).

Inclusive, quando um marceneiro não podia fazer o serviço, indicava outro colega empresário para fazê-lo:

Sim, todos nós éramos amigos, ninguém procurava prejudicar o outro. Havia uma união, quando um não podia fazer, mandava para o outro. Havia um companheirismo. Tinha problema, talvez, de preço, de concorrência, que um era mais barato. (EE14).

Esses relacionamentos informais existem também com empresas de outras cidades e estados, como Araçongas - PR (E02); Curitiba – PR e em estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (E05); Teixeira Soares – PR (E08); Curitiba -PR e Londrina – PR (EE07).

Tais discursos permitem inferir que, em certo nível, há um ambiente de diálogo e colaboração informal entre os empresários. Esse tipo de ambiente social apresenta-se como uma condição para a promoção do desenvolvimento local. Ávila (2000) comenta que os relacionamentos primários, caracterizados pelas interações espontâneas e informais, ensejadas

pelos contatos pessoais diretos ou mediadas por pessoas próximas, são fatores essenciais no processo de desenvolvimento local.

Ressalte-se ainda que, mesmo sendo essa rede informal de cooperação de cada empresário, composta, em média, por 3 a 4 outros empresários moveleiros, a tendência é a reprodução do capital social, a partir, inclusive, da sua existência, conforme ensina Franco (2006a). Isso ocorre porque os relacionamentos, ao serem reiterados permanentemente, tendem a se fortalecer e consolidar-se, criando-se então um ambiente de cooperação, de confiança, de negociação, de parceria entre os envolvidos, o que os prepara e os predispõe para outros relacionamentos em rede e cooperação.

Destaque-se, porém, que, conforme Aldrich e Elam (2001), tais relacionamentos em rede, verificados entre os empresários moveleiros, podem ser classificados de “elos fracos”, haja vista que envolvem contatos casuais, com pouco investimento emocional e ainda caem em “estados de dormência”, somente para serem revividos quando se precisa de ajuda.

4.2.2 Associativismo na classe moveleira

A atuação conjunta de empresários, enquanto classe, diferentemente das redes informais, é interpretada, pelos empresários moveleiros, como algo inexistente. Logo, infere-se que a cooperação, conforme análise anterior, fica restrita, principalmente, a disponibilização ou troca de matéria-prima excedente, o empréstimo de ferramentas, a troca de conhecimentos e experiências relacionadas ao setor, de maneira informal, entre pequenos grupos de empresários, baseados no círculo de amizade.

As redes formais de cooperação são consideradas aqui como formas de união ou associação formal (como uma associação de empresários, instituição, sindicato, etc.), que promovam a congregação de empresários do setor e sua atuação conjunta.

Nesse sentido, sobressai, entre os entrevistados, a opinião de que não há uma associação ou sindicato específico da classe moveleira e que grande parte da classe empresarial moveleira é desunida:

Marcenaria é bem cada uma na sua. É muito difícil marceneiro que cria vínculo com o outro. [...] Ele [marceneiro] é muito individualista. [...] Eu acho que é em geral na classe. (E02).

Notou-se, em discursos de entrevistados, que há o reconhecimento de que a falta de união da classe como um todo é uma barreira para o setor se desenvolver. Houve também o reconhecimento de que alguns assuntos podem ser tratados de forma conjunta pela classe moveleira, apesar da falta de colaboração existente entre os empresários:

O pessoal do sob medida, como eu, como os colegas, que estamos trabalhando. Então, se existe uma, vamos dizer assim, união concreta, não existe. Isso é uma grande falha de todos nós. Às vezes até de se conhecer pouco. (E05).

Na realidade, assim, em termos de avanço, em termos de colaboração e desenvolvimento de alguns, que tem alguns assuntos, algumas zonas de interesses que elas têm que ser tratadas de forma coletiva. [...] Mas o nível de colaboração é muito pequeno, não existe. (E08).

Nesse contexto, um dos fatores responsáveis pela dificuldade em se unir o setor pode ser o modelo de produção sob medida, que é a característica da grande maioria dos moveleiros de Guarapuava, conforme explica um dos entrevistados:

Eu acho que não tem isso devido a que, pode ser também um dos fatores de trabalhar nesse sistema que a gente começou a trabalhar, num sistema de móveis sob medida. [...] E você trabalhar em conjunto, a maioria das vezes, acho que daria certo na produção em série. [Por] que na produção de móveis sob medida, você atende uma necessidade que o cliente tem na casa dele, que tem certas medidas, certos padrões. Então, um trabalha diferente do outro, não são iguais, medidas diferentes, tamanho de peças diferentes. Então, eu acho que funcionaria na produção em série. Vamos dizer, vou produzir somente guarda-roupa desse tamanho ou de certos padrões. Então, vai ter aquelas medidas padrões que, no caso, cada um produziria uma parte do serviço. (E03).

Destaque-se ainda que um dos entrevistados observou que se não existir a união, em especial dos pequenos empresários, não haverá crescimento:

Em Guarapuava é o seguinte: [...] os pequenos que deveriam se unir, não se uniram, para poderem ser fortes. Então, se eles não se unirem, eles não vão crescer [...]. (E09).

Houve tentativas de se unir o pessoal, mas não deram certo. Observe-se que este fato pode balizar atitudes de descrédito em novas tentativas, haja vista que o fracasso dessas tentativas anteriores está na memória de entrevistados:

Eu acho que a classe de marceneiros é uma das classes mais desunidas que tem. Que a gente já tentou tanta coisa, nunca funciona. Não sei se é só aqui em Guarapuava ou em todo lugar é assim. É uma desunião muito grande, um querendo furar o olho do outro. (E12).

O fato de marceneiros que, em concorrências com clientes, fazem preços menores, sem saber se tem lucro ou não, para pegar o pedido, é um fator que dificulta a união da classe moveleira. De acordo com um dos entrevistados, trata-se de um mercado predador:

Na verdade, a gente vê as dificuldades, porque aqui nós vivemos um mercado muito predador. (EE07).

Segundo E13 e EE11, apesar de não existir essa união até pouco tempo atrás, a situação está mudando, tendo em vista a execução de projeto do poder público municipal para estimular a produção de móveis em série, e, conseqüentemente, promover o trabalho conjunto entre empresários do setor moveleiro:

Não havia. Agora, a partir deste programa que foi feito, destes cursos, estas coisas, já abriram mais a mente do pessoal para trabalhar mais em conjunto. Mas, a principio, era cada um para o seu lado e se virando como pudesse. Já, agora, mudou mais. (E13).

A consideração expressa por E13 demonstra a importância e a necessidade de se criar políticas públicas que promovam a melhoria de condições estruturais e, sobretudo, do capital humano (formação e educação), para alavancar o setor, proporcionando a possibilidade de os empresários desenvolverem novas atitudes em relação ao seu ramo de negócio, a sua classe e ao seu modo de trabalhar, seja individual ou coletivamente. Nesse sentido, dentre outras razões, ao se analisar experiências de desenvolvimento local, vê-se reforçada a noção de que a presença do estado é fundamental (BARBOSA et al., 2004).

Em síntese, as principais razões para a inexistência de associativismo apontadas pelos entrevistados são: a falta de união e o individualismo; o modo de produção sob medida, que torna cada trabalho dos empresários peculiar para cada cliente; e as insatisfações entre colegas empresários pelo fato de alguns fazerem preços muito baixos, o que prejudica o mercado como um todo.

Destaque-se que há a percepção, por empresários moveleiros, que a falta de associativismo é uma barreira para o desenvolvimento do setor. Assim, é importante mencionar que essa percepção do valor do associativismo pode contribuir para a estruturação de formas de cooperação entre os empresários, uma vez que já existe um entendimento de que a união ou a associação poderá trazer benefícios para o setor da indústria de móveis.

Por fim, essa postura favorável ao associativismo por parte de empresários moveleiros é resultado também de políticas públicas de incentivo ao associativismo, conforme afirmações de entrevistados.

4.2.3 Parcerias de negócios de empresários moveleiros

Neste estudo, considera-se parceria de negócio quando dois ou mais empresários se unem para desenvolver processos organizacionais (como: produção, venda, transporte, etc.) em conjunto.

4.2.3.1 Parcerias entre empresários moveleiros

Constatou-se que existem parcerias de negócios entre empresários moveleiros. Essas parcerias de negócios são estruturadas a partir de indústrias moveleiras que atuam com o modelo de produção em série. Um dos entrevistados falou sobre essas parcerias:

Nós temos parceria [...]. Porque a fábrica em série, ela tem condições de crescer mais do que a [de] móveis sob medida. E, com isso, a gente vem agora, até procurando outros parceiros [...], porque o mercado existe lá fora. E também em cima disso, também a gente tem pessoas prestando serviços para nós, terceirizando assento de cadeiras, banqueta, alguns itens, tempo de

mesa, itens dos nossos produtos que nós vendemos, terceirizando [...]. Como a gente vem crescendo, procuramos fazer esse objetivo perante o local. (E09).

Nessas parcerias, a empresa oferece apoio aos parceiros visando a redução dos custos de produção. E09 explicou como é realizada essa parceria:

Eles fazem o item para nós. Por exemplo, nós fabricamos a cadeira e eles fazem o assento da cadeira. [...] Então, o que acontece, uma pequena empresa não vai conseguir trabalhar para você com bom custo, qual o custo bom que ela vai ter? O custo de mão-de-obra, mas ela não vai ter um custo baixo, porque ela não vai ter condição de comprar uma matéria-prima com bom custo. Então, o que a gente tem feito com essas empresas? A gente compra a matéria-prima, pede para elas e elas nos devolvem a mercadoria pronta. Ela não compra a matéria prima, porque enquanto ela compraria mil quilos de cola, nós compramos dez mil quilos de cola. Então, eu compro onze mil e passo mil para ela, porque eu consigo passar com preço baixo. Então a maioria [das parcerias] em Guarapuava é em cima de mão-de-obra. (E09).

As parcerias existem há anos, mas elas vêm se fortalecendo nos últimos três anos, haja vista que houve um processo de aprendizagem, de aquisição de experiência, em se trabalhar com esse tipo de parceria. Nessas parcerias, que ocorrem por meio da terceirização da produção, há o processo de desenvolvimento do parceiro:

E essa parceria que a gente faz dentro da cidade é permanente. E a gente tenta fortalecer o nosso parceiro para que ele consiga aí subir junto com nós para poder nos atender. [...] A gente vai passar para eles o que a gente aprendeu. Muitas vezes, a maneira que a gente quer que ele faça, necessita de uma troca de um maquinário, uma troca de alguma coisa. A pessoa não tem condições para isso, a gente adquire essa máquina, compra para ele, põe ele para trabalhar com essa máquina, fica sendo nossa até ele conseguir nos pagar. A gente acaba dividindo e tentando que a coisa funcione porque senão ele não vai conseguir fazer um custo bom e uma boa produção para nós. (E09).

Nesse contexto, E05, proprietário de uma das empresas parceiras dessa indústria de móveis em série confirmou como funciona o processo de parceria. Este entrevistado exerce o papel de terceirizado e se encontra há aproximadamente um ano trabalhando em parceria:

A gente faz produtos, móveis em série. Já estamos trabalhando com eles em torno de um ano [...]. O que é feito é que o trabalho de vendas é feito por parte deles. O produto, específico, é meu. É repassado para ele de volta e ele faz a distribuição desse produto. Mas o processo produtivo aqui, dentro da empresa seria meu. Eu que trabalho aqui. Pronto [o produto], embalo, vai para a empresa dele. Ele faz a distribuição, pela própria estrutura maior que ele tem. [...] A parte de matéria-prima, toda ela é repassada por parte dele. É fornecida, pela condição do próprio sistema de compra dele, com condições de preço melhor, a estrutura, o ramo em que ele já está é melhor. (E05).

Os benefícios dessa parceria e o aprendizado, bem como a necessidade de quebra de paradigmas, tendo em vista o início do trabalho sob o modelo de produção em série, foram destacados por E05, que, tradicionalmente, atuava apenas com a produção de móveis sob medida. Tais observações permitem inferir o desafio a ser transposto pelas marcenarias, ao atuar nessas parcerias, uma vez que estão habituadas ao modelo de produção de móveis sob medida:

Sem dúvidas, é uma coisa bem positiva em termos de aprendizado. O próprio sistema de trabalho, com tudo trabalhando sob medida. Na hora que eu passei a fazer isso aqui, a tua mentalidade, o ponto de vista, com relação à produção, no modo de série foi totalmente diferente. Você tem que se readaptar e trocar de hábitos em termos de produção. É completamente diferente se trabalhar sob medida com o série. Vamos dizer, em termos de se pensar em montar a estrutura, manter a produção, fazer o ciclo total dela, é diferente do sob medida. E iniciar, desenvolver o produto, alcançar a produção, leva um pequeno período. Algumas coisas você reaprende. (E05).

Destaque-se que E05 mantém na sua fábrica a produção de móveis sob medida, que é, ainda, o “carro-chefe” da sua empresa em termos de faturamento. Essa situação foi justificada pelo fato de estar atuando há apenas um ano com a produção de móveis em série, por meio da parceria, ou seja, é um período de análise da relação custo-benefício do modelo de produção em série. Assim, a médio e longo prazo, a intenção de E05 é “chegar quase totalmente ao [modelo de produção em] série”.

De forma análoga, E15 informou que possui parceria de negócio, ou seja, é um terceirizado, da mesma organização contratante, nas mesmas condições. No entanto, iniciou a parceria neste ano e está, também, avaliando a viabilidade financeira da parceria. O entrevistado informou que já teve experiência de parceria de negócio na década de 1980:

Também não era uma sociedade, mas trabalhava exclusivamente com um freguês. Mais ou menos na mesma situação. [Ele] Fornecia o material e nós fazíamos a mão-de-obra. Também comprava e vendia nosso material. Era uma firma de São Paulo. Então, com o tempo, foi melhor parar, porque não estava absorvendo a quantidade que nós estávamos produzindo. (E15).

Outra parceria de negócio semelhante com essa indústria de móveis em série de Guarapuava foi realizada com E08. Mas, a parceria foi encerrada, tendo em vista a entrada, da sua empresa, na produção do mesmo produto que a contratante, o que a transformou numa concorrente. E08 também teve experiências de parcerias com empresas de móveis de outros estados, produzindo componentes para móveis de indústrias de São Bento e São Paulo.

Houve ainda outra parceria de negócio estabelecida com essa empresa de produção de móveis em série, firmada com o entrevistado EE11, que, mesmo iniciando suas atividades com o modelo de produção sob medida, tinha interesse em produzir móveis em série:

[...] nós fomos conversar com ele e colocar a disposição a fábrica para fazer uma parte da produção. Ou que ele pudesse terceirizar algum componente do móvel para gente estar fazendo. Nessa primeira conversa, ele falou que com o maquinário que a gente tinha, na época, não seria possível. Precisaria de um maquinário mais moderno para que a gente conseguisse uma produção que ele necessitaria. Daí, em função disso, na época a gente fez um financiamento, adquiriu algumas máquinas e iniciou o processo de montagem dessa fábrica para fazer os móveis em série. A parceria começou que ele passou a cama de solteiro. Nós começamos fazendo a cama de solteiro para ele. Ela era feita totalmente na fábrica. Ele embalava e vendia com a marca dele. Então começou, gradativamente, primeiro mês cem, duzentas, trezentas até que a gente fez mil camas, no último mês a gente fez mil camas para ele. Nós ficamos, praticamente, um ano, fazendo essa parceria com ele. Depois desse um ano, a gente, os sócios se reuniram e viram que, financeiramente, não estava dando lucratividade, não estava dando retorno, daí a gente resolveu fazer a venda direta. Mas mesmo assim, o [empresário contratante] ainda ... um empresário espetacular. Nos apoiou na questão toda de venda, aonde que a gente devia começar. Aonde que a gente deveria colocar o produto, a questão dos representantes, ainda, ele disponibilizou. (EE11).

Vale destacar que o porte da empresa influi na interpretação sobre a necessidade e os benefícios ou vantagens de se estabelecer parcerias. Quanto maior a empresa, maior é a atitude favorável em relação às parcerias de negócios. Outra constatação foi que, no grupo de empresários pesquisados, não existe parcerias de negócios entre marcenarias. Houve, entretanto, há aproximadamente 15 anos atrás, uma parceria entre marceneiros na participação

de uma licitação de móveis sob medida para um prédio, em Curitiba, conforme informou um entrevistado.

Atualmente, as parcerias são estruturadas a partir de indústrias sob o modelo de produção de móveis em série (figura 13), que contratam marcenarias, para a produção, em geral, de partes de móveis padronizados. Destaque-se também que é comum os empresários contratados, ou marceneiros, permanecerem com a produção de móveis sob medida, paralelamente à produção do item em série, objeto da parceria.

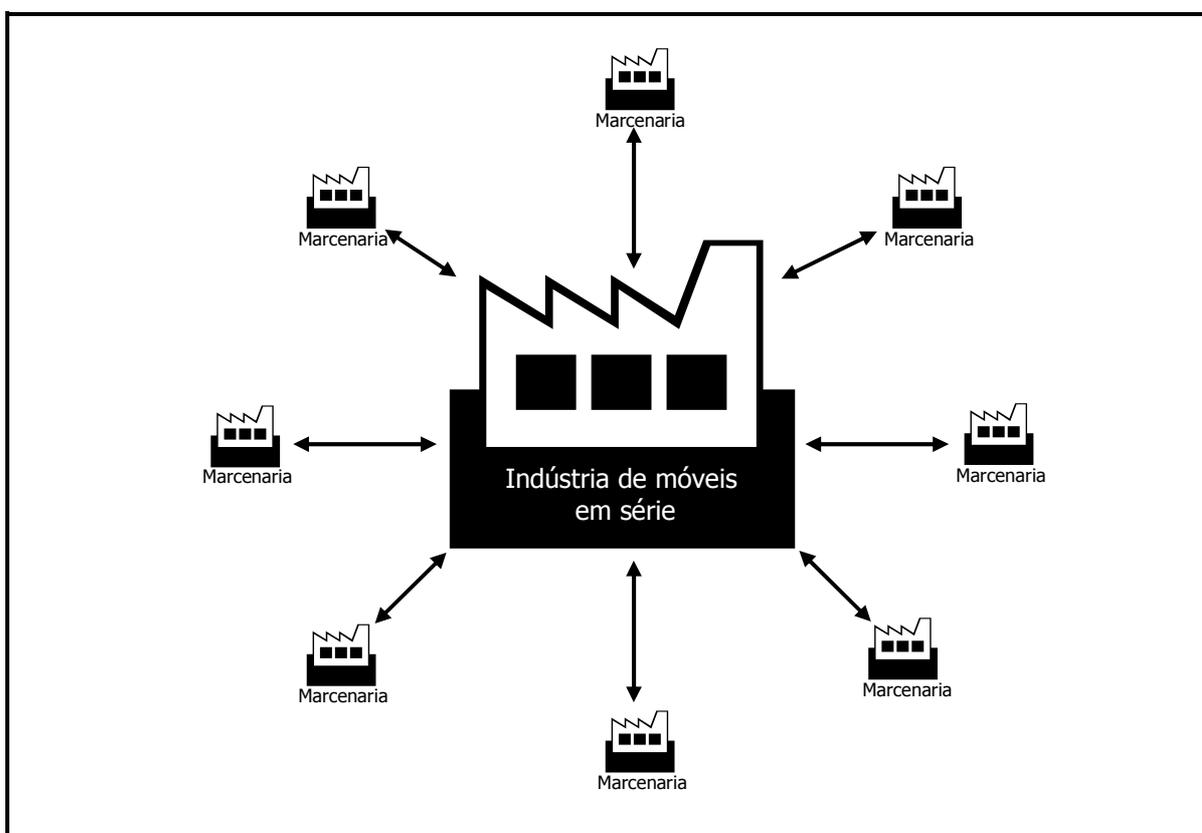


Figura 13: Representação gráfica de parcerias entre empresários moveleiros

4.2.3.2 Parcerias de empresários moveleiros com outros ramos de negócios

Além dessas parcerias entre os empresários da indústria de móveis, há outras parcerias que o grupo de entrevistados desenvolveu ao longo do tempo, com outros ramos de negócios, descritos no quadro 17.

Observa-se, portanto, que as empresas familiares moveleiras possuem experiências de parcerias de negócios, sejam elas entre os próprios empresários do ramo moveleiro ou com outros ramos. As parcerias são consolidadas tanto em Guarapuava, quanto em outras cidades e estados do país.

Empresário	Ramo de negócio do parceiro	Atividades desenvolvidas
E02	- Loja de materiais de construção. - Loja de móveis	- Produção de móvel padronizado para revenda - Produção de móvel padronizado para revenda
E03	- Caixas de som para carro - Fornecedores (exclusivos)	- Produção da parte de madeira da caixa de som - Negociação de melhores preços, prazo, desconto
E05	- Empresas de estruturas metálicas - Vidraçarias - Empresas de forração	- Trabalho operacional simultâneo
E08	- Indústria de laminação e compensados	- Exploração de florestas
E09	- Empresas para serrar madeira - Transportadoras	- Exploração de florestas - Terceirização de transporte de produtos
EE11	- Loja de móveis - Fornecedores	- Produção de móveis em série para revenda - Moveleiro divulgava a marca dos fornecedores e estes bancavam o <i>site</i>

Quadro 17: Parcerias de empresários moveleiros com outros ramos de negócios

De acordo com Martinelli e Joyal (2004), as parcerias estão associadas às redes. Assim, compartilham-se interesses comuns com um ou vários atores, cada qual apresentando contribuições próprias. Tais atos de parcerias proporcionam a união de esforços, de modo a combater as pressões permanentes do mercado, o que poderia ser difícil e arriscado para um empresário, ao agir sozinho.

4.2.3.3 Resumo de parcerias da classe moveleira

As parcerias entre empresários moveleiros são originadas a partir de indústrias que atuam com o modelo de produção de móveis em série, as quais contratam as marcenarias para

a produção de itens ou partes de móveis padronizados. As marcenarias recebem apoio em termos de compra de matéria-prima, haja vista que a empresa em série que contrata a marcenaria, em muitos casos, compra a matéria-prima e fornece à empresa contratada, com o objetivo de reduzir custos, haja vista que a compra pode ser feita em maiores quantidades. Assim, a produção do item é feita pela marcenaria que a repassa para a empresa contratante.

Além disso, há também a troca de informações e conhecimentos sobre o modelo de produção em série, pois a marcenaria atua, em geral, com o modelo de produção sob medida. Existe, portanto, um processo de aprendizagem por parte de marceneiros sobre como se trabalhar com a produção em série, o que torna as parcerias um desafio ainda maior, pois além da atitude favorável ao trabalho em parceria, é necessário rever os sistemas de produção e a forma de gerenciamento do negócio.

Observe-se que as marcenarias que possuem processos de negócio em parceria com indústrias de móveis em série, continuam atuando, paralelamente, com o modelo de produção de móveis sob medida, pois é este que garante o faturamento e a manutenção da empresa, até que se confirme a viabilidade econômica do processo em série.

Constatou-se também que o tamanho da empresa influi na percepção sobre os benefícios das parcerias. Assim, quanto maior o porte da empresa, maior é a atitude favorável do empresário em relação às parcerias com outros empresários do setor.

Saliente-se, enfim, que as parcerias são processos fundamentais para a promoção do desenvolvimento local, além de representar estratégias de diferenciação por parte de empresários moveleiros e de sobrevivência no mercado.

4.2.4 Iniciativas públicas para o setor moveleiro

Tendo em vista a relevância da cadeia produtiva da madeira para a cidade de Guarapuava e região (conforme item 2.3.5), em função da disponibilidade de matéria-prima - a madeira -, foram realizadas diversas tentativas, desde a década de 1980, de se estruturar a produção de móveis em série e de se realizar trabalho conjunto entre empresários do setor moveleiro.

Desde então, tais tentativas de organização do setor vem sendo renovadas pelos diferentes grupos políticos que assumiram o poder público municipal. Entretanto, não há, ainda, resultados efetivos, conforme se almejava inicialmente. O principal objetivo dos projetos públicos era, e ainda é, estimular a produção de móveis em série pelos empresários, e, paralelamente a esse processo, promover união, associativismo, colaboração e parcerias de negócios entre empresários moveleiros, de forma que a classe viesse a se fortalecer no mercado, contribuindo, de diversas formas, para o desenvolvimento da cidade.

De acordo com os resultados da pesquisa sobre a caracterização do setor moveleiro de Guarapuava, item 4.1 desta dissertação, o modelo de produção sob medida impera entre os marceneiros. Existem apenas duas indústrias focadas totalmente no modelo de produção de móveis em série. Estas empresas são as maiores indústrias moveleiras, em número de empregados, da cidade. A classe empresarial moveleira não possui, também, uma organização efetiva, nem associação, nem sindicato, ou outra instituição específica do setor moveleiro.

Assim, com o objetivo de apreender, historicamente, esse processo, essas diversas tentativas de organização do setor pelo poder público municipal, apresenta-se as interpretações de representantes do poder público municipal sobre iniciativas públicas criadas para o setor moveleiro, além de interpretações e opiniões de empresários e ex-empresários da indústria familiar moveleira, alvos de tais iniciativas públicas. Os representantes do poder público atuaram ou atuam no cargo de Secretário de Indústria e Comércio da cidade de Guarapuava – PR.

4.2.4.1 Iniciativas anteriores do poder público: década de 1980

No final da década de 1980, foi criado, pelo poder público municipal, um projeto de política industrial, de forma geral, para a cidade. Entretanto, o setor moveleiro, tendo em vista a sua potencialidade, teve iniciativas públicas específicas de estímulo:

Nesse ano e meio que eu fiquei como Secretário, que era fim de governo, nós tínhamos um objetivo que era criar um padrão de estímulo para a indústria de uma forma geral. Criamos, inclusive, na época, o chamado Pladigue, que era [...] a lei dos estímulos e das condições para obter esses estímulos. O Pladigue é um embrião de um projeto de política industrial para

Guarapuava. A execução de uma política industrial, na verdade, não houve tempo, porque quando nós terminamos todo esse projeto ... mas, aqueles setores que eram mais desenvolvidos na região ou que tinham maior potencialidade, nós procuramos trabalhar, sendo que o setor de móveis foi um deles. (PP16).

A intenção era proporcionar apoio aos empresários moveleiros, ou seja, marceneiros, para que, gradativamente, pudessem tornar-se fabricantes de móveis em série. Na época, não havia indústria moveleira na cidade que produzisse sob o modelo de produção de móveis em série:

[...] à época, eram todos pequenos familiares, que faziam produção sob medida, sob encomenda, não existia nenhuma indústria sob ... em série. [...] A gente queria, exatamente, dar força para eles virar um pouquinho maior, transformando de pequenos, individualizados, num grupo um pouco maior, que poderia, depois, dar continuidade no processo de produção em série. (E16).

Realizaram-se reuniões com empresários moveleiros, com a diretoria da Associação Comercial e ainda o pessoal da Secretaria de Indústria e Comércio, sendo que uma das iniciativas era fazer uma cooperativa de compra entre os empresários moveleiros. O principal motivo para a criação de iniciativas públicas para o setor moveleiro, na época, era a existência de matéria-prima principal para a produção de móveis – a madeira – em Guarapuava e região. Entretanto, hoje, baseado em sua experiência no poder público, o entrevistado enfatiza que a existência de matéria-prima não é o principal fator de desenvolvimento para o setor:

Os outros secretários que me sucederam, todos entendiam a mesma coisa. Que nós, que Guarapuava, por ser vocacionada para a indústria da madeira, e o móvel nada mais é do que um agregado de valores à matéria-prima, à madeira, nós teríamos facilidade de produzir móveis, e, conseqüentemente, ser competitivos. Na prática, isso não é verdadeiro. A indústria de móveis precisa, primeiro, do empreendedor; segundo, precisa de uma excelente mão-de-obra; terceiro, precisa ter é vocação para produzir qualidade. E as matérias-primas, hoje, já não são mais madeira, são painéis de madeira, são produtos melhor acabados, que já vem pronto. Hoje, a indústria de móveis não trabalha a partir da madeira bruta. Portanto, onde produz madeira bruta, não significa que tem que produzir móvel. Tanto é que, a Itália é o maior produtor de móveis do mundo, e não tem madeira. Lá, tem tecnologia. O que precisa é tecnologia, informação, design e tudo isso. Mas nós tínhamos essa intenção, porque era mais fácil nós partirmos de alguém que já escutava barulho de serra, que já escutava ... é ... já trabalhava com pó de madeira, transformá-lo numa indústria. (PP16).

Porém, nessa tentativa de estruturação do setor, existiram dificuldades na implementação de iniciativas públicas, como o fato de que parte da sociedade pode interpretar projetos públicos como sendo algo temporário, sem continuidade. Fatores como a desunião entre lideranças da sociedade e entre a classe de marceneiros foram elementos que influíram nos resultados das iniciativas públicas da época:

[...] o setor de móveis, quando nós procuramos ... os industriais do setor [...], nós já tivemos uma dificuldade. Porque em Guarapuava coloca-se a política antes dos interesses, é ... os interesses políticos são mais importantes que os interesses da comunidade. Esta é uma realidade e há uma desunião que é uma característica daqui. [...]. É, [desunião] entre os empresários do próprio setor e entre as lideranças, porque as lideranças interessam pela política e os empresários, enfim, a comunidade, deixam se levar por isso ou abandonam os interesses, pelo fato de que tudo o que se faz tem cunho político e não cunho econômico ou empresarial. (PP16).

Uma das causas de certa desunião entre empresários era a falta de mão-de-obra para o setor moveleiro, mais especificamente, a falta de profissionais marceneiros. Assim, quando um profissional tornava-se marceneiro, por meio do trabalho numa marcenaria, era disputado por outras marcenarias, que precisavam de profissionais preparados:

Nós chegamos a reunir 28 pessoas, marceneiros, pequenas fábricas, não era marceneiro autônomo. Eram pequenas fábricas. E, naquela reunião, a gente percebia que, no lugar da gente promover uma união, começava a promover uma discussão, onde eles reclamavam que um roubava o profissional do outro, que ele formava o profissional e o outro roubava. E quando você tem uma indústria, a indústria não pode depender de um profissional. Tem que ter disponibilidade de profissionais. E você não pode ter um sistema que depende do profissional. A máquina deve ser a produção, o cara tem que ser operador de máquina. Ele pode apertar o botão verde, como outro pode apertar. (PP16).

O problema de falta de profissionais seria sanado com parceria entre a prefeitura e o SENAI, que proporcionaria a formação de mão-de-obra. Esse fato, portanto, apresenta uma informação relevante: as marcenarias, que produzem móveis sob medida, dependem de profissionais – marceneiros – formados, experientes, que conheçam todo o processo de produção, que sejam, praticamente, artesãos, devido às peculiaridades de cada móvel a ser fabricado. Essa dependência não ocorre no modelo de produção em série.

Nesse contexto, existiram também barreiras políticas que prejudicaram o andamento do projeto do poder público, que tinha como alvo os pequenos empresários da indústria de móveis, ou seja, os marceneiros:

E, na época, nós procuramos a Associação Comercial, [...] para que a gente fizesse uma união de interesses, do setor público, que era a Prefeitura, através da minha secretaria, e a Associação Comercial, para que a gente pudesse fortalecer primeiro, em primeiro passo, os pequenos existentes, para num segundo passo, você criar novos. Que eu acho que é mais fácil você pegar o que existe e transformar, do que você criar um novo, e isso, infelizmente, foi abortado na época, pela própria [diretoria da] Associação Comercial, já que considerava que aquilo era uma ação política e que ... Enfim, eles não viram aquilo como uma ajuda, e sim, como um interesse político. Consequentemente, não havendo uma aliança de organização das lideranças empresariais, a Prefeitura não tem como trabalhar individualmente. Ela tem que trabalhar no pacote, e abortaram esse projeto. [...] nós tivemos, infelizmente, essa dificuldade de colocar o serviço público para o interesse do empreendedor do setor por causa dessa situação. Houve, de certa forma, um boicote. [...] Nós fizemos reuniões. As reuniões existiam e depois elas eram abortadas por fora. [...] Porque você vai lá, forma uma reunião com o grupo, promovia reunião, por exemplo, da ACIG: “somos moveleiros”, então, vamos supor, lá, conseguíamos reunir, por exemplo, numa reunião, 28 pessoas, e esses 28 chegavam lá. Mas, depois, quem deveria liderar e dar a continuidade do processo, com o nosso apoio ... é ... não estimulou. Pelo contrário, ele desestimulou. [...] Que era a ACIG, na época. Nós não podemos colocar a entidade, sabe, digamos que foi a diretoria da época, por interesse político puramente. (PP16).

Assim, percebe-se que houve uma dificuldade de articulação entre instituições que poderiam ter sido parceiras na promoção de projeto público para a indústria moveleira. Outra dificuldade constatada foi a existência de grupo político de oposição, na cidade, que atuava no sentido de conquistar o poder, haja vista que era um período de fim de mandato político:

Existia uma força política para conquistar o poder, trabalhando contra um poder desgastado por 28 anos de mandato. (PP16).

Além disso, a personificação de ação institucional pública contribuiu, também, para a não valorização, por parte de empresários e lideranças, de projeto para a classe moveleira, proposto pela prefeitura municipal:

Eu acho que aqui é o seguinte: existe uma questão complexa, mas ela é muito mais política. As pessoas aqui se esquecem que dinheiro não tem

partido, dinheiro não tem nacionalidade, mas aqui trabalha-se infelizmente com essa característica, onde “Ah, quem está fazendo isso aí? Ah, então ...”. E, naquela época, convenhamos, tanto é que na sucessão houve uma mudança, a sociedade estava, naquele momento, querendo uma mudança política, então as iniciativas tomadas em fim de governo ... era um governo de 6 anos, eu comecei nele, vamos dizer, do quarto ano e meio para frente, ou seja, em fim de governo. Você já não mobilizava. (PP16).

Nesse sentido, convém salientar que, a mudança de poder político na prefeitura, pode significar a descontinuidade de iniciativas públicas do governo anterior. Esse fato foi observado por empresário moveleiro como sendo um obstáculo para o desenvolvimento do setor, haja vista que, desde a década de 1980, o poder público municipal tenta alavancar o setor moveleiro, estimulando a produção de móveis em série.

Destaque-se ainda que essa descontinuidade de iniciativas públicas é facilitada pela desarticulação da classe empresarial moveleira:

[...] vários mandatos de prefeito vem tentando e não conseguem fazer isso. Agora, é culpa também do prefeito? Claro que não é. É culpa, como eu digo, o prefeito tem que se esforçar, mas o ser humano também tem que se conscientizar e fazer a parte dele. Que é a pessoa que está do lado de fora, que são os marceneiros. Porque, senão, a coisa não vai funcionar. Porque termina aquele mandato, daí vem o próximo, e o que que acontece? Acaba, às vezes, e a gente tem outro medo. Aí que as pessoas têm que se unir, senão quando vir o próximo [...] os marceneiros, começou a dar certo, eles tem que se juntar. Não é o prefeito que vem, o próximo, que tem que juntar eles. É eles que tem que se juntar e ir até o prefeito, e dizer “Olhe, nós estávamos fazendo esse projeto, está aqui, e nós queremos que o senhor continue” [...]. (E09).

A falta de continuidade também pode estar aliada ao fato de lideranças de projetos públicos não conhecerem com profundidade o setor moveleiro, o que faz com que empresários envolvidos vejam isso como uma falha. Talvez a busca de envolvimento maior de empresários moveleiros na concepção de políticas e projetos públicos seja um fator para evitar esse problema:

Houve [projetos públicos]. Já houve um há bastante tempo. Eu participei das reuniões. Estava totalmente errado, porque a pessoa não era do ramo, só sonhava que Guarapuava fosse moveleira. [...] Não deu certo, [...] falaram muito, perderam contato, ninguém mais falou. (E15).

Outro agravante para o êxito do projeto público de estímulo ao setor moveleiro foi o fato de se terem envolvidas, no projeto, categorias empresariais que não eram da indústria de móveis, apesar de fazerem parte da cadeia produtiva da madeira. Logo, por serem classes empresariais diferentes, os interesses eram diferentes também, o que prejudicava o processo de articulação do setor:

Inclusive, foi feita uma tentativa. Eu não pude participar das primeiras reuniões. Mas houve uma tentativa intensa, inclusive de se fazer um parque moveleiro. [...] a idéia dele [...] foi muito boa, só que, no momento, por exemplo, entrou no circuito duas categorias que não são madeireiros e marceneiros. Então são coisas diferentes, um corta, preparava a madeira e outro ... E daí, começou-se a ter a idéia de que iria vender tudo. E não é assim que o mercado corre. (EE07).

Após a adição dessas categorias empresariais ao projeto, houve ainda problemas gerados por diferenças de porte entre as empresas participantes, pois os empresários moveleiros, na época, eram, em geral, pequenas marcenarias. Porém, os empresários de grande porte estavam liderando o processo, o que afastou os pequenos marceneiros, que eram a maioria no projeto. Assim, esse fato dificultou a consolidação de trabalho conjunto entre empresários:

Na verdade, o pessoal ia mais para ver o que eles poderiam tirar proveito. Então, não é assim que se começa. Eu acho que todo movimento, ele deveria começar com que eu tenho, vamos experimentar, vamos fazer, vamos iniciar, vamos discutir melhor. Aí também, outro fator, de montar uma associação, e essa associação, eu acho que ela foi feliz pela proposta inicial. Então, o que a gente observou, por exemplo, que nem o madeireiro, ele já queria tirar proveito da situação, o outro queria tirar proveito. E nessa associação, o que eles pegaram, eles pegaram os maiores empresários do setor. Porque ali tinha uma diferença também, tinha alguns grandes e a maior parte, eram pequenos. Então, o pequeno sempre se sente relegado, claro, não tem poder de fogo, o poder dele é menor e tal. Então, nessa associação, se colocaram nas cabeças os maiores e aí, os menores sentiram ... tanto é que algumas reuniões, eles começaram, [mas] na segunda, terceira, quarta, quinta, já, praticamente, não tinha muita gente e daí se inviabilizou o processo. (EE07).

Logo, o problema foi a impossibilidade de participação maior por parte de empresários moveleiros de menor porte, que apesar de serem a maioria dos empresários envolvidos no projeto, sentiram-se relegados a segundo plano:

Então, mas, na verdade, na tentativa de se montar essa associação já se inibia os pequenos e daí eu, conversando depois, porque a gente tinha uma relação muito grande, “Mas como é que a gente vai pertencer a algo que já tem alguém mandando?”. Então, eles queriam participar, eles não queriam ser comandados. Então, você veja como é, talvez até a idéia era boa, tudo. Porque eu sou grande, eu represento, eu tenho isso, eu tenho representatividade. Só que, se esqueceram que o grande volume era os que teriam que vir junto. Talvez, foi um dos equívocos na colocação. Mas, claro, entre outros tantos, porque estrategicamente, nós tínhamos matéria-prima, nós tínhamos estrutura, tínhamos tudo. Faltou a parte principal que é gestão, ela falhou ali. (EE07).

Dessa forma, uma falha do poder público nesses processos de fomento à criação do pólo moveleiro foi a falta de planejamento estratégico, que poderia ou deveria ser baseado em informações sobre as características e dinâmica do setor:

Então, eu não culpo o município, mas eu culpo a estratégia de ação que foi inadequada. Foi totalmente inadequada, por falta de conhecimento de uma série de fatores. (EE07).

Destaque-se ainda que muitos marceneiros não possuíam formação gerencial e não percebiam as oportunidades de mercado que a produção de móveis em série poderia gerar. Além disso, havia expectativas equivocadas por parte de empresários moveleiros de que a prefeitura daria dinheiro aos empresários:

Eu acho que se tivesse, hoje, a gente analisando, se nós tivéssemos investido um pouco mais nos marceneiros e, na época, também, era muito tímido também porque era muito marceneiro que, sem uma visão maior de mercado. Então, talvez eles deveriam ter sido preparados para isso. Então, acho que o impacto foi grande e não deu resultado. [...] Agora, veja, nós também tínhamos uma época em que se pensava que toda evolução viria do setor público, dando dinheiro. Eles pensavam assim, então: “Nós vamos fazer, criamos e tal e o dinheiro vem!” e não é bem assim. (EE07).

Assim, devido às dificuldades e obstáculos descritos, que não foram transpostos pelo poder público municipal na época, o projeto de estímulo e apoio à produção de móveis em série na cidade não teve continuidade:

Não avançamos nada, não avançamos nada, não. Na verdade, o pessoal não demonstrou qualquer interesse em continuidade do assunto. Nós tínhamos

interesse em formar ... os empresários do setor ... eles não ... não valorizaram a iniciativa do poder público, na verdade. Não deu. (PP16).

Apesar disso, uma indústria de móveis em série da cidade, que era uma indústria de móveis sob medida na época, ou seja, uma marcenaria, foi estimulada e apoiada, na época, para transformar-se em empresa de produção em série. Inclusive houve apoio estrutural, por meio da concessão de terreno pelo poder público. Hoje, essa indústria se destaca no setor moveleiro de Guarapuava e região.

Portanto, neste período, as iniciativas públicas ao setor moveleiro no sentido de estimular a união e a produção de móveis em série entre os marceneiros, foi alicerçada na existência de matéria-prima, ou seja, a madeira, para a produção de móveis.

Realizaram-se reuniões entre o poder público, marceneiros e instituições no sentido de se concretizar o apoio ao setor moveleiro. Entretanto, houve dificuldades enfrentadas nesse processo, como: a desunião entre os marceneiros; falta de articulação entre as instituições; falta de mão-de-obra qualificada; barreiras políticas; imagem de descontinuidade de políticas públicas; inclusão no projeto de ramos de negócios diferentes do moveleiro; diferenças de porte de empresas participantes do projeto; falta de planejamento estratégico; falta de formação gerencial da classe moveleira; e expectativas por parte de empresários de iniciativas públicas assistencialistas/paternalistas.

Tais problemas levaram a descontinuidade das iniciativas públicas de apoio e estímulo ao setor moveleiro.

4.2.4.2 Iniciativas anteriores do poder público: período de 2001 a 2004

Tendo em vista a importância da cadeia produtiva da madeira, e, em específico, a cobrança pela sociedade do desenvolvimento da indústria moveleira, houve iniciativas públicas, em especial, no sentido de se criar uma escola de marcenaria para a cidade, haja vista que uma das principais reclamações de marceneiros era a falta de mão-de-obra qualificada. Esta seria uma fase inicial de um projeto que teria continuidade, no sentido de alavancar o setor moveleiro na cidade, estimulando, posteriormente, a produção de móveis em série e a cooperação entre os empresários.

Esse projeto teve origem a partir de compromisso de campanha que a gestão municipal da época assumiu com o representante da classe de marceneiros. Tendo em vista as dificuldades estruturais e de segurança de a prefeitura criar essa escola e no sentido de alcançar esse objetivo, buscaram-se parceiros, especialistas em educação industrial. Realizou-se, então, reunião com representantes do SENAI e da FIEP:

“Olha, a prefeitura, através do prefeito e a minha Secretaria [de Indústria e Comércio], tem interesse sim de nós alavancarmos aí uma escola ou alavancar cursos, treinamentos voltados para a qualificação dos marceneiros. Que seja um primeiro passo, já que todo mundo reclama de mão-de-obra qualificada”. (PP04).

O objetivo do poder público era despertar uma atitude de cooperação entre industriais moveleiros, estimulando a fabricação de móveis em série para o mercado globalizado e não apenas local, que é uma característica das marcenarias, com o modelo de produção sob medida:

[...] de evoluir aí num processo de cooperação [...] começar a produzir, por exemplo, para focar exportação, porque a indústria hoje tem que ser voltada para o mundo [...] ela tem que ter foco universal, global. Mesmo que seja local, mas, o padrão, a qualidade, o preço, tudo isso tem que ser em foco global, mesmo que você for produzir só para Guarapuava [...]. (PP04).

Articularam-se, então, parcerias entre SENAI, FIEP e prefeitura, no sentido de se estruturar essa escola de marcenaria, que proporcionaria qualificação de mão-de-obra para a indústria moveleira. Observa-se a importância da articulação de instituições para facilitar a execução de iniciativas públicas:

Eles [integrantes da reunião] acharam sensacional a idéia, e, no mesmo momento, foi fechada a parceria, no mesmo momento. Então, de cara, foi tudo bem. Então, vamos fechar a primeira turma de treinamento pelo SENAI e pela FIEP, com a parceria da prefeitura municipal. (PP04).

Tratava-se de curso para quinze a vinte pessoas, focado na indústria moveleira e profissionalizante, de longa duração. Procedeu-se, então, a negociação de custos do projeto entre as entidades parceiras. Porém, apesar de a falta de mão-de-obra ser uma reclamação de

marceneiros, ocorreu um fato imprevisto no processo de execução do projeto da escola de marcenaria, ou seja, num primeiro momento, não houve inscrições para o curso:

Pra minha surpresa, logo há alguns dias, eu liguei para o [...] SENAI e falei: “[...] como é que está o curso lá de marceneiro? Quando é que vai começar este curso? Não podemos perder tempo, tem que qualificar o pessoal aí para o mercado!”, e ele falou: “[...] estou tendo problemas para completar turma”. Eu falei: “[...] eu não entendo, aquele senhor nos apresentou aqui 116 marcenarias de fundo de quintal aqui de Guarapuava, algumas conhecidas já, com processo industrial, algumas já mais procuradas ou outras só o cara e mais um ajudante, mas como? Se o problema era falta de mão-de-obra, agora você não está conseguindo 15, 20 inscrições?”. E ele falou: “Exatamente o que está acontecendo [...]”. Eu falei: “Não é possível, eu vou ligar então para aquele cidadão que nos procurou, que era projeto que eles queriam pros marceneiros aqui de Guarapuava.”. Ele falou: “Tudo bem, ligue para esse senhor porque eu não estou tendo sucesso”. (PP04).

A prefeitura, atendendo às reivindicações da classe moveleira, promoveu o curso de marcenaria em parceria com a FIEP e o SENAI, para sanar os problemas de falta de mão-de-obra. Entretanto, ficou evidente a preocupação dos marceneiros em formar pessoal no curso de marcenaria e tais marceneiros formados deixarem a empresa para abrir suas próprias marcenarias. Este é um problema freqüente enfrentado pelas empresas de marcenaria, que trabalham com o modelo de produção sob medida:

“O que que está acontecendo? Eu estou cobrando da FIEP o início do curso de marcenaria e não sai curso de marcenaria para qualificar mão-de-obra que vocês tanto reclamam que não tem gente para trabalhar.” [o representante dos marceneiros responde:] “Não ... você veja bem, nós estamos com problemas, o pessoal não está querendo dar dinheiro, estão com medo de indicar gente para fazer curso, porque eles dizem que se o cara fizer o curso, se preparar, o cara sai da empresa, vai lá e abre uma outra marcenaria para concorrer”. Eu falei: “Mas então eu não entendo o que vocês querem, nós não estamos para brincadeira aqui, vocês vieram e fizeram um diagnóstico aqui que vocês precisavam de gente para qualificar. A prefeitura, através da minha secretaria, foi lá, chamamos a FIEP aqui, construímos uma parceria, assumimos um compromisso financeiro [...] e agora está se perdendo tempo, eles têm que programar, eles têm técnicos, eles têm professores para serem contratados e vocês não estão conseguindo colocar as pessoas para fazer o curso”. (PP04).

Portanto, pode-se inferir nesse processo a existência de um paradoxo: ao mesmo tempo em que os marceneiros reclamam a falta de mão-de-obra qualificada, quando têm a oportunidade de qualificá-la, parte não o fazem ou evitam, pois temem perder essa mão-de-

obra qualificada, que tende a abrir a sua própria marcenaria. O entrevistado comenta sobre esse fato:

Acontece muito disso na prefeitura também. Então, muitas vezes o poder público quer que as coisas aconteçam, mas não depende do poder público, depende das pessoas, do cidadão empreendedor. Então, quando o poder público oferece oportunidade para o cara de eles fazerem com as próprias mãos, ele não sabe o que fazer, e foi isso que aconteceu naquela época, eu percebi isso. (PP04).

Além disso, havia interesses particulares de representantes da classe empresarial moveleira, no processo de criação da escola de marcenaria, sobrepondo-se aos interesses coletivos:

Resumindo aqui, [...] eu falei: “Mas espera aí, vocês queriam uma escola de marcenaria para vocês ganharem dinheiro?”. “É, é exatamente isso que nós queríamos, nós queríamos na verdade montar uma escola para nós sermos os professores, para nós ganharmos o salário do professor”. Eu falei: “Mas, então, por que que vocês não vão lá na FIEP e não se propõe a serem os professores então? Se vocês tiverem a qualificação que é exigida pelo SENAI para vocês serem os professores, vocês vão ser professores, mas lá do SENAI, não aqui da prefeitura, que não está previsto no nosso cronograma aqui nós contratamos professores. Não tem essa estrutura aqui, nós não temos máquinas, nós não temos equipamentos, não temos nada, e a prefeitura não tem dinheiro para comprar máquinas. É uma coisa muito complexa, muito demorada e sem contar o risco, quem é que vai correr o risco de acidente, de uma série de coisas? [...] Na verdade a gente sentiu aí que, na verdade, eles queriam montar uma escola para eles mesmos darem aula e faturarem aí, eles ganharem dando aula sobre as expensas do município, para formar mão-de-obra. (PP04).

Depois desse fato, não houve outra política específica para o setor moveleiro. Apesar disso, houve a formação de uma turma para o curso:

E parece que se conseguiu, com muito sacrifício, se conseguiu fechar, então, uma turma para formar a tão falada mão-de-obra. (PP04).

Outra dificuldade para a promoção de iniciativas públicas para o setor moveleiro foi a falta de união e liderança entre os marceneiros:

Não existe liderança, o que existe são ações isoladas [...]. Então, veja bem o que acontece. Normalmente, a classe empresarial ela é muito desunida, assim, quando trata de discutir assuntos de interesse da categoria. Normalmente, você consegue unir este pessoal quando tem algum pepino muito grande que está prejudicando todo mundo [...]. Não há um processo de liderança, onde existe todo um processo, de formação e qualificação dos empreendedores, de formação e qualificação dos empregados, de busca de mercado, de tecnologia, de designer, de viagem. (PP04).

A prefeitura promoveu viagens para pólos moveleiros, como Arapongas, com a intenção de apresentar outras realidades da indústria moveleira e estimular a produção de móveis em série, mas havia dificuldade em conseguir a participação de empresários moveleiros que apresentavam como argumento, em especial, a falta de tempo:

Vou te dar um outro exemplo, quando tinha as feiras de Arapongas de móveis, nós não conseguíamos encher um ônibus para levar os marceneiros lá [...]. Nós colocávamos o ônibus à disposição, sem custo nenhum. Você colocava o ônibus lá na frente do SEBRAE, ou aqui na frente da prefeitura, e você não via lotar o ônibus, para ir visitar uma feira em Arapongas, então o que que você quer? Ou o cara não tinha tempo, que não sei o que, que não sei o que, tudo a mesma desculpa, está todo mundo numa produção arcaica, uma renda baixa, e não tem tempo. Eu não entendo isso. Quando você quer levar o cara para uma feira de máquina e equipamento, o cara não tem tempo, o cara não pode. Quando você quer levar o cara para uma feira de móveis para ver o design, as tendências, os estilos, o cara também não tem tempo. Então, várias vezes, nós colocamos ônibus à disposição, e sempre colocam mais. Todo ano tem, mas não se consegue lotar um ônibus. (PP04).

Nesse contexto, a FIEP promoveu também a MOPI – Mostra de Produtos Industrializados de Guarapuava, com o apoio do poder público e outras instituições da cidade, mas houve dificuldade de conseguir a participação de marceneiros. Segundo o poder público municipal, apesar da divulgação do evento, apenas a maior indústria de móveis da cidade, com processo de produção em série, participou de todas as edições da MOPI:

Era o maior sacrifício colocar o cara lá para o cara expor o produto. [...] a FIEP colocava, vinha gente de Curitiba fazer a divulgação porta a porta. Um sacrifício terrível, então tudo é uma questão de comportamento, é uma questão de cultura, uma cultura, na verdade, terrível. (PP04).

Entretanto, ressalte-se que um marceneiro que participou de uma edição dessa feira, reclamou da falta de divulgação da MOPI entre os empresários moveleiros:

Isso aí [a MOPI] ... teria que ser bem divulgado. Por que a vez que eu vi a propaganda da MOPI, daí eu fui ver o que era. Daí que eu fiquei sabendo do que que era, e daí eu fui lá e procurei dois, duas pessoas para mim poder participar lá e tudo. Até tenho até os recortes do jornal, lá onde que apareceu a empresa, tudo as coisas. [...] Que eu expus os meus produtos ... e, no Pahy, teve uma feira que, o pessoal não acredita que, digamos assim, que em Guarapuava, que o pessoal daqui da terra produziu aquilo ali, que estava em exposição. Ali, nós tivemos, vamos dizer assim, um bom êxito de vendas, tudo ... ficamos, dali nós conseguimos, foram acho que seis clientes que conquistamos, dali da própria feira, que até hoje nós trabalhamos com eles. (E01).

Portanto, percebe-se um distanciamento entre poder público e empresários. Talvez fosse difícil para os marceneiros afastar-se de suas empresas para participar de reuniões, feiras ou viagens promovidas pelo poder público, haja vista que, em geral, o marceneiro proprietário era também a principal mão-de-obra da organização.

Havia, também, barreiras políticas nessa época, que prejudicaram as iniciativas públicas de estímulo ao setor moveleiro:

[...] nós tivemos uma possibilidade em 99 ou 2000, 2001, trazer uma empresa de móveis para Guarapuava. Não conseguia por questões políticas, [...] o próprio empresário me confessou que não poderia se instalar em Guarapuava, atendendo a pedido político. Então você veja como é que são as coisas, é muito difícil aqui, é muito difícil. Às vezes tem grupos que estão tentando trazer coisas boas para Guarapuava, e também tem grupos que não querem que traga. Estão trabalhando nos bastidores, criando dificuldades, às vezes praticando, digamos, assim, certos terrorismos para o cara não vir, então a gente não sabe. As chamadas forças ocultas. Guarapuava, na minha opinião, tem forças ocultas. Tem forças que querem desenvolvimento, querem o capital humano, querem uma educação melhor para Guarapuava e querem tudo de bom para Guarapuava. Agora, existem forças ocultas que não querem. E, coincidentemente, esses grupos são identificados em grupos políticos. [...] é preciso mudar, vamos supor, o capital social. As entidades, o setor público, o setor político, precisam entender que em certas áreas não pode haver disputa, tem que haver união, não pode um grupo político estar no poder e outro grupo só criticando, criticando e criticando e não apresenta nenhum projeto [...]. (PP04).

A cultura de empresários focada no processo de produção de móveis sob medida foi outro fator que contribuiu para dificultar a execução de iniciativas públicas para o setor nesse período, haja vista que o processo de produção de móveis em série exige mudanças na forma de gestão e organização da empresa. Esse fato foi enfatizado tanto pelo poder público quanto por empresário que participou do projeto:

[...] esse pessoal ainda está num processo arcaico de produção, um processo artesanal, é um processo extremamente amador, não é um processo empreendedor, ele é um processo mais instruído mais por necessidade do que por oportunidade, eles não enxergam melhor para trabalhar, por exemplo, em cooperação, em cooperativas, cada um produzindo uma parte do processo, visando o mercado internacional, ou o mercado global. (PP04).

Na verdade, o que a gente percebeu, principalmente nas questões dos cursos que foi oferecido pelo SEBRAE, uma dificuldade muito grande. Na verdade o pessoal tem a parte técnica, mas alguns já saíram da escola há muito tempo. A dificuldade de se colocar, que era interessante, fazer em série, fazer uma cooperação, todo mundo trabalhar em parceria, era muito difícil, ficava muito difícil isso. Nesse sentido é que foi desanimando. (EE11).

A descontinuidade de projetos públicos para se criar o pólo moveleiro na cidade, desde a década de 1990, é percebido como um dos motivos das falhas de iniciativas públicas para o setor:

Por que, eu acho que não há uma política firme para isso. “Então vamos fazer e pronto!”. Eles gastam tanto dinheiro, em tantas outras coisas, sem necessidade. Isso aí vai gerar emprego, para o município seria bom. Emprego e imposto. (E12).

Destaque-se ainda que a burocracia também dificultou a execução de iniciativas públicas para o setor moveleiro, na época:

[...] muitas vezes, é a tragédia da burocracia, sabe? Às vezes, não vamos culpar muito o poder público, sabe? Afinal nem culpa tem. [...] Só tem que fazer o que está escrito, se não estiver escrito não pode [...]. (PP04).

Portanto, neste período, os principais argumentos para a criação de iniciativas públicas ao setor moveleiro foram a importância da cadeia produtiva da madeira para a cidade de Guarapuava e região e a consequente cobrança da sociedade do desenvolvimento da indústria moveleira. Os objetivos das iniciativas públicas eram, a médio e longo prazo, estimular a cooperação e produção de móveis em série entre os marceneiros.

Inicialmente, estruturou-se uma escola de marcenaria, por meio de parcerias do poder público com instituições como o SEBRAE e FIEP. Houve problemas como a dificuldade de se completar uma turma para o curso de marcenaria, haja vista que os marceneiros

estabelecidos temiam que os profissionais formados viessem abrir as suas próprias marcenarias, tornando-se seus concorrentes; interesses particulares de alguns moveleiros sobrepondo-se aos interesses coletivos da classe; falta de união e interesse dos marceneiros; falta de tempo de marceneiros para participar de viagens e participação em feiras; barreiras políticas; cultura de empresários focada no modelo de produção sob medida; imagem de descontinuidade de projetos públicos e burocracia.

Diante das dificuldades observadas, não foi possível atingir o objetivo do poder público de promover a produção de móveis em série e o trabalho conjunto dos empresários moveleiros.

4.2.4.3 Iniciativas atuais do poder público

Atualmente, existem iniciativas públicas para o setor moveleiro no sentido de alavancar o setor. Os objetivos principais do projeto não são diferentes dos demais já executados por gestões municipais anteriores. A intenção continua sendo a promoção da produção de móveis em série e do trabalho conjunto entre os empresários moveleiros, a partir da transformação de marcenarias, que produzem móveis sob medida, em indústrias com o modelo de produção em série.

O poder público municipal possui duas referências principais que alicerçam o projeto. Uma delas é uma empresa fabricante de móveis sob o modelo de produção em série, de Guarapuava, que é considerada um exemplo a ser seguido pelos demais marceneiros, haja vista que essa empresa já foi uma pequena marcenaria. O projeto da prefeitura é centrado na transformação de marcenarias que produzem móveis sob medida em indústrias sob o modelo de produção de móveis em série:

Nosso projeto iniciou, praticamente, no início da nossa gestão. No ano de 2005, nós reunimos esse grupo, um grupo de marceneiros. Na época, eram em torno de quarenta pequenos marceneiros e fizemos uma proposta. A proposta seria, na nossa visão, o objetivo é de transformar essas pequenas marcenarias que fazem móveis por encomenda em fabricar móveis em série. Nós entendemos que, hoje, as marcenarias não conseguem sobreviver e ter sucesso. [...] E nós reunimos esses marceneiros. De quarenta, sobrou treze, que aceitaram a nossa proposta de fazer os cursos no SEBRAE, de fazer os cursos no SESI, no centro CETMAM de Arapongas, para fazer o chão de

fábrica, vamos dizer assim, das empresas. [...] Queremos despertar o empreendedorismo neles, e estamos conseguindo, eles estão se adaptando. E esses que ficaram dessas quarenta, ficaram realmente por que acham, pensam, se achavam em condições de participar do projeto. (PP10).

A outra referência importante para a criação do projeto público atual é o pólo moveleiro da cidade de Arapongas – PR. Destaque-se também que a existência de matéria-prima na cidade de Guarapuava e região, para a produção de móveis - a madeira -, foi um fator determinante para o estabelecimento de iniciativas públicas para o setor moveleiro:

[...] conhecendo o pólo moveleiro que é Arapongas, hoje, que é um dos mais competitivos do Brasil. Hoje é uma referência em termos nacional, pelo número de empresas de móveis em série que tem Arapongas, nos causou, vendo Arapongas, que não tem um pé de pinus plantado. Que compra pinus de Guarapuava e eucalipto do interior de São Paulo. Vendo a transformação que aconteceu na indústria moveleira de Arapongas, que se criou uma indústria moveleira lá. E hoje é respeitada no Brasil inteiro. Isso nos causou um inconformismo. Eu fiquei inconformado em saber que nós temos a madeira aqui em Guarapuava e a madeira sai serrada daqui, agrega valor em outra cidade e vem para cá e nós compramos o móvel pronto aqui. Então, isso nos causou, no resultado desse inconformismo, foi nós reunirmos esses marceneiros e procurar fazer um trabalho para que nós sigamos esse caminho de Arapongas, por que não? (PP10).

Espera-se ainda que, a partir do momento que os empresários participantes do projeto estiverem produzindo móveis em série, tornem-se exemplos a serem seguidos pelos demais marceneiros.

O poder público municipal adquiriu máquinas para estruturar as marcenarias e definiu as estratégias gerais de como irá funcionar essa parceria entre a prefeitura e os marceneiros:

[...] nós estamos investindo mais de R\$ 300.000,00 em máquinas para terceirizar, dar em comodato para essas pequenas marcenarias, por que ela não tem condições de se ajustar com as máquinas que elas têm. [...] Vamos dizer assim, a maioria das máquinas já foram entregues para os marceneiros, para esse grupo. Faltam ainda algumas máquinas para serem entregues. Houve problemas de licitação na burocracia da prefeitura, de compra, normalmente, às vezes, dá algum problema, e aconteceu, e nós estamos resolvendo e temos a promessa que dentro desse mês ainda [julho/2007] serão entregues o resto das máquinas. (PP10).

Os modelos de móveis a serem produzidos pelos participantes do projeto estão definidos e a produção será realizada por meio de parcerias de negócios entre os empresários, pois cada um produzirá, em série, partes de móveis, as quais formarão o móvel final:

Os protótipos já estão prontos, do berço, do beliche e do joguinho de mesa e cadeira já estão prontos. E a perspectiva inicial é de produzir 500 peças por mês de cada produto desses. [...] essas máquinas vão ser colocadas nas marcenarias deles mesmos. Um vai fazer, por exemplo, tampo do berço, a lateral do berço, o outro vai fazer o pé, então eles vão fazer um conjunto, todo esse processo. Alguns vão ficar com umas máquinas, outros com outras, e a prefeitura vai dar em comodato. Eles vão ter, vai ter um contrato, um contrato e eles vão ter que dar contrapartida para receber esse material e isso já está praticamente definido. (PP10).

Nas reuniões entre a prefeitura e os empresários moveleiros, o objetivo era a discussão de aspectos sobre o funcionamento do negócio em parceria, resultado do projeto, além da promoção de formação gerencial de marceneiros, haja vista que o processo de produção de móveis em série é diferente que o processo sob medida:

O objetivo das reuniões era para você ... como ser um empresário, como lidar com o cliente, como fazer as suas contas para não ter prejuízo, ter os lucros. Então, foram muito importantes essas reuniões. [...] Participei de reuniões. Viajamos para outras cidades, conhecer outras fábricas. Isso desde 2003, 2004, por aí, que foi iniciado.[...] Foram uns seis meses que participamos de reuniões direto. [...] Foi discutido. Nós começamos a fazer esse curso e parece que estávamos em uns 40, 45. No final restaram só 15 ou 16. Nesses quinze ou dezesseis que foi dividido quatro empresas. E nessas reuniões cada qual dava uma idéia: “O que você quer fazer, o que vai fazer?”. Foi englobado todos juntos e foi chegado a essa conclusão. [...] Nos reunimos ... “Não, eu quero fazer isso, você faz isso”. Então, foi tudo ... por isso que eu falei para você, que a reunião foi demorada. Foi feito seis, sete meses de reunião. [...] a prefeitura que incentivou, que doou as máquinas. As máquinas muito caras. Então, ela investiu. (E06).

É, na verdade é desta gestão. Só que, antes, já tinha uma idéia antiga dos marceneiros. Então, daí quando entrou esta gestão é que promoveram uma “reuniãozinha” ali, e, a partir desta reunião, é que foi amadurecendo as coisas. Daí, fizemos bastantes cursos do SEBRAE para desenvolvimento, para a gente saber o que realmente é a parte de móveis em série, que é uma coisa bem diferente do que a gente faz. E daí, dentro destes dois ou três anos, foi feito bastante curso e “coisarada”, para amadurecer as coisas. E, agora, a princípio, a gente já está ... mais viva a idéia, já chegaram as máquinas, e agora o próximo passo é implantar a produção. (E13).

No entanto, apesar de o projeto estar em andamento, há dúvidas de participantes sobre os detalhes de como irá funcionar o sistema de produção em parceria entre os empresários, estimulado pelo poder público municipal:

Não. Os detalhes, esses ainda não. Depois que estiver funcionando. Porque as máquinas estão desligadas. Mas depois que estiverem ligadas as máquinas, depois que tiver matéria-prima para você trabalhar, aí você já sabe bem certo como vai funcionar. (E06).

Mais especificamente, processos organizacionais importantes como a venda da produção e a compra de matéria-prima são aspectos do projeto que ainda não estão esclarecidos:

Quem vai vender? Como sairão as notas de cada fábrica? E sua mão-de-obra? Em princípio, era para ter um centro de fornecimento de matéria-prima. O que se vai, se trabalhar, vai ter um estoque. Penso que é a melhor maneira, porque se cada um for comprar, muitos não tem condição de comprar material. Eu já ouvi conversa de que vai ser um centro de materiais que vão ser usados e, cada um vai responder pelo que tira. (E15).

Outro entrevistado participante do projeto da prefeitura enfatiza que a estruturação do projeto está sendo realizada pelo SEBRAE:

Agora, está saindo outra. Outra união orientada pelo SEBRAE. Inclusive já recebemos algumas máquinas. É tudo terceirizado. Uma fábrica faz uma peça, outra faz outra. Não é assim, uma termina tudo. Mas, por enquanto, as máquinas estão vindo, ainda não deram início a produção. Eu suponho que essa administração será exclusiva do SEBRAE. É ela que está fazendo força. E tem alguma coisa positiva, pelo menos as máquinas já estão aí. Agora tem máquinas que tem que vir o instrutor das próprias fábricas para ensinar o movimento delas. (E15).

Apesar de o projeto estar em andamento, um dos entrevistados (E02) informou que não tem conhecimento de iniciativas públicas atuais do poder público municipal, mas que há aproximadamente dez anos atrás, participou de reuniões no SESI, com outros moveleiros. O objetivo, naquela época, era unir os empresários moveleiros para produzir em série, mas, segundo ele, essa idéia da prefeitura e de alguns moveleiros não deu certo.

Outro entrevistado ficou sabendo do projeto atual da prefeitura para o setor moveleiro quando o projeto já estava em andamento. Por isso, segundo ele, não participou:

Não, não participei porque quando eu soube já estava em andamento o processo. Daí eu já não participei. [...] Interesse a gente tem, tipo, conhecimento de como funciona isso. Primeiro, a gente teria que analisar a questão de como funcionaria. Porque a produção em série requer mais maquinário, requer mais espaço, mais funcionários. Então, já requer bem mais coisas. Então, tem que ver até onde isso compensa financeiramente, assim, tudo isso. Porque o desgaste do maquinário é bem maior. Isso tem que ver até que ponto compensa. (E03).

Infere-se, portanto, a existência de dificuldades de comunicação de iniciativas públicas a empresários moveleiros, que seriam alvo do projeto. Ressalte-se que a falta de cadastros atualizados e precisos de indústrias moveleiras pode ser uma explicação para este fato.

Quanto às desistências do projeto, de acordo com o poder público, dentre outras razões, observou-se que alguns empresários moveleiros esperavam uma ação paternalista do poder público, outros tiveram dificuldades em acompanhar os cursos de formação gerencial e ainda outros empresários não se dispuseram a fazer tais cursos:

Por que quando o poder público coloca uma situação dessas, existe uma expectativa das pessoas que entram no projeto. E não foi diferente. Que a prefeitura ia dar capital de giro, ia dar máquinas, ia dar tudo de mão beijada, ia ser o sistema paternalista. E nós mostramos para eles que não é bem assim. Eles teriam que ter uma contrapartida e essa contrapartida é eles sentarem no banco da escola de novo. Por que a proposta nossa é que eles iriam entrar num processo de fabricação de móveis em série, muito competitivo e que, para eles serem competitivos, eles teriam que se adaptarem em alguns setores, questão de custo, de orçamento, de adaptação de layout da própria fábrica deles e tudo. É essa a questão. E aí, quando eles foram percebendo que eles teriam que dar essa contrapartida, alguns começaram a cair fora, acharam que a coisa vinha de mão beijada e não é essa a nossa intenção. Nós simplesmente estamos orientando-os para um caminho que nós achamos interessante e estamos dando nossa contrapartida. Então, muitos, na hora, muitos até por questão de conhecimento, na hora de sentar nos cursos, por exemplo, na hora de começar a calcular quanto que vai de cola, quanto que vai de madeira, começaram a ter dificuldades, alguns saíram até por esse aspecto. [...] Foram semanas e semanas, meses de cursos. Depois do SEBRAE, foram para o SENAI e depois veio o pessoal do CETMAM, quer dizer, eles tiveram que ter um tempo para estudar e isso afastou alguns. (PP10).

A estratégia do poder público em promover cursos de formação gerencial para os marceneiros participantes do projeto vai ao encontro com a opinião de empresários experientes no modelo de produção em série:

Na verdade, desses 12 só ... eram ... são 140 marcenarias em Guarapuava. Nós tivemos a adesão desses 12 empresários, que, acredito que, hoje, continuam 10 ou 8, ainda dando segmento nesse programa da prefeitura. Foi feito conversas, foi discutido. A gente tinha um referencial muito grande que era [a maior indústria de móveis sob produção em série da cidade], por estar no mercado, por ser uma empresa sólida já e ter grandes clientes no mercado. Então, foi feito um trabalho em cima disso, de buscar, desenvolver, não especificamente a parte técnica, mas a parte gerencial dessas doze pessoas. Inclusive o SEBRAE foi parceiro também nessa ação, dando o curso de gestão, formação de preço de venda e outros cursos que aconteceram também. (EE11).

O móvel é uma expectativa boa de desenvolvimento, porque enriquece a cadeia, emprega mão-de-obra, agrega valor ao produto e eu acho que é isso que nós temos que almejar realmente, já que nós temos aqui uma base florestal. [...] Mas eu vejo que esse pessoal não tem muita qualificação e capacidade para tocar o projeto, porque o projeto tem condições para dar certo. (E08).

Nesse contexto, a necessidade de formação gerencial é mencionada como uma condição mais importante até do que a questão financeira, para a atuação do empresário moveleiro do modelo de produção em série:

[...] a dificuldade financeira existe. Mas, a maior, não é a dificuldade financeira, no meu ponto de vista. É o ser humano. Então, eu acho que esse pessoal, a primeira coisa, eles tem que se conscientizar como que funciona uma empresa em série. A lucratividade é baixa. É o volume que faz a diferença. Mas, ela tem uma segurança muito melhor do que você fazer sob medida, sob encomenda, e, a situação é totalmente outra. Então, eu acho que tem que ser feito um trabalho em cima do ser humano. Eu acho ainda que a maior dificuldade ainda é essa. Por que o ser humano? Você pega uma empresa, quem administra uma empresa é o ser humano, ele tem que cuidar se ele está gastando mais, se não está gastando. Ele se conscientizar que ele ganhou tudo aquilo, mas não é o lucro dele, ele tem que ver que só um tanto é lucro e, às vezes, esse tanto ele não pode gastar. Ele tem que saber em que investir de volta. É um trabalho em cima dessa qualidade, desse produto, até a administração desse produto. (E09).

O problema da falta de formação gerencial e técnica foi apontado também como motivo de desistência do projeto por outro entrevistado:

É que o serviço por mais bem estudado, mais bem elaborado, e eles não tem competência profissional e, acho que aí é que é o receio deles. Entrar em alguma coisa e não saber fazer, ainda com máquinas mais atualizadas que eles não conhecem, aí torna-se difícil. Eu tenho a impressão que é isso. E outros não têm a capacidade para ... inclusive não são aceitos pelos demais que conhecem, e sabem que se o cara entra aí, não tem a competência. (E15).

Por outro lado, as exigências do poder público em termos de disponibilização de tempo pelos integrantes do projeto para que participassem de atividades como cursos, viagens, feiras e reuniões, também foi um motivo de desistências do projeto atual da prefeitura, além de descrédito no projeto público:

É, estes é o que sobrou, na verdade. No começo eram bem mais. Eu não quero te mentir, mas eram na base de umas 20 a 25, no começo. Daí, foram desistindo. Porque foi uma coisa, foi paciencioso. Nós tivemos dentro de um ano, curso, um atrás do outro, no SEBRAE, e a gente, então, tinha, às vezes, que fazer sacrifícios, sair daqui e ir para cursos. Então, têm muitos que não se proporam a fazer, então desistiram. [...] Eu acredito que tem aquela coisa como: “isto não vai dar em nada, isso aí vai só ...”. [...] O pessoal é meio sossegado no próprio setor. Então, são poucos os que pensam em melhorar, em fazer umas coisas para crescer [...]. (E13).

É o seguinte: é que ele tem um curso muito demorado, e depois acho que seria mais politicamente, envolve muita política e eles queriam mostrar um lado que não é aquele lado que aconteceu por lá. E daí eles enrolaram demais nós. [...] alguns, vamos dizer assim, os que começaram a dar esses cursos, eles tinham muito pouca experiência, eles falavam em marcenaria, mas eles não conheciam a marcenaria. (E01).

Outras dificuldades ou obstáculos verificados no processo de execução de iniciativas públicas municipais para o setor moveleiro foram:

A cultura voltada à produção de móveis sob medida, mantida, principalmente, pelos proprietários de marcenarias, haja vista que se tratava de empresas familiares, foi destacada como um fator que contribuiu para a não adesão ou a não continuidade de empresários no projeto:

Alguns acreditavam, outros viam com certo receio, até por uma questão cultural. E a gente ter uma referência só. E por ser também uma coisa familiar, geralmente tem o pai e tem os filhos. E, então, o pai acaba travando, de certa forma, a iniciativa dos filhos, de querer fazer diferente. Ou seja, de fazer alguma coisa em série, de agregar valor, de fazer uma produção que pudesse ser maior. Então, a gente vê nesse sentido, inclusive

em algumas reuniões a gente pôde sentir isso. Uma questão cultural ainda no sob medida, não acreditando que pudesse dar certo os móveis em série. (EE11).

Corroborando com essa constatação, E05 também menciona que o foco no modelo de produção sob medida foi um fator que prejudicou a execução do projeto público, ocasionando desistências. EE14 sugere que o foco de projetos públicos deve ser, principalmente, voltado aos filhos de empresários, pois parte deles possui uma cultura diferente daquela dos pais, que não acompanharam as novas exigências e mudanças do mercado. Nesse sentido, convém destacar que o poder público municipal usou essa estratégia de conversar com os filhos de proprietários de marcenarias:

[...] eu pessoalmente fui em algumas marcenarias, tive conversas. Na primeira conversa, não tive muito sucesso. Mas, depois, os filhos do senhor que é o dono, já tinham uma outra visão, já conseguimos trazer. (PP10).

A existência de indústrias de móveis em série fechadas no pólo moveleiro de Arapongas também influenciou a atitude de empresário marceneiro sobre o projeto público:

E daí eles falaram em Arapongas, nós tivemos em Arapongas, é a cidade dos móveis lá. Só que é o seguinte, lá tem ... hoje se o senhor for lá, o senhor vai passar em frente de fábrica lá que está escrito “Vende-se”, “Aluga-se”. Lá tinha, na época que eu fui, contei, tinham quinze, eram dezesseis fábricas fechadas e duas funcionando. (E01).

Observa-se que a visita ao pólo moveleiro de Arapongas proporcionou a este entrevistado referências negativas, pelo fato de ter visto fábricas fechadas. Talvez esse fato devesse ser discutido pelos líderes do projeto, haja vista que, em qualquer ramo de negócio, há índices de mortalidade de empresas, por diversos motivos.

O julgamento por parte de marceneiros de que o projeto público se tratava apenas de um ato passageiro e sem continuidade, foi um obstáculo a participação:

Por que no começo eram trinta e poucos marceneiros, e agora estão somente sete. O restante se debandaram. Acharam que não ia dar, não sei o que. (E12)

Eles desistiram porque achavam que era politicagem, que talvez não viriam essas máquinas, porque já faziam três ou quatro anos que estavam lidando. E agora as máquinas estão aí. (E06).

Na realidade o projeto que tem hoje, não é muito diferente do anterior e tal. [...] Tentaram estimular esses empresários, tentaram qualificar. Mas, eu penso o seguinte, de uma forma muito superficial. [...] Sempre foram tratados assim, de forma muito superficial. Existe um interesse muito mais propagandista publicitário em termos de dizer que estão desenvolvendo alguma coisa do que necessariamente um projeto. [...] Mas eu vejo que, na realidade, os interesses aí do poder público são, basicamente, políticos eleitoreiros. Eles tem lá na mídia uma coisa dizendo que tem um projeto de desenvolvimento do município, mas que, na realidade, é muito superficial. Muito raso em relação a eficiência do projeto, indústria e resultados. (E08).

Tais considerações permitem inferir que as tentativas frustradas de projetos anteriores contribuem para a existência de atitudes de desconfiança de empresários em relação aos projetos, o que prejudica o processo de fomento do setor, promovido pelo poder público.

Outro fator que afastou a participação de marceneiros no projeto atual da prefeitura foi a necessidade de investimentos em máquinas e capital de giro para a produção em série. Nesse contexto, máquinas que exigiriam parte dos investimentos foram compradas pela prefeitura e já chegaram, mas há, agora, outro desafio a ser superado pelos empresários moveleiros integrantes do projeto: o investimento, considerado alto por eles, para a operacionalização da produção, além do conseqüente risco do negócio:

As máquinas chegaram aí. Só para encurtar a história, eles precisariam para começar a trabalhar, para fazer tudo, você não vai vender a vista, você vai faturar para 30 dias. Então, precisa ter dinheiro para dois meses. Então, por baixo, eles fizeram levantamento, precisam R\$ 100.000,00. E quem tem R\$ 100.000,00 para emprestar ou para investir? Não tem. E, então, já é uma dificuldade. E você vai vender alguma coisa para você investir, e se não der certo? [...] Conta o risco, o problema é o risco. Você não quer arriscar. Podia se desfazer de alguma coisa e empatar. Você vai vender uma casa, vender alguma coisa e depois vai morar de aluguel? É arriscado. (E12).

Portanto, máquinas adquiridas pela prefeitura estão disponíveis, mas, agora, está faltando dinheiro para os marceneiros comprarem a matéria-prima e iniciar a produção:

Está faltando verba. [...] Matéria-prima. [...] Para começar a produção. E hoje, para você começar uma produção não sai muito barato. (E06)

Nesse contexto, um dos entrevistados, que produz móveis sob medida e também em série, menciona que, de forma geral, todos os envolvidos falharam nos projetos públicos que fracassaram, por vários fatores. Porém, o principal obstáculo foi a falta de capital para os investimentos necessários no sistema de produção de móveis em série:

Só que, como se diz, falhou todo mundo. Eu falhei, o colega falhou. Houve isso. E, queira ou não queira, isso depende de dinheiro. Isso depende de dinheiro. Não é você montar uma boa indústria hoje. Você ter, vamos dizer, aquela carência, de estar montando, desenvolver o produto e começar a faturar. Nesse período vai dinheiro. E hoje, nesse pessoal que estamos falando, o pessoal não tem reserva para isso. Eu não tenho reserva para isso. O pessoal não tem reserva para isso. Então depende do fator dinheiro. Hoje não é qualquer, como se foi falado, cem, duzentos mil, não é dinheiro para montar uma indústria moveleira. Não é dinheiro. [...] Esse falhou não é, não digo, assim, totalmente culpando alguém ou dizendo alguma coisa para alguém. O que houve foi o seguinte: esbarrou o fator financeiro, a experiência. Como no início eu tinha falado da mentalidade que você tem no sob medida, você entrar para o série, muda os teus hábitos, muda a mentalidade, muda o ritmo dentro da empresa. Foi a soma disso. (E05).

Ao ser questionado sobre a possível transformação de moveleiros que atuam no modelo sob medida em industriais de produção de móveis em série, outro entrevistado, que produz móveis em série, também enfatizou a necessidade de altos investimentos:

Eu não penso que seja uma coisa muito fácil não, porque para você entrar no móvel seriado, não ... Necessariamente, ele vai ter que gerar escalas na tua produção, produzir bastante, aí você demanda investimentos grandes, que precisa de máquinas semi-automatizadas, processos semi-automatizados, demanda bastante investimento. A gente vê que o pessoal, para você sair, é uma história, uma caminhada muito longa. Não que não seja possível. Grandes indústrias começaram assim e ao longo do tempo se desenvolveram. Mas, não é uma caminhada muito fácil não. Na realidade, se você pega um universo, poucos conseguem se consolidar como produtores de móveis. (E08).

A questão da necessidade de altos investimentos em máquinas para produção de móveis em série foi mencionada também por E01 como um fator impeditivo para a participação de empresários em projetos públicos.

Convém salientar que a falta de capital é um problema para os marceneiros, que, sendo pequenas empresas familiares, possuem faturamento limitado, o que lhes impede de acumular grandes somas de capital para serem investidos em novos sistemas de produção. Em

muitos casos, os ganhos decorrentes da atividade de marcenaria, suprem apenas as necessidades de manutenção da família do proprietário.

Outro obstáculo à execução de projeto público atual para o setor moveleiro foi a mistura de empresas com perfis diferentes no projeto:

Como acabei de falar, ser mais específico, subdividir. Tirar o perfil de cada um. Porque se fala em móveis, mas existem vários ramos dos móveis. Têm móveis em série de alto luxo e tem móveis em série populares. Tem o sob medida para classe alta, para classe baixa. Os materiais no ramo são muito variáveis. Tinha que se traçar um perfil de cada um. Ver o que cada um quer e tentar trabalhar em cima disso. (E05).

Essa observação é importante porque mostra que o perfil de cada empresário integrante definirá os seus interesses nos resultados do projeto. Ao estratificar os moveleiros em perfis semelhantes, poder-se-ia fazer um trabalho específico sobre cada grupo de empresários moveleiros.

Nesse contexto, de acordo com o poder público, as perspectivas de futuro para o setor moveleiro na cidade de Guarapuava são positivas:

Nós sermos uma referência em fabricação de móveis em série em Guarapuava. Nós termos um pólo moveleiro, por que nós temos tudo, nós temos a matéria-prima aqui. [...] Guarapuava se torne pólo moveleiro. Nem que seja daqui a dez anos, quinze, vinte anos. [...] que nós aproveitemos esse potencial que nós temos, esse potencial da matéria-prima e da mão-de-obra. (PP10).

Conforme o entrevistado, haverá continuidade nas ações desse projeto, sendo que a prefeitura pretende apoiar as empresas integrantes, por meio de ações como: auxílio na criação de catálogos para distribuição, contatos com grandes redes de lojas, comercialização e participação em feiras. Outra preocupação expressada foi em relação à utilização sustentável da matéria-prima na cidade:

Nós estamos com um projeto através da Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente onde nós estamos com mais de 180 pequenos produtores cadastrados e dessas 180, quer dizer pequenos produtores, a previsão é de plantar 2000 mudas em cada propriedade dessas, onde a prefeitura vai dar a muda e vai dar a assistência técnica para as plantações. Isso nós queremos conservar a matéria-prima, para daqui a dez anos, esses pequenos produtores

ter uma renda e as pessoas que trabalham no setor madeireiro ter a matéria-prima. Então nós estamos fazendo o trabalho, e você veja que nós não estamos pensando na indústria moveleira, mas na matéria-prima que a indústria moveleira vai produzir, vai precisar. E nas áreas que nós temos em pequenas propriedades muitas vezes ociosas lá e que poderiam ter pinus plantado. E com isso, nós vamos evitar o apagão da madeira, que se fala tanto, que se fazem tanta reunião em FIEP e não sei aonde aí. [...] Então, nossa Guarapuava não pode só ficar tirando a madeira, tirando, que isso vai acabar. Estamos com essa preocupação, de incentivar as pessoas em investir no reflorestamento, mesmo os pequenos. (PP10).

Dessa forma, há iniciativas públicas atuais para o setor moveleiro, balizadas na existência de matéria-prima na cidade e região; na existência de uma indústria de móveis em série considerada pelo poder público um modelo a ser seguido pelos marceneiros, haja vista que essa empresa foi também, no passado, uma pequena marcenaria que produzia móveis sob medida; e a outra referência é o pólo moveleiro de Arapongas – PR.

O objetivo principal do projeto público é o estímulo à produção de móveis em série pelos marceneiros e a promoção do trabalho cooperado/conjunto entre tais empresários. O projeto encontra-se em andamento, sendo que há um grupo de marceneiros integrantes do projeto que participaram de cursos e viagens, dentre outras atividades promovidas pela prefeitura, em conjunto com instituições como o SEBRAE, SESI/SENAI, e CETMAM. Houve e ainda há reuniões com os empresários para discussões e definições de detalhes do projeto em andamento. O poder público adquiriu parte de máquinas necessárias para iniciar a produção de móveis em série. Tais máquinas serão cedidas em comodato aos marceneiros, para que possam iniciar a produção em parceria, onde cada marceneiro vai produzir, em série, parte do móvel.

Dentre as dificuldades verificadas para a implementação do projeto público, muitas das quais responsáveis por desistências de marceneiros do projeto público, destacam-se a existência, ainda, de dúvidas sobre os processos organizacionais do negócio que o grupo de empresários integrantes do projeto público executará em parceria; a não participação de empresários pela falta de conhecimento da existência do projeto; a expectativa por parte de marceneiros de ações paternalistas da prefeitura; a falta de formação gerencial de marceneiros; a necessidade de novos investimentos e capital de giro pelos empresários para estruturar a produção de móveis em série; a falta de tempo alegada por marceneiros para participar de atividades do projeto; o descrédito em projetos públicos; a cultura da produção de móveis sob medida; e o envolvimento de empresários com perfis diferentes no projeto.

Não obstante, o projeto público atual continua sendo executado, contando com aproximadamente uma dezena de marceneiros. A expectativa do poder público é transformar a cidade num pólo moveleiro, a partir, inclusive, do êxito desses empresários integrantes do projeto atual, os quais servirão de modelos para que outros marceneiros participem de projetos públicos no futuro.

4.2.5 Dificuldades gerais da classe moveleira

As dificuldades burocráticas em termos de financiamento junto aos bancos, é considerado um problema para E01 e E12:

[...] você chegava no Banco do Brasil e tinha um crédito que você podia tirar de quinze mil a quatrocentos e cinqüenta mil. Bom, tem lá o crédito, mas não são todos que conseguem. É uma série de burocracias. (E01).

Um dos entrevistados destacou como as dificuldades em se conseguir financiamentos limitaram a sua capacidade de produzir móveis em série, ou padronizados, haja vista que a produção de móveis em série exige maiores investimentos, tanto em máquinas, quanto em matéria-prima:

Eu acho que, no começo, quando eu vim trabalhar aqui, eu queria fazer só móveis padronizados, só isso. Até vender, começar a vender para o Pinhão, cidadezinhas, tem que vender perto. Só que daí, eu não consegui incentivo, financiamento do banco, essas coisas. (E02).

A dificuldade da pequena empresa em conseguir financiamento também foi um problema destacado por E05:

Eu sinto que eu poderia ter avançado um pouco mais. Sinto que poderia ter ido além. Mas, a gente, por ser uma empresa pequena, esbarra em linha de crédito e esbarra no próprio conhecimento seu em que você está se readaptando. Eu poderia investir em um maquinário de melhor tecnologia. Hoje, esbarro no crédito para conseguir. Então isso reflete muito. Uma máquina faz muita diferença em uma produção moveleira. Você investe em uma máquina, diminui em mão-de-obra, ganha em produção, em qualidade. Há uma série de fatores que se somam. (E05).

A burocracia e a falta de um atendimento de qualidade das instituições bancárias para os pequenos empresários foram apontadas por E09 como problemas a serem superados:

Eu tinha que ir lá. Às vezes, passar o dia sentado numa cadeira para ser atendido. Você ter que ser humilhado, entende? Isso você pode ver, a maioria das pessoas que começaram aí, elas são sim, elas são humilhadas, elas são desprezadas, porque partir da entidade, ela chega num banco, o gerente não quer dar atenção, ele manda amanhã. Ele pede um documento, daí, são dez documentos. Ele podia pedir tudo e não pede. Ele pede um, daí você leva e ele diz “Ah não, agora você trás mais esse”, você volta lá e “mais esse”, ele pede mais o outro, e mais o outro. Eles fazem de você uma peteca. Você pode ver, o que eu to falando, qualquer empresário começou assim, devagarzinho, você vai ver as dificuldades e os obstáculos que são causados por essas pessoas. E as entidades que estão para apoiar, elas não apóiam [...]. (E09).

EE11 destacou a falta de formação gerencial de empresários do setor, a falta de mão-de-obra qualificada e também a dificuldade de obtenção de crédito pelos pequenos empresários:

[...] com relação aos micros empresários, é questão ainda de pouco financiamento, a exigência muito grande para você emprestar [...]. (EE11).

A falta de estrutura operacional de marcenarias em termos de softwares de design de móveis foi enfatizada, haja vista que lojas concorrentes de marcenarias possuem sistemas de computador que auxiliam a confecção rápida de projetos de móveis na presença do cliente:

[...] hoje, vários marceneiros, sempre quando começaram, há 30 anos lá, é o mesmo sistema. Eles pegam um pedacinho de madeira e um pedacinho de papel e vai rabiscando ali. Não é como você ir numa loja: “Eu quero um projeto de um quarto”. O cara pega lá, vai montando, muda cor na hora, a cor que você quer, tem todo padrão. Acho que um ponto que está faltando bastante para marcenaria é isso, você ter um espaço. Que nem eu estava falando, escritório com um computador, para você montar foto dos móveis que você já fez, fazer um projeto. Que se você dominar um programa, você faz em questão de 15 minutos. Você faz ali o projeto e o cliente já vai vendo como vai ficar o móvel dele, e ele já tem uma noção de, quase que exata, de como vai ficar a casa dele. (E02).

Há também a falta de acompanhamento de empresários em relação às evoluções tecnológicas do setor, haja vista que é necessário ter máquinas modernas para se fazer móveis:

[...] o setor esta perecendo por falta de aperfeiçoamento, de evolução. A partir do momento em que você vai evoluindo, vai acompanhando o mercado, se você não evolui, você vai ficando para trás. Hoje em dia é mais chapa, é mais a chapa que a gente trabalha, MDF, então, a madeira, hoje em dia, é pouca coisa que a gente faz. Então, precisa adequar o maquinário para trabalhar com isto, precisa um maquinário mais de precisão, e, antigamente não, antigamente trabalhavam mais com a madeira maciça, não dependia de uma coisa tão de precisão, hoje em dia para você trabalhar com isto aqui, precisa de uma máquina de precisão, senão vai arrebentar, fica feio, fica uma coisa sem acabamento. (E13).

Um dos entrevistados reconheceu que sua empresa não acompanhou as mudanças no mercado e está num sistema de produção e de gestão semelhante ao que era no início da marcenaria, há vinte anos atrás:

Tem que estar acompanhando a evolução e a gente ficou meio “paradão”. Agora que nós estamos nos firmando. (E02)

Nesse sentido, ES04 também manifesta a sua preocupação com as marcenarias que continuam num sistema antigo de produção:

[...] o marceneiro está sempre na mesma, ele pega um pedido hoje aqui, e esse dinheiro da entrada que ele pega, ele vai terminar três, quatro pedidos que estão atrasados lá na frente. Por que que os marceneiros, seja qualquer coisa, eles não conseguem entregar na data prevista? (ES04).

A concorrência das lojas de móveis, que vendem em diversas prestações também é um problema para o setor, conforme E02, pois as marcenarias não podem oferecer as mesmas condições de preço e prazo aos seus clientes:

Uma coisa que quebrou bastante marcenaria foi essa coisa das lojas. Compram, por exemplo, como Casas Bahia, compram em 10 vezes. (E02).

Uma dificuldade apontada por E03, além da falta de mão-de-obra, foi a concorrência, considerada por ele como “injusta” entre os próprios empresários do setor, haja vista que alguns marceneiros oferecem preços finais aos clientes que não condizem com a estrutura geral de custos do setor:

A questão de preço de vender a nossa mercadoria, mesmo. A própria questão de preço. Que eu tenho as concorrentes justas e tenho as concorrentes que são injustas. Então, tem coisas que você não pode cobrir a oferta do mercado. [...] Nesse ponto, às vezes, a gente passa o orçamento lá e o cara, às vezes, passa o orçamento, que é metade do valor. Agora, como que ele conseguiu fazer isso não se sabe, entende? Então, tipo, não se sabe como que ele conseguiu chegar nesse orçamento. [...] Qual que é a estrutura de custo. Porque, basicamente, o material da marcenaria é o mesmo para mim, o mesmo para o meu concorrente, [...] e, às vezes, o cara apresentar um valor tão inferior, não se sabe. Então, isso prejudica, porque às vezes ele não ganha, não faz com que ele desenvolva, às vezes acaba só empatando e deixa de outro desenvolver e, isso, têm muitos. Já aconteceu muita concorrência de serviços assim que aconteceu isso com a gente. (E03).

A falta de profissionais marceneiros no ramo de indústria moveleira foi observada por E01. Ressalte-se que essa questão é percebida, em especial, pelos marceneiros com processo de produção de móveis sob medida, onde o profissional, em geral, precisa conhecer todo o processo de fabricação de móveis, diferentemente do processo de fabricação de móveis em série, em que os profissionais fazem apenas parte do processo de produção.

Assim, o problema surge quando o marceneiro aprende o ofício e resolve abrir a sua própria marcenaria, fazendo com que o mercado de trabalho das marcenarias esteja sempre precisando de marceneiros.

[...] a gente sente falta é de profissional, do marceneiro, que hoje, se você procura, não tem. (E01).

Nesse sentido, outro problema, mencionado por E05, é a existência de concorrência informal, parte, inclusive, formada por profissionais marceneiros que aprenderam o ofício na empresa dele:

Isso, vamos dizer, assim, é uma coisa até um pouco desleal. Mas é o mercado livre e infelizmente acontece. Como eu falei, boa parte de quem aprendeu, hoje são concorrentes diretos da gente. Estão trabalhando na informalidade, e infelizmente está acontecendo isso. (E05).

Problemas gerais de mercado, como a concorrência de empresas de móveis modulados, a falta de mão-de-obra e os custos altos para se trabalhar no setor, foram apontados por E05:

Em termos de vendas, outras empresas que entraram. Essas linhas de móveis modulados, que entraram, que tiraram uma fatia muito grande do sob medida. Na nossa região, aqui, a mão-de-obra boa migrou, foi embora. Estamos enfrentando um problema sério de mão-de-obra, hoje, dentro de Guarapuava. E, em termos de custos, o sob medida, não só o sob medida, está em uma época meio difícil de se trabalhar com ele. (E05).

A falta de fornecedores na cidade de Guarapuava foi citada por E06, além de ter expressado a falta de formação gerencial da classe moveleira:

Eu acho que, hoje, Guarapuava, pelas fábricas que tem, já deveria de ter uma empresa para fornecer matéria-prima para os marceneiros. (E06).

E08 destacou a concorrência mundial, em especial por causa do custo da mão-de-obra, que é alto no Brasil. Na cidade, segundo E08, há também a falta de mão-de-obra qualificada e é necessário que os empresários melhorarem suas gestões.

E12 comentou sobre a dificuldade em se conseguir financiamentos, a falta de mão-de-obra preparada, a concorrência com as lojas de móveis populares, além de destacar o problema de marceneiros que fazem preços muito baixos no mercado e outros que não terminam o pedido do cliente:

Entre os próprios marceneiros. E depois tem o seguinte, se teu preço, você faz uma cozinha R\$ 400,00, R\$450,00 o metro, tem gente fazendo a R\$ 150,00. Daí pega dinheiro, não faz, daí passa toda classe como caloteiro. Aí, entre aspas, são dois, três que fazem. São aqueles fundões de quintal que não tem nada a perder, hoje estão aqui amanhã estarão lá. (E12).

Nesse sentido, E05 informou que há um problema de imagem de marceneiros na cidade, pelo fato de terem, em alguns casos, atrasado a produção de móveis junto aos clientes e arquitetos. Segundo E05, parte dos arquitetos, por causa disso, busca pessoal de fora da cidade para executar seus projetos na área de móveis.

A gente trabalha com o capital zero. E nisso, tem o bom profissional que, com essas dificuldades financeiras, acabou ficando uma imagem pejorativa, negativa, às vezes, do marceneiro guarapuavano. Aquela história de pegar uma entrada do cliente, um sinal de negócio e, durante a execução, atrasar esse serviço, fica aquela imagem duvidosa. Então, sem querer, ficou essa mancha perante o arquiteto e perante o cliente. (E05).

Problemas para o setor, como as lojas que vendem móveis baratos e em diversas prestações, o custo alto das matérias-primas, as marcenarias pequenas que fazem preços abaixo do custo, a falta de mão-de-obra, e o mercado consumidor que deseja produtos baratos, foram apontados por E15:

[...] todo mundo quer do baratinho e bom, mas não existe isso. O bom custa caro, por causa do material que a gente usa, o acabamento e tudo mais. Então, querem coisa baratinha. E a baratinha é daquela que dura muito pouco. (E15).

EE07 apontou como sendo um problema sério o fato de alguns marceneiros pegarem adiantamentos dos clientes e não entregarem os produtos no prazo estabelecido, conseqüentemente, devido a este problema, que prejudica a imagem dos marceneiros, alguns clientes buscam profissionais marceneiros de fora da cidade. Comentou também sobre marceneiros que faziam preços menores, sem saber se realmente teriam lucro ou não, a concorrência de lojas que vendem móveis prontos a preços muito baixos, o alto custo da matéria-prima e ainda a necessidade de se aprimorar a gestão das empresas moveleiras.

[...] você não pode desconsiderar, de maneira nenhuma, a gestão. Isso é fundamental. (EE07).

EE14 mencionou como dificuldades do setor a falta de capital de giro, a dificuldade de se conseguir financiamentos, a concorrência de lojas de varejo de móveis, os impostos altos e o uso de máquinas e processos de produção rudimentares:

[...] as grandes empresas estavam fazendo os móveis inferior em quantidade fantástica e com preço irrisório, aí tinha que ter produtividade para baixar os custos, e nós não conseguimos, porque lá nas nossas indústrias era tudo rudimentar [...]. (EE14).

Em resumo, as principais dificuldades do setor moveleiro, apontadas pelos empresários foram: burocracia nos processos de financiamentos junto aos bancos; dificuldade de a pequena empresa conseguir crédito/financiamentos; falta de formação gerencial de marceneiros; falta de mão-de-obra qualificada; falta atualização tecnológica da estrutura operacional (maquinários) e administrativa (softwares) das empresas; sistemas de produção e de gestão antiquados; falta de acompanhamento das mudanças do mercado; concorrência de lojas de móveis; prática de preços abaixo dos padrões de mercado, pelos próprios empresários do setor; altos custos; falta de fornecedores locais para a indústria moveleira; imagem negativa da classe de marceneiros por atrasos em entregas de produtos; mercado consumidor com foco em produtos baratos, mesmo que sem a qualidade que as marcenarias podem oferecer; e falta de capital de giro.

4.2.6 Outras contribuições de empresários moveleiros para o desenvolvimento local

Há diversas formas de se contribuir para o desenvolvimento local, seja por meio de atitudes e posturas, ações planejadas ou não, e outros aspectos resultantes da atuação empresarial e pessoal na sociedade. Assim, serão apresentados, a seguir, diversos aspectos, expressados nos discursos dos empresários moveleiros, considerados como fatores contributivos para desenvolvimento local, ou seja, o desenvolvimento da cidade.

E01 informou que faz serviços para igrejas com preços especiais, ou seja, reduzidos. Citou a geração de empregos, pagamento de impostos, gestão adequada de resíduos e doação de latas e papel para catadores, formação de novos profissionais marceneiros, participação em feira local de mostra de produtos industriais, além de manifestar grande valorização do local, da cidade onde mora.

Destaque-se que, com relação à formação de novos profissionais marceneiros, parte destes, tende a criar a sua própria empresa de marcenaria. Infere-se, portanto, que existe um ciclo, no qual o empregado entra trabalhar em uma marcenaria, torna-se marceneiro, sai e cria a sua marcenaria. E, assim, poderá ocorrer com a sua própria marcenaria, ao contratar e formar novos profissionais.

[...] faço serviços para a igreja [...] Fiz um preço bem melhor para eles. [...] A mão-de-obra especializada [...] eu aqui, eu já formei, vamos dizer assim, dois profissionais. (E01).

Quando participou de feira de mostra de produtos industriais da cidade, E01 comentou que as pessoas se surpreendiam com a qualidade dos produtos expostos, fabricados em Guarapuava:

Eu expus os meus produtos ... e, no Pahy, teve uma feira que, o pessoal não acredita que, digamos assim, que em Guarapuava, que o pessoal daqui da terra produziu aquilo ali, que estava em exposição. Ali, nós tivemos, vamos dizer assim, um bom êxito de vendas, tudo ... ficamos, dali nós conseguimos, foram acho que seis clientes que conquistamos, dali da própria feira, que até hoje nós trabalhamos com eles. (E01).

E02 informou que há contribuições de sua empresa como a formação de mão-de-obra, geração de empregos, preços mais acessíveis para instituições públicas, doação de móveis para Associação de Bairro. O pai de E02 foi presidente da Associação de Bairro, onde mora:

O pai era antes presidente do bairro, daí bastante coisa aqui ele fez para associação, esse foi só para comunidade mesmo, mas não cobrou nada, fez para ajudar a associação mesmo. [...] acho que ele foi durante 8 ou 12 anos presidente do bairro, da vila. (E02).

Com relação à formação de mão-de-obra, que se tornam novos marceneiros, E02 afirma ver como algo natural de pessoas que desejam o crescimento, em muitos casos, pensando na família, apesar de ser mais um concorrente:

Eu acho que é natural a pessoa sempre quer buscar o melhor. De repente, ele abrindo uma firma, ele vai achar que ele vai ganhar mais do que empregado, acho que ele tem que ver por esse lado. A pessoa quer crescer. Só que daí, já entra concorrência, já é mais um concorrente. [...] ele vai ser mais um concorrente, mas eu acho que ele está buscando o melhor para ele. De repente, o cara pensa na família, ele quer sempre crescer mais, eu acho que, eu não vejo como uma ameaça, acho que não seria uma ameaça. Porque, como eu estava te falando, o mercado está crescendo, aí quem tiver melhor, tipo, estruturado, não ficar no passado, buscando sei lá, materiais novos para trabalhar. Aí, ele vai se sobressair dos outros. Se ele ficar parado no tempo ele vai acabar fechando. (E02).

E03 informou que, dentre as atividades executadas na sociedade, seja por meio da empresa ou pessoal, estão: realização de ações para arrecadar fundos para pessoas doentes e entidades, doações diversas e de resíduos da produção, formação de mão-de-obra, valorização de empresas e fornecedores locais, e, em especial, a geração de empregos.

Sim, a gente já fez doações de coisas assim para ... Um trabalho nosso, a gente se empenhou lá, um dia, para fazer trabalho para pessoas com câncer, inclusive amigos que tinham câncer, faziam internações. A gente ajudava na parte em que eles estavam necessitando. Fazíamos algum evento para arrecadar fundos. Então a gente já fez, fizemos até festa inclusive, nessa parte assim a gente já colaborou. (E03).

A valorização de fornecedores locais é destacada também:

Tem um que é daqui de Guarapuava e tem o outro que é de Ponta Grossa. Mas eu procuro pegar aqui na cidade mesmo o máximo que eu puder, tipo, a menos que o cliente não ajude, mas eu procuro pegar aqui na cidade mesmo. Porque se a gente ajudar quem está aqui, que está mais na mão para gente, a gente vai fazer com que ele cresça também e crescendo ele vai trazer mais benefícios para nós que não vamos precisar se bater tanto atrás de coisas, de mercadorias, de ferramentas, essas coisas. Então, o que realmente não tem aqui, que não tem condição, a gente pega fora. Eu penso assim pelo menos, eu tenho que ajudar quem está aqui desde que também colabore com a gente. Só assim a gente vai fazer com que Guarapuava também tenha estrutura para isso, porque senão se a gente comprar tudo fora, o cara aqui vai ter que fechar as portas. (E03).

Além de contribuições como a geração de empregos, doações a pessoas e instituições, e o correto destino de resíduos, E05 destacou a formação de mão-de-obra, haja vista que a sua empresa está há 40 anos no mercado, e, muitos marceneiros, que possuem, hoje, suas marcenarias, aprenderam o ofício na empresa dele, conforme afirma em seu discurso:

Olha, minha empresa aqui é pequena. Quem fundou a minha empresa foi o pai. Ele começou essa empresa, [...] há quarenta anos, [...] eles foram os pioneiros dos móveis em Guarapuava. [...] Eu acredito que 40 a 50% da mão-de-obra guarapuavana de móveis aprendeu através deles. Então, houve resultado. Eu, que estou trabalhando em torno de vinte anos, como eu falei, empresa pequena. Assim, uma coisa concreta, uma coisa palpável, a gente não tem para citar, mas eu estou gerando emprego. Minha empresa tinha sempre, em média, oito ou dez funcionários. Já cheguei a ter trinta e dois funcionários. Hoje eu tenho vinte e dois funcionários. Como eu falei. Pouca gente sabe do meu trabalho. Pois o meu trabalho eu levo longe, como eu lhe falei. Meu trabalho muito levo para fora. Pouca gente sabe isso em

Guarapuava. Então eu procuro contribuir na minha parte. No meu pequeno mundo eu tento contribuir. Doações, o que pode, o que eu consigo fazer para as pessoas que me procuram, para a sociedade, eu faço. Alguma doação, vamos dizer assim, uma instituição, uma coisa que venha até mim, eu procuro fazer. [...] Geralmente em serviços, alguma coisa. Quando precisa de alguma coisinha pequena em quantidade a gente consegue fazer. Mas geralmente aquela troca, assim, um favorecimento. Precisa de um serviço, vamos dizer assim, uma parte de uma igreja, ou uma instituição de auxílio a alguém. Isso a gente procura tentar fazer. Impacto ambiental, acredito que a nossa empresa não é causadora de nenhum problema. Nunca tive problema com o ambiental. Nosso resíduo é vendido, é consumido. Vai para o pessoal que queima em caldeira, vai para aviário. Então, nosso resíduo não é despejado no ambiente. (E05).

Uma forte ligação com a igreja, através de: ajuda pessoal e participação em entidades religiosas, doações a pessoas, preços mais acessíveis às entidades e igrejas, além da doação de resíduos e pedaços de madeira, foi demonstrada por E06:

Entidade a gente sempre ajuda. Principalmente a comunidade Bethânia, da igreja católica. [...] Em móveis, em trabalho, em arrecadação. Em 2005 foram feitos alguns móveis para a comunidade. [...] Um preço especial para as igrejas, também. Porque eu participo da igreja. Eu sou católico, então, ali na comunidade Santana, os bancos fui eu que fiz. [...] Da catedral, também foi dado um abatimento. Então a gente sempre sabe como é a dificuldade, que eles e têm, também. [...] Eu já fui da equipe do dízimo, da equipe de finanças. Já trabalhei cinco ou seis anos na comunidade. E hoje, trabalho também. Da comunidade Bethânia, sou arrecadador de alimentos. Todos os sábados eu saio para arrecadar alimentos. Pego nos mercados e entrego lá. [...] A comunidade Bethânia ela funciona com as pessoas viciadas. É um centro de recuperação. [...] As sobras de madeira, esses toquinhos que sobram são doados para entidades. Para as irmãs. [...] Seria o SOS [asilos]. [...] Eles utilizam para fazer artesanato, aqueles cofrinhos, coraçãozinho, caixinha. (E06).

A geração de empregos, distribuição de renda, geração de tributos, formação de mão-de-obra, participação em programas sociais de entidades como colaborador financeiro, participação em conselhos comunitários, participação como membro da diretoria da FIEP estadual e regional, presidência de Associação Comercial e Industrial, dentre outras participações em entidades, foram aspectos apontados por E08, que enfatizou a geração de empregos:

Olha, o que a gente acaba vendo é que o maior impacto que a gente tem, em termos de trazer um benefício para sociedade, é a geração de emprego, não tem outra. A cadeia [produtiva da madeira] é, realmente, agrega muita mão-

de-obra. Se a gente for analisar, desde o plantio à exploração da madeira, até o transporte final, a cadeia é bastante, é muito interessante sobre este aspecto o desenvolvimento econômico, distribuição de renda é muito interessante. (E08).

Há várias atividades e ações desenvolvidas junto à comunidade por E09, como doação de resíduos para entidades da cidade, como o Albergue e, raramente, entidades de fora; doação de cesta básica mensal a família; auxílio a igrejas, seja através de dinheiro ou participação direta em festas e atividades; almoço anual com crianças carentes no dia da criança; doações de cestas básicas para entidade que cuida de crianças desnutridas; doações de brinquedos para a comunidade ao redor da empresa, em época de natal; pagamento de carnês de doação mensal para entidades.

Sua esposa e sua mãe também participam dessas ações sociais. Enfatizou também a geração de empregos diretos e indiretos. Informou ainda que participa de diretoria de sindicato e promove ações sociais entre funcionários e seus filhos, bem como dá preferência em contratações, por pessoas que sejam parentes de empregados:

Então, a gente tenta, dentro de um contexto, fazer mais do que a lei permite. Dentro do que as condições nossas consigam ir. Então, a gente tenta cada vez fazer mais e pretende melhorar cada vez mais esse poder aquisitivo, contratando, por exemplo, porque como é um operário, ele não tem um salário elevado, dali mais ali a pouco, ele tem um filho que vai ficar de maior. Daí ele “ah, arruma alguma coisa”. Hoje tem o problema do desemprego, a gente contrata esse filho, dá emprego para ele, ensina uma profissão para ele. Nós temos vários funcionários nossos que tem mulher, então na realidade, a nossa empresa, além de ela ser uma empresa familiar administrativa, ela é uma empresa familiar dentre os operários também. Qual que é o nosso problema, que a gente tem hoje? No caso de uma morte de um familiar, tem que suprir, porque o número de falta é grande, mas por outro lado, você está melhorando, porque o cara ganha pouco, às vezes, a mulher reclama, mas a mulher também trabalha aqui, já é o dobro. Às vezes, tem mais um filho, às vezes, estão com o sobrinho, que é filho da irmã que arrumaram para trazer. Então, sempre nas vagas abertas, a gente pega as pessoas aí fora, mas sempre dando preferência pros parentes das pessoas da área, indicados. [...] Então, ajudando a melhorar aí a renda familiar. (E09).

Uma atuação sempre relacionada à comunidade, por meio de: formação de mão-de-obra; geração de empregos; aproveitamento dos resíduos; venda de móveis a preços de custo para igrejas; participação em igrejas, como coordenador de comunidade e da equipe de dízimo, foi enfatizada por E12, além de sua esposa, que participava de pastoral da criança e de equipes de catequese e crisma:

Eu participei, eu fui coordenador da comunidade durante 8 anos. [...] da igreja mesmo. Era para ter sido como presidente, mas chamavam de coordenador na época. Coordenava toda a comunidade. [...] Outra época, depois eu fiquei oito anos direto, daí enjoei uma época. Depois, passe a bola, saí. Participei em uma época do dízimo. (E12).

E13 relatou que atua na igreja, participando de grupo religioso de família; realização de promoções para ajudar a igreja e faz preços e condições de pagamentos melhores para a igreja, ou, às vezes, doações do serviço ou móvel. Os resíduos são doados, evitando-se o desperdício. Ele também falou sobre a formação ou treinamento de mão-de-obra. Além disso, ele comentou que, faz parte da rotina as eventuais contribuições por parte dele e de sua família.

Participação na sociedade, digamos, vem alguma pessoa de uma igreja que precisa, às vezes um, “Há preciso que você faça isto, mas é para igreja!”, às vezes, a gente faz a prestação, um serviço, coisa assim, coisa simples, não a fundo, na medida do possível, uma doação, coisa assim, fazendo só uma comparação. (E13).

A formação de mão-de-obra foi destacada por vários entrevistados como sendo uma contribuição significativa à sociedade, pelo fato de os marceneiros formados abrirem suas marcenarias:

Para mim é uma satisfação porque o bom empregado, competente, inteligente, ele fez suas marcenarias pequenas, inclusive a gente deu uma mão, uma orientação. Nunca tranquei nada, porque eles mereciam, eram bons funcionários. De tudo isso aí, tem umas 5 firmas que foram meus empregados. Empregados que, durante esses 45 anos, foram uma infinidade. (E15).

Nesse contexto, E15 cita o seu trabalho voluntário em igreja da cidade; ações para manter a tradição de sua etnia; preços de custo às igrejas; contribuições à entidades como asilo, albergue e outras contribuições mensais a instituições; participação em grupos de igreja; e doação de resíduos da fábrica. Comentou também que está expondo produtos em feira de Curitiba. Sua esposa sempre participava da igreja e possui tios que fazem doações pequenas também. Ele destacou a sua participação com o trabalho voluntário em igreja da cidade:

Deixei marcas. Tanto no município. A firma em si não. Eu, particularmente, fiz muitas coisas. Sempre voltado para a história de Guarapuava. [...] Igreja Ucrâniana [...]. Aquilo ali é toda ela, tudo que tem, foi feito em madeira, foi construído por mim, aqui na minha fábrica. Fui o administrador do começo ao fim, cuidando dos funcionários. Trabalhei 20 anos na construção dessa igreja. [...] Voluntariamente. (E15).

A sua preocupação social, em especial com o problema de falta de empregos foi realçada:

[...] até hoje a gente está na conta telefônica do rim, da AIDS, tem também, ajudamos o asilo. A gente sempre ajudou. Não com capital grande, mas sempre com a mensalidade. O albergue também. Essa parte a gente sempre ajuda. A humanidade está aí, sem recurso, sem trabalho, sem condições de ganhar. Não tem emprego. Não adianta dizer “Vai trabalhar!”. Vai trabalhar aonde? Isso não existe. (E15).

A disponibilização das instalações da fábrica de móveis para que encarregados de ensinar a marcenaria em instituições sociais pudessem aprimorar seus conhecimentos, por meio do melhor uso de máquinas e equipamentos, foi citada por EE07. Outras contribuições comentadas por ele foram: doações de móveis e sobras de madeira/resíduos às instituições; participação na criação e estruturação de instituições sociais; atuação em diretorias de entidades sociais; participação como delegado em conselho de classe profissional; e destinação ecológica de resíduos.

[...] por exemplo, na APAE, eles tinham uma parte de marcenaria. Então, em determinado momento, às máquinas eram precárias. Então, eu levava o pessoal para dentro da fábrica, levei algumas vezes para que eles aprendessem a manusear melhor os equipamentos, pudessem extrair dos equipamentos uma funcionalidade maior [...]. (EE07).

O exercício de liderança de movimento de promoção de união entre a classe de empresários moveleiros foi uma contribuição de EE11, que destacou também a geração de empregos, além de doação de móveis para entidades religiosas, participação em associação empresarial e destino ecológico de resíduos.

EE14 observou que doava a madeira para a construção das casas de empregados, doava os resíduos de madeira para escolas e sempre fazia outras doações, de pequeno porte, à sociedade.

O quadro 18 apresenta o resumo das principais contribuições apontadas pelos empresários moveleiros.

Contribuições mais enfatizadas	Empresários e ex-empresários													
	E01	E02	E03	E05	E06	EE07	E08	E09	EE11	E12	E13	EE14	E15	
Destinação ecológica de resíduos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Geração de empregos	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	
Formação de mão-de-obra	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●		●	
Auxílio geral: pessoas e entidades	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●		●	
Doações: resíduos	●	●	●	●	●	●		●			●	●	●	
Doações: móveis		●			●	●		●	●		●			

Quadro 18: Outras contribuições para o desenvolvimento local mais enfatizadas por empresários moveleiros

Além das contribuições destacadas, foram citadas a participação em instituições religiosas, sindicatos e associações de classe, associações de bairro, participação em feiras na cidade e pagamento de tributos.

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados deste estudo permite destacar alguns aspectos importantes relacionados ao perfil da indústria familiar moveleira e aos discursos dos entrevistados.

Quanto à caracterização das empresas familiares do setor moveleiro de Guarapuava, constatou-se que as empresas pesquisadas possuem, em média, vinte anos de existência, sendo a empresa, na maioria dos casos, a principal fonte de renda da família. Somente 20% dos empresários moveleiros planejaram a sucessão da empresa, o que pode indicar um problema para continuidade das organizações que ainda não planejaram a sucessão. Porém, saliente-se que todas aspiram a continuidade da empresa por familiares, mas, somente 56% das organizações familiares possuem pessoas da família capazes de continuar a empresa, caso seja necessário. Os familiares preparados para assumir a empresa, na maioria dos casos, são os filhos e irmãos de proprietários.

Outra constatação relevante foi que apenas 40% das indústrias possuem regras formais e de conhecimento de familiares sobre os critérios para admissão de membros da família na empresa. Isso significa que, em 60% delas, pode haver problemas de contratação de parentes que não possuam as características e competências necessárias para atuar na organização. Constatou-se também que somente 28% dos empresários tornaram-se proprietários por sucessão, sendo que, a maioria criou a empresa, representando 56%. Observou-se que em 80% delas o controle da gestão está nas mãos de apenas um proprietário controlador. Os proprietários das empresas familiares possuem uma média de idade de 45 anos, sendo a maioria, 83%, casados. Apenas 10% são proprietárias, mulheres.

Quanto à escolaridade dos proprietários, 80% do total possui escolaridade até o 2º grau, sendo que a média de tempo de estudo formal é de 10 anos, inclusive para as esposas de proprietários. Com relação à religião, 88% declararam-se católicos e predominam as etnias polonesa, alemã e italiana, totalizando 78% dos respondentes, proprietários de empresas. As esposas dos proprietários atuam em 40% das empresas. Mas, dos familiares que trabalham na organização, 68% são do sexo masculino, sendo que a grande parte são filhos (53%) e irmãos (16%).

Quanto à quantidade de pessoas que trabalham nas empresas, a média geral de trabalhadores, de todas as empresas pesquisadas, é de 11 pessoas por empresa. Três empresas, entretanto, destacam-se pela quantidade de empregados: uma com 100 empregados, outra com

50 e outra com 25. A característica comum destas três organizações é a produção de móveis em série. Assim, 88% das empresas são marcenarias que atuam com o modelo de produção de móveis sob medida. A matéria-prima é comprada, principalmente da cidade de Ponta Grossa – PR e a maioria dos clientes, representando 64%, são de Guarapuava e região. Somente 36% possuem marca própria e a principal forma de divulgação da empresa é o marketing “boca-a-boca”.

Em relação aos significados/interpretações dos proprietários de empresas familiares moveleiras sobre a atuação de suas organizações no desenvolvimento local, foi constatado a formação de mão-de-obra, ou seja, profissionais marceneiros; a geração de empregos e renda; a geração de tributos; o oferecimento de produtos sob medida de qualidade à sociedade, conforme as necessidades do cliente. É importante ressaltar ainda que a existência de redes informais e parcerias de negócios entre empresários moveleiros e de outras classes empresariais também promovem o desenvolvimento local.

Quanto às iniciativas do poder público municipal sobre a inserção de empresas familiares moveleiras no desenvolvimento local, constatou-se que desde a década de 1980 existem esforços que se renovam a cada gestão municipal no sentido de estimular a produção de móveis em série e o trabalho conjunto entre os marceneiros. No entanto, apesar das diversas tentativas, apenas duas empresas atuam com processos totalmente focados no modelo de produção em série.

Constatou-se que as iniciativas públicas apresentam como principal estratégia transformar marceneiros, ou seja, pequenas indústrias de móveis sob medida, em fabricantes de móveis em série. Diferentemente do modelo de produção sob medida, onde o marceneiro realiza o processo de produção completo, no modelo de produção em série, pode-se haver a especialização da produção em apenas parte do processo. Como consequência desse processo, haveria necessidade de se promover o trabalho conjunto, por meio de parcerias de negócios entre os próprios empresários.

O principal argumento para o estabelecimento dessas iniciativas é a existência, em Guarapuava e região, de matéria-prima principal para a produção de móveis: a madeira. Nesse contexto, foram verificados fatores facilitadores e inibidores para se alcançar os objetivos de projetos públicos.

O quadro 19 apresenta, de forma comparativa, tais fatores facilitadores e inibidores.

Fatores facilitadores	Fatores inibidores
<p>Existência de matéria-prima na cidade e região: madeira.</p> <p>Existência de profissionais de marcenaria, experientes em produção de móveis, mesmo que sob medida.</p> <p>Existência de redes informais entre os marceneiros da cidade, que proporcionam trocas de conhecimentos e experiências sobre o setor e máquinas, além de auxílios diversos.</p> <p>Existência de redes informais semelhantes com marceneiros de outras cidades.</p> <p>Existência de parcerias de negócios entre empresários moveleiros.</p> <p>Existência de parcerias de negócios entre empresários moveleiros e outros ramos de negócios.</p> <p>Articulação da prefeitura com instituições como SEBRAE, SENAI, SESI, FIEP, CETMAM.</p> <p>Viagens a pólos moveleiros.</p> <p>Viagens a feiras de máquinas e equipamentos do setor.</p> <p>Apoio do poder público à feira de produtos industrializados de Guarapuava: MOPI.</p> <p>Estruturação de escola de marcenaria.</p> <p>Aquisição, pelo poder público, de máquinas para o setor moveleiro.</p> <p>Estruturação e oferecimento, por parte do poder público e instituições, de cursos de formação gerencial e técnicos para os marceneiros.</p> <p>Filhos de marceneiros mais receptivos ao modelo de produção em série.</p> <p>Incentivos da prefeitura para que produtores rurais invistam em reflorestamento.</p>	<p>Falta de articulação entre lideranças de instituições da cidade.</p> <p>Falta de união e associativismo entre a classe de marceneiros.</p> <p>Barreiras políticas, geradas por grupos de oposição ao poder público.</p> <p>Falta de mão-de-obra qualificada.</p> <p>Personificação de ação institucional pública.</p> <p>Descontinuidade de iniciativas públicas a cada gestão municipal, o que gera descrédito em novas políticas.</p> <p>Envolvimento de categorias empresariais que não eram da indústria de móveis.</p> <p>Diferenças de porte e de perfis de empresas integrantes de projetos públicos.</p> <p>Valorização de grandes empresas em detrimento de pequenas.</p> <p>Falta de formação gerencial e técnica de empresários moveleiros.</p> <p>Expectativas de iniciativas públicas paternalistas por parte de empresários.</p> <p>Falta de tempo de empresários para participar de atividades de projetos públicos.</p> <p>Interesses particulares de representantes da classe empresarial moveleira, no processo de criação de escola de marcenaria, sobrepondo-se aos interesses coletivos.</p> <p>Dificuldades de comunicação entre poder público e empresários, pois há marceneiros que desconhecem os projetos públicos para o setor.</p> <p>Desconhecimento, por empresários integrantes de projeto público, sobre aspectos do projeto.</p> <p>Cultura forte de produção de móveis sob medida.</p> <p>Necessidade de capital e financiamento para investimentos no modelo de produção em série.</p> <p>O risco de se iniciar um novo negócio baseado no modelo de produção em série.</p> <p>Estratégias inadequadas de projetos públicos.</p>

Quadro 17: Fatores facilitadores e inibidores de iniciativas ao setor moveleiro com vistas ao desenvolvimento local

Convém ressaltar que a participação de empresas familiares, apesar de significativa, poderia ser, talvez, mais intensa, não fosse as dificuldades apresentadas neste estudo. No entanto, apesar dessas dificuldades, existe, atualmente, projeto em andamento do setor público, inclusive com a aquisição de máquinas, por parte da prefeitura, para a produção de móveis em série. Entretanto, há um desafio a ser superado agora pelos empresários integrantes do projeto: a falta de capital dos marceneiros, para o início da produção de móveis em série.

Quanto às ações e contribuições de empresas familiares moveleiras que impulsionam o desenvolvimento local, constatou-se diversas ações e comportamentos de empresários, além de outros aspectos intrínsecos na análise de dados: participação em associações de classe profissional; formação de profissionais marceneiros – mão-de-obra; participação em feiras para exposição de produtos; geração de empregos, preços mais acessíveis para instituições públicas; doação de móveis para associação de bairro; realização de ações para arrecadar fundos para pessoas doentes e entidades; doações diversas e de resíduos; valorização de empresas e fornecedores locais; destinação ecológica de resíduos; ajuda pessoal e participação em entidades religiosas; geração de tributos; participação em programas sociais de entidades como colaborador financeiro; participação em conselhos comunitários; participação como membro da diretoria de instituição/associação empresarial; doação de cesta básica mensal a família; auxílio a igrejas, seja através de dinheiro ou participação direta em festas e atividades; almoço anual com crianças carentes no dia da criança; doações de cestas básicas para entidade que cuida de crianças desnutridas; doações de brinquedos para a comunidade ao redor da empresa, em época de natal; pagamento de carnês de doação mensal para entidades; ações sociais entre funcionários e seus filhos; participação na criação e estruturação de instituições sociais; atuação em diretorias de entidades sociais.

5 CONCLUSÃO

Este estudo foi alicerçado em dois temas: a empresa familiar e o desenvolvimento local, sendo que o objetivo principal foi analisar a forma de participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR no desenvolvimento local. Assim, esta pesquisa procurou responder a seguinte questão ou problema: “Como as empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava – PR participam e participaram no processo de desenvolvimento local?”. Logo, convém retomar algumas constatações do estudo, de acordo com os objetivos específicos estabelecidos.

Foi realizada a caracterização das empresas familiares do setor moveleiro de Guarapuava, onde se constatou, dentre outros aspectos, que a maioria das empresas pesquisadas possui características comuns às pequenas empresas familiares: a empresa é principal fonte de renda para as famílias, sendo que os processos organizacionais são, em muitos casos, informais e a propriedade da organização está nas mãos do proprietário fundador. A maioria atua com o modelo de produção de móveis sob medida, tendo apenas duas indústrias que atuam totalmente com o modelo de produção em série.

Foram apresentados os significados/interpretações de proprietários de empresas familiares moveleiras sobre a atuação de suas organizações no desenvolvimento local, destacando-se aspectos como a formação de mão-de-obra qualificada, haja vista que quando um empregado trabalha numa marcenaria, a tendência, nesse ramo de negócio, é ele tornar-se um marceneiro; a geração de empregos, uma vez que tanto em marcenarias, onde se trabalha com o modelo de produção sob medida, quanto em indústrias, em que se produz em série, há o uso intenso de mão-de-obra nos processos de trabalho; a geração de tributos pelas empresas formalizadas; a produção de móveis de qualidade e sob medida para o cliente, uma vez que os móveis em série, vendidos em lojas, podem não atender as necessidades peculiares dos clientes; e ainda a existência de redes informais e parcerias de negócios entre empresários moveleiros e de outras classes empresariais, ainda que de forma incipiente, o que estimula o surgimento do capital social, que é um requisito para a promoção do desenvolvimento local.

Quanto às iniciativas do poder público municipal sobre a inserção de empresas familiares moveleiras no desenvolvimento local, constatou-se a importância da indústria moveleira para a cidade de Guarapuava, haja vista que esse ramo de negócio está sendo alvo de iniciativas públicas de fomento e apoio há mais de duas décadas, ou seja, desde os anos de

1980. A principal justificativa para a criação de iniciativas públicas para o setor é o fato de existir, na cidade de Guarapuava e região, a matéria-prima principal para a produção de móveis: a madeira. Os objetivos das iniciativas públicas, que se repetem a cada gestão municipal, foram e são, ainda, centrados no sentido de sedimentar a produção de móveis em série e o trabalho conjunto ou cooperado entre os empresários marceneiros.

Portanto, tenta-se “converter” pequenos empresários marceneiros, que produzem móveis sob medida, em industriais, que trabalharão com o modelo de produção de móveis em série. Essa estratégia foi apontada por representantes do poder público de gestões passadas como equivocada, haja vista que, não necessariamente se transformará um marceneiro em industrial, devido às diferenças entre os modelos de produção e as peculiaridades de gestão e estrutura da empresa, em cada modelo. No entanto, essa é a estratégia atualmente adotada pelo poder público.

Observe-se ainda que, apenas duas indústrias atuam totalmente com o modelo de produção de móveis em série, o que significa que, de forma reiterada, as iniciativas públicas realizadas não geraram os resultados almejados no conjunto de empresas do setor moveleiro.

Nesse sentido, verificou-se que diversos fatores dificultaram ou dificultam a execução de iniciativas públicas para o setor moveleiro. Tais dificuldades (como a falta de formação gerencial de marceneiros, barreiras políticas, cultura do modelo de produção de móveis sob medida, desunião da classe moveleira, dentre outras) precisam ser superadas pelo poder público e moveleiros.

Há, atualmente, projeto público sendo executado para o setor moveleiro. Reuniões, cursos, treinamentos e viagens a outros pólos de móveis foram realizados, máquinas foram adquiridas pela prefeitura para ceder em comodato aos marceneiros, e detalhes do negócio estão sendo definidos.

Porém, existe outro desafio a ser superado neste momento: a falta de capital dos marceneiros integrantes do projeto para o início da produção de móveis em série, haja vista que é necessário comprar matéria-prima, além de ter capital de giro suficiente para manter a empresa até que se consolide a produção e a venda dos móveis.

Com relação às ações e contribuições de empresas familiares moveleiras que impulsionam o desenvolvimento local, constatou-se diversas ações e comportamentos de empresários, além de outros aspectos intrínsecos na análise de dados, em geral, relacionados à

geração de emprego, de tributos, doações, auxílios gerais a pessoas e entidades, e participação em instituições.

Saliente-se também que se considera adequada a metodologia usada neste estudo, haja vista que, em especial, a abordagem qualitativa agregou uma riqueza de informações significativas para a realização do estudo e consecução dos resultados, por meio da interpretação dos discursos dos entrevistados.

As dificuldades na realização desta dissertação ficaram centradas na pesquisa de campo. Primeiramente, não havia cadastro com dados atualizados das indústrias moveleiras no município. Ou seja, não há bancos de dados oficiais atualizados de empresas moveleiras. Entretanto, foi cedida pela Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Guarapuava, uma lista de empresas moveleiras com seus endereços.

Outra dificuldade verificada foi o fato de que, na lista cedida, somente algumas empresas possuíam o número de telefone. Dessa forma, o pesquisador precisou, de posse de um mapa da cidade, ir até as empresas pessoalmente, para verificar aquelas que eram marcenarias ou indústrias de móveis, e ainda aquelas que eram familiares, conforme os objetivos da pesquisa.

É importante registrar ainda que alguns empresários tiveram dificuldade em ceder parte de seu tempo no momento em que o pesquisador o abordava para a aplicação do questionário (primeira etapa da pesquisa) ou para a realização da entrevista (segunda etapa da pesquisa). Esta dificuldade, no entanto, era esperada, haja vista que os empresários se encontrariam trabalhando na empresa.

A contribuição deste estudo para a localidade, ou seja, para a cidade onde foi realizada a pesquisa, pode ser analisada sob três aspectos: de forma geral para a sociedade; para o poder público; e para os empresários moveleiros.

De forma geral, a contribuição reside na apreensão de informações sobre a indústria moveleira local e sobre a atuação do poder público municipal no fomento e estímulo à essa indústria. Mais especificamente, a pesquisa disponibiliza informações sobre as características de indústrias familiares moveleiras locais, bem como o perfil de pessoas envolvidas com essas organizações, como os seus proprietários. Adicionalmente, o estudo apresenta as interpretações dos empresários familiares da indústria de móveis local sobre o seu papel no desenvolvimento da cidade.

Para o poder público municipal, este trabalho apresenta elementos e discussões, que permitem conhecer, em nível local, diversos fatores facilitadores e dificultadores de projetos públicos para o setor moveleiro.

E para os empresários do setor moveleiro, o conteúdo desta pesquisa mostra que existem desafios a serem superados para melhorar a articulação e a promoção da cooperação entre empresários.

Em termos de contribuição científica deste estudo, pode-se considerar três principais temas de pesquisa: empreendedorismo; empresas familiares; e desenvolvimento local.

Quanto à pesquisa em empreendedorismo, apresenta inovação ao estudar o tema empreendedorismo com foco em empresas já estabelecidas no mercado. Mais ainda, destaca o desafio de se estabelecer iniciativas públicas efetivas para organizações já consolidadas no mercado, com estruturas, processos e culturas organizacionais sedimentadas.

Sobre o tema da empresa familiar, é oportuno lembrar que as pesquisas sobre empresas familiares ficam restritas, em geral, às questões internas organizacionais, como sucessão, conflitos e profissionalização. Esta pesquisa contribuiu cientificamente ao estudar a empresa familiar e sua relação com o ambiente.

Especificamente no que se refere ao tema de pesquisa sobre desenvolvimento local, pode-se apontar como contribuição o enfoque centrado em organizações familiares e o confronto de interpretações de empresários e poder público sobre suas ações e conseqüências no desenvolvimento local, dentro de um processo ainda em andamento, não finalizado. Tradicionalmente, os estudos sobre desenvolvimento local são elaborados a partir de experiências consolidadas, sem a consideração aprofundada de obstáculos e dificuldades enfrentados durante o processo.

Saliente-se também que a dimensão familiar teve pouca ênfase nos discursos dos entrevistados representantes do poder público. Não obstante, foi verificado que na gestão atual, buscou-se focar filhos de empresários moveleiros, no sentido de envolvê-los com menos resistência, ao projeto público. Ainda assim, a dimensão familiar da indústria moveleira pode ser usada para nortear iniciativas do poder público a tais organizações.

A limitação do estudo foi a dificuldade em resgatar informações do passado, haja vista que os empresários entrevistados não lembravam de detalhes sobre os projetos públicos de gestões municipais anteriores. No entanto, aspectos importantes relacionados aos motivos da não participação ou do fracasso de tais projetos foram descritos pelos entrevistados.

Sugere-se para estudos futuros a realização de pesquisas que abordem especificamente as interpretações de empresários moveleiros sobre as dificuldades, vantagens e desvantagens de parcerias de negócios entre as empresas familiares moveleiras.

Outra recomendação é a realização de estudo comparativo sobre contribuições de empresas familiares moveleiras para o desenvolvimento local com empresas não-familiares.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. **Panorama do setor moveleiro do Brasil**: informações gerais. 2006. Disponível em: <<http://www.abimovel.com>>. Acesso em: 20 jan. 2007.
- ACIG – ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE GUARAPUAVA. **Censo econômico de Guarapuava**. 2001.
- ALBAGLI, S. Globalização e espacialidade: o novo papel do local. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. (Org.). **Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBTC/MCT, 1999. p. 181-198.
- ALDRICH, H. E.; ELAM, A. B. Um guia para se surfar nas redes sociais. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p. 120-125.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GERWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- ANDRADE, D. M.; REZENDE, C. F.; REZENDE, D. C. Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** 8. ed. Campinas: Cortez/UNICAMP, 2002.
- ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family businesses’ contribution to the U.S. economy: a closer look. **Family Business Review**. v. 16, n. 3, p. 211-219, set. 2003.
- AUKEN, H. V.; WERBEL, J. Family dynamic and family business financial performance: spousal commitment. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 49-63, mar. 2006.
- ÁVILA, V. F. Pressupostos para formação educacional em desenvolvimento local. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 63-76, set. 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. p. 203-227, 2004. (Edição especial).
- BARBOSA, A. F. et al. Desenvolvimento econômico e inclusão social. In: POCHMANN, M. (Org.). **Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social**. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 263-321.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on business and society. **Family Business Review**. v. 15, n. 3, p. 169-173, set. 2002.

BENKO, G. A recomposição dos espaços. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 2, p. 7-12, mar. 2001.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1997.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder, sucessão**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BIRD, B. et al. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**. v. 15, n. 4, p. 337-350, dec. 2002.

BLUMENTRITT, T. The relationship between boards and planning in family businesses. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 65-72, mar. 2006.

BOISIER, S. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 3, p. 9-28, set. 2001.

BORTOLI NETO, A.; MOREIRA JR., A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 8, n. 4, p. 1-11, out./dez. 2001.

BOURLEGAT, C. A. Ordem local como força interna de desenvolvimento. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 13-20, set. 2000.

BRAND, A. Desenvolvimento local em comunidades indígenas no Mato Grosso do Sul: a construção de alternativas. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 2, p. 59-68, mar. 2001.

BRASIL. Lei n. 10.257, de 10 de julho de 2001 (Estatuto da Cidade). Regulamenta os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil]. Brasília, DF.

BREMAEKER, F. E. J. **A quantificação da pobreza segundo os municípios brasileiros em 2000**. Rio de Janeiro: IBAM, 2004.

BROSTOLIN, M. R. Desenvolvimento e educação em comunidades indígenas: uma parceria necessária. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 5, p. 21-24, set. 2002.

CAIADO, A. S. C.; RIBEIRO, T. F. F.; AMORIM, R. L. C. Políticas neoliberais e reestruturação produtiva. In: POCHMANN, M. (Org.). **Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004. p. 63-146.

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das indústrias Filizola S.A. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 10, n. 27, p. 75-91, mai./ago. 2003.

CEF – CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Plano diretor**: planejamento urbano para uma nova realidade social. Disponível em <<http://www.cef.gov.br>>. Acesso em: 06 jan. 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COSTA, E. Gestão do espaço urbano de Campo Grande: alternativas de desenvolvimento local? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, 2003, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UCDB, 2003.

COSTA, F. J.; BATISTA, P. C. S. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

CÔTÉ, S. L'insularité: ses atouts pour le développement local. **Revue Organisations et Territoires**. v. 9, n. 1, p. 69-72. 2000.

COVRE, M. L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

CRAIG, J. B. L.; MOORES, K. A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 49-63, mar. 2006.

CRAIG, J. B. L.; MOORES, K. Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. **Family Business Review**. v. 18, n. 2, p. 105-122, jun. 2005.

CREVOISIER, O. A abordagem dos meios inovadores: avanços e perspectivas. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 4, n. 7, p. 15-26, set. 2003.

CRUZ, F. C.; RIBEIRO, J. A. C. A dimensão política do planejamento do desenvolvimento regional em Portugal. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 4, n. 6, p. 7-15, mar. 2003.

DANES, S. M.; OLSON, P. D. Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. **Family Business Review**. v. 16, n. 1, p. 53-68, mar. 2003.

DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A.. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 18, p. 99-115, maio/ago. 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.

DESBUROCRATIZAÇÃO E CIDADANIA PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL. Rio de Janeiro: IBAM/IHB/SEBRAE/FGV, 2004.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 1, n. 10, jul./set. 1999.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 7, n. 23, p. 161-198, out./dez. 1967.

DOTTO et al. Estudos regionais comparados: reflexões sobre o capital social. In: BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. (Org.). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 229-244.

DOWBOR, L. **Educação e desenvolvimento local**. 2006. Disponível em <<http://dowbor.org/artigos.asp>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

DYER, W. G. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 27, n. 4, p. 401-416, Jun., 2003.

ECCEL, C. S.; CAVEDON, N. R.; CRAIDE, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a Antropologia e a Administração. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

ELIZALDE, A. Democracia representativa y democracia participativa. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 2, p. 27-36, mar. 2001.

ELIZALDE, A. Desarrollo a escala humana: conceptos y experiencias. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 51-62, set. 2000.

ESTATUTO DA CIDADE: guia para implementação pelos municípios e cidadãos. Brasília: Câmara dos Deputados, 2001.

FREDERICO, A. A. L. A.; BARBOSA, J. D. De pai para filho: uma análise do processo sucessório nas concessionárias de veículos de direção familiar em Aracaju. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEM/UEL, 2001.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. **Family Business Review**. v. 18, n. 1, p. 77-89, mar. 2005.

FERRÃO, J. Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 4, p. 17-26, mar. 2002.

FERREIRA, J. **Poder local e corpos intermédios**. Lisboa: Edições Cultura Monárquica, 1987.

FINQUELIEVICH, S.; BAUMANN, P.; JARA, A. Las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el desarrollo local: gobierno electrónico y redes ciudadanas. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 2, p. 13-26, mar. 2001.

FISCHER, T. **Está na hora de o Estado se fortalecer**. Portal Gestão Social. 11.12.2006. Disponível em <http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/noticias/entrevistas/entrevista.2007-01-04.400655_1156>. Acesso em: 06 jan. 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL, 2000.

FORRESTER, V. **O horror econômico**. São Paulo: UNESP, 1997.

FRANCO, A. O mito da política pública. **Carta Rede Social n. 126**. 2006b. Disponível em <http://augustodefranco.locaweb.com.br/cartas_comments.php?id=55_0_2_0_C>. Acesso em: 14 jan. 2007.

FRANCO, A. Questões em debate. **Carta Rede Social n. 106**. 2006a. Disponível em <http://augustodefranco.locaweb.com.br/cartas_comments.php?id=28_0_2_0_C>. Acesso em: 14 jan. 2007.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makon Books, 1993.

FROEHLICH, J. M. O “local” na atribuição de sentido ao desenvolvimento. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 94, p. 87-96, maio/dez. 1998.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 29. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1999.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 64-89.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2005.

GONZÁLEZ, R. R. Similitudes y diferencias de los programas de desarrollo local en Europa y América Latina. ¿Es posible establecer comparaciones? **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 07-12, set. 2000.

GORINI, A. P. F. **A indústria de móveis no Brasil**. São Paulo: ABIMÓVEL, 2000.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e empresas familiares: reflexões sobre a pesquisa. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Rio Grande do Sul: Editora UPF, 2000.

GUEIROS, M. M. B. Organizações familiares e o aprendizado gerencial: considerações sobre a contribuição dos processos de mentoria. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005.

GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

GUERRA, P. O município terá cada vez mais destaque nas decisões nacionais. In: PEREIRA, M. A. N. (Coord.). **Proder: mudando a face dos municípios**. Brasília: SEBRAE, 1997. p. 43-52.

HAIR JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, R.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 135-145, jun. 2006.

HOOPEs, D. G.; MILLER, D. Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family controlled businesses. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 89-101, jun. 2006.

HUBLER, T. M. Forgiveness as an intervention in family – owned business: a new beginning. **Family Business Review**. v. 18, n. 2, p. 95-103, jun. 2005.

IBAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. **A evolução do município no Brasil: conceituação e gênese**. Disponível em <<http://www.ibam.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2007.

IBQP-PR - INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ. **Análise da competitividade da cadeia produtiva da madeira de Guarapuava**, 2003.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Brasil móveis 2006: relatório setorial da indústria de móveis no Brasil [síntese]**. IEMI: São Paulo, 2006.

IFERA – INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY. Family businesses dominate. **Family Business Review**. v. 16, n. 4, p. 235-240, dez. 2003.

IMPERIAL, J. Desenvolvimento local nos países da CPLP. **Revista @local.glob – Pensamento Global para o Desenvolvimento Local**. n. 1, 2005.

IPARDES. **Dados sócio-econômicos**. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

KASHIMOTO, E. M.; MARINHO, M.; RUSSEFF, I. Cultura, identidade e desenvolvimento local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 4, p. 35-42, mar. 2002.

KOIRANEN, M. Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finnish family firms. **Family Business Review**. v. 15, n. 3, p. 175-187, set. 2002.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**. v. 18, n. 4, p. 267-282, dez. 2005.

LANE, S. et al. Guidelines for family business boards of directors. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 147-167, jun. 2006.

LANK, A. G. Pessoas, famílias e equipes: como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p. 130-135.

LEE, J. Family firm performance: further evidence. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 103-114, jun. 2006.

LEITE, M. P. Projeto CEPAL/GTZ: desenvolvimento econômico local e descentralização na América Latina: a experiência d câmara regional do grande ABC no Brasil. In: DOWBOR, L. et al. (Org.). **Desafios do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 139-168.

- LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 11, n. 29, p. 149-171, jan./abr. 2004.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIGHTFOOT, G.; FOURNIER, V. As condições do cotidiano: organizando rotinas em negócios familiares. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 18, p. 81-98, maio/ago. 2000.
- LIMA, A. L. C. Abordagens teóricas sobre o desenvolvimento econômico local: idéias inovadoras no debate sobre essa antiga questão?. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 18, p. 159-182, maio/ago. 2000.
- LIMA, E. G.; SILVA, D. A. Resíduos gerados em indústrias de móveis de madeira situadas no pólo moveleiro de Arapongas-PR. **Revista Floresta**. v. 35, n. 1, p. 105-116, jan./abr. 2005.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOPES, R. **A cidade intencional**: o planejamento estratégico das cidades. 2. ed. Rio de Janeiro: 1998.
- MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE Eletrônica – Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. v.1, n.1, jan./jun., 2002.
- MACÊDO, K. B. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- MACHADO, H. P. V.; NOGUEIRA, L. I.; GRZESZCZESZYN, G. Percepções do processo sucessório pela visão de um sucedido: um estudo de caso. In: SEMANA DO ADMINISTRADOR/UEM e SEMINÁRIO PARANAENSE DE JOVENS EMPRESÁRIOS E EMPREENDEDORES. 24./5., 2004, Maringá. **Anais...** Maringá, 2004.
- MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**. v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

MARIETTO, M. G. Sociedade da informação e geografia do ciberespaço. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 2, n. 3, p. 29-36, set. 2001.

MARÍN, J. Reflexión intercultural y educación democrática: pueblos autóctonos y sociedad multicultural em América Latina. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 4, n. 7, p. 47-64, set. 2003.

MARTÍN, J. C. Desarrollo local para un nuevo desarrollo rural. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 2, n. 3, p. 57-66, set. 2001.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 5, p. 51-59, set. 2002.

MATA, D. O sucesso de algumas cidades. **Revista Desafios do Desenvolvimento**. Ed. 22. Disponível em <<http://www.desafios.org.br/edicoes/22/artigo17722-1.asp?o=r>>. Acesso em: 17 jan. 2007.

MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis**: perfil. Brasília, 2003.

MENDES-DA-SILVA, W.; MELO, L. Q. Governança corporativa, desempenho e turnover de executivos: um estudo comparativo entre indústrias brasileiras familiares e não familiares. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MÉNDEZ, R. Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 2, n. 3, p. 37-44, set. 2001.

MILANI, C. S. **Roteiro de sistematização de práticas de desenvolvimento local**. Salvador: CIAGS, 2005.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. L. Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 73-87, mar. 2006.

MORETTO, A.; POCHMANN, M. A estratégia paulistana de inclusão social. In: POCHMANN, M. (Org.). **Desenvolvimento, trabalho e solidariedade**: novos caminhos para a inclusão social. São Paulo: Cortez, 2002. p. 19-69.

MOSELE, E. M.; BIEHL, K. A. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de acadêmicos de administração. In: ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004.

MURPHY, D. L. Understanding the complexities of private family firms: an empirical investigation. **Family Business Review**. v. 18, n. 2, p. 123-133, jun. 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, F. **Aproximações ao enigma**: o que quer dizer desenvolvimento local?. São Paulo: Pólis, 2001.

PAULITSCH, R. J.; ÁVILA, V. F. Desenvolvimento local e educação política urbana para relevância rural. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 4, n. 7, p. 65-72, set. 2003.

PEREIRA, F. I.; GONDIM, A. M. C. Tais empresas, tais fundadores: há futuro para essas empresas?. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEM/UEL, 2001.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS DA REGIÃO DE ARAPONGAS – PARANÁ. Arapongas, 2006.

POCHMANN, M. (Org.). **Reestruturação produtiva**: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

POCHMANN, M. Globalização e autoridade local. **Carta Maior**. 2006. Disponível em <http://agenciacartamaior.uol.com.br/templates/colunaMostrar.cfm?coluna_id=2845>. Acesso em: 27 jan. 2007.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

INSTITUTO CIDADANIA. **Projeto política nacional de apoio ao desenvolvimento local**. Documento de conclusão. 2006.

RAIMUNDINI, S. L. A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção: um estudo em uma pequena empresa. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4., 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005.

RÊGO, L. **DLIS**: desenvolvimento local integrado e sustentável: uma revolução silenciosa que contagia o Brasil. Distrito Federal: SEBRAE, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RÍMOLI, A. O. et al. Biodiversidade, biotecnologia e conservação genética em desenvolvimento local. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 21-30, set. 2000.

ROBICHAUD, A. Gestão, teorias implícitas e família: por uma perspectiva psicodinâmica. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 18, p. 65-80, maio/ago. 2000.

ROCHA, C. H. M. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

ROSALEM, V.; SANTOS, A. C. Os reflexos do desemprego sobre a sucessão em microempresas familiares In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

ROVERE, R. L.; CARVALHO, R. L. Cooperação entre pequenas empresas e desenvolvimento local. III CIPEAL - CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2004.

RUEDIGER, M. A.; MATTOS, R. Justiça e eficiência no desenvolvimento local: um modelo complexo de gestão da atratividade de cidades na globalização. In: ENAPG – ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIEDENBERG, D. R. A gestão do desenvolvimento: ações e estratégias entre a realidade e a utopia. In: BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. **Desenvolvimento regional:** abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 157-173.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Revista Organizações e Sociedade.** v. 10, n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.

SILVEIRA, C. M. **Desenvolvimento local:** marcos conceituais. Disponível em <<http://www.cooperaremporugues.org/apc-aa-cooperaremporugues/home/acervotodasshtml>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

SOUZA, H. J. **Como se faz análise de conjuntura.** Petrópolis: Vozes, 1984.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico.** São Paulo: Atlas, 2005.

SUÁREZ, R. O. Desarrollo local sostenible em Cuba: parâmetros de medida. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local,** Campo Grande, v. 5, n. 8, p. 21-28, mar. 2004.

SUND, L. G.; SMYRNIOS, K. X. Striving for happiness and its impact on family stability: an exploration of the aristotelian conception of happiness. **Family Business Review**. v. 18, n. 2, p. 155-170, jun. 2005.

TENÓRIO, F. G.; DUTRA, J. L. A.; MAGALHÃES, C. M. R. Gestão social e desenvolvimento local: uma perspectiva a partir da cidadania deliberativa. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes da empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

TSAI, W. H. et al. CEO tenure in taiwanese family and nonfamily firms: an agency theory perspective. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 11-28, mar. 2006.

VEIGA, J. E. A face territorial do desenvolvimento. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 5, p. 5-19, set. 2002.

VERA, C. F.; DEAN, M. A. An examination of the challenges daughters face in family business succession. **Family Business Review**. v. 18, n. 4, p. 321-345, dec. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**. v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. Representações familiares em transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

WELSH, D. H. B.; RAVEN, P. R. Family business in the middle east: an exploratory study retail management in Kwait and Lebanon. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 29-48, mar. 2006.

WERNER, R. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

YORI, C. M. La planificación estratégica y la participación de los actores sociales locales. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 31-40, set. 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário “Pesquisa sobre o perfil da indústria de móveis de Guarapuava – PR”.



PESQUISA SOBRE O PERFIL DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE GUARAPUAVA – PR

Sr(a). Empresário(a):

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as características gerais da indústria de móveis da cidade de Guarapuava – PR.

A sua participação e colaboração é muito importante para a ciência da administração.

Os dados coletados nesta pesquisa serão usados com caráter científico.

Haverá sigilo do nome da sua empresa: são várias empresas participantes e o relatório final conterá as características gerais do conjunto de empresas, sem citação de nomes.

Tempo estimado de preenchimento deste questionário: 10 minutos.

PARTE 1 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

1.1 A propriedade da empresa é de quantas famílias?

1.2 A empresa é a principal fonte de renda da família?

- Sim
 Não

1.3 Há preocupação com a sucessão da empresa?
(sucessão é a transmissão da empresa a um herdeiro ou outra pessoa)

- Sim, já foi planejada a sucessão
 Sim, mas não há nenhum planejamento
 Não

1.4 Quanto aos familiares que trabalham na empresa, pode-se afirmar que:

- Todos gostam do trabalho que fazem
 Parte gosta do trabalho que faz

1.5 Pode-se afirmar que parte dos familiares trabalham na empresa porque não conseguiram outro trabalho?

- Sim
 Não

1.6 Quanto à competência de familiares que trabalham na empresa, pode-se afirmar que:

- Todos têm as habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupam
 A maioria tem as habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupam
 A maioria não tem as habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupam

1.7 Há regras formais e de conhecimento de todos os familiares sobre os critérios para admissão de familiares na empresa?

- Sim
 Não

1.8 Quando o proprietário não puder mais “tocar” a empresa, espera-se que haja continuidade da empresa pelos membros da família?

- Sim
 Não

1.9 Se hoje o proprietário não pudesse mais “tocar” a empresa, há familiares capazes de continuar o negócio?

- Sim. Quem (irmão, filho, neto, etc)?

Não

1.10 Há outros familiares proprietários de indústria de móveis?

- Sim
 Não

1.11 Como a família tornou-se proprietária desta empresa?

- Criando a empresa
 Por sucessão familiar (recebendo de herança)
 Por aquisição (compra) da empresa
 Outro. Qual? _____

1.12 De Forma geral, pode-se classificar o estágio atual da empresa como:

- Estágio do proprietário controlador: em que o controle da empresa está consolidado em uma pessoa ou o casal. Outros proprietários, caso existam, possuem apenas participação simbólica e não exercem nenhuma autoridade significativa.
- Estágio da sociedade entre irmãos: em que dois ou mais irmãos(ãs), de uma mesma geração, têm o controle acionário efetivo.
- Estágio do consórcio de primos: em que há muitos primos acionistas e uma mistura de sócios-proprietários que trabalham na empresa e aqueles que não trabalham.

1.13 Descreva o perfil de todos os familiares que trabalham na empresa, inclusive os proprietários. Marque X para identificar cada característica ou escreva, quando for o caso. Use uma coluna por cada membro da família.

CARACTERÍSTICAS		FAMILIARES QUE TRABALHAM NA EMPRESA																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
CARGO QUE EXERCE NA EMPRESA DA FAMÍLIA																			
ESTADO CIVIL	Casado(a)																		
	Solteiro(a)																		
	Viúvo(a)																		
	Divorciado(a)																		
SEXO	Masculino																		
	Feminino																		
IDADE																			
ESCOLARIDADE	Não possui																		
	1ª a 4ª série																		
	5ª a 8ª série																		
	2º grau																		
	2º grau completo																		
	3º grau																		
	3º grau completo																		
	Especialização																		
	Mestrado																		
Doutorado																			
RELIGIÃO	Católica																		
	Evangélica																		
	Outra																		
	Não tem religião																		
ETNIA	Polonês																		
	Ucraniano																		
	Italiano																		
	Alemão																		
NÚMERO DE FILHOS																			
PARENTESCO EM RELAÇÃO AO(S) PROPRIETÁRIO(S)	Proprietário																		
	Pai/Mãe																		
	Irmão(ã)																		
	Filho(a)																		
	Neto(a)																		
	Bisneto(a)																		
	Agregado(a)																		
	Outro																		
Observação																			

APÊNDICE B - Roteiro de questões utilizado nas entrevistas com empresários e ex-empresários de indústrias familiares moveleiras.

1 O Sr. possui(a) contato com outras indústrias de móveis na cidade? Comente.

2 E em outras cidades?

3 Como o Sr. avalia o trabalho dos empresários da cidade de forma conjunta? Há um trabalho conjunto das empresas desse ramo na cidade? Comente.

4 Mencione experiências ou situações referente às atividades de sua empresa que tiveram impacto no município. (*empregos, impostos, geração de renda, crescimento da cidade, programas sociais, etc.*).

5 A sua empresa promove(u) ações sociais? Quais? Há algum programa social/ambiental.

6 Há/houve alguma associação do setor no município?

7 Já participou de alguma iniciativa conjunta com outros órgãos ou empresas. Explique, mencione.

8 Fale sobre a atuação de sua empresa e do Sr. no município.

9 O Sr. julga que a indústria moveleira é importante para o município? Porquê?

Para empresários que encerraram a empresa:

10 Quando o Sr. encerrou a empresa? Porquê?

APÊNDICE C - Roteiro de questões utilizado nas entrevistas com secretário e ex-secretários de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Guarapuava-PR.

- 1 Há projetos em andamento para a indústria moveleira? Quais?
- 2 Há ações municipais que estimulam a participação de empresários do setor na definição de políticas? De que forma?
- 3 Há ações para estimular o crescimento das empresas?
- 4 Qual a importância das indústrias de móveis na cidade? E historicamente, como foi essa importância?
- 5 Há alguma que se destaca? Porque?
- 6 Como a prefeitura valoriza a participação da indústria familiar moveleira?
- 7 Cite exemplos de parcerias com o setor moveleiro.
- 8 O Sr. identifica famílias que estão a frente de empresas familiares no ramo?
- 9 Na sua opinião, qual o futuro para as indústrias familiares moveleiras na cidade?

APÊNDICE D - Informações sobre a realização das entrevistas.

Nº	Data	Cargo	Duração da entrevista (minutos)	Quantidade de páginas transcritas (espaço 1)
01	04/07/07	Empresário	35	10
02	04/07/07	Empresário	52	13
03	04/07/07	Empresário	32	11
04	05/07/07	Ex-Secretário Indústria e Comércio	96	17
05	06/07/07	Empresário	46	12
06	07/07/07	Empresário	35	11
07	09/07/07	Ex-Empresário	40	11
08	14/07/07	Empresário	56	11
09	17/07/07	Empresário	82	17
10	17/07/07	Secretário Indústria e Comércio	45	9
11	18/07/07	Ex-Empresário	41	9
12	18/07/07	Empresário	41	9
13	18/07/07	Empresário	29	6
14	18/07/07	Ex-Empresário	30	7
15	19/07/07	Empresário	43	9
16	20/07/07	Ex-Secretário Indústria e Comércio	50	10
Total:			753 min.	172 pág.
Média:			47 min./entrev.	11 pág./entrev.

FICHA CATALOGRÁFICA*
Biblioteca Central da UNICENTRO, Campus Guarapuava

G895e Grzeszczeszyn, Geverson.
Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR / Geverson Grzeszczeszyn. -- Maringá, 2007. xii, 210 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá / Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007
Orientadora: Hilka Pelizza Vier Machado
Banca examinadora: Dante Pinheiro Martinelli, Luiz Tatto
Bibliografia.

1. Empresa familiar. 2. Desenvolvimento local – Guarapuava (PR). 3. Desenvolvimento econômico. 4. Indústria de móveis. 5. Empreendedorismo. 6. Marcenarias. 7. Empresas familiares. 8. Políticas públicas. I. Título. II. Maringá – Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658.041

* Na versão impressa, esta ficha consta no verso da folha de rosto (segunda página) da dissertação.

Referência desta dissertação:

GRZESZCZESZYN, Geverson. **Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR.** 2007. 222f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.