



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS -GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO/MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL**

**KAMILA PEREIRA TAVARES**

**O DESENVOLVIMENTO DO AGLOMERADO MADEIRA E MÓVEIS NO  
MUNICÍPIO DE MACAPÁ**

**MACAPÁ  
2017**

KAMILA PEREIRA TAVARES

**O DESENVOLVIMENTO DO AGLOMERADO MADEIRA E MÓVEIS NO  
MUNICÍPIO DE MACAPÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de pós –  
graduação/mestrado em Desenvolvimento Regional  
(PPGMDR) da Universidade Federal do Amapá- UNIFAP,  
como requisito à obtenção do título de Mestre em  
Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Sergio Monteiro Filocreão

MACAPÁ  
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Central da Universidade Federal do Amapá

694

T231d Tavares, Kamila Pereira.

O desenvolvimento do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá / Kamila Pereira Tavares; orientador, Antônio Sergio Monteiro Filocreão. – Macapá, 2017.

153 f.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal do Amapá, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional.

1. Madeira – Utilização. 2. Atividade madeireira. 3. Desenvolvimento local – Amapá. I. Filocreão, Antônio Sergio Monteiro, orientador. II. Fundação Universidade Federal do Amapá. III. Título.

KAMILA PEREIRA TAVARES

**O DESENVOLVIMENTO DO AGLOMERADO MADEIRA E MÓVEIS NO  
MUNICÍPIO DE MACAPÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de pós –  
graduação/mestrado em Desenvolvimento Regional  
(PPGMDR) da Universidade Federal do Amapá- UNIFAP,  
como requisito à obtenção do título de Mestre em  
Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Sergio Monteiro Filocreão

**Aprovado em: 20/06/2017**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Antonio Sergio Monteiro Filocreão  
Orientador (UNIFAP)

---

Prof. Dr. Ricardo Ângelo Pereira de Lima  
Examinador Interno (UNIFAP)

---

Prof. Dr. Joselito Santos Abrantes  
Examinador Externo (CEAP)

A Deus, pela vida.

Ao meu pai Otávio Augusto Tavares, *in memória*,  
o qual me ensinou que o conhecimento é o único  
bem mais valioso nesta vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde, inspiração e disposição para o trabalho, bem como o encorajamento para vencer as dificuldades e conseguir finalizar com êxito este estudo.

À Pró- Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESPG) Programa de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional (PPGMDR) da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), pela oportunidade de realizar o curso e ao CNPQ, por conceder a bolsa de pesquisa e viabilizar a realização do estudo.

Ao professor orientador Antônio Sérgio Monteiro Filocreão, pela admirável sabedoria com que conduziu a orientação deste estudo, sobretudo pelo apoio e incentivo constantes, além da firmeza nas decisões tomadas ao longo do trabalho de consolidação desta dissertação.

Aos professores Ricardo Ângelo Pereira de Lima e Joselito Santos Abrantes, pelo apoio e ajuda na elucidação de questões relacionadas à realização da pesquisa.

Aos moveleiros participantes da pesquisa, pela confiança na seriedade deste trabalho e pela valiosa colaboração, participando espontaneamente da pesquisa.

Às organizações sociais locais envolvidas com o setor madeira e móveis do Município de Macapá, pelo apoio e informações prestados.

A todos os colegas da turma de mestrado 2015, por me acolherem e compartilharem conhecimento comigo.

À minha mãe Maria das Dores, pelos ensinamentos e palavras de encorajamento, pela paciência, por todo amor, apoio e incentivo. Aos meus familiares, pela compreensão das minhas ausências e por tudo o que representam em minha vida.

[...] Desenvolvimento pressupõe *mudança, transformação* – e uma transformação *positiva, desejada* ou *desejável*. Clamar por desenvolvimento [...] só é concebível, portanto, no seio de uma cultura que busque a mudança ou que esteja conscientemente aberta a essa possibilidade como um *valor social* [...]. (SOUZA, 1996, p. 1).

## RESUMO

Este estudo investiga o desenvolvimento do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá. De natureza epistêmica, o método de pesquisa utilizado foi do tipo quali-quantitativo, a partir da percepção dos atores locais integrados ao aglomerado madeira e móveis. Utilizou-se como suporte teórico, o setor florestal com ênfase na Amazônia e no Amapá, o desenvolvimento regional e local, com vistas ao desenvolvimento endógeno, sistemas de gestão e inovação e Arranjo Produtivo Local. Realizou-se aplicação de questionários, entrevistas e coleta de dados secundários, com intuito de identificar, analisar e interpretar os fatores que representam as limitações, desafios e potencialidades do aglomerado moveleiro do município de Macapá. Os resultados demonstraram que o setor moveleiro no município de Macapá, com características de aglomerado, encontra-se incipiente por fatores socioeconômicos e ambientais. A informalidade e a falta de qualificação da mão de obra reflete na produção, na presença de mercado e na oferta de novos empregos. O nível de inovação e aprendizado é considerado baixo, em virtude da falta de recursos tecnológicos, e de acesso as práticas de gestão cabíveis ao segmento. O baixo índice de cooperação existente no aglomerado inviabiliza a existência de um arranjo produtivo local voltado para o desenvolvimento. Destacam-se a falta de políticas públicas que contribuam para o desenvolvimento do aglomerado, a falta de certificação da madeira utilizada pelos moveleiros e a inexistência de uma gestão voltada para a qualidade, para as práticas sustentáveis e para o crescimento empresarial. Espera-se, através desta pesquisa, contribuir para aprofundar a discussão sobre a implementação de políticas públicas que desenvolvam e assegurem ações para o desenvolvimento do aglomerado, de modo a promover a existência de um arranjo produtivo local madeira e móveis para o desenvolvimento local.

Palavras-chave: Amazônia. Madeira e móveis. Inovação. Arranjo Produtivo Local. Desenvolvimento Local.

## ABSTRACT

This study investigates the development of agglomerate wood and furniture in the municipality of Macapá. Of epistemic nature, the research method used was of the qualitative-quantitative type, based on the perception of the local actors integrated to the agglomerate wood and furniture. The forest sector with emphasis on the Amazon and Amapá, regional and local development, with a view to endogenous development, management and innovation systems and Local Productive Arrangement was used as theoretical support. Questionnaires, interviews and secondary data collection were applied in order to identify, analyze and interpret the factors that represent the limitations, challenges and potentialities of the furniture cluster in the municipality of Macapá. The results showed that the furniture sector in the municipality of Macapá, with agglomerate characteristics, is incipient due to socioeconomic and environmental factors. Informality and the lack of qualification of the labor force reflects in the production, the presence of the market and the offer of new jobs. The level of innovation and learning is considered low, due to the lack of technological resources, and access to the management practices applicable to the segment. The low level of cooperation in the agglomerate impairs the existence of a local productive arrangement focused on development. The lack of public policies that contribute to the development of the agglomerate, the lack of certification of wood used by furniture makers, and the lack of quality management, sustainable practices and business growth are highlighted. Through this research, it is hoped to contribute to deepen the discussion about the implementation of public policies that develop and ensure actions for the development of the agglomerate, in order to promote the existence of a local productive arrangement of wood and furniture for local development.

Key words: Amazon. Wood and furniture. Innovation. Local Productive Arrangement. Local Development.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	Vegetação do estado do Amapá	39
<b>Figura 2</b>	Localização estratégica do Amapá em relação aos mercados internacionais	40
<b>Quadro 1</b>	Principais espécies exploradas pelas serrarias em regiões de terra firme	45
<b>Fluxograma 1</b>	Etapas de Formação dos Arranjos Produtivos Locais	48
<b>Fotografia 1 a-b</b>	Ambiente interno de movelaria em Macapá	63
<b>Fotografia 2</b>	Maquinários e ferramentas mais utilizadas pelas movelarias no Amapá	64
<b>Mapa 1</b>	Canal do Jandiá e Pedrinhas	66
<b>Mapa 2</b>	Localização das movelarias visitadas	67
<b>Fotografia 3</b>	Móveis revendidos na área de móveis novos e usados	78
<b>Fotografia 4</b>	Produção de portas para armários de cozinha em movelarias de Macapá	81
<b>Fotografia 5 a b c-d</b>	Produção, estoque e venda de cadeiras com desenho diferenciado em movelaria de Macapá	84
<b>Fotografia 6 a b c-d</b>	Inovação em produtos	90
<b>Fotografia 7 a-b</b>	Aquisição de máquinas	94
<b>Mapa 3</b>	Floresta Estadual do Amapá	110
<b>Fotografia 8 a b-c</b>	Implantação do programa 5S	117
<b>Fotografia 9 a b-c</b>	Acumulação de resíduos	117
<b>Fotografia 10 a-b</b>	Acumulação de resíduos, controle e destinação adequada	118

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Percentual de produção de madeira de tora, a partir de florestas nativas, nos Estados da Amazônia Legal em 2014	42
<b>Gráfico 2</b>	Produção e preços unitários da madeira em tora no Brasil	43
<b>Gráfico 3</b>	Ano de Fundação da Empresa	68
<b>Gráfico 4</b>	Classificação CNAE	70
<b>Gráfico 5</b>	Tamanho da empresa	71
<b>Gráfico 6</b>	Contingente de trabalhadores na movelaria	72
<b>Gráfico 7</b>	Escolaridade do principal fundador	74
<b>Gráfico 8</b>	Evolução do número de empregados	74
<b>Gráfico 9</b>	Estrutura do capital das empresas	75
<b>Gráfico 10</b>	Nível de importância das principais dificuldades na operação da empresa (%)	77
<b>Gráfico 11</b>	Escolaridade do pessoal ocupado	79
<b>Gráfico 12</b>	Nível de importância da capacidade competitiva (%)	83
<b>Gráfico 13</b>	Panorama da gestão financeira nas movelarias	86
<b>Gráfico 14</b>	Tecnologia da informação	88
<b>Gráfico 15</b>	Introdução da inovação no período de 2005 a 2015	89
<b>Gráfico 16</b>	Nível de importância dos impactos resultantes da introdução da inovação no período de 2005 a 2015 (%)	93
<b>Gráfico 17</b>	Nível de importância das atividades inovativas desenvolvidas no período de 2005 a 2015 (%)	96
<b>Gráfico 18</b>	Nível de importância das atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos desenvolvidas durante os últimos três anos (%)	98
<b>Gráfico 19</b>	Nível de importância do resultado dos processos de treinamento e aprendizagem (%)	99
<b>Gráfico 20</b>	Nível de importância das principais vantagens de pertencer a um arranjo para as empresas (%)	102
<b>Gráfico 21</b>	Nível de importância das principais transações comerciais (%)	103
<b>Gráfico 22</b>	Nível de importância das principais características para a empresa quanto a mão de obra local (%)	105
<b>Gráfico 23</b>	Nível de importância quanto a avaliação da contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais no tocante às atividades de apoio ao aglomerado (%)	107
<b>Gráfico 24</b>	Participações da empresa em programas e ações específicas para o segmento	113
<b>Gráfico 25</b>	Nível de importância das políticas públicas que poderiam contribuir para a eficiência competitiva do arranjo (%)	114
<b>Gráfico 26</b>	Gestão ambiental realizada pela empresa	116

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Preços médios de espécies florestais utilizadas pelas micro serrarias na região de várzea no estado do Amapá	45
<b>Tabela 2</b>	Preços médios das principais espécies florestais utilizadas pelas indústrias na região de terra firme no estado do Amapá	46
<b>Tabela 3</b>	Produção e consumo aparente de móveis nos principais países produtores do setor industrial moveleiro em 2006	57
<b>Tabela 4</b>	Principais dificuldades na operação da empresa	76
<b>Tabela 5</b>	Capacidade competitiva	82
<b>Tabela 6</b>	Impacto resultante da introdução da inovação no período de 2005 a 2015	92
<b>Tabela 7</b>	Atividade inovativa desenvolvida no período de 2005 a 2015	95
<b>Tabela 8</b>	Atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos durante os últimos três anos	97
<b>Tabela 9</b>	Resultado do processo de treinamento e aprendizagem	98
<b>Tabela 10</b>	Principais vantagens de pertencer a um arranjo para as empresas	101
<b>Tabela 11</b>	Principais transações comerciais	103
<b>Tabela 12</b>	Principais características para a empresa quanto a mão de obra local	104
<b>Tabela 13</b>	Avaliação da contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais no tocante às atividades de apoio ao aglomerado	106
<b>Tabela 14</b>	Principais políticas públicas de contribuição às empresas moveleiras	114

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AFAP	Agência de Fomento do Amapá
APL	Arranjo Produtivo Local
CADIMA	Centro de Apoio ao Desenvolvimento das Indústrias Moveleiras do Amapá
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COMOSB	Centro Tecnológico para o Setor de Madeira e Móveis
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FIEAP	Federação das Indústrias do Estado do Amapá
FLOTA	Floresta Estadual do Amapá
GEA	Governo do Estado do Amapá
IED	Instituto Europeu de Design
IMAP	Instituto do Meio Ambiente e de Ordenamento Territorial
JUCAP	Junta comercial do Amapá
MDF	Medium Density Fiberboard
ME	Micro Empresa
MEI	Microempreendedor Individual
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDMÓVEIS	Sindicato das Indústrias do Mobiliário
UNIMÓVEIS	União dos Moveleiros do Amapá

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
<b>2</b>	<b>EPISTEMOLOGIA DA TEORIA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL</b>	23
2.1	NOVOS PARADIGMAS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL ENDÓGENO	24
<b>2.1.1</b>	<b>O desenvolvimento Regional e os Sistemas de gestão e inovação</b>	28
<b>3</b>	<b>FLORESTAS NO CONTEXTO MUNDIAL</b>	31
3.1	CENÁRIO MADEIREIRO NA AMAZÔNIA	34
<b>3.1.1</b>	<b>A crise ambiental e alternativas de desenvolvimento na Amazônia</b>	36
3.2	CARACTERÍSTICA DO SETOR FLORESTAL NO AMAPÁ	38
<b>3.2.1</b>	<b>Produtos Florestais madeireiros no Amapá</b>	41
<b>4</b>	<b>ARRANJO PRODUTIVO LOCAL-APL</b>	47
4.1	HIERARQUIAS, GOVERNANÇA E CAPITAL SOCIAL E SISTEMAS DE INOVAÇÃO PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL	49
4.2	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO SETOR MOVELEIRO	53
<b>4.2.1</b>	<b>Influências e expansão do setor moveleiro no contexto Internacional</b>	54
<b>4.2.2</b>	<b>O setor moveleiro no Brasil</b>	58
<b>4.2.3</b>	<b>O setor moveleiro no Estado do Amapá</b>	60
<b>5</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGLOMERADO MADEIRA E MÓVEIS DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ</b>	65
5.1	ASPECTOS INICIAIS DE IDENTIFICAÇÃO DAS MOVELARIAS	65
<b>5.1.1</b>	<b>Identificação da empresa</b>	68
<b>5.1.2</b>	<b>Funções, nível de escolaridade do fundador e evolução do número de colaboradores</b>	72
<b>5.1.3</b>	<b>Estrutura do capital da empresa</b>	74
<b>5.1.4</b>	<b>Principais dificuldades na operação da empresa</b>	75
5.2	PRODUÇÃO, MERCADO E EMPREGO	78
<b>5.2.1</b>	<b>Pessoal ocupado e nível de escolaridade</b>	78
<b>5.2.2</b>	<b>Vantagem competitiva da linha de produção</b>	80
<b>5.2.3</b>	<b>Aspectos financeiros e orçamentários</b>	84
5.3	INOVAÇÃO, COOPERAÇÃO E APRENDIZADO	86

<b>5.3.1</b>	<b>Inovação: Introdução, desenvolvimento e seus resultados</b>	<b>86</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Treinamento e capacitação de recursos humanos: Aplicação e seus resultados</b>	<b>96</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Provedores de capacitação e treinamento ao setor moveleiro</b>	<b>99</b>
<b>5.4</b>	<b>ESTRUTURA, GOVERNANÇA E VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL</b>	<b>100</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Principais vantagens de inserção no Arranjo Produtivo Local</b>	<b>100</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Principais transações comerciais</b>	<b>102</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Características relevantes para a mão de obra no setor moveleiro</b>	<b>104</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Avaliação da contribuição de Sindicato, Associações e Cooperativas locais</b>	<b>105</b>
<b>5.5</b>	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAS DE FINANCIAMENTO</b>	<b>109</b>
<b>5.5.1</b>	<b>Programas e ações de apoio ao setor moveleiro</b>	<b>109</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Principais políticas públicas de contribuição às empresas moveleiras</b>	<b>113</b>
<b>5.6</b>	<b>GESTÃO AMBIENTAL</b>	<b>115</b>
<b>5.6.1</b>	<b>Aplicabilidade da gestão ambiental nas empresas</b>	<b>115</b>
<b>5.6.2</b>	<b>As perspectivas de desenvolvimento sustentável para o aglomerado madeira e móveis</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>123</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE A - ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM INSTITUIÇÕES ATRELADAS AO AGLOMERADO MOVELEIRO</b>	<b>134</b>
	<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE C - SOLICITAÇÃO IMAP EMPRESAS CERTIFICADAS</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE D - OFÍCIO JUCAP MOVELARIAS REGISTRADAS</b>	<b>137</b>
	<b>ANEXO A - REDESIST - QUESTIONÁRIO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS</b>	<b>138</b>
	<b>ANEXO B - IMAP RESPOSTA A OFÍCIO</b>	<b>153</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Amazônia se caracteriza, na sua essência, pela diversidade multicultural do seu ambiente, que reflete no contexto da floresta, nos aspectos sociais, culturais, no modo de viver da sua população e costumes. Por muitos anos prevaleceu o uso da madeira como elemento diverso nessa região, que aparece tanto na realidade laboral, como no modo de vida da população, apresentando-se no habitat, na produção de canoas, construção civil, móveis e materiais indiretos, muitas vezes como meio de subsistência.

Neste contexto, embora a madeira represente o universo mais simbólico da diversidade da floresta, o setor se contrasta com as fragilidades referentes ao acesso dos bens e serviços, infraestrutura inadequada, dificuldades no licenciamento ambiental e aspectos econômicos e políticos que impedem o desenvolvimento do setor, bem como os seus reflexos na região.

Abrantes (2005) afirma que mesmo que diante da potencialidade existente no aglomerado madeira e móveis de Macapá, este ainda é bastante fragmentado e pouco especializado, baseado exclusivamente em madeira sólida (madeira serrada tropical), com a maioria das empresas descapitalizadas e inadimplentes, com muitas dificuldades em acessar o crédito bancário e com problemas de gestão.

Um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento da atividade moveleira sustentável no Amapá tem sido a questão do fornecimento de madeira legal, que está diretamente relacionado com as dificuldades de definição da posse da terra no estado. Como em toda a região amazônica, a situação fundiária é precária, com a existência de sobreposição de posses (AMAPÁ, 2004).

A tecnologia empregada está defasada e a mão-de-obra é pouco qualificada. A maioria das empresas estão desorganizadas e desprovidas do espírito de empreendedorismo e de associativismo. Um dos principais óbices ao desempenho da atividade é, sem dúvida, a secagem, a certificação e o acesso facilitado à madeira serrada local (ABRANTES, 2005).

Conforme diagnóstico do Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas-Sebrae/ AP (2002) acerca do cluster madeireiro e moveleiro do estado do Amapá, o setor apresenta produtos de baixa qualidade, falta de visão integrada da cadeia produtiva, ausência de mão-de-obra qualificada, carência em *design* de móveis, falhas gerenciais e pouca visão de negócio por parte dos empresários, bem como, licença ambiental lenta, abrindo brechas para o descaso.

Além dos aspectos supramencionados, existem outros entraves, tais como: a deficiência nos canais de comercialização, baixo volume de produção, geralmente realizada por encomenda, o que limita quase que exclusivamente ao mercado local. Assim como, limitações

gerenciais e tecnológicas no processamento industrial, sendo um setor com tecnologia obsoleta e rudimentar, bastante fragmentado, pouco especializado e descapitalizado (SEBRAE/AP, 2002).

Neste sentido, com as fragilidades existentes do aglomerado, este pode não vir a configurar um Arranjo Produtivo Local (APL), dado ao baixo nível de governança, cooperação, interação e competitividade dos negócios instalados.

Com efeito, a questão central que norteou o presente trabalho consiste em saber: **de que forma o aglomerado madeira e móveis no município de Macapá, contribui para o desenvolvimento local?**

Buscando respostas e reflexões sobre a problemática apresentada, foi estabelecido como objetivo geral: analisar o comportamento e as contribuições do setor madeira e móveis no município de Macapá como alternativa de desenvolvimento local; e como objetivos específicos: analisar a importância do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá nos aspectos ligados à geração de emprego, ocupação, renda e inclusão social; explicar a dinâmica do aglomerado moveleiro no município de Macapá, através dos princípios de inovação; e analisar as limitações, desafios e potencialidades do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá para o desenvolvimento regional.

Partiu-se da seguinte hipótese: **apesar das potencialidades madeireiras da região Amazônica, no que concerne ao estoque de matéria prima de alta qualidade, o aglomerado madeira e móveis, como alternativa de desenvolvimento para o município de Macapá não tem aproveitado essas vantagens, devido a diversos fatores, como: a ausência de políticas públicas, que superem suas dificuldades quanto às exigências legais e de infra-estrutura e, principalmente, a ausência de política de inovação e tecnologia e incipiência na gestão.**

A presente pesquisa tem como finalidade o estudo do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá, no estado do Amapá. Sendo esta também a área de abrangência da pesquisa, devido à considerável concentração desta atividade, em função do fácil acesso à matéria-prima e ao fato do município representar um dos principais centros consumidores de móveis do estado, de modo a analisar a dinâmica do aglomerado, concomitante às suas potencialidades e limitações.

Conforme dados do IBGE (2010)<sup>1</sup>, o Município de Macapá possui uma população de 465.495 habitantes, com área da unidade territorial (Km<sup>2</sup>) de 6.502,105, com densidade

---

<sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Censo Demográfico 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=160030>>. Acesso em 28 Fevereiro 2016.

demográfica (hab/ km<sup>2</sup>) é de 62,14.

Para melhor compreensão da atividade moveleira no contexto da cidade de Macapá, além das áreas que comumente corresponde a atividade madeireira, correspondente aos trechos do Canal do Jandiá e Canal das Pedrinhas. Uma vez que, é forte a presença do setor em áreas úmidas para o escoamento da madeira. Além disso, foram também aplicados questionários nas movelarias em diversos bairros da cidade de Macapá, de modo a compreender o setor moveleiro na configuração urbana.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi estipulado um recorte temporal no período de 2005 a 2015. Para seleção das empresas na pesquisa, optou-se por aquelas que produzem móveis em madeira e Medium Density Fiberboard (MDF), registradas ou não no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica- CNPJ. O universo pesquisado foi de 114 empresas moveleiras, número este obtido por meio de fornecedores locais. Desse total, somente 25 responderam ao questionário, 5 manifestaram não possuir interesse, em 10 não foi possível conseguir agenda com o proprietário. As 74 empresas restantes apresentaram inviabilidade de aplicação do questionário, decorrente o tempo de execução do mestrado. Assim, somente 25 empresas concordaram em responder a pesquisa, correspondendo a 22% da população.

A pesquisa apresentou um cunho qualitativo e quantitativo, apropriando- se de métodos e teorias por meio da pesquisa bibliográfica. Buscou-se aplicar a perspectiva e a diversidade estudada por meio de reflexão, utilizando- se da variedade de abordagens e métodos da pesquisa qualitativa.

Assim, Flick (2004, p. 20) ao tratar dos aspectos essenciais da pesquisa qualitativa, versa que as ideias centrais que conduzem a pesquisa qualitativa diferem daquelas empregadas na pesquisa quantitativa:

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

Esta pesquisa também foi complementada através da utilização de procedimentos de natureza quantitativa. Seguindo ensinamentos de Richardson (2012), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Utilizou-se o método hipotético-dedutivo de modo a formular conjecturas ou hipóteses para o problema em questão. Foram deduzidas consequências, as quais foram testadas e/ ou falseadas. Assim, o método hipotético- dedutivo busca evidências empíricas para constatar, ou

não, as hipóteses levantadas.

Além disso, foram utilizados os métodos observacional e comparativo, afim de fornecer considerável reforço às conclusões obtidas, sobretudo mediante ao método estatístico.

O processo da pesquisa foi composto por quatro etapas. A primeira etapa correspondeu a revisão de literatura com a identificação das obras inerente ao tema da pesquisa. Nesta etapa foram considerados também os aspectos históricos referente a temática.

Ainda nesta primeira etapa, buscou-se realizar um levantamento das principais contribuições acerca do desenvolvimento regional e local e os sistemas de gestão e inovação. Bem como, um apanhado sobre as florestas em seu contexto mundial, incluindo portanto, o cenário madeireiro na Amazônia e no Amapá. Foi realizado um apanhado acerca dos Arranjos Produtivos Locais, concomitante ao aglomerado moveleiro no estado do Amapá. A pesquisa bibliográfica se apresentou, portanto, de forma linear.

A segunda etapa consistiu na aplicação do instrumental questionário semiestruturado baseado no modelo REDESIST<sup>2</sup> utilizado pelo SEBRAE (ANEXO A) no setor junto ao moveleiros, bem como, a realização de registro fotográfico, para a obtenção de dados e informações sobre aglomerado madeireiro em Macapá. Tal etapa caracteriza o procedimento de coleta de dados e a pesquisa qualitativa. Para tratamento dos dados e análise dos resultados foram utilizados os seguintes programas: Lime Survey, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e excel.

A terceira etapa mencionou à identificação e participação de instituições que operam ou estão atreladas ao setor madeira e móveis dentro do aglomerado. Foram acessadas informações aos bancos de dados online, como o: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, Cadastro geral de empregados e desempregados-CAGED, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços-MDIC, entre outros.

Nesta etapa realizou-se as entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados (Apêndice A), com respaldo e acompanhamento do Termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B). Rosa e Arnoldi (2008, p. 30 e 31) versam acerca da entrevista semiestruturada:

As questões, nesse caso, deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. O questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade. Frequentemente, elas dizem respeito a uma avaliação de crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhados de fatos e comportamentos. Exigem que se componha um roteiro de tópicos selecionados. As questões seguem uma formulação flexível, e a sequência e as minúcias ficam por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que acontece naturalmente.

---

<sup>2</sup> Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

Foram acessadas informações dos agentes, técnicos, presidentes, coordenadores, pessoas envolvidas em pesquisas inerente a temática, nas instituições públicas ou privadas que possuem vínculos com as atividades madeireira no Amapá, entre elas:

- a) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): Dados referentes à economia, ao crescimento populacional e à realidade geográfica e ocupação do território.
- b) Junta Comercial do Amapá (JUCAP): Informações sobre o quantitativo de empreendimentos formalizados no setor moveleiro.
- c) Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA): Informações das ações realizadas pela Secretaria, todas atreladas ao setor madeira e móveis em Macapá.
- d) Agencia de Desenvolvimento Econômico do Amapá: Pesquisas, projeto e dados socioeconômicos do setor.
- e) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE): Elaboração de projetos voltados para o setor madeira e móveis, e formação e qualificação profissional para o setor.
- f) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI): Formação e qualificação profissional para os moveleiros, e projetos vinculados a tecnologia e inovação aplicados no processamento da madeira e na produção de móveis.
- g) SINDMÓVEIS/ AP: Articulação e representatividade por meio de contatos e informações acerca do setor moveleiro no Amapá.
- h) Universidade Federal do Amapá (UNIFAP): Pesquisas Científicas já realizadas no setor moveleiro.
- i) Federação do Comércio do Amapá (FECOMÉRCIO): Quantitativo de empresas moveleiras e sindicatos, associações e cooperativas atreladas ao setor.

A quarta etapa correspondeu a análise dos dados coletados e geração dos resultados referente as movelarias entrevistadas, bem como, explanação das informações subsidiadas por cada instituição de apoio ao setor.

Para a pesquisa foram utilizados mapas referentes ao cenário moveleiro de Macapá na configuração da cidade. Os mesmos foram pesquisados nas instituições atreladas a temática, fornecido por meio digital contendo informações relevantes para a pesquisa, bem como, formulados por meio dos resultados alcançados através do questionário.

A escolha desta proposta de estudo e pesquisa originou-se especialmente em razão do Amapá, um estado consideravelmente novo apresentar potencial de desenvolvimento no setor

econômico, cultural, social, ambiental e educacional, porém, com uma economia incipiente, a qual precisa encontrar alternativas para a geração de renda, emprego e ocupação.

No que diz respeito ao desenvolvimento, Buarque (1999) versa o processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas.

Dentro das condições contemporâneas de globalização e intenso processo de transformação, segundo Buarque (1999), o desenvolvimento local representa também alguma forma de integração econômica com o contexto regional e nacional, que gera e redefine oportunidade e ameaças, exigindo competitividade e especialização de setores potenciais para o desenvolvimento da região.

Não obstante, os Sistemas de Inovação e Desenvolvimento Regional, conforme Bekele e Jackson (2006), possuem como uma das finalidades tornar o aglomerado mais inovador e, conseqüentemente, a economia regional mais competitiva e, até certo ponto, mais autônoma, tornando-a menos dependente, aferindo um sistema produtivo e de gestão mais eficiente, caracterizando-se como APL, com reflexos nas relações com o desenvolvimento econômico regional.

Nesta pesquisa, entretanto, optou-se por privilegiar a abordagem de arranjos produtivos e não, sistemas, em razão da primeira refletir mais a situação das aglomerações produtivas a serem estudadas, que ainda se encontram em estágio de organização incipiente, sem uma articulação mais consistente entre seus membros e outras instituições presentes no território. A par da, relativamente, rápida disseminação da abordagem dos APL no Brasil, muitos dos estudos existentes se restringem mais a descrição e/ou diagnóstico dos arranjos enfocados e, menos a propostas e formulação de estratégias para o seu desenvolvimento.

Buscou-se ainda compreender o desenvolvimento sustentável e a capacidade de gestão no setor para a obtenção de resultados positivos de qualquer política de desenvolvimento local, desde a implantação de boas práticas de fabricação até as estratégias de inovação (processo, produto e gestão), atrelados ao véis ambiental como a legalização da madeira, fatores sociais como oferta de mão de obra, políticas de tecnologia e inovação e infra estrutura, de modo que estes garantam e propulsionem o desenvolvimento regional.

Assim almejou-se, como interesse pessoal, desenvolver o aprendizado por meio da pesquisa, bem como, responder as lacunas de conhecimento pertinentes as peculiaridades do

setor madeira e móveis no município de Macapá. Além disso, pretende-se enveredar pela temática acerca do desenvolvimento local e regional, buscando ainda soluções por meio da pesquisa sobre Inovação, contribuindo com reflexos efetivos e contínuos nos aspectos sociais e econômicos para o setor madeira e móveis no município de Macapá.

Pretende-se promover um embasamento adequado àqueles que necessitem de informações e dados específicos para atuar profissionalmente no setor. Por conseguinte, buscase, colocar à disposição dos interessados ferramentas mais consistentes sobre esse assunto.

A pesquisa se estrutura em cinco seções, apresentado-se na primeira seção os aspectos introdutórios e contextualização do estudo. Na segunda seção apresenta-se as principais teorias do desenvolvimento, o desenvolvimento local e regional e o desenvolvimento regional e os sistemas de gestão e inovação abordados, entre outros, por Barquero, Schumpeter e Buarque. A escolha desses autores decorre da relevância de seus estudos no desenvolvimento das regiões e a inovação.

A terceira seção realizou-se um apanhado mundial acerca das características ambientais, sociais e econômicas que referem-se as florestas em um contexto mundial. Em seguida analisou-se o cenário madeireiro na Amazônia, suas crises ambientais e alternativas de desenvolvimento. Concomitante a este, também foi apresentado o setor florestal no Amapá e seus potenciais produtos florestais madeireiros.

A quarta seção é dedicado a apresentar o enfoque no Arranjo Produtivo Local. Bem como, as hierarquias, governança e capital social e sistemas de inovação para este. Também é tratado nesta seção, as características do APL moveleiro em um contexto mundial, nacional e local, de modo a compreender as discrepâncias existentes nos diferentes cenários.

A quinta seção se propõe a discutir os elementos que apresentam os resultados da pesquisa, com sistematização dos dados levantados e analisados à luz da teoria de base, a partir dos seguintes subcapítulos: i) aspectos iniciais de identificação das movelarias: buscou-se apresentar as características iniciais de apresentação da estrutura formal das movelarias e suas principais dificuldades; ii) produção, mercado e emprego: neste subcapítulo são analisadas questões inerentes escolaridade do pessoal ocupado e a capacidade competitiva dos produtos; iii) inovação, cooperação e aprendizado: são analisados o nível de aplicabilidade da inovação e atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos; iv) estrutura, governança e vantagens associadas ao ambiente local: são demonstrados o grau de conhecimento, participação e vantagens do APL no aglomerado, bem como a contribuição da governança associativa; v) políticas públicas e formas de financiamento: é descrito os programas e ações de conhecimento dos moveleiros, bem como, as sugestões de contribuição para o aglomerado; e

vi) gestão ambiental: são demonstrados o grau de envolvimento das empresas com as vertentes ambientais inerentes ao setor madeira e móveis. Em conjunto, esses resultados, fundamentaram a visualização do desenvolvimento do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá.

Tais perspectivas apontam que para ocorrer uma mudança na organização econômica, organizacional, social e ambiental é necessário criar as bases sociais do seu sucesso. O setor madeira e móveis apresenta características emergentes que apontam a necessidade da implantação de ações que possibilitem o desenvolvimento do aglomerado a partir do seu potencial natural.

## 2. EPISTEMOLOGIA DA TEORIA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL

O presente trabalho foi construído com base em duas linhas significativas para o estudo do aglomerado madeira e móveis. A princípio, a relevância de inserir conceitos acerca do desenvolvimento regional se dá pelo fato deste incorporar a região Amazônica, a qual tem como uma das principais matérias primas a madeira. A madeira comumente é uma potencialidade regional, a qual possui características comerciais de alavancar diretamente economia da região.

Já a integração do desenvolvimento local neste trabalho, se dá pelo fato deste possuir aspectos intrínsecos aos arranjos produtivos locais. Ao se discutir o desenvolvimento local, a pesquisa aborda a inovação, a governança associativa, a cooperação e as dinâmicas existentes no município de Macapá referente ao setor madeira e móveis.

O debate acerca do desenvolvimento é muito presente nas esferas acadêmicas, institucionais e governamentais. Principalmente quanto à distinção entre desenvolvimento e crescimento econômico, pois muitos autores atribuem apenas os incrementos constantes no nível de renda como condição para se chegar ao desenvolvimento, sem, no entanto, se preocupar como tais incrementos são distribuídos.

Para Souza (2012) não existe uma definição universalmente aceita de desenvolvimento. Vasconcellos e Garcia (2008, p. 205) atrelam desenvolvimento a qualidade de vida:

O desenvolvimento, em qualquer concepção, deve resultar do crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida, ou seja, deve incluir “as alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia)”.

Ao tratar de desenvolvimento regional em seus estudos, Boisier (1996) afirma que esse conceito deve limitar e circunscrever o fenômeno de uma maneira que permita diferencia-lo dos outros, dando-lhe unicidade e especificidade. Para esse autor, define-se desenvolvimento regional como “um processo localizado de troca social sustentada que tem como finalidade última o progresso permanente da região, da comunidade regional como um todo e de cada indivíduo residente nela.” (BOISIER, 1996, p. 10 apud ABRANTES, 2014, p. 41).

Neste sentido, Abrantes (2014, p.41) aborda que:

A complexidade desse tipo de desenvolvimento está na combinação das dimensões espacial, social e individual. O desenvolvimento de uma região se deve então à transformação do território em sujeito coletivo, um processo de fortalecimento da sociedade civil, entendida como comunidade, indivíduos e região.

Para o desenvolvimento regional e local deve ser considerado todo o complexo processo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente humana e social, bem como as mudanças e peculiaridades em torno de cada região.

Inúmeros são os fatores que tem impulsionado as mudanças para um desenvolvimento. Entre as mudanças, está o desenvolvimento das tecnologias que moldam as estruturas (HÖFLER, TEIXEIRA, 2013).

Sandroni (1999) já considera desenvolvimento econômico como crescimento econômico (incrementos positivos no produto) acompanhado por melhorias do nível de vida dos cidadãos e por alterações estruturais na economia. Para ele, o desenvolvimento depende das características de cada país ou região. Isto é, depende do seu passado histórico, da posição e extensão geográficas, das condições demográficas, da cultura e dos recursos naturais que possuem.

Assim, Dias (2009) apresenta três dimensões, que são: a econômica, a social e a ambiental; envolvendo preocupações de caráter político-social, controle da poluição, segurança e qualidade dos seus produtos, assistência social, projetos filantrópicos, defesa de grupos minoritários, etc.

Becker (2007) confirma que a evolução de uma região pressupõe um projeto unificador de esforços, articulado em torno de um processo de regionalização dos espaços sócio-ambientais do desenvolvimento.

O desenvolvimento econômico ocorre em consequência da utilização do potencial e do excedente gerado localmente e, eventualmente, pela atração de recursos externos, assim como pela incorporação das economias externas ocultas nos processos produtivos. Para neutralizar as tendências ao estado estacionário, é preciso ativar os fatores determinantes dos processos de acumulação de capital, a saber, a criação e difusão de inovações no sistema produtivo, a organização flexível da produção, a geração de economias de aglomeração e de economias de diversidade nas cidades e o fortalecimento das instituições (BARQUERO, 2001).

## 2.1 NOVOS PARADIGMAS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL ENDÓGENO

No que tange ao sentido do desenvolvimento, Vasconcellos e Garcia (2008, p.205) aborda que em qualquer concepção o desenvolvimento deve resultar do crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida, ou seja, deve incluir “as alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma

a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia)”.

Barquero (2001, p. 26) aborda que a principal característica da política de desenvolvimento local é a de que uma boa parte das iniciativas locais se propõe a atuar sobre os fatores determinantes do processo de acumulação de capital. De fato, um dos eixos principais das políticas de desenvolvimento local reside na difusão das inovações e do conhecimento, como pode ser comprovado no caso de algumas iniciativas associadas a territórios com dinâmicas produtivas e níveis de desenvolvimento muito diferentes.

O mesmo autor, aborda um novo paradigma, ao se referir ao desenvolvimento como um processo endógeno:

Os processos de crescimento e de mudança estrutural como sendo o resultado das estratégias e decisões de investimentos das organizações que operam nos mercados e estão integradas a esses condicionadores da dinâmica econômica que são os entornos institucionais e culturais (os quais também afetam as formas de organização da produção, o sistema de relações e a aprendizagem das organizações) Barquero (2001, p. 36)

Buarque (1999, p. 9) explora o desenvolvimento local sendo um processo endógeno:

Desenvolvimento local é um *processo endógeno* registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o *dinamismo econômico* e a *melhoria da qualidade de vida* da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da *mobilização das energias* da sociedade, explorando as suas *capacidades e potencialidades* específicas. Para ser um processo consistente e sustentável, o desenvolvimento deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais.

Assim, o desenvolvimento econômico ocorre em consequência da utilização do potencial e do excedente gerado localmente e, eventualmente, pela atração de recursos externos, de tal modo como pela incorporação das economias externas ocultas nos processos produtivos.

Para neutralizar as tendências ao estado estacionário, é preciso ativar os fatores determinantes dos processos de acumulação de capital, a saber, a criação e difusão de inovações no sistema produtivo, a organização flexível da produção, a geração de economias de aglomeração e de economias de diversidade nas cidades e o fortalecimento das instituições (BUARQUE,1999).

Políticas que incentivem a aglomeração de empresas, respeitando as influências do território sobre as atividades econômicas, assim como a implementação de políticas que visem a identificar e potencializar sinergias locais são extremamente válidas para promover o

desenvolvimento regional.

Ao longo dos anos, os atores locais buscaram incentivar e controlar os processo de ajuste das economias para o desenvolvimento, o que deu lugar à política de desenvolvimento econômico local. Isto devido, a concorrência e as transformações das condições de mercado, e ainda as mudanças organizacionais, tecnológicas, produtivas e comerciais.

Abrantes (2014, p. 42) expressa que a definição de desenvolvimento regional endógeno traz como expressões-chave a convergência e a interação, de modo que:

É um processo onde o território – no sentido amplo do termo- atua ativamente na formação de estratégias que influenciam sua dinâmica econômica. Ela não é apenas um receptor passivo das determinações de grandes empresas, por exemplo. A interação entre os atores público e privado é fundamental para gerar a sinergia necessária para o processo de desenvolvimento. Juntamente com isso, o papel do atores locais e as formas de capital intangível também tem importância relevante. É um projeto coletivo de desenvolvimento, que se articula dentro de um território, daí a ideia de endógeno.

O desenvolvimento endógeno, portanto, é uma interpretação útil para entender a dinâmica econômica e produtiva e para definir e materializar as respostas das organizações e instituições aos desafios da competitividade.

Para Barquero (2001, p. 29) a teoria do desenvolvimento endógeno, diferentemente do proposto pelos modelos neoclássicos, sustenta que:

Cada fator e o conjunto de fatores determinantes da acumulação de capital criam um entorno no qual tomam forma os processos de transformação e de desenvolvimento das economias. Esta é uma interpretação que contribui para o entendimento de como a interação entre esses fatores e os processos determina a dinâmica econômica. Além disso, trabalha com a ideia de que a política de desenvolvimento local é capaz de viabilizar, de forma eficiente, uma resposta local aos desafios da globalização, o que converte a teoria do desenvolvimento endógeno em um instrumento para a ação.

Neste sentido, o desenvolvimento endógeno é uma estratégia para a ação. O local passa a ter identidade própria, de modo a assegurar o desenvolvimento. É a capacidade de liderar o próprio processo, aliado à mobilização do seu potencial.

Em suma, para Barquero (2001, p. 41 e 42) três dimensões estão identificadas no processo endógeno: a econômica, a social e a política. O desenvolvimento endógeno pode ser visto como um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar o seu potencial de desenvolvimento, que leva à melhoria do nível de vida da população. Trata-se de um processo no qual o social se integra ao econômico gerando desenvolvimento.

Para o desenvolvimento regional e local deve ser considerado todo o complexo processo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente humana e social, bem como as mudanças e peculiaridades em torno de cada região.

Barquero (2001, p. 36) ao tratar de desenvolvimento, aborda um novo paradigma, quando se refere ao desenvolvimento endógeno:

Os processos de crescimento e de mudança estrutural como sendo o resultado das estratégias e decisões de investimentos das organizações que operam nos mercados e estão integradas a esses condicionadores da dinâmica econômica que são os entornos institucionais e culturais (os quais também afetam as formas de organização da produção, o sistema de relações e a aprendizagem das organizações).

O desenvolvimento econômico ocorre em consequência da utilização do potencial e do excedente gerado localmente e, eventualmente, pela atração de recursos externos, assim como pela incorporação das economias externas ocultas nos processos produtivos. Para neutralizar as tendências ao estado estacionário, é preciso ativar os fatores determinantes dos processos de acumulação de capital, a saber, a criação e difusão de inovações no sistema produtivo, a organização flexível da produção, a geração de economias de aglomeração e de economias de diversidade nas cidades e o fortalecimento das instituições (BARQUERO, 2001).

Schumpeter (1982), ao falar de inovações, faz referência à produção de novos bens, à introdução de novos métodos de produção e à criação de novas formas de organização ou de abertura de novos mercados para produtos ou fatores. Diferentemente das propostas de Schumpeter, a teoria do desenvolvimento endógeno supramencionada, considera que tais melhorias incluem tanto as inovações radicais como as incrementais nos produtos, nos métodos e nas organizações. São estas que permitem às empresas e aos sistemas de empresas darem uma resposta eficaz aos desafios colocados pelo aumento da concorrência nos mercados.

Becker e Wittman (2003) confirma que a evolução de uma região pressupõe um projeto unificador de esforços, articulado em torno de um processo de regionalização dos espaços sócio-ambientais do desenvolvimento.

Assim, o crescimento de uma economia é indicado ainda com a mensuração do crescimento da sua força de trabalho, a receita nacional poupada e investida e o grau de aperfeiçoamento tecnológico. Já desenvolvimento regional sustentável, que é um dos fatores integrantes desta pesquisa, é verificado pela melhoria do padrão de vida da população e por alterações fundamentais na estrutura econômica e social, as quais possibilitam a distribuição mais equânime das riquezas produzidas (SANDRONI, 1999).

Neste entendimento, para promover o desenvolvimento de uma região é necessário

estudar o grau de aproveitamento dos seus recursos e potencialidades. Fatores regionais tem influência direta sobre a dinâmica do desenvolvimento, podem ser potencializados pela capacidade organizativa, técnica, gerencial e principalmente capacidade de articulação e mobilização de recursos (HÖFLER, TEIXEIRA, 2013).

Hoje, o conceito de desenvolvimento está direcionado às regiões e aos potenciais competitivos, em um ambiente cada vez mais integrado com outras regiões e países. À medida que aumentam seus vínculos externos, a alternativa para o desenvolvimento regional está cada vez mais na capacidade da região em movimentar seus recursos endógenos, trabalhando firmemente seus processos e arranjos produtivos. Suas sugestões para o desenvolvimento envolve a formação de distritos industriais, o entendimento de ambientes inovadores e a constituição e/ou adensamento de arranjos produtivos locais (FOCHEZATTO, 2010).

### **2.1.1 O desenvolvimento Regional e os Sistemas de gestão e inovação**

Todas as medidas de concretização do desenvolvimento regional, aliadas aos conceitos e ações basilares de inovação tendem a reforçar as melhorias do setor. Segundo o Manual de Oslo (Moriconi, 2005), elaborado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE, define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou, significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A principal importância da dimensão local da inovação é de que a atividade inovadora é um processo cumulativo e de aprendizado interativo, que exige a manutenção frequente de inter-relações entre as diversas unidades envolvidas. Na verdade, acaba existindo um fluxo constante de informações qualitativas, por meio de canais e códigos específicos, explicitando o caráter coletivo desse processo.

Como os conhecimentos e capacitações, que são adquiridos e acumulados pelos agentes, apresentam um caráter tácito e específico, eles não podem ser totalmente codificados, o que praticamente impossibilita sua transferibilidade. Assim, o compartilhamento de habilidade e de experiências é fundamental para o processo de geração e difusão de inovações. A proximidade geográfica das unidades envolvidas facilita e estimula a manutenção de interações entre elas, estimulando, dessa maneira, o processo de inovação a partir de determinadas bases locais.

Considerando-se a cultura da inovação, torna-se necessário portanto, ações inovadoras que possibilitem a expansão geográfica dos negócios referente ao setor madeira móveis e a

amenização de barreiras burocráticas para o extrativismo legal.

Outro ponto de extrema importância e que merece ser ressaltado, são os potenciais comerciais que o Amapá apresenta. Inclusões com empresas importadoras e exportadoras, mantendo relação de compra e venda de produtos, entre outros, com China, Estados Unidos, Argentina, Japão, e, após o estreitamento recente das relações Brasil e França, principalmente Guiana Francesa (SEPLAN, 2012).

Assim Porto e Silva (2009) tratam da condição fronteiriça como espaço de diálogo e/ou de conflitos em processo. Sendo locus de políticas territoriais objetivando a manutenção da soberania em sentido amplo e a articulação econômica em um contexto geopolítico de fluidez comercial a partir das redes geográficas, que utilizam a atual condição fronteiriça como forma de conexão entre territórios mais vastos.

Neste sentido, um dos pontos primordiais também será o estudo da gestão, inovação e tecnologia, e as limitações do setor madeira e móveis dentro do contexto do extrativismo, para a busca do desenvolvimento regional.

Motta e Vasconcelos (2013, p. 246) destacam que “quando muda a tecnologia, muda a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas e inclusive o sistema cultural. A mudança é condição para a sobrevivência e para a inovação e o desenvolvimento”.

Para Barquero (2001), os processos de difusão das inovações e do conhecimento estão condicionados pelo interno (sistema de empresas, instituições, atores econômicos e sociais). Deste modo, com a presença ativa dos atores cabíveis, é possível a viabilização do desenvolvimento inovador para as regiões as quais o sistema de inovação atua.

O conceito de ‘inovação social’ é utilizado por Dagnino e Gomes (2000) para fazer referência ao conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais. Sem ser excludente em relação ao anterior, refere-se a um distinto código de valores, estilo de desenvolvimento, ‘projeto nacional’ e objetivo de tipo social, político, econômico e ambiental. Como o anterior, o conceito de inovação social engloba três tipos de inovação: *hardware*, *software* e *orgware*.

O conceito de inovação social, entendido a partir do conceito de inovação – concebido como o conjunto de atividades que pode englobar desde a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico até a introdução de novos métodos de gestão da força de trabalho, e que tem como objetivo a disponibilidade por uma unidade produtiva de um novo bem ou serviço para a sociedade – é hoje recorrente no meio acadêmico e cada vez mais presente no ambiente das políticas públicas. Esse conceito engloba, portanto, desde o desenvolvimento de uma máquina

(*hardware*) até um sistema de processamento de informação (*software*) ou de uma tecnologia de gestão – organização ou governo – de instituições públicas e privadas (*orgware*).

Essas discussões, sobre o contexto relacional produtivo, institucional e social que caracterizam os APLs, ressaltam esta importante nuance do conceito de inovação. Inovação não é somente sinônimo de introdução de um novo processo produtivo ou, de um novo produto (material): inovação significa, também, o desenvolvimento de novas capacidades de relações e de projetos de serviços complexos, onde o objeto material é somente um componente da oferta final. Uma das prioridades parece ser a vontade de promover a inovação de forma ampla, criando um espaço, um ambiente que facilite a mobilidade das idéias, transformando-se em condutores de inovação, promovendo a co-operação seja no âmbito público, seja naquele privado e empreendedor (Dagnino e Gomes, 2000).

Assim, a viabilização de recursos facilitadores da inovação é uma “ponte” para o apoio de um desenvolvimento sustentável eficiente do setor em referência. Com ações de inovação, busca-se conciliar a eficiência produtiva das economias capitalistas com uma melhor distribuição de renda e justiça social, como também com a redução das instabilidades da produção, almeja-se a possibilidade de alcançar fontes de crescimento econômico, as quais se tornarão mais tangíveis à região (TEBCHIRANI, 2011).

### 3. FLORESTAS NO CONTEXTO MUNDIAL

Diante das mudanças existentes no cenário mundial acerca do contexto das florestas, torna-se relevante o conhecimento de informações que possibilitem a maior compreensão do processo de amadurecimento, e as principais transformações das florestas ao longo dos anos. Um cenário que vem se modificando em detrimento das mais variadas transformações advindas no processo da globalização.

Cesar e Pinto (2001, p. 5) destacam que:

Segundo estudos, nos últimos 5000 anos, os seres humanos foram capazes de reduzir as florestas do planeta a menos de metade da sua área original. Se antes, 50% da superfície da terra do planeta era ocupada por florestas, hoje essa extensão corresponde a apenas 20%.

Muitas das áreas hoje consideradas campo, como as savanas africanas, os pampas argentinos e algumas pradarias da América do Norte, possuíam grandes extensões cobertas por florestas antes que os seres humanos as destruíssem. Em áreas mais secas como o norte da África, Grécia, Itália e Austrália, as áreas desmatadas foram tão sequeamente utilizadas para agricultura, que tiveram seu solo empobrecido a ponto de se transformarem em desertos.

Em seu estudo referente à *História das Florestas*, Perlin (1992) descreve que as mesmas confundem-se com a própria história da civilização, começando na antiga e hoje árida Mesopotâmia. Naquela região, crescente e fértil, foi iniciada a intensiva exploração das áreas florestais. A história faz parte de um episódio extraído do livro *Épico de Gilgamesh*. A história mostra uma compreensão dos processos ecológicos e das consequências da ação humana sobre a Terra que antecipa a atividade atual dos ecologistas.

A história se passa há cerca de 4.700 anos em Uruk. Gilgamesh, o regente da cidade-reino Uruk nessa época, desejava construir a sua cidade como forma de eternizar o seu nome. Os ambiciosos planos de construção exigiam grande quantidade de madeira de lei (PERLIN, 1992).

Perlin (1992, p. 36), descreve a densidade e dificuldades de se adentrar em meio a floresta:

Penetrar nessa floresta não era uma tarefa simples. Sua folhagem era tão densa que a luz do sol mal podia passar. Até aquela data não havia notícia de qualquer pessoa que tivesse se aventurado a penetrar naquelas matas, protegidas por ordem direta de Enlil, a principal divindade sumeriana, que ordenou ao violento semideus Humbaba que "preservasse a floresta de cedros". Apesar das advertências de seus contemporâneos sobre os poderes de Humbaba, Gilgamesh e seus companheiros entraram na floresta com a intenção de matar Humbaba e, assim, cortar as enormes árvores.

Seguido da destruição da floresta e as maldições sobre o reino de Uruk, percebe-se que este épico transcende o tempo, prenunciando acontecimentos que se repetiriam ao longo da história. As guerras, invasões e atentados contra a floresta continuou em quase, todo o planeta, com o objetivo de suprir com materiais de construção e combustível o contínuo crescimento material da civilização. Uma crescente luta desenfreada sem previsão de término (CESAR e PINTO, 2001).

De acordo com Perlin (1992, p. 39):

Os escritores do *Épico de Gilgamesh* sabiam que assim que a civilização tivesse acesso às florestas, as árvores ficariam vulneráveis. Também sabiam que a aridez seguiria, de forma natural, o desmatamento e assim terminava a história, lamentando o estado deplorável do sul da Mesopotâmia, bem como das muitas outras civilizações empenhadas em destruir suas florestas. Desse modo, o épico transcende o tempo, pronunciando acontecimentos futuros. A guerra que Gilgamesh travou contra a floresta se repetiu por gerações em todos os cantos do planeta, com o objetivo de suprir as provisões do material de construção e combustível necessários para o contínuo crescimento material de cada civilização.

Na segunda metade do século XIX iniciativas foram apresentadas com a finalidade de trabalhar a favor de um manejo sustentável em prol das florestas e da conservação e desenvolvimento. São portanto, projetos catalisadores que desenvolvem o debate acerca das florestas, e tem como objetivo entender e trabalhar os destinatários da exploração florestal, bem como, elaborar o conceito de um manejo sustentável, com o firme compromisso de alcançá-lo, criando novas alianças na consecução de objetivos comuns na atividade florestal.

Tais iniciativas como a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD) desempenham o trabalho de apoio e preservação das florestas. Conferencias que tratam de fatos importantes, cuja relação com as florestas, em muitos casos, remontam a um período anterior; e em outros, respondem a tendências e acontecimentos econômicos, sociais e políticos mais recentes.

O que se avalia é que o caminho para alcançar resultados na ordem florestal para o desenvolvimento, este um tanto quanto difícil. O progresso não apresenta-se tão rápido como se deseja, porém, o caminho está agora mais aberto e é indiscutível que está sendo percorrido. De fato, o mundo vem buscando alternativas de preservação das florestas, mesmo que por diversas vezes mascarada, tendo por intuito o capitalismo, marcado principalmente pelas organizações.

Dias (2007, p. 210) faz uma abordagem acerca das florestas e as intervenções do homem por meio do manejo em prol da acumulação capitalista ao evidenciar que:

A natureza sempre foi manejada e transformada pelo homem, buscando solucionar suas necessidades imediatas. (...) Na atualidade vivemos um momento significativo não só de transformação mas de reinvenção da natureza. Somente o manejo dos recursos naturais não responde às necessidades de expansão e acumulação capitalista. Os ciclos naturais são por demais lentos para acompanhar a dinâmica acelerada da produção e acumulação. O investimento de grandes grupos empresariais nas pesquisas de transgênicos, na busca pelo aumento da produtividade agrícola e florestal, é um claro exemplo dessa reinvenção da natureza. Não se trata mais de responder às necessidades humanas por recursos naturais, mas sim de criar novas demandas, novas mercadorias, numa lógica perversa de produção de mercadorias descartáveis, com custos significativos para os ecossistemas, cuja dinâmica não pode acompanhar esta produção. Muitas vezes os danos causados são irreparáveis, levando ao esgotamento ou mesmo à extinção de importantes ecossistemas naturais.

Neste sentido, é válido realizar um contraponto acerca da realidade das florestas. Estima-se em 3.870 milhões de hectares a superfície de florestas existente no mundo, e 95% dela correspondem a florestas naturais e 5% ao plantio florestal. O desmatamento tropical e a degradação de florestas em muitas áreas do mundo afetam negativamente a disponibilidade de bens e serviços florestais (CESAR e PINTO, 2001; MILLER e SPOOLMAN, 2012).

Segundo os autores supramencionados, nos países desenvolvidos a superfície florestal se estabilizou, e no conjunto experimentou um pequeno aumento, o desmatamento tem continuado nos países em desenvolvimento. A variação anual bruta da superfície florestal mundial durante o decênio (1990-2000) foi estimada em -9,4 milhões de ha, cifra que representa a diferença entre a taxa anual estimada de desmatamento de 14,6 milhões de ha e a taxa anual estimada de incremento da superfície de florestas de 5,2 milhões de ha.

De modo geral as ações governamentais, quando se trata dos recursos naturais (as matas, por exemplo), são sempre controles *a posteriori*, não existindo uma política florestal de longo prazo. As sanções aos causadores dos danos são bem vindas, mas no caso dos desmatamentos são pouco efetivas, já que os danos já foram causados e, em algumas situações, são irreparáveis (DIAS, 2007).

A presente demanda de madeira é um fator determinante, sendo necessário realizar de forma adequada as tarefas de planejamento e de gestão para assegurar que não se causem efeitos ambientais e sociais negativos.

No que se refere aos bens e derivados proporcionados pela floresta destaca-se a madeira industrial, os serviços ambientais, a moderação das mudanças climáticas e a conservação da diversidade biológica (MILLER e SPOOLMAN, 2012). Já ao que diz respeito às zonas florestas protegidas, estas são primordiais para a conservação da diversidade biológica mundial. Por si só, no entanto, não são suficientes para conseguir os objetivos de conservação da biodiversidade, e devem complementar-se com a adoção de medidas eficazes de conservação

além das áreas sob proteção. (CESAR e PINTO, 2001).

As indústrias florestais continuam adaptando-se às mudanças em relação à matéria prima, quer dizer, ao aumento da oferta de madeira procedente de plantações e de um conjunto mais variado de espécies. A menor disponibilidade de matérias primas procedentes das florestas está dando lugar ao aparecimento de sistemas inovadores que aumentam a oferta de madeira, e a uma utilização maior de resíduos e sobras.

Cesar e Pinto (2001), comentam que durante os dois últimos decênios, a conservação e a diversidade biológica têm sido um dos elementos constitutivos da política e da planificação florestais em todo o mundo, como um fator de primeira ordem no programa da comunidade internacional e um componente importante na assistência para o desenvolvimento, assim como o centro de muitas atividades apoiadas pelas ONGs.

Portanto, ao longo dos anos, entre tantas ações e medidas de apoio as florestas, as iniciativas que mais se destacam, são aquelas dirigidas a integrar as necessidades em matéria de conservação e desenvolvimento, atividades de conservação de caráter comunitário, maior atenção à gestão do ecossistema e o enfoque bioregional – no qual as áreas protegidas são consideradas no contexto geográfico e de maior amplitude no uso da terra. Assim, faz-se necessário o estudo das diversidades naturais, sociais, econômicas, culturais e políticas da Amazônica.

### 3.1 CENÁRIO MADEIREIRO NA AMAZÔNIA

A Região Amazônica é considerada a mais extensa e densa floresta tropical do planeta. Formada por 25.000 km de rios navegáveis, possui cerca de 6.900.000 km<sup>2</sup>, dos quais aproximadamente 3.800.000 km<sup>2</sup> estão no Brasil, ou seja, a maior parte desse patrimônio corresponde a quase 4 milhões de quilômetros quadrados. Segundo o IBGE (2007), a região representa 59% do território brasileiro, sendo considerada a maior de todo território nacional e compreende estados da Região Norte e parte do Centro Oeste.

Santos (2002), destaca que o crescimento da economia brasileira, o aumento da demanda da matéria-prima de madeira e o esgotamento do estoque do Sul e Sudeste do País, além da política de incentivos fiscais, contribuíram para a expansão da atividade exploratória na Amazônia.

Barros e Verissimo (2002), afirmam que a explosão da atividade madeireira na Amazônia teve início com a vinda de madeireiros de outras partes do Brasil, em busca da nova fronteira madeireira. Essa migração ocorreu devido à abertura de estradas pelo governo, a partir

da década de 60, e à exaustão dos recursos madeireiros das regiões Sul e Sudeste do País.

Neste sentido, ao direcionar os estudos para o desenvolvimento brasileiro, desde sua origem, verifica-se que a madeira também estará presente em todas as etapas do processo de exploração e ocupação do território brasileiro, inclusive pela força de nosso primeiro produto de exportação, o pau-brasil, como é evidenciado por Dias (2007).

Já Pádua (2002), retrata que a madeira foi indispensável na fabricação dos primeiros meios de transporte – as canoas e os carros de bois –, assim como o cabo do machado desbravador, utilizado na derrubada das valiosas árvores que iriam se transformar em madeira, matéria-prima principal, em todas as atividades produtivas. Portugal supria suas necessidades internas com as madeiras brasileiras, e também abastecia o mercado europeu em expansão. Quanto mais se desenvolvia a indústria europeia maior era a demanda por madeiras, e o Brasil oferecia uma ampla variedade delas para os mais variados fins.

Atualmente, a Amazônia Brasileira representa aproximadamente 40% da cobertura florestal tropical do planeta. As florestas da Amazônia cumprem funções ecológicas, socioculturais e econômicas de importância incalculável, sustentam a economia de regiões inteiras, abrigam e também têm um papel central no equilíbrio do clima do planeta (MILLER e SPOOLMAN, 2012). Mesmo assim, a floresta não tem sido cuidada de forma adequada, o que leva a destacar novas dimensões atreladas ao desenvolvimento sustentável também das regiões (ROTTA, 2006).

Lemos e Silva (2011, p. 103), ao tratar do desmatamento na Amazônia legal, trazem a seguinte abordagem em comparação a outros Estados como Mato Grosso e Maranhão, devido, entre outros fatores, pela pouca presença do poder público federal, pela pouca articulação da política federal com os Estados e pelos recursos federais insuficientes para apoiar as ações dos Estados.

A maior pressão do desmatamento no Estado do Amapá ocorre ao longo das principais rodovias do Estado, a BR-156, que liga Macapá a Oiapoque, e a Perimetral Norte (BR-210). Em torno dos eixos rodoviários, se dá a inevitável expansão da agricultura e da pecuária, mas também do avanço descontrolado da exploração ilegal de madeira. O Amapá é o Estado da Amazônia que menos desmata, com uma média de 0,07%, representando 0,30% do desmatamento na Amazônia Legal. (LEMOS e SILVA, 2011, p. 103).

Na Amazônia, a exploração madeireira tem sido amplamente realizada de forma desordenada e predatória. Entretanto, segundo Veríssimo, et al (1999), há fatos que estão contribuindo para o uso racional do recurso madeireiro. Primeiro, os consumidores estão cada vez mais conscientes, procurando saber sobre a origem da madeira (se ela é manejada ou não).

Além disso, existe um amadurecimento do conhecimento científico e das técnicas de manejo florestal. Finalmente, há um número crescente de extrativistas, pequenos produtores, povos indígenas e empresários realizando experiências piloto de uso sustentável dos recursos madeireiros.

A atividade madeireira oferece restrição para a sustentabilidade, mas também constitui uma oportunidade, a depender da forma em que se desenvolverá. Nesse sentido, a promulgação da Lei nº 11.284 de março de 2006, que regulamenta a gestão das florestas públicas no país, ampliou as oportunidades de desenvolvimento sustentável do setor florestal, especialmente o relacionado às florestas nativas, esperando-se que, na observância desta lei, o setor madeireiro agregue valor econômico aos produtos florestais, amplie os benefícios sociais, melhore o padrão tecnológico da produção e o uso sustentável e conservação dos recursos florestais (MMA, 2008).

### **3.1.1 A crise ambiental e alternativas de desenvolvimento na Amazônia**

Becker (2007), numa primeira fase do processo de crescimento nacional, que se estendeu até o início do século XX, o Brasil, como toda a América Latina, constituía grande fronteira de recursos, fornecedora de matérias-primas valorizadas para o "centro" europeu. Nessa fase, em que a estrutura espacial se caracterizava pela presença de grandes regiões de produção voltadas para a metrópole, a Amazônia não fugiu à regra. Percebida como manancial de recursos, constituiu-se como grande "ilha" econômica, fornecedora de especiarias.

Entre 1616 e 1777, efetuou-se a apropriação lenta e gradativa do território, estendendo a posse portuguesa para além da linha de Tordesilhas e tendo como base econômica exportação das "drogas do sertão". O delineamento do que é hoje a Amazônia se fez somente entre 1850 e 1899, sob a preocupação imperial com a internacionalização da navegação do rio, o "boom" da borracha. Finalmente, complementou-se a formação territorial com a definição dos limites da região entre 1899 e 1930, em que se destacou o papel da diplomacia nas relações internacionais e do exército no controle interno do território (BECKER, 2007).

Para a autora três cenários merecem destaque para a formação da região: a ocupação tardia dependente do mercado interno, a importância da geopolítica e a experiência e o confronto de modelos de ocupação territorial.

A partir do segundo e terceiro quartéis do século XX, acelerou-se sobremaneira o passo do processo de ocupação da Amazônia, marcado pelo planejamento governamental, com a formação do moderno aparelho de Estado e sua crescente intervenção na economia e no

território. Ainda assim, o processo não foi uniforme (BECKER, 2007).

Ao tratar do processo de ocupação da Amazônia, torna-se necessário compreender os reflexos gerados na região que diz respeito ao Amapá. Um fator em destaque é a forte exploração de trabalhadores negros e indígenas. No decorrer do século XVII foram os serviços das fortificações militares que parecem ter absorvido grande parte da mão de obra, não somente dos negros, mas também dos índios e escravos (BEZERRA, 2010).

Os atores históricos, como: mocambeiros e seus descendentes, etnias indígenas, pescadores, pequenos comerciantes, garimpeiros, paraenses fugitivos da cabanagem e criolos das Antilhas e das Guianas, reforçam a existência deste território como apenas um objeto da disputa entre brasileiros e franceses, bem como a sua conseqüente transformação em território nacional brasileiro em 1900.

A partir de 1894 passou a ocorrer uma nova busca deste território do Amapá, desta vez eram garimpeiros, pequenos e grandes comerciantes que vinham de todas as direções em busca do ouro. Uma busca feita não apenas pelos criolos de Caiena, mas, por todos que por ali pudessem chegar (BEZERRA, 2010).

Nas duas obras historiográficas estão presentes os conflitos pertinentes à busca pelo povoamento da região amazônica e o intenso uso de mão de obra negra e indígena, utilizada em prol de interesses divergentes, por uma região onde as riquezas naturais, também em áreas auríferas, eram interessantes na expectativa, muitas vezes utópica, de uma melhor qualidade de vida.

Mas somente entre 1966 e 1985 que se inicia o planejamento regional efetivo da região. O Estado toma para si a iniciativa de um novo e ordenado ciclo de devassamento amazônico, num projeto geopolítico para a modernização acelerada da sociedade e do território nacional (BECKER, 2007).

Segundo a autora, entre as estratégias territoriais para a ocupação regional, modernizaram-se as instituições. Criou-se a Zona Franca de Manaus (ZFM), em enclave industrial em meio à economia extrativista, próximo às fronteiras do Norte, e implementou-se poderosa estratégia territorial.

Neste interim, a floresta amazônica brasileira permaneceu completamente intacta até o início da era “moderna” do desmatamento, com a inauguração da rodovia Transamazônica, em 1970. Os índices de desmatamento na Amazônia vêm aumentando desde 1991 com o processo de desmatamento num ritmo variável, mas rápido. A perda da biodiversidade e os impactos climáticos são as maiores preocupações (FEARNSIDE, 2005).

Com o advento da globalização, a Amazônia apresentou reflexos atrelados ao peso

relativo aos pequenos fazendeiros em contra partida aos grandes latifundiários, o qual altera-se continuamente devido às pressões econômicas e demográficas.

Fearnside (2005), destaca que entre os principais impactos ambientais relacionados a Amazônia, sobressai a: perda de produtividade, em decorrência da erosão, da compactação do solo e a exaustão dos nutrientes. Isso gera desmatamento com reflexos nas opções de manejo florestal sustentável, tanto para os recursos madeireiros quanto para os farmacológicos e os genéticos, além de mudanças no regime hidrológico, de modo que as funções da bacia hidrográfica são perdidas quando a floresta é convertida para usos tais como as pastagens.

Explorar as riquezas da floresta Amazônica, causando o menor dano possível a todo seu rico ecossistema, é o desafio que se impõe. Assim, Fearnside (2005, p. 121) propõe que:

As crises existentes adverte estratégias e medidas de conservação, de modo a desacelerar o desmatamento. Para isso alternativas como a repressão por meio de licenças, fiscalizações e multas. Bem como, reforma política sobre impostos, créditos e subsídios. Tem-se ainda serviços ambientais, pois, encontrar maneiras de explorar os serviços ambientais da floresta, tanto para mantê-la quanto para sustentar a população humana, tem um grande potencial em longo prazo.

Clement e Higuchi (2006) evidenciam que a floresta Amazônica é uma janela de oportunidades, vinculada ao futuro do Brasil e sugerem oportunidades para o desenvolvimento, como o: Zoneamento econômico-ecológico da Amazônia Legal, investimentos na produção e indústria florestal, a incorporação de tecnologias de ponta, certificação da produção sustentável e a de qualidade (ISO), pesquisa e desenvolvimento e educação sobre a Amazônia.

Neste sentido, o debate em torno da questão ambiental referente à Amazônia aponta para a criação de alternativas de desenvolvimento que evidenciam seu valor e preservação as futuras gerações, como as supramencionadas.

### 3.2 CARACTERÍSTICA DO SETOR FLORESTAL NO AMAPÁ

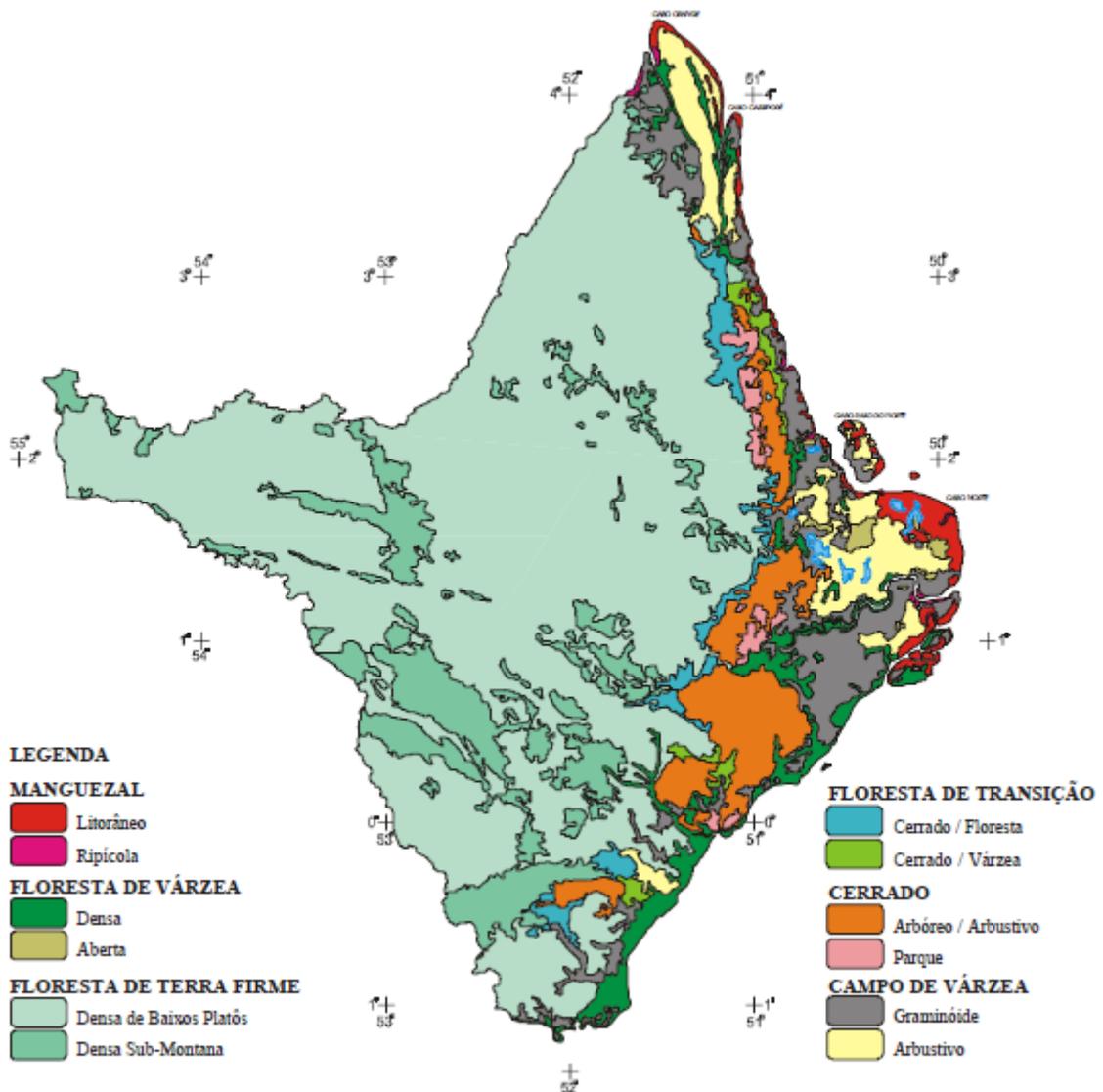
Conforme Veríssimo et. al., (1999) o Estado do Amapá contém enorme potencial para o estabelecimento de um setor florestal competitivo. Segundo o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais- INPE (2015), o setor florestal no Amapá, é largamente coberto por florestas ombrófilas densas (80%), com viabilidade para a produção madeireira e de produtos de sociobiodiversidade (açai, castanha- do- brasil e cipó).

Outro fator importante está relacionado com a baixa intervenção humana na paisagem: o desmatamento acumulado até 2014 compreende cerca de 2,1% do território, com taxas anuais diminuindo nos últimos anos (66,27 e 23 Km<sup>2</sup> por ano entre 2011-2013, respectivamente),

exceto em 2014 que atingiu 31 Km<sup>2</sup>.

O Estado do Amapá possui 143.453 km<sup>2</sup>. É amplamente coberto por florestas ombrófilas de valor madeireiro (75%) (Figura 1). Cerrados e campos naturais ocupam respectivamente 6% e 12% da superfície do Estado. As florestas de igapó e as zonas de transição floresta-cerrado representam 6%, enquanto as áreas desmatadas representam apenas 1% do Amapá (INPE, 1997).

**Figura 1:** Vegetação do Estado do Amapá



**Fonte:** Macrodiagnóstico do estado do Amapá (2008)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Macrodiagnóstico do Estado do Amapá: primeira aproximação do Zoneamento Ecológico Econômico do estado do Amapá (ZEE)/ Equipe Técnica do ZEE - AP. 3. ed. rev. AMPL-Macapá: IEPA, 2008.

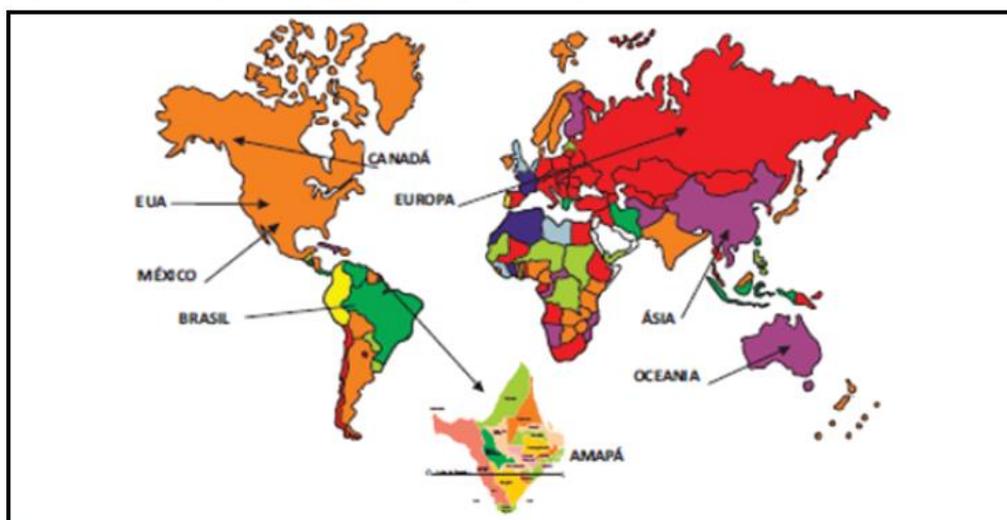
A precipitação anual no Estado varia de 2.000-3.000 mm e o clima é super úmido. A maioria (54%) dos solos do Amapá é latossolo vermelho- amarelo (VERÍSSIMO, 1999) caracterizado por baixa quantidade de minerais e escassez em nutrientes disponíveis às plantas. Os solos mais férteis ocorrem nos manguezais, representando 12% dos solos no Estado. O relevo varia de plano no sul do Amapá, passando por suavemente ondulado na área central, até acidentado no noroeste do Estado.

Segundo o Plano Anual de Outorga Florestal do Estado Amapá – PAOF (2017), elaborado pelo Instituto Estadual de Florestas do Estado do Amapá – IEF, o Cenário futuro para o setor florestal no Estado do Amapá demonstra ser totalmente favorável, sendo um dos fatores determinantes por conta de suas áreas florestais estarem bastante preservadas.

Enquanto, em outros Estados, o nível de degradação ambiental e o estilo de exploração são predominantemente do tipo ‘convencional’, o que tem levado a dificuldades maiores de sustentar suas atividades, o Amapá tem feito seu planejamento para um cenário de médio e longo prazo, que deverá acarretar um desenvolvimento pleno e sustentável do setor e quem sabe um modelo de referência para outras regiões da Amazônia Legal.

Ainda conforme o PAOF (2017), existe um potencial muito alto de crescimento a partir de novas políticas voltadas para a concessões florestais e manejo florestal comunitário, que trará benefícios tanto do ponto de vista ambiental, social e econômico, fazendo com que as florestas do Amapá atendam às necessidades atuais e futuras. Além disso, o Estado possui uma localização estratégica para acessar mercados internacionais seletivos, como América do Norte (Estados Unidos, México e Canadá), Caribe, Europa e Ásia (Figura 1):

**Figura 2:** Localização estratégica do Amapá em relação aos mercados internacionais.



Fonte: Agência Amapá (2015)

### 3.2.1 Produtos Florestais madeiros

O Estado do Amapá possui um cenário vantajoso para o estabelecimento de um programa efetivo de desenvolvimento sustentado para o setor florestal, por três principais motivos. O primeiro é que o Estado conserva mais de 90% de sua cobertura florestal original. A segunda vantagem é que a pressão demográfica sobre os recursos naturais é reduzida. O terceiro motivo é que o Estado possui uma posição geográfica estratégica na foz do Amazonas.

A exploração e o processamento da madeira estão entre as principais atividades econômicas da Amazônia – ao lado da mineração industrial e da agropecuária. No entanto, a floresta não está sendo valorizada de forma adequada, uma vez que a utilização de seus recursos ainda é largamente predatória. Os preços dos produtos provenientes da floresta também não são suficientemente valorizados. Além disso, a repartição dos benefícios econômicos derivados do uso da floresta ainda é muito desigual (VERÍSSIMO et al, 1999).

O Amapá é um ente federativo com boa parte de sua capa vegetal com restrições de uso (Unidades de Conservação e Terras Indígenas). No conjunto regional, esse estado se destaca por possuir uma das menores taxas de desmatamento e degradação, reflexo direto das formas de proteção ambiental legalmente estabelecidas (SILVA, 2014).

Conforme Silva (2014, p. 108), para avaliar o setor madeira moveis é necessário o entendimento da configuração vegetal do estado do Amapá:

Em relação à vegetação, o Estado possui grande parte de seus 142.815 Km<sup>2</sup> (cerca de 72%) cobertos por florestas de terra firme, com espécies de alto valor madeireiro e de onde é proveniente boa parte da madeira utilizada pelas movelarias; as matas de várzea aluvial e de transição ocupam respectivamente 4,8% e 2,7% da cobertura vegetal. As savanas (cerrados) e os campos de várzea aluvial ocupam respectivamente 6,9% e 11,2% da superfície do estado. Os manguezais e águas superficiais representam respectivamente 1,9% e 0,5%.

No tocante ao processamento da madeira extraída, Silva (2014) salienta que 63% resultam em produtos do serrado e 23% em produto beneficiado (aparelhado). As empresas madeireiras são de pouca expressão, independente do porte. A grande maioria delas (90%) caracterizam-se como micro-empresa que utiliza, preponderantemente (88%), serras circulares.

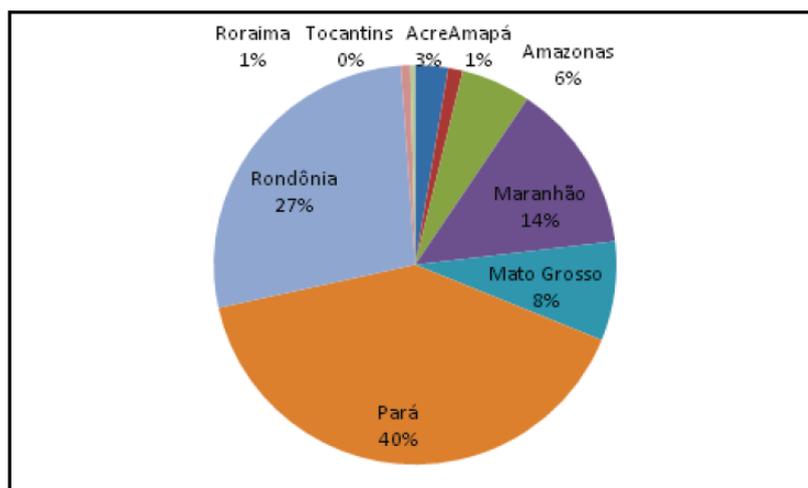
No que diz respeito as principais espécies extraídas, são elas: angelim vermelho (*Dinizia excelsa*), angelim pedra (*Hymenolobium sp*), maçaranduba (*Manilkara sp*), jatobá (*Hymenaea courbaril*), ipê (*Tabebuia sp*), pau amarelo (*Euxilophora paraenses*), angelim pedra (*Hymenolobium excelsum*), acapu (*Vouacapoua americana*) e mandioqueiro (*Qualea acuminata Spruce*) entre outras espécies já catalogadas e comercializadas (SANTOS, 2000).

Conforme o mesmo autor, no Amapá, as madeireiras apresentam as seguintes

características: elevado consumo de matéria-prima; utilização de poucas espécies no processamento, em média 20 a 30 espécies; impactos ecológicos moderados no nível do ecossistema, mas potencialmente severos na escala de espécies; baixa qualidade da madeira serrada (especialmente pelas micro serrarias de várzea); empregos pouco qualificados no processamento e temporários na exploração; renda bruta incipiente para o crescimento das empresas do aglomerado; e comercialização restrita, com maior parte da madeira consumida no próprio Estado.

No contexto da Amazônia Legal, o Amapá é o quinto maior produtor de madeira em tora, porém contribui, aproximadamente, com o percentual de 1% do que é produzido a partir de florestas nativas, quando comparado com outros estados dessa região (Gráfico 1). Esse fato justifica um menor consumo de madeira em tora e, conseqüentemente, os menores índices, em termos quantitativos, de geração de emprego da região (PAOF, 2017).

**Gráfico 1:** Percentual de produção de madeira de tora, a partir de florestas nativas, nos Estados da Amazônia Legal em 2014.



Fonte: PAOF (2017)

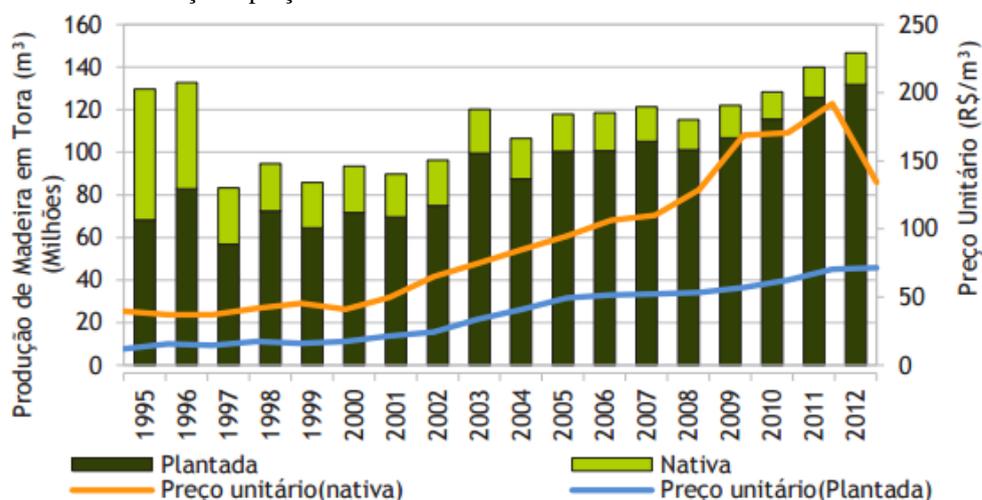
Conforme Boletim produzido pela Gerência Executiva de Planejamento Florestal (2014, p.6) no que tange a cobertura florestal brasileira, a mesma está estimada em 463 milhões de hectares. Desses, estima-se que 98,5% sejam constituídos pela floresta natural, localizada predominantemente na região Norte do país. O restante (1,5%) da área corresponde às florestas plantadas, com uma porção mais ao centro-sul, que, embora reduzida, apresenta relevantes indicadores de eficiência produtiva e notória participação socioeconômica no setor. Nelas, os plantios predominantes são de espécies exóticas, a exemplo do eucalipto e do pinus.

Ainda conforme o boletim, os mercados mundiais de madeira, de modo geral, vêm sofrendo com a escassez e a oferta limitada de produtos madeireiros nos últimos anos.

Obviamente, no Brasil, esse panorama de suprimento de madeira se altera de região para região. As condições do mercado interno, o perfil do mercado consumidor final, o alto valor agregado de alguns setores, a disponibilidade de materiais alternativos ao uso da madeira e o design dos produtos finais são alguns dos elementos-chave na caracterização dos mercados e na pressão existente sobre os preços praticados, que, além de influenciarem o movimento do consumo, orientam as pautas de importação e exportação dos países.

A produção de madeira em tora vem registrando aumentos desde 2009, alavancados pela produção das florestas plantadas, ao passo que a produção da floresta natural apresenta incrementos menos significativos nos últimos três anos. Esse fato é congruente com a diminuição do desmatamento.

**Gráfico 2:** Produção e preços unitários da madeira em tora no Brasil



Fonte: PAOF, 2017.

Os preços para as madeiras oriundas das florestas naturais tiveram aumento superior aos das plantadas, possivelmente, pressionados pela restrição da oferta sem resposta coincidente da demanda. Os preços médios das naturais e das plantadas acumulam altas desde 2009.

Segundo o plano em 2014, a produção de madeira em tora no Amapá representou em torno de 59,2% de toda extração vegetal, por tipos de uso (carvão vegetal, lenha e madeira em tora). Desse total, 73,7% são oriundas de florestas plantadas (silviculturas) e 26,3% oriundas de florestas nativas, correspondendo a 440.881m³ e 157.243m³, respectivamente. Fazendo um comparativo com o ano anterior, a produção de madeira em tora reduziu 5,2%, enquanto, a produção de carvão vegetal e lenha aumentaram 1,7% e 4,7%, respectivamente.

Em valores financeiros, a silvicultura contribuiu com a produção primária florestal em 61,2% (R\$33,9 milhões), o que é possível observar que a silvicultura ainda mantém no Estado

a predominância sobre a produção florestal a partir de espécies nativas, fato que se mantém há mais de uma década no Estado (PAOF, 2017).

Outra importante informação disponibilizada pelo PAOF (2017) é que a produção florestal está relacionado com a cadeia produtiva em específico, a indústria madeireira. Para Veríssimo (1999) o Amapá tem uma participação pequena (menos de 1%) na produção madeireira regional. Dado o padrão predatório dominante nos outros Estados, essa incipiente produção representa uma vantagem comparativa. Ou seja, o Amapá pode planejar o desenvolvimento do setor florestal em uma direção diferente e única. O Estado tem o potencial de produzir madeira de forma manejada, agregar renda na cadeia produtiva e distribuí-la de maneira justa para as suas diversas camadas sociais

A ausência ou dificuldade de obter dados sobre os empreendimentos e preços praticados no setor florestal e como este reage às políticas públicas, tornam difícil o conhecimento dos impactos da administração pública sobre a dinâmica desse mercado. Assim, o conhecimento sobre os empreendimentos florestais, preço e dinâmica de mercado serve como subsidio para agregar valor, construir e melhorar políticas públicas e programas de governo, dentre eles, as concessões florestais.

No Amapá, a produção florestal de madeira nativa é desenvolvida nas regiões de florestas de várzea e florestas de terra firme, pode-se destacar que 73% dessa exploração são desenvolvidas nas microsserrarias que operam na região do estuário do rio Amazonas (florestas de várzea).

O Estado do Amapá é rico em florestas de valor madeireiro. Entretanto, a atividade madeireira tem uma participação modesta na economia do Estado. Em 1998, haviam 66 madeireiras de pequeno porte em funcionamento; 51 estavam localizadas na região de várzea e 15 na terra firme. Naquele ano, essas serrarias reunidas consumiram aproximadamente 140.000 m<sup>3</sup> de madeira em tora e produziram 47.000 m<sup>3</sup> de madeira processada.

A produção do Amapá representa apenas 0,5% da madeira processada na Amazônia Legal. A margem de lucro das madeireiras localizadas no Amapá é similar a observada em outras regiões da Amazônia (em torno de 15%). A renda bruta gerada por este setor foi estimada em R\$ 7,6 milhões (0,5% da renda total da Amazônia). A eficiência no processamento é baixa, oscilando de 28% a 35%, ou seja, são necessários até 3,5 m<sup>3</sup> de madeira em tora para produzir 1m<sup>3</sup> de madeira serrada (ABRANTES, 2005).

Na exploração de várzea, as toras, depois retiradas, são transportadas via fluvial para as microsserrarias ao longo dos rios e depois comercializadas na capital, Macapá, principalmente no bairro das Pedrinhas e no entorno do canal do jandiá, que abastecem exclusivamente o

mercado local.

Com relação as madeiras, as florestas de várzea possuem uma diversidade menor de espécies em relação à terra firme. As principais espécies exploradas pelas microserrarias, nessa região, são: andiroba, pau mulato, macacaúba, prauúba e virola. Entre as espécies mencionadas destaca-se a macacaúba pelo seu alto valor comercial, conforme tabela 1.

**Tabela 1:** Preços médios de espécies florestais utilizadas pelas microserrarias na região de várzea no estado do Amapá

ESPÉCIE (nome vulgar)	ESPÉCIE (nome científico)	VALOR MADEIRA EM PÉ (R\$/m³)		MADEIRA SERRADA (R\$/DUZIA)	
		Min.	Max.	BRUTA	PLAINADA
<b>MACACAÚBA</b>	<i>Platymiscium trinitatis</i> Benth. (= <i>Platymiscium duckei</i> Huber)	—	130,00	200,00	220,00
<b>PAU MULATO</b>	<i>Callycophyllum spruceanum</i> Benth.	30,00	65,00	60,00	70,00
<b>PRACUUBA</b>	<i>Mora paraensis</i> Ducke	30,00	55,00	60,00	70,00
<b>ANDIROBA</b>	<i>Carapa guianensis</i> Aubl.	30,00	65,00	60,00	70,00

Fonte: PAOF, 2017.

Em contrapartida, a exploração nas áreas de florestas de terra firme, que representam quase 80% da superfície do Estado, vem ganhando cada vez mais impulso, fazendo ocorrer uma mudança da exploração da várzea para a terra firme. Isto devido a alta demanda por madeiras de média e alta densidade, característica nesta floresta, gerando uma representatividade de 27% de microserrarias nestas regiões. Tais empresas trabalham com um número de espécies que variam entre 10 a 15 espécies (quadro 2).

**Quadro 1:** Principais espécies exploradas pelas serrarias em regiões de terra firme.

ESPÉCIE (nome vulgar)	ESPÉCIE (nome científico)	CATEGORIA ESPÉCIE FLORESTAL <sup>7</sup>
<b>Angelim pedra</b>	( <i>Hymenolobium nitidum</i> );	Madeira Nobre
<b>Angelim vermelho</b>	( <i>Dinizia excelsa</i> Ducke);	Madeira Nobre
<b>Cumaru</b>	( <i>Dipteryx odorata</i> (Aubl.) Willd.);	Madeira Especial
<b>Jatobá</b>	( <i>Hymenaea courbaril</i> );	Madeira Nobre
<b>Maçaranduba</b>	( <i>Manilkara huberi</i> (Ducke) Chevalier);	Madeira Nobre
<b>Cupiúba</b>	( <i>Goupia glabra</i> Aubl.);	Madeira Branca
<b>Mandioqueiro</b>	( <i>Qualea paraensis</i> Ducke);	Madeira Branca
<b>Quaruba</b>	( <i>Vochysia paraensis</i> Ducke);	Madeira Vermelha
<b>Acapú</b>	( <i>Vouacapoua americana</i> Aubl.);	Madeira Branca
<b>Jarana</b>	( <i>Lecythis poiteaui</i> O.Berg);	Madeira Branca
<b>Pequiá</b>	( <i>Caryocar villosum</i> (Aubl.) Pers.);	Madeira Branca
<b>Sucupira</b>	( <i>Bowdichia nitida</i> Spruce);	Madeira Nobre
<b>Louro vermelho</b>	( <i>Ocotea rubra</i> Mez.);	Madeira Nobre
<b>Ipê</b>	( <i>Tabebuia serratifolia</i> (Vahl) Nichols.);	Madeira Especial

Fonte: PAOF, 2017.

No que se refere aos preços, estes variam entre madeira em pé, madeira em tora e a madeira cerrada (Quadro 3). Entre outros aspectos que influenciam no empreendimento existente nas florestas, está a energia por meio de motor a diesel para movimentar as serras circulares (60%), em contrapartida aos 40% que utiliza a energia elétrica disponibilizada pela rede pública (PAOF, 2017).

**Tabela 2:** Preços médios das principais espécies florestais utilizadas pelas indústrias na região de terra firme no estado do Amapá.

ESPÉCIE (nome vulgar)	ESPÉCIE (nome científico)	MADEIRA EM PÉ (R\$/m <sup>3</sup> )		MADEIRA EM TORA (R\$/m <sup>3</sup> )		MADEIRA SERRADA (R\$/m <sup>3</sup> )
		Min.	Max.	Min.	Max.	
CUMARU	<i>Dipiteryx odorata</i> Willd.	35,00	80,00	150,00	250,00	1.400,00
MAÇARANDUBA	<i>Manilkara huberi</i> Chevalier	35,00	80,00	150,00	250,00	1,080,00
CUPIUBA	<i>Goupia glabra</i> Aubl.	35,00	80,00	150,00	250,00	950,00
ANGELIM PEDRA	<i>Hymenolobium petraeum</i> Ducke	35,00	80,00	150,00	250,00	950,00
SUCUPIRA	<i>Diploptropis purpurea</i> (Rich.) Amshoff	35,00	80,00	150,00	250,00	1.000,00
ANGELIM VERMELHO	<i>Dinizia excelsa</i> Ducke	35,00	80,00	150,00	250,00	1.000,00

Fonte: PAOF, 2017.

Neste sentido, a utilização dos recursos florestais ainda é largamente predatória. Os preços dos produtos oriundos da floresta não são suficientemente valorizados. Além disso, a repartição dos benefícios econômicos derivados do uso da floresta ainda é desigual (VERÍSSIMO, 1999).

Outro fator de destaque é o transporte, que interfere no desenvolvimento dos produtos florestais madeiros. A falta de infraestrutura adequada a atividade madeira na região é uma das justificativas que impedem o crescimento do setor. Além das dificuldades referente a falta de licenciamento ambiental, com exceção das serrarias que operam dentro dos parâmetros legais. A falta de origem (procedência) da madeira é a prática mais comum para o segmento das micro-serrarias, movelarias e estâncias (PAOF, 2017).

Neste sentido, verifica-se o enorme potencial em termos florestais e madeiros que a região Amazônica representa para o Estado. Acerca dos recursos florestais madeiros existente na região, este representa significativo fator econômico para contribuir com o setor o qual está atrelado.

#### 4. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL –APL

Na Teoria de Desenvolvimento Regional, surge a abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APLs) como ferramenta básica de estudos e ações voltadas para promover aglomerações de empresas especializadas e concentradas geograficamente.

Conforme a definição proposta pela Rede de pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais-*RedeSist*, arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Para o Ministério de Desenvolvimento e Indústria e Comércio – MDIC (2004) trata-se de uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localiza em um mesmo espaço geográfico. Os APL mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governos estaduais, associações empresariais, Agência de Desenvolvimento Regional, instituições de crédito, ensino e de pesquisas.

Os APLs são conjuntos de fatores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que desenvolvem atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Os Arranjos Produtivos Locais também mantêm vínculos com associações empresariais, de modo a promover o crescimento econômico dos setores envolvidos.

Ao tratar de APL, estes geralmente os incluem empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedores de equipamentos, insumos, prestadoras de serviços, comerciantes, clientes, cooperativas, associações, e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção, e financiamento.

Esses elementos atribuíram às empresas envolvidas em APL, indiferente do tamanho e porte, articulações, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento contínuo, constituindo-se assim, em importante fonte de vantagens competitiva.

De acordo com o MDIC (2004), a lógica do apoio aos APL, parte do pressuposto de que diferentes gestores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) poderiam mobilizar-se e, de forma coordenada, identificando as demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento.

Atuar na perspectiva de arranjos produtivos locais significa, ademais, considerar a

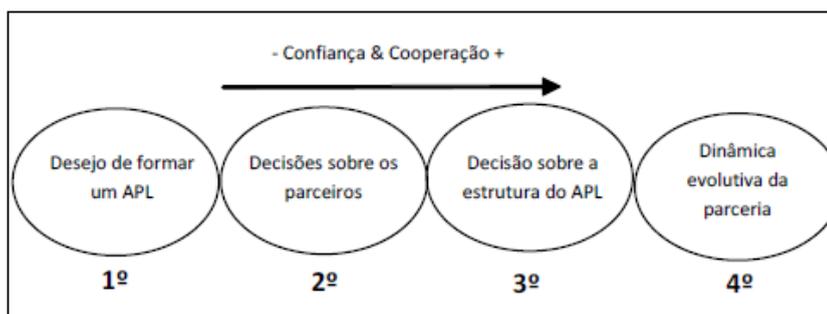
dimensão espacial e territorial da produção e o contexto social e político onde está se localiza, possibilitando uma ação mais efetiva do governo, ao possibilitar o diálogo entre os diversos sujeitos sociais, direta e indiretamente envolvidos (Ministério da Ciência e Tecnologia MCT, 2004).

Baseando-se na definição de Erber (2008), APLs são ‘aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que têm foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos entre si’. Essas aglomerações, podem trazer benefícios por meio da eficiência coletiva.

Carvalho (2005) afirma que essa união de agentes é essencial para uma maior competitividade e, ainda, pode ser capaz de consolidar externalidades positivas na região em que estão fixados os agentes participantes.

Segundo Lopes e Baldi (2005), os arranjos produtivos locais formam-se em quatro etapas (Fluxograma 1). Primeiramente, deve haver o anseio de se atuar de maneira coletiva; após isso, deve ocorrer a escolha dos parceiros, etapa essa na qual a confiança é imprescindível; posteriormente, há a necessidade de se discutir a estrutura do arranjo; e por último, há a compreensão da dinâmica de funcionamento do APL. Entretanto essas etapas não precisam obedecer necessariamente a essa mesma ordem.

**Fluxograma 1:** Etapas de Formação dos Arranjos Produtivos Locais



**Fonte:** Lopes e Baldi (2005)

De todas as variáveis envolvidas na formação, atuação e evolução dos APLs, com certeza a confiança e a cooperação são as que mais se destacam. E com relação aos elos, deve-se destacar que, segundo o mesmo autor, os arranjos diferenciam-se quanto ao grau de interdependência, e essa relação ocorre de maneira paulatina.

ALBAGLI e BRITO (2003, p. 3), expõe a seguinte definição acerca do APL:

Arranjo Produtivo Local (APL) é definido como a aglomeração de um número

significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, bem como de empresas correlatas e complementares como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, em um mesmo espaço geográfico (um município, conjunto de municípios ou região), com identidade cultural local e vínculo, mesmo que incipiente, de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais e instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento.

Assim, o Arranjo Produtivo Local é caracterizado pelo Dinamismo Competitivo (indústria tradicional, intensiva em mão de obra, com tecnologia de produção consolidada e amplamente difundida). Requer um Dinamismo tecnológico (design, novos materiais, novas e máquinas). A mão de obra costuma ser um importante componente do custo e no esforço quanto a capacitações (CASTRO, 2010).

Conforme Lastres e Cassiolato (2003) a eficiência no uso de tecnologias de produto, processo e gestão está diretamente relacionada à competitividade de empresas, cadeias produtivas, regiões e nações. O novo paradigma competitivo da chamada “economia do conhecimento” enfatiza a necessidade das empresas deterem elevada capacidade de aprendizado, para que o conhecimento codificado e amplamente difundido pelo uso de tecnologias de informação seja aplicado ao processo produtivo.

#### 4.1 HIERARQUIAS, GOVERNANÇA E CAPITAL SOCIAL E SISTEMAS DE INOVAÇÃO PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Ainda no que diz respeito a ideia de APL, outras variáveis são relevantes, como a existência da hierarquia entre empresas (assimetria de poder). Essa assimetria de poder de uma empresa para outra ocorre por diversos motivos, tais como monopolização de determinado ativo chave e posição estratégica na cadeia produtiva (GARCIA; MOTTA; AMATO NETO, 2004).

Quanto a governança em si, os autores Suzigan, Garcia e Furtado (2007), abordam que esta só se aplica quando agentes locais tentam aproximar mais as relações entre os participantes do APL em si, almejando assim, uma eficiência coletiva.

Nesse contexto o entendimento de governança, de acordo com o Projeto Regional do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas sobre Governança Local para a América Latina:

Governança tem sido definida como as regras do sistema político para resolver os conflitos entre os atores e adoção de decisões (legalidade). Também tem sido usado para descrever o “bom funcionamento das instituições e a sua aceitação pelo público”

(legitimidade). E tem sido usada para denotar a eficácia do governo e a realização de um consenso através de meios democráticos (participação).

Conforme Pires (2011) esta se subdivide-se em corporativa, política e territorial. Assim, entende-se por governança territorial, as alavancas da competitividade e do desenvolvimento territorial das regiões e aglomerados produtivos, através de seus recursos e ativos territorializados, pode-se considerar que a governança engloba uma série de mecanismos sociais e políticos, como convenções culturais, instituições e organizações que buscam obter fatores positivos por via de vantagens competitivas e externalidades regionais que também assegurem o bem estar da comunidade e maximizem as economias locais e as aglomerações.

Na governança a coordenação pode ser feita por agentes públicos e privados. Destaca-se, para agentes públicos, as ações que visam ao desenvolvimento local, por meio de centros de formação profissional e apoio técnico. Já os agentes privados, geralmente atuam como desenvolvedores do produto, aumentando o nível de competitividade e promovendo as empresas em conjunto (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

No que diz respeito a governança e o capital social, Albagli e Maciel (2003) destacam que estes favorecem os processos de inovação e de aprendizado interativo, criação e compartilhamento de conhecimentos, dimensões de fundamental importância para o dinamismo, gerando benefícios econômicos e sociais como, por exemplo: maior facilidade de compartilhamento de informações e conhecimento; criação de ambientes propícios ao ‘empreendedorismo’, contribuindo para o aumento de competitividade e sobrevivência sustentada das organizações dos arranjos.

Existe nesse sentido, melhor coordenação e coerência de ações (governança), processos de tomada de decisão coletivos, bem como maior estabilidade organizacional, o que também contribui para diminuir custos; maior conhecimento mútuo entre os atores, reduzindo os riscos do oportunismo e favorecendo um maior compromisso com relação ao grupo.

Coleman (1986), sociólogo americano, enfatizou a interconexão entre sociologia e economia, ressaltando as relações entre educação e desigualdade social. Apesar da relevância desse autor, foi Putnam (1993) o responsável por popularizar o termo “capital social” com sua obra “Comunidade e democracia: a experiência da Itália.

Putnam (1993) caracteriza o capital social de uma comunidade pelo fato deste se constituir um bem público, que facilita a cooperação espontânea, multiplicando-se em diferentes formas e manifestações, como as ‘regras de reciprocidade’, as ‘redes de relações sociais’, os ‘sistemas de participação’ e a ‘confiança’.

Existem diferentes tipos de cooperação nos arranjos e sistemas produtivos locais,

incluindo a ‘cooperação produtiva’, que visa à obtenção de economias de escala, à melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e à ‘cooperação inovadora’, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, favorecendo, assim, a ampliação do potencial de criação de competências produtivas e inovadoras (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Corroborando com estas perspectivas, Albagli e Maciel (2003) destacam que os componentes do capital social, favorecem os processos de inovação e de aprendizado interativo, criação e compartilhamento de conhecimentos, dimensões de fundamental importância para o dinamismo.

Tais fatores, segundo os autores, geram benefícios econômicos e sociais como: maior facilidade de compartilhamento de informações e conhecimento; criação de ambientes propícios ao ‘empreendedorismo’, contribuindo para o aumento de competitividade e sobrevivência sustentada das organizações dos arranjos; melhor coordenação e coerência de ações (governança), processos de tomada de decisão coletivos, bem como maior estabilidade organizacional, o que também contribui para diminuir custos; maior conhecimento mútuo entre os atores, reduzindo os riscos do oportunismo e favorecendo um maior compromisso com relação ao grupo.

Na medida em que as ações deixam de ser cada vez menos individualizadas e tornam-se mais coletivizadas, faz-se necessária a constituição de uma força de coordenação das diversas ações, facilitando sinergias e garantindo o alcance dos objetivos desejados. A intensificação das relações entre as partes e o estabelecimento de uma coordenação dessas relações termina por promover a governança, atributo necessário à evolução do estágio de APL para um Sistema Produtivo Local (SPL). Desta forma, o surgimento de uma ‘boa’ governança depende de um aprendizado que pode ser derivado da construção e consistência das ações coletivas (AMORIM *et al*, 2004).

O conceito principal a partir do qual se propõe caracterizar arranjos e sistemas produtivos locais é o de sistemas de inovação, em suas dimensões supranacional, nacional e subnacional. Um sistema de inovação pode ser definido como um conjunto de instituições distintas que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias.

Quando se trabalha com o estudo da inovação pode-se observar a mesma sob a perspectiva de uma organização individual, todavia pode-se considerar ainda a prática inovativa em redes ou agrupamentos organizacionais. Dentre os vários tipos desses tipos de grupos organizacionais, destaca-se portanto os APLs, tendo em vista a participação de várias empresas

em busca de um desenvolvimento para o setor econômico, bem como a localidade aos quais as mesmas fazem parte (CAVALCANTI FILHO; MOUTINHO, 2004).

Em termos gerais, tal sistema de inovação é constituído por elementos (e relações entre elementos) onde diferenças básicas em experiências históricas, culturais e de língua refletem-se em idiossincrasias em termos de: organização interna das empresas, articulações entre elas e outras organizações, características sociais, econômicas e políticas do ambiente local, papel das agências e políticas públicas e privadas, do setor financeiro, etc. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Ao se alinhar essa perspectiva de busca pelo desenvolvimento setorial e local às questões inovativas dentro de uma visão sistêmica a qual o arranjo organizacional está submetido, Falcão et al. (2009) indicam a possibilidade de ampliação da competitividade dinâmica e sustentada de maneira tal que aquele arranjo possa permear ao longo do tempo, buscando sempre a continuidade e a renovação quanto à prática dessa inovação. Esse fato relaciona-se em muitos momentos ao processo de aprendizagem que vem sendo desenvolvido para que o apreender de determinados aspectos relacionem-se ao empreender as ideias que deverão ser postas em prática.

O enfoque no conjunto específico de uma atividade econômica, visa entender a dinâmica de funcionamento dos agentes produtivos a partir da ideia de competitividade fundada na capacidade inovativa das empresas e instituições locais, individual e coletivamente. Ele está baseado em conceitos que enfatizam significativamente os aspectos regionais e locais, como o: aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção, *path-dependencies*<sup>4</sup>, governança, etc.

O aprendizado, considerado como fonte principal da mudança, baseia a acumulação das competências das empresas. Tais competências, por sua vez, são extremamente heterogêneas entre os diferentes agentes mesmo dentro de uma mesma atividade. Igualmente aponta-se para a importância dos estímulos aos diferentes processos de aprendizado e de difusão do conhecimento, assim como a necessária diversidade nas formas das políticas (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

---

<sup>4</sup> O conceito de dependência da trajetória (path dependence) é oferecido justamente como a ferramenta analítica para entender a importância de sequências temporais e do desenvolvimento, no tempo, de eventos e processos sociais.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO SETOR MOVELEIRO

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.

Os móveis de madeira, geralmente são ainda segmentados em dois tipos: retilíneos, que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados; e torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça - de lei ou de reflorestamento -, podendo também incluir painéis de MDF, passíveis de serem usinados (GORINI, 1998).

O APL madeira e móveis, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores.

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.

No tocante a tecnologia, como o processo produtivo não é contínuo, a modernização, muitas vezes, pode ocorrer apenas em determinadas etapas da produção. Em alguns empreendimentos, portanto, é possível que máquinas modernas coexistam com máquinas obsoletas.

Além da tecnologia, os demais fatores de competitividade da indústria de móveis

relacionam-se com novas matérias-primas, design, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que se referem ao produto, através do aprimoramento do design e da utilização de novos materiais. A qualidade do produto final é julgada de acordo com as seguintes variáveis principais: material, design e durabilidade, entre outras.

O fortalecimento de toda a cadeia industrial – desde a produção de madeira serrada e produtos sólidos de madeira (proveniente de reflorestamentos) até a fabricação final do móvel – é fator essencial para o incremento da competitividade do setor, uma vez que reduziria a elevada verticalização da produção atual. Em particular, os investimentos visando ao uso múltiplo de florestas plantadas têm um potencial significativo para gerar efeitos que possam alavancar a produção moveleira, assim como a construção civil, com resultados extremamente positivos sobre o emprego, já que ambos os setores são intensivos em mão-de-obra.

#### **4.2.1 Influências e expansão do setor moveleiro no contexto Internacional**

Conforme Gorini (1998) em nível internacional, o novo modelo de organização industrial é caracterizado pela presença de empresas especializadas em linhas específicas de produtos. Desse modo, uma grande parcela da indústria moveleira mundial dedica-se a produzir commodities, ou seja, produtos padronizados em que a concorrência se dá via preços. O principal segmento exportador da indústria brasileira já se aproxima desse modelo: móveis padronizados de pínus, apesar de a produção ser ainda altamente verticalizada, desde as etapas iniciais do processamento da madeira.

A introdução de novos equipamentos automatizados com base na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresariais concorreram para o incremento da produtividade na indústria de móveis e para a flexibilização dos processos de produção, ou seja, obtenção de muitos tipos de produto de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em maiores escalas, perdendo o seu caráter artesanal.

Além dos avanços tecnológicos, o aumento da horizontalização da produção, ou seja, a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis, também vem contribuindo para a flexibilização da produção, assim como para a redução dos custos industriais e o aumento da eficiência da cadeia produtiva.

Tanto na Europa como nos Estados Unidos verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que as pequenas e médias especializam-se no fornecimento de partes de móveis ou atuam em determinados segmentos do mercado.

Paralelamente, a introdução de novas matérias-primas além das tradicionais madeiras nobres - cuja comercialização, devido a preocupações ambientais, encontra-se hoje restrita - também vem influenciando tanto o processo produtivo como o mercado consumidor. Entre as novas matérias-primas, destacam-se o MDF, diversos materiais para revestimento e novas madeiras reflorestáveis, como o eucalipto, que vem sendo introduzido no setor moveleiro em algumas regiões do Brasil.

Devido à extinção de espécies e às restrições ambientais, novas madeiras começam a penetrar no mercado mundial. Cabe destacar o pínus, 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 pínus, cujos nós, que o tornam pouco atraente, são facilmente retirados com uma otimizadora ótica de corte. Além disso, deve-se mencionar os progressos adquiridos nas técnicas de acabamento que permitem fazer com o pínus, por exemplo, móveis de ótima apresentação.

Países desenvolvidos como Itália e Alemanha mantém suas vantagens competitivas baseando-se no grau de modernização de suas máquinas e equipamentos, pois a indústria de máquinas para móveis nesses países é bem atualizada tecnologicamente, ou seja, esse é o ponto forte de competitividade. Países em desenvolvimento como Indonésia e Filipinas aumentaram as suas exportações de móveis após ser proibida a exportação de madeira bruta, pois entendem que a matéria-prima é o seu ponto forte (LEÃO; NAVEIRO,1998).

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.

Existem atualmente estudos silviculturais sendo desenvolvidos para a utilização de novas espécies até então não utilizadas no setor moveleiro, os reflorestamentos cobrem uma área de 6,6 milhões de hectares, destinados as florestas plantadas, preservação de ecossistemas e infra-estrutura básica. O plantio de pinus, que é muito utilizado como madeira maciça na Europa, encontra no Brasil condições muito favoráveis ao seu desenvolvimento, permitindo um crescimento da espécie muito mais rápido que nos países europeus (LEÃO; NAVEIRO,1998).

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. 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. A massificação do consumo ocorreu em muitos segmentos da indústria moveleira, especialmente no de móveis lineares (retilíneos) confeccionados a partir de painéis de madeira reconstituída. Nesses segmentos, o ciclo de reposição de móveis por parte dos usuários sofreu forte redução, principalmente nos países desenvolvidos, aumentando o dinamismo da indústria, ou seja, aos poucos os móveis vêm perdendo a característica de bens duráveis de longa duração.

Ademais, o novo estilo de vida da sociedade moderna, que passou a priorizar maior funcionalidade e conforto, introduziu novos conceitos ao projeto do produto. Uma parcela crescente dos móveis comercializados passou a ser projetada de forma que qualquer cidadão não tenha dificuldades na montagem, eliminando a figura do montador e, com isso, barateando o produto. Essa é uma tendência típica nos Estados Unidos e alguns países da Europa, onde a funcionalidade do produto é um atributo essencial. Além disso, esse tipo de móvel, ao baratear também o frete, obtém uma grande vantagem no comércio internacional.

Há países, ainda, como a Itália, que procuram distinguir seus produtos através do design, ou seja, perseguem uma estratégia de diferenciação do produto, conseguindo assim obter uma renda diferencial advinda da exclusividade. O mesmo não ocorre num mercado em que a concorrência se dá via preços e se comercializa um produto padrão. Aqui, o produtor individual não tem forças para influir nos preços de mercado. Sua sobrevivência depende da sua eficiência.

Outros países vêm se especializando em segmentos do mercado ainda pouco explorados, como é o caso de Taiwan, que tem forte presença no comércio internacional e vem desenvolvendo móveis em metal, com maior valor agregado, em pequenos volumes e grande diversidade de estilos. Nesse segmento, a obtenção de patentes para novos estilos é mais fácil quando a comparação é feita com os móveis de madeira, que possuem maior número de estilos já patenteados. Ademais, a alta flexibilidade da produção é viabilizada pela existência de muitos fornecedores de partes e componentes.

Em que pesem as estratégias de diferenciação do produto, seu preço final permanece como um importante fator de competitividade no setor. Na medida em que a indústria reduziu preços, os móveis foram perdendo o seu anterior caráter de bens de luxo, o que resultou no

declínio do ciclo de reposição. Ao que tudo indica, as fortes tendências para o futuro residem, principalmente, num tipo de móvel prático, padronizado e confeccionado, principalmente, com madeira de reflorestamento, de baixo custo.

No setor industrial moveleiro, ainda há alguns países em desenvolvimento, como Malásia, Taiwan e México, que podem apresentar-se como fortes concorrentes do Brasil no comércio mundial. Na tabela 3, estão os dados estatísticos de 2006 sobre a produção e o consumo de móveis nos principais países produtores.

**Tabela 3:** Produção e consumo aparente de móveis nos principais países produtores do setor industrial moveleiro em 2006.

País	Produção		Consumo aparente	
	Receitas (em US\$ milhões)	Porcentagem	Despesas (em US\$ milhões)	Porcentagem
Estados Unidos	65.006	21,21%	87.258	28,47%
China	53.760	17,53%	37.287	12,17%
Itália	24.507	8%	15.812	5,16%
Alemanha	20.436	6,67%	21.490	7,01%
Japão	12.289	4,01%	15.424	5,03%
Reino Unido	10.411	3,4%	16.147	5,27%
Canadá	10.133	3,31%	9.746	3,18%
França	9.509	3,31%	13.130	4,28%
Polônia	8.114	2,64%	3.052	1%
Brasil	5.019	1,64%	4.212	1,37%
Malásia	2.852	0,93%	984	0,32%
<b>Subtotal</b>	<b>222.026</b>	<b>72,44%</b>	<b>224.542</b>	<b>73,26%</b>
Outros	84.479	27,56%	81.963	26,74%
<b>Total</b>	<b>306.505</b>	<b>100%</b>	<b>306.505</b>	<b>100%</b>

Fonte: Abimóvel (2016).

De modo geral, a concorrência do mercado internacional acontece por meio da formação de preços e as empresas do setor não têm poder de estipulá-los. A eficiência da produção e a capacidade de redução de custos são fatores fundamentais para mantê-las no mercado. As poucas firmas competidoras que concorrem entre si por meio do aprimoramento do estilo e do *design* de suas mercadorias – fato que, por exemplo, representa uma estratégia vantajosa para as empresas italianas – conseguem uma rentabilidade maior, havendo, porém, a necessidade de outras estratégias mais eficazes para a atração dos consumidores.

A maioria das empresas da indústria moveleira européia investe no *marketing*, com a distribuição de catálogos explicativos que incluem instruções para montagem dos móveis, além de uma intensa participação em feiras de divulgação e exposição de produtos e do treinamento de seu pessoal especializado, inclusive com a contratação de especialistas em *design* de países de outros continentes (BERNARDES, 2004, p.26).

#### 4.2.2 O setor moveleiro no Brasil

O setor moveleiro nacional avançou muito nos últimos anos e hoje sua produtividade, em alguns segmentos, já se aproxima dos níveis internacionais, o que inclusive possibilitou um grande salto exportador em meados da década de 1990 (GORINI, 1998).

A indústria de móveis se estende por todo o território brasileiro, tendo suas concentrações principais nas regiões Sul e Sudeste. No Estado de São Paulo estende-se pela capital e o interior; no Rio Grande do Sul, se concentra nos pólos industriais de Flores da Cunha e Bento Gonçalves e em Santa Catarina, no pólo industrial de São Bento do Sul. Os estados que seguem essa sequência, em ordem de importância são: Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Pernambuco. O estado de Minas Gerais tem desenvolvido diversos projetos de melhoria, modernização e pesquisas no setor de móveis e produtos florestais (LEÃO; NAVEIRO, 1998).

Em 2005, segundo dados constantes do “Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira” (2008, p. 9), pesquisados da Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho e Emprego, órgão do governo federal, o país tinha 16.298 empresas no setor industrial moveleiro, que empregavam, juntas, uma quantidade total de 208.584 trabalhadores. Isso, se fossem consideradas apenas as empresas do mercado formal que existiam naquele ano, porque há um crescente predomínio da economia informal nesse setor (PEREIRA, p. 34, 2009).

A indústria de móveis de madeira nacional utiliza basicamente como matéria-prima: madeira serrada, tais como mogno, virola, sucupira, cedro, ipê, cerejeira, araucária, jatobá, carvalho, andiroba, imbuia, louro e angelim e painéis de madeira, que se subdividem em madeira compensada, obtida através da montagem de lâminas de madeira dispostas perpendicularmente, unidas por adesivo a base de uréia e formol, o que propicia grande resistência física e mecânica; chapas aglomeradas, que são formadas a partir da redução de madeira em partículas, impregnadas com resina sintética formando um colchão, que pela ação controlada de calor, pressão e umidade, adquire a forma definitiva, podendo ser revestida externamente por lâminas de madeira, resinas melamínicas ou papéis envernizáveis e chapas de fibras comprimidas, cujo principal representante é o MDF que é produzido a partir de fibras de madeira aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão (LEÃO; NAVEIRO, 1988).

Leão e Naveiro (1988) abordam que a nível nacional a indústria de móveis de madeira também se caracteriza pelo predomínio de pequenas e médias empresas, possuindo poucas de grande porte e também empresas do setor informal da economia. Seu processo produtivo é

caracterizado por grande verticalização, ou seja, vários processos de produção que elaboram vários produtos em uma mesma unidade fabril.

Os produtos fabricados pela indústria moveleira nacional são diversificados, mas os móveis de madeira destinados ao uso doméstico são a maioria. Da produção mobiliária do país em 2006, por exemplo, segundo dados da Abimóvel (2016), a produção desse tipo de móveis correspondeu a cerca de 60% do faturamento total das empresas do setor. Os demais foram móveis para escritórios (20%) e para outros usos (20%) (PEREIRA, p. 35, 2009).

A indústria de móveis tem modificado o seu processo produtivo através de novas técnicas organizacionais, novos métodos de gerenciamento e novos métodos de trabalho, bem como através da introdução de novas máquinas, equipamentos e inovações tecnológicas, muitas vezes ocorridas em outros setores industriais e que são migrados para este setor.

No que diz respeito ao design, este também representa um fator relevante nas inovações dos produtos, visando a competitividade, destacando-se os pólos de Bento Gonçalves e em Santa Catarina, e pólo industrial de São Bento do Sul. A indústria nacional não possui um padrão definido de seus produtos, como a Dinamarca e a Itália, mundialmente famosa pela sua escola de design.

Ao tratar da mão de obra, os principais centros destinados à formação e ao desenvolvimento tecnológico da indústria moveleira no Brasil estão localizados em pólos moveleiros e são geridos pelo SENAI. Estes centros são responsáveis por atividades de aprendizagem industrial e cursos profissionalizantes, treinamentos operacionais específicos, cursos técnicos formais de segundo e terceiro graus, assistência técnica e convênios tecnológicos com empresas para o desenvolvimento conjunto de produtos utilizando novos materiais (PEREIRA, 2009).

Dentre os principais fatores positivos que têm marcado o desenvolvimento do setor de móveis na última década, podem ser destacadas a abertura da economia e a ampliação do mercado interno, que têm introduzido novos consumidores, antes excluídos do mercado.

Nos últimos anos, com o aumento havido nas exportações, a indústria aprimorou sua capacidade de produção e apurou significativamente a qualidade de seus produtos, sem que isso significasse aumento dos lucros na mesma proporção. A indústria está investindo atualmente em modernização da tecnologia e na adaptação do design, visando atender aos consumidores de países europeus, especialmente o Reino Unido, e dos Estados Unidos (ABIMÓVEL, 2016).

Na área de normalização e certificação, o Brasil ainda se encontra defasado em relação aos países da Europa e da América do Norte. A ergonomia é o fator mais importante a ser trabalhado, ainda faltando pesquisas básicas que possam constituir referência para futuras

normas, como, por exemplo, a finalização de estudos sobre o perfil ergonômico do brasileiro, trabalho que vem sendo feito em conjunto com a indústria de confecções.

A Abimóvel (2016), juntamente com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), vem realizando, já há quatro anos, um trabalho de normalização para a indústria fabricante de móveis. Até o final de 2002, a ABNT já havia publicado 35 normas que afetam diretamente o setor de móveis, mas que em contrapartida, depende muito de avanços tecnológicos e organizacionais.

Dessa forma, existem portanto, em termo nacional, regiões com discrepâncias no sentido de desenvolvimento do setor moveleiro. As regiões que ainda não se encontram consolidadas são: Macapá e Santana (no Amapá), Paragominas (no Pará), Fortaleza, Sobral, Juazeiro e Igatu (no Ceará), Teresina (no Piauí), Caruaru, Afogados, Garanhuns, Gravatá e Lajedo (em Pernambuco) e Itapetininga (em São Paulo). Vale ressaltar que no Distrito Federal, já existe um pólo também em fase de desenvolvimento (PEREIRA, p. 36, 2009).

Destacam-se em características favoráveis ao desenvolvimento econômico e produtividade o Arranjo Produtivo Local moveleiro de Ubá (em Minas Gerais), Arapongas (no Paraná) e Bento Gonçalves (no Rio Grande do Sul).

Portanto, a indústria brasileira de móveis, em razão da sua grande competitividade no mercado interno, tem capacidade potencial para ampliar suas vendas e promover o desenvolvimento do setor. As principais alternativas de crescimento estariam no fortalecimento do setor madeireiro e no desenvolvimento do setor de base tecnológica através de incentivos fiscais e de várias outras políticas governamentais favoráveis aos investimentos empresariais, além do aprimoramento da gestão e inovação.

#### **4.2.3 O setor moveleiro no Estado do Amapá**

Um dos principais motivos para o estudo da atividade moveleira se dá pela massificação do consumo de móveis em nível local e mundial, bem como, pelo grande potencial que o mesmo apresenta.

A atividade moveleira utiliza insumos essencialmente locais e abundantes como madeira e mão-de-obra. Essa franca disponibilidade somada a significativa oportunidade mercadológica, notadamente da produção de artefatos de madeira, propicia a implantação do Pólo Moveleiro, abrangendo Macapá e Santana, com o objetivo de introduzir novas técnicas, compreendendo o manejo, o beneficiamento e a produção.

O Amapá possui tradição e cultura na atividade produtiva de móveis, o que resulta,

principalmente, da oferta abundante de matéria-prima existente na região. O potencial do setor é notório. A título de exemplo, uma floresta com aproximadamente 9,5 milhões m<sup>3</sup>, representa o equivalente a 6% da superfície do Estado de madeira de grande aceitação comercial nos mercados nacional e internacional (LIMA et al, 2007).

Segundo o mesmo autor, no ano de 2007 a produção do Amapá representava apenas 0,5% da madeira processada na Amazônia Legal. A margem de lucro das madeiras localizadas no Amapá é similar à observada em outras áreas da Amazônia (em torno de 15%). A renda bruta gerada por este setor foi estimada em R\$ 7,6 milhões (0,5% da renda total da Amazônia). A eficiência no processamento é baixa, oscilando de 28% a 35%, ou seja, são necessários até 3,5 m<sup>3</sup> de madeira em tora para produzir 1m<sup>3</sup> de madeira serrada. Esta exploração madeireira não foi acompanhada pelo processo de verticalização da produção, principalmente da indústria de móveis.

A partir década de 1990, o setor moveleiro passa a integrar as políticas locais de desenvolvimento e geração de trabalho e renda do governo estadual e federal, com base na valorização de vantagens competitivas e agregando valor à madeira tropical extraída no Amapá (LIMA et al, 2007).

No entanto, o setor, atualmente, se apresenta na espacialidade da cidade, com inúmeros entraves, entre eles, e talvez um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento da atividade moveleira sustentável no Amapá, tem sido a questão do fornecimento de madeira legal, que está diretamente relacionado às dificuldades de definição da posse da terra no estado.

Em seu processo de expansão na Amazônia, a situação fundiária é precária, com a existência de sobreposição de posses. A atividade madeireira tem implantado um modelo de grande crescimento econômico inicial seguido de um rápido colapso, que tem levado a uma tendência constante de migração para novas fronteiras. O rápido crescimento da indústria madeireira tem sido garantido, em parte, pelo sucesso dos madeireiros em convencer pequenas comunidades, a vender os direitos de exploração de sua floresta para a extração de madeira.

A falta de preenchimento das exigências legais, propriedades tituladas ou com documentação que caracterizem justa posse, estabelecem uma base territorial que ainda se encontra com o domínio inconsistente, ainda que existam as tentativas de planos de manejo mais eficientes.

O governo estadual, ao longo dos anos, procurou implantar uma política florestal voltada para a valorização social e para o uso sustentável dos recursos naturais, a partir de uma estratégia que consiste em transformar as terras arrecadadas da União em unidades de conservação de uso sustentável, criando as Florestas Estaduais de Produção. Entretanto, o inventário e estruturação

destas florestas demandam investimentos públicos e são extremamente complexos (CHELALA, 2009).

Chelala (2009), aborda que outra contribuição fundamental do Estado ao desenvolvimento da atividade moveleira são os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a criação de mecanismos de transferência de conhecimentos. Para o autor, as ações do Estado influenciam diretamente as transformações das estruturas econômicas.

Na capital Macapá não existe, entretanto, complementaridade nas ações de infraestrutura para permitir o encadeamento das atividades dentro do setor e a situação se ressentida da falta de articulação entre as diversas instâncias governamentais. A incapacidade do Poder Público de viabilizar o fornecimento de madeira legal até o momento continua sendo um dos grandes entraves ao desenvolvimento da atividade moveleira sustentável (VERÍSSIMO et al, 1999).

Desse modo, as micro e pequenas empresas que são parte integrante do aglomerado moveleiro na cidade de Macapá, representam perfil precário no Estado, sendo gerenciadas de forma predominantemente familiar e informal, não possuindo, em geral, requisitos básicos tais como o acesso a recursos de informática, conta bancária, veículos. Sua produção é passiva, pequena e estritamente local, viabilizada por encomendas. O estágio embrionário do setor se reflete no faturamento incipiente das empresas (CASTRO, 2010)

O surgimento do setor moveleiro da cidade de Macapá, se confunde com a criação do Território Federal do Amapá (1943). Esse fato exigiu todo um aparato institucional. O primeiro governo (Janary Gentil Nunes), para construir os prédios institucionais trouxe máquinas de marcenaria e mão-de-obra do estado do Pará e instalou na Fortaleza de São José de Macapá (PICANÇO, 1976).

A primeira marcenaria tinha como propósito formar carpinteiros e marceneiros para a construção das primeiras casas e prédios oficiais da época. Com o término das obras e o fechamento da referida marcenaria, os operários e os marceneiros decidiram implantar as próprias marcenarias, sendo os responsáveis pelo surgimento das primeiras marcenarias autônomas da cidade de Macapá, então capital do Território Federal do Amapá, atual estado do Amapá a partir do início de vigência da Constituição Federal de 1988.

Atualmente, o setor moveleiro apresenta falta de dinamismo, empresas desorganizadas, baixa capacidade tecnológica, mão-de-obra pouco qualificada, dirigentes com baixa capacidade gerencial. O processamento não atende aos requisitos mínimos de qualidade (desbitolamento, ao acabamento; secagem, defeitos). Não existe maiores preocupações com o design do produto. A infra-estrutura das movelarias são embrionárias, conforme fotografia 1 a-b:

**Fotografia 1 a-b:** Ambiente interno de movelaria em Macapá



**Fonte:** Acervo da autora, 2017.

Oliveira (2010, p. 50) versa que quanto ao produto, este possui acabamento rústico, com necessidades de aperfeiçoamento no design: “porém a leitura sobre a cultura aplicada naquele determinado produto fica para o último plano”.

Segundo Castro (2010), trata-se, assim, de um setor fragmentado e pouco especializado, baseado quase que exclusivamente em madeira bruta (madeira serrada tropical), com empresas descapitalizadas e dificuldades de acesso ao crédito. As necessidades locais são supridas pela deficiente produção de madeira serrada no estado e complementadas através da venda por produtores paraenses de madeiras das várzeas do estuário do Amazonas.

Questões estruturais e de produção também devem ser salientadas, como as máquinas e equipamentos usados nas movelarias, os quais são de baixa complexidade tecnológica, acelerada depreciação e desgaste (Fotografia 2). Ainda há uma considerável quantidade de equipamentos manuais: formão, serrote, martelo etc. O elevado preço dos equipamentos é um dos principais fatores de dificuldade para operar o empreendimento.

Embora na década de 1990 a indústria de móveis tenha investido pesadamente no parque de máquinas, em automação e controle de qualidade, com conseqüente aumento da escala de produção das principais empresas do setor, as empresas mais modernas, geralmente ligadas ao comércio internacional, são poucas dentro de um universo grande de empresas desatualizadas tecnicamente e com baixa produtividade, tendo se restringido às grandes e médias empresas do setor. Portanto, o nível de tecnologia não é uniforme em todo o setor moveleiro, e que são necessários investimentos de modo a permitir que mais empresas possam concorrer com o produto externo (GUIMARÃES, 2000).

**Fotografia 2:** Maquinários e ferramentas mais utilizadas pelas movelarias no Amapá



**Fonte:** CASTRO, 2010

O setor madeireiro em Macapá também é prejudicado pela infraestrutura do Estado em termos de transporte e energia atrelados à configuração da cidade, o que representa um grande obstáculo para um maior desenvolvimento da região, com reflexos nos aglomerados madeireiros, dependentes da principal via de acesso pelas rodovias federais, com cenário de precariedade nas estradas. Com relação aos financiamentos, a função do governo tem sido a de oferecer garantias para capitais internos e externos e, desse modo, assegurar o financiamento das inovações e o desenvolvimento local (CASTRO, 2010).

No que tange à inovação, estratégias como a aplicabilidade de uma gestão eficiente já seriam de grande valia para diferenciação e possível garantia de investimentos futuros. O setor moveleiro busca significativos avanços, cujos fatores de competitividade estão relacionados com a tecnologia utilizada, novas matérias-primas, design, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, a qualidade do produto final, entre outros, com reflexos para o desenvolvimento do setor e da região a qual está inserido.

## 5. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGLOMERADO MADEIRA E MÓVEIS DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ

### 5.1 ASPECTOS INICIAIS DE IDENTIFICAÇÃO DAS MOVELARIAS

Na análise dos resultados, agrupou-se o conjunto de 25 movelarias situadas no município de Macapá, Estado do Amapá. A área de abrangência da pesquisa limitou-se ao perímetro urbano devido à considerável concentração destas atividades, em função do fácil acesso à matéria-prima e ao fato do município representar um dos principais centros consumidores de móveis do Estado.

Conforme dados do IBGE (2010)<sup>5</sup>, o Município de Macapá possui uma população de 456.171 habitantes, com área da unidade territorial (Km<sup>2</sup>) de 6.502,119, com densidade demográfica (hab/ km<sup>2</sup>) é de 62,14.

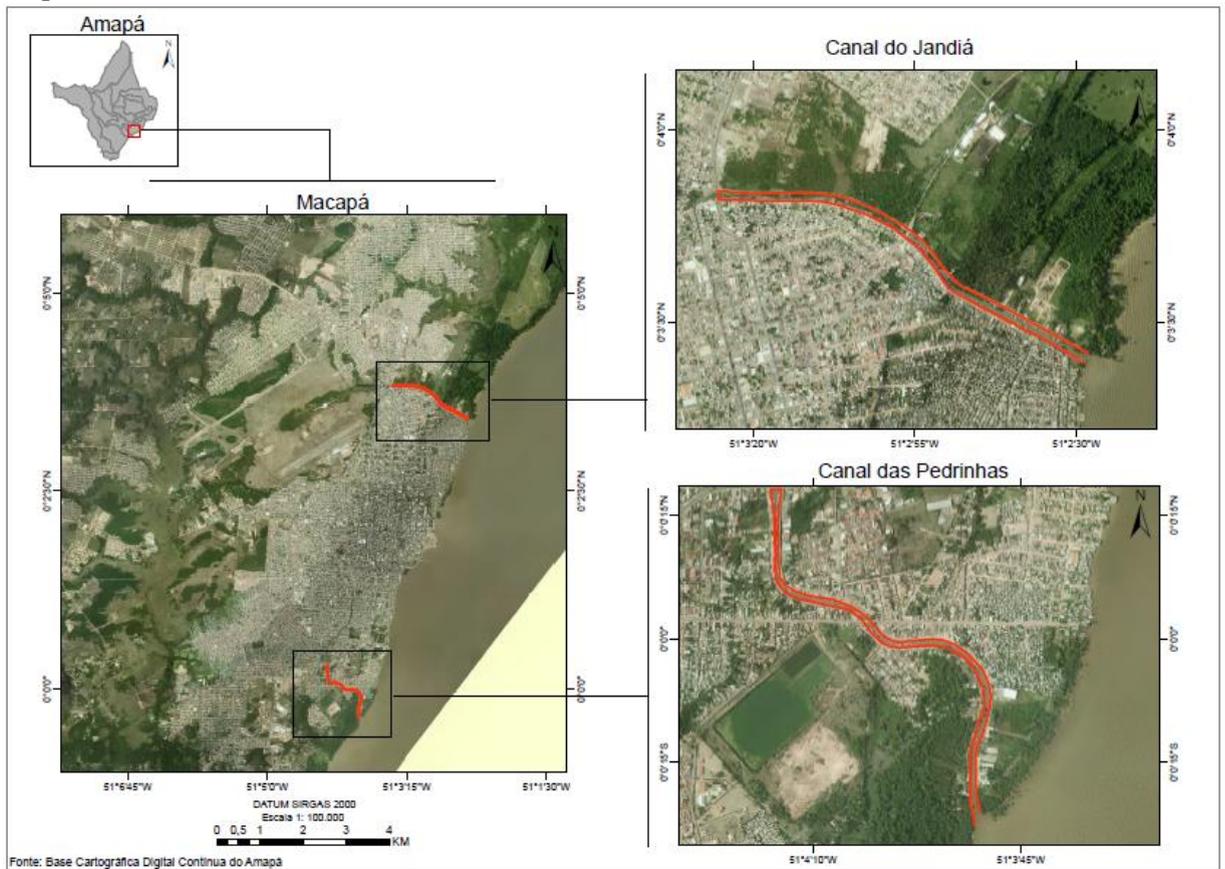
Para melhor compreensão da atividade moveleira no contexto da cidade de Macapá, as áreas com maior ênfase na pesquisa foram: na orla de Macapá, nos trechos do Canal do Jandiá e Canal das Pedrinhas, considerando um limite de 200m da orla para interior da cidade, tendo em vista a presença do setor em áreas úmidas para o escoamento da madeira. Além disso, são relevantes por apresentarem intensa atividade sócio- econômica e correlação direta com a atividade madeireira.

O Canal do Jandiá localiza-se em Macapá-AP e possui uma extensão de cerca de 4,2 km, abrangendo os bairros Pacoval, São Lazaro e Cidade Nova do município e desemboca direto no Rio Amazonas. Essa área constitui um dos pontos de atracação de embarcação na orla de Macapá (Mapa 03). As embarcações que navegam pelo canal são de pequeno porte e servem para distribuir e escoar as madeiras para madeireiras do entorno (CUNHA, 2012).

O Igarapé das Pedrinhas ou canal das pedrinhas encontra-se inserido na região sul da cidade de Macapá, com uma área de 172,5 Km<sup>2</sup> ao longo de 5, 3 km (Mapa 03). Este Igarapé sofre grande influência do rio Amazonas. O Igarapé das Pedrinhas torna-se importante, pois grande parte de sua extensão, que vai desde o rio Amazonas até aproximadamente 1800m ao Norte, é utilizado como canal hidroviário por embarcações que desenvolvem o comércio extrativista (madeira, tijolos, telhas, etc.), e no transporte de passageiros provenientes dos interiores do Estado do Amapá. Além de ser um corpo receptor de esgoto doméstico de grande parte da cidade (CUNHA, 2012).

---

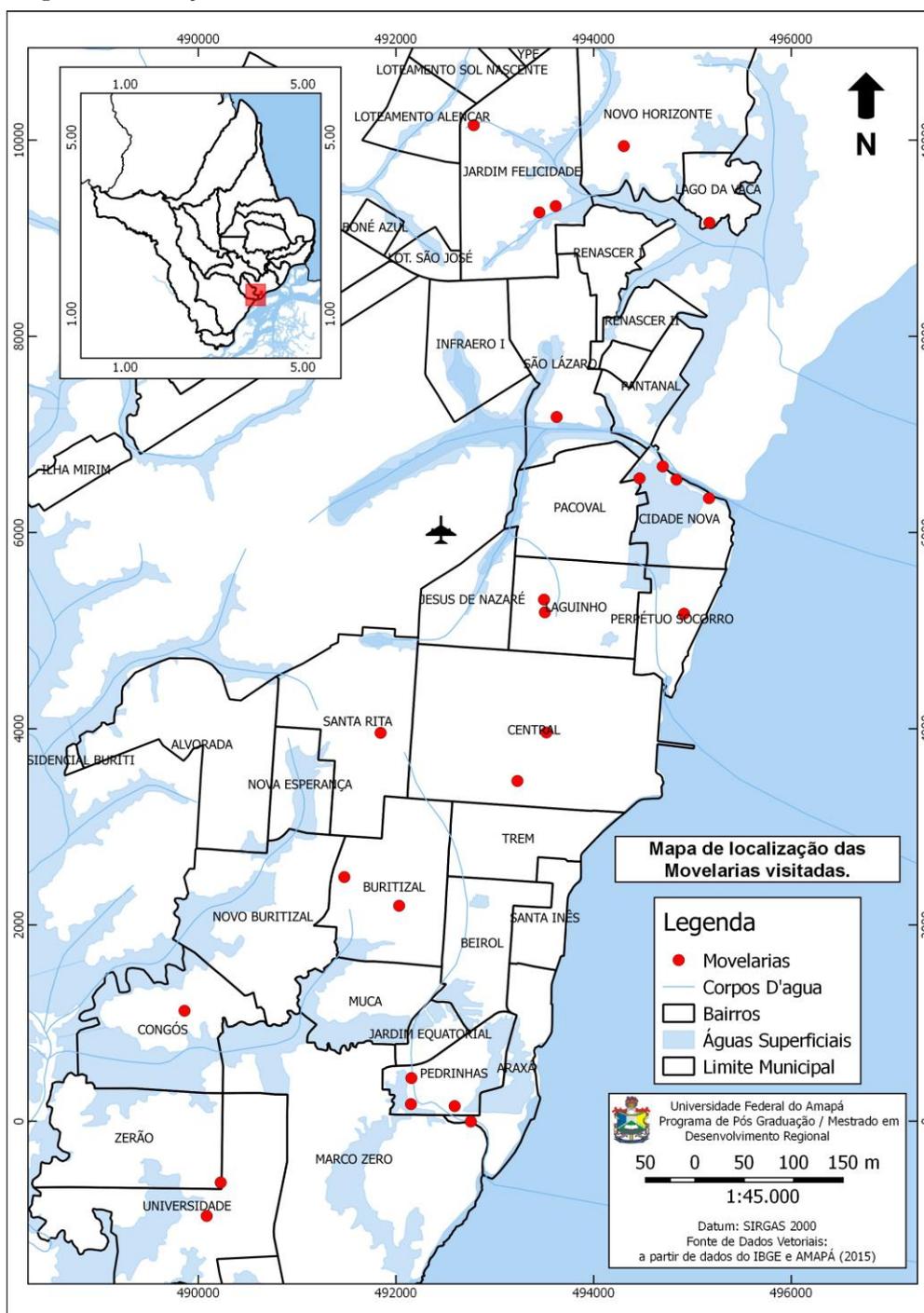
<sup>5</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Censo Demográfico 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=160030>>.

**Mapa 1:** Canal do Jandiá e Pedrinhas

**Fonte:** Base cartográfica contínua do Amapá (2016).

Devido ao baixo quantitativo de empresas moveleiras nestas áreas, a aplicação do questionário se estendeu por diferentes bairros da cidade de Macapá, entre eles: Buritizal, Centro, Cidade Nova, Congós, Jardim I, Jesus de Nazaré, Novo Horizonte, Pacoval, Pépetuo Socorro, Santa Rita, São Lázaro, Universidade e Zerão, totalizando 13 bairros, dispostas no mapa 2:

**Mapa 2:** Localização das movelarias visitadas



**Fonte:** A partir de dados do IBGE e Amapá (2015).

Quanto ao questionário, o mesmo apresenta em determinadas perguntas, grupos de respostas com índices subdivididos- se em: **alta importância** (3), **média importância** (2), **baixa importância** (1) e **sem importância** (0). Para a pesquisa, os resultados obtidos foram ranqueados, a partir do nível de importância, e demonstrados em termos de relevância porcentual, a partir da seguinte fórmula:

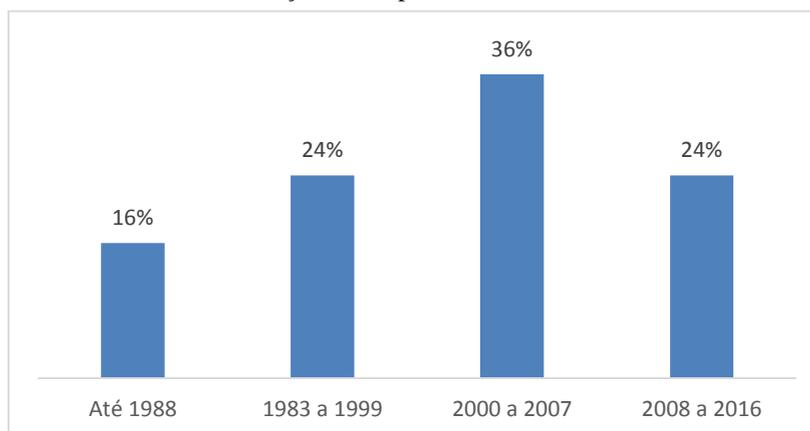
$$\text{Índice} = (\text{n}^\circ \text{ Altas} * 3 + \text{n}^\circ \text{ Médias} * 2 + \text{n}^\circ \text{ Baixas} * 1 + \text{Nulas} * 0) / (25 * 3) * 100$$

Neste sentido, alta importância representa o nível de relevância que o moveleiro acredita ter para a sua empresa sobre determinado item em questão. Média importância, refere-se ao fato de que a questão tratada representa de maneira intermediária reflexos na empresa. Para baixa importância, o item em questão não demonstra impactos significativos para a empresa. Já a variável sem importância, o quesito em questão não gera nenhum resultado, desconhece ou não muda em nada a realidade existente na empresa. Dessa forma, tem-se uma análise integrada do setor.

### 5.1.1. Identificação da Empresa

No conjunto de 25 movelarias entrevistadas no município de Macapá, se fez pertinente a princípio, uma abordagem acerca dos aspectos de identificação do empreendimento. Neste sentido, ao fazer um apanhado do ano de fundação da empresa, constatou-se que 36% das movelarias tem seu ano de fundação entre os anos de 2000 a 2007. Seguida de uma queda, correspondente as 24% das movelarias constituídas a partir do ano de 2008.

**Gráfico 3:** Ano de Fundação da Empresa



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Este número pode ser um reflexo dos resultados gerados a partir do projeto APL Madeira Móveis do estado do Amapá, o qual ocorreu no período de 2005 a 2007, e tinha como alvo as indústrias moveleiras e extrativistas de madeira, situadas nas regiões dos municípios de Macapá, Santana, Porto grande, Pedra Branca do Amapari, Laranjal do Jari e Mazagão.

Tal projeto tinha a coordenação exercida do SEBRAE, com regime colegiado que

contou com a Participação de diversas instituições, entre elas: Governo do Estado do Amapá (GEA), SEBRAE, Federação das Indústrias do Estado do Amapá (FIEAP) /Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), BANCO DO BRASIL e Sindicato das Indústrias do Mobiliário do Estado do Amapá (SINDMÓVEIS), entre outros. O projeto tinha, entre as principais metas:

- a) Aumentar a produtividade nas indústrias moveleiras em 5%, em 2005; 7%, em 2006; e 10%, em 2007;
- b) Elevar em 10% o número de pessoas ocupadas na indústria moveleira;
- c) Aumentar a produtividade nas indústrias moveleiras em 5%, em 2005, e nivelar em 10%, entre 2006 e 2007;
- d) Reduzir em 10% o custo de insumos nas empresas moveleiras até dezembro de 2007.

Para este projeto, foram estabelecidas muitas ações e estratégias como: certificação da matéria-prima, padronização de bitolas de madeira, secagem de madeira, incentivos fiscais, qualificação da mão-de-obra, desenvolvimento de novos produtos com agregação de valores, acesso ao crédito, mercado, e inovação na gestão.

Conforme o Sistema de Informações da Gestão Orientada Para Resultados - SIGEOR-SEBRAE, as ações propostas no Projeto Estruturante foram executadas em 100%. Entre as ações estão a criação de condições favoráveis a implantação das indústrias moveleiras, no Distrito Industrial<sup>6</sup>; Criação do Centro de Apoio ao Desenvolvimento da Industria Moveleira do Amapá – CADIMA<sup>7</sup>; e realização e participação em feiras, rodadas de negócio diversos, exposições, busca de novas tecnologias através de visitas a entidades tecnológicas, empresas e eventos nacionais e internacionais.

Entretanto, entre diversos motivos, a falta de certificação da madeira utilizada nas movelarias gerou a indisponibilidade da efetiva ação dos órgãos e instituições atreladas a este. Segundo os moveleiros entrevistados, a identificação do APL Madeira e móveis no Estado do Amapá perdeu notoriedade, o que gerou reflexos diretos na produtividade das movelarias, justificando a queda e sobrevivência dos empreendimentos que ainda permaneceram no setor naquele momento. Na pesquisa, apenas 24% das movelarias foram fundadas entre os anos 2008 a 2016, representando uma enfraquecimento do setor.

---

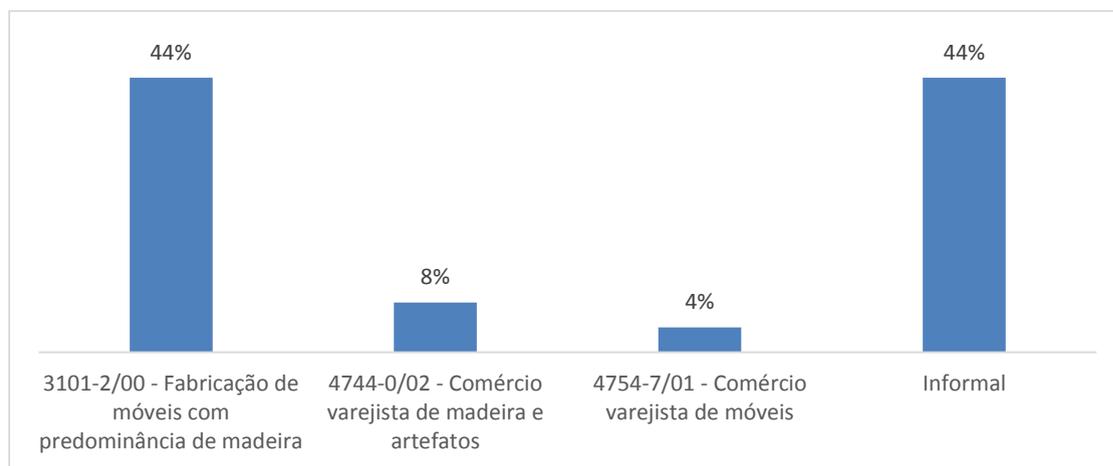
<sup>6</sup> Área destinada à instalação de indústrias, localizada no município de Santana - AP.

<sup>7</sup> Com o objetivo de garantir que as organizações moveleiras participassem estrategicamente das decisões que condizem a evolução e expansão do setor é que criou-se o Centro de Apoio ao Desenvolvimento das Indústrias Moveleiras do Amapá – CADIMA. É um órgão auxiliar do Sindicato Estadual das Indústrias do Mobiliário do Estado do Amapá - SINDMÓVEIS.

Neste sentido, constatou-se que entre as empresas as quais receberam a aplicação do questionário, 56% apresentam-se como formal, em contrapartida aos 44% de empresas informais<sup>8</sup>.

A amostra revela que a Classificação Nacional de Atividades Econômicas- CNAE<sup>9</sup> entre as empresas formais é distinta. Como demonstra o gráfico 4:

**Gráfico 4:** Classificação CNAE



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Enquadraram-se na CNAE subclasse<sup>10</sup> 3101-20/00 (Fabricação de móveis com predominância de madeira) 44% das empresas moveleiras. De acordo com o gráfico, 8% encontram-se registradas com CNAE subclasse comércio varejista de madeira e artefatos e 4% como Comércio varejista de móveis.

Para efeitos comparativos, foram solicitados dados atualizados referente ao CNAE registrados das empresas moveleiras no município de Macapá junto a JUCAP (APÊNDICE D).

<sup>8</sup> Empresas informais não podem ter Alvará de Funcionamento, por não possuí registro na Junta Comercial. Além disso, não pagam impostos, logo, não recebem benefícios fiscais. Empresas informais não podem vender para o Governo. Perdendo a oportunidade de fornecer produtos e serviços para o Órgão (SMPE, 2017).

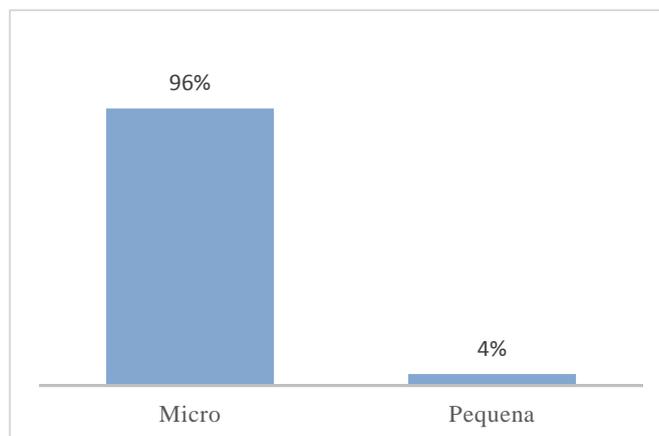
<sup>9</sup> A CNAE é uma classificação usada com o objetivo de padronizar os códigos de identificação das unidades produtivas do país nos cadastros e registros da administração pública nas três esferas de governo, em especial na área tributária, contribuindo para a melhoria da qualidade dos sistemas de informação que dão suporte às decisões e ações do Estado, possibilitando, ainda, a maior articulação inter sistemas. Dados disponíveis em: <http://subcomissaocnae.fazenda.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1> Acesso em: 22 de março de 2017.

<sup>10</sup> A definição e atualização das subclasses são atribuições da **Subcomissão Técnica para a CNAE - Subclasses**, organizada no âmbito da Comissão Nacional de Classificação- CONCLA, sob a coordenação de representante da Secretaria da Receita Federal e com a participação de representantes da administração tributária das esferas estadual e municipal e do IBGE. A versão 2.0 da CNAE, com 1301 subclasses, foi aprovada e divulgada pela Resolução CONCLA nº 01, de 04/09/2006, entrou em vigor em janeiro de 2007. A versão revisada da tabela CNAE 2.1 -Subclasses com inclusões e exclusões de subclasses, alterações na denominação de códigos, sem mudança de conteúdo, foi publicada pela Resolução Concla nº 02 de 25/06/2010, entrou em vigor em dezembro de 2010. Dados disponíveis em: <http://subcomissaocnae.fazenda.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1> Acesso em: 22 de março de 2017.

Todavia, estes dados não foram disponibilizados pela instituição.

Entre as empresas formais, a pesquisa revela que 96% enquadram-se como Micro empresa - ME, e apenas 4% correspondem a Empresa de Pequeno Porte – EPP

**Gráfico 5:** Tamanho da empresa



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Na legislação nacional, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são definidas conforme o faturamento (artigo 3º da LC nº 123). Microempresa (ME) é toda a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Empresa de Pequeno Porte (EPP) é aquela que, em cada ano-calendário, tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Além das duas classificações empresarias mais conhecidas, a Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, modificou a Lei Geral para criar a figura do Microempreendedor Individual (MEI). O MEI é um microempresário que fatura, no máximo, até R\$ 60.000,00 por ano. Ele não pode ser sócio ou titular de outra empresa. Atualmente, o MEI pode ter apenas um único empregado contratado e ele deve receber não mais que um salário mínimo, ou o piso da sua categoria profissional<sup>11</sup> (SMPE, 2017).

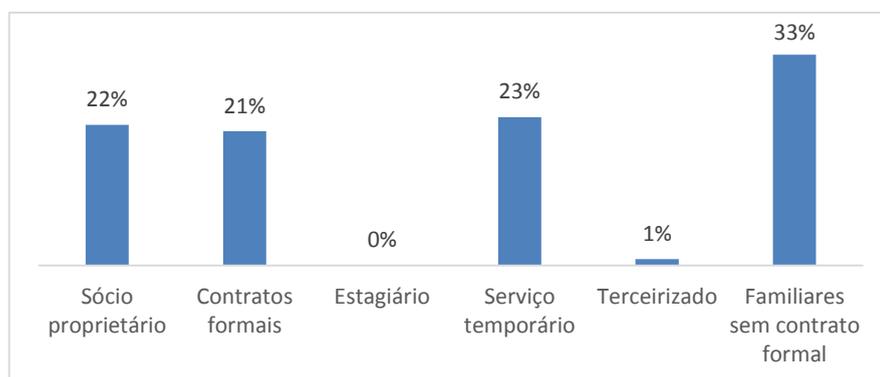
Assim, ainda que as empresas moveleiras estejam registradas na Jucap e com alvará da prefeitura, como ME ou EPP, as mesmas, em termos de faturamento não correspondem ao seu porte. Pois, as mesmas 96% das empresas possuem um faturamento de até 60 mil anual. Muitos destes empreendimentos mensuram até bem menos que esse valor.

<sup>11</sup> Cartilha Tratamento diferenciado às Micro e Pequenas Empresas. Secretaria da MPE. Dados disponíveis em: [www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha\\_tratamentodiferenciado\\_mpe.pdf](http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf). Acesso: 22 de março de 2017.

### 5.1.2. Funções, nível de escolaridade do fundador e evolução do número de colaboradores

A pesquisa mostra que o empreendimento de movelaria tem se baseado em empresas em que pesa como principal função a presença dos familiares sem qualquer contrato formal, de tal modo que, 33% das movelarias possuem familiares nas funções de trabalho, baseiando-se em uma empresa familiar.

**Gráfico 6:** Contingente de trabalhadores na movelaria



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Para que se estude o processo de gestão de empresas familiares é necessário, primeiro, ter bem claro o que é uma empresa familiar. A empresa familiar deve possuir determinados indicadores para ser chamada de familiar (LEONE, 1992). Entre estes, a empresa deve ter contado, no seu início, com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa; e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Entretanto, em termos de sucessão familiar das movelarias, 90% revelam que não pretendem, e trabalham para que seus filhos (que geralmente contribuem para a gestão e produção da empresa) desbravem caminhos diferentes, por meio do ensino superior alcancem o concurso público do Estado ou mesmo outras áreas que não estão atreladas ao setor moveleiro.

Sabe-se que o planejamento estratégico é a ferramenta pela qual a empresa define metas para alcançar os objetivos propostos. É uma ferramenta administrativa de suma importância para as empresas; nesse sentido, percebe-se que, na pesquisa realizada, as organizações que possuem gestão familiar têm posicionamento distinto sobre possuir Planejamento Estratégico em sua gestão.

Observa-se que nessas empresas o planejamento estratégico ainda não é uma prática

comum. O planejamento estratégico (FREITAS; KRAI, p. 397, 2010) por ser um processo que mobiliza a empresa a escolher e construir seu futuro, exige uma análise da situação atual da empresa que passa pelo entendimento de várias questões contextuais, tais como: a atual situação da empresa; a sociedade e a empresa que queremos; onde estamos e onde queremos chegar; os objetivos da empresa. Ao analisar as movelarias entrevistadas, verifica-se que tal premissa não é executada, pois muitos moveleiros mantêm seus negócios apenas como subsistência.

Percebe-se também a forte presença do serviço temporário, representados pelos 23% das movelarias que decidem pagar comissões aos trabalhadores, a assinar carteiras de trabalho. Isso devido tornar-se oneroso as movelarias que geralmente produzem por demanda, tornando uma contratação formal inviável. Quanto ao 1% de estagiário, esta contratação não costuma ser comum nas movelarias locais.

As movelarias com sócios proprietários representam 22%, seguido dos 21% de contratos formais, em sua maioria geralmente realizados pelos 4% das EPPs entrevistadas. Esse resultado se dá pelo fato das EPPs possuírem uma demanda maior e contínua na produção, decorrente de contratos firmados com outras empresas EPPs e ME dos mais diversos setores. Mas principalmente do comércio varejista de Macapá, devido a inserção de móveis em MDF nas movelarias, o que viabiliza a contratação formal.

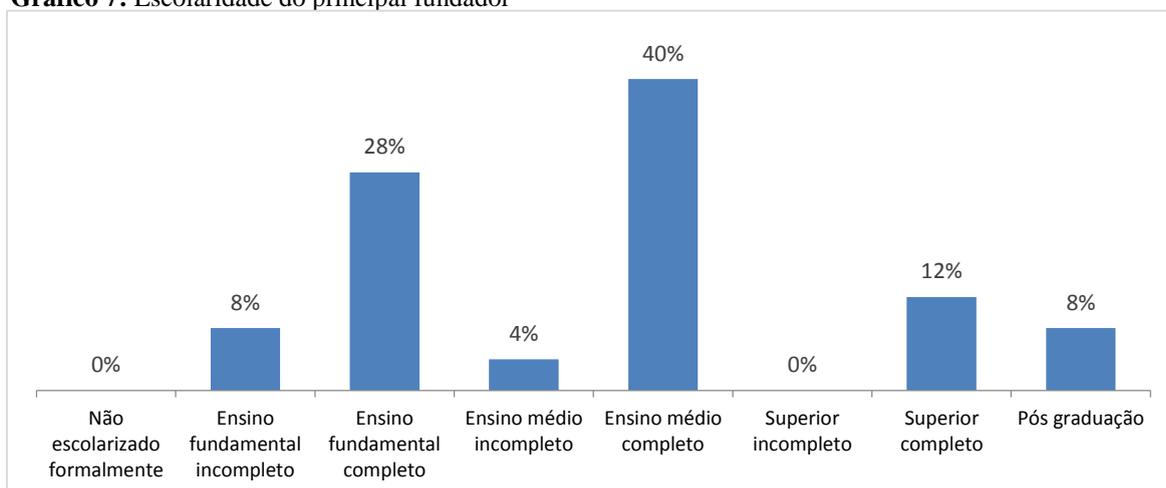
Em termos de nível de escolaridade do principal fundador, 40% possuem o ensino médio completo. Os que possuem o fundamental completo são representados por 28%, em contrapartida aos 8% que possuem o fundamental incompleto. Somente 12% possuem o ensino superior completo e, 8% possuem pós graduação.

Esse é dado preocupante, a medida que os investimentos em gestão partem não só do empreendedorismo, mas também do nível de conhecimento que o empreendedor possui no setor em que atua.

Os empreendedores com mais anos de estudo empreendem mais por oportunidade e demandam mais informações e serviços. O grau de escolaridade do empreendedor se reflete diretamente na gestão do negócio. O nível de escolaridade revela a capacidade do empreendedor de absorver e interpretar melhor as informações de mercado e, assim, gerenciar com mais eficácia. Entre os 21 milhões de empreendedores, 78,6% têm acima de cinco anos de estudo. Considerando a população total, apenas 64,7% dos brasileiros têm este nível de escolaridade<sup>12</sup> (Relatório GEM Brasil, 2002 a 2010).

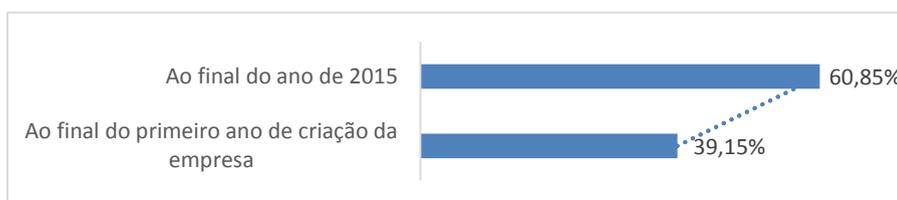
---

<sup>12</sup> Escolaridade dos empreendedores. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2012/02/escolaridade-dos-empreendedores> Acesso em: 22 de março de 2017.

**Gráfico 7:** Escolaridade do principal fundador

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

O gráfico 8 mostra o crescimento e evolução do número de empregados, comparando ao final do primeiro ano de criação da empresa e ao final do ano de 2015. Contraditoriamente, aos resultados de familiares sem contrato formal, este 60,85% de colaboradores representam os serviços temporários e contratos formais principalmente das empresas que estão inserindo a produção dos móveis de MDF no *mix de produtos*<sup>13</sup> pertinente a movelaria.

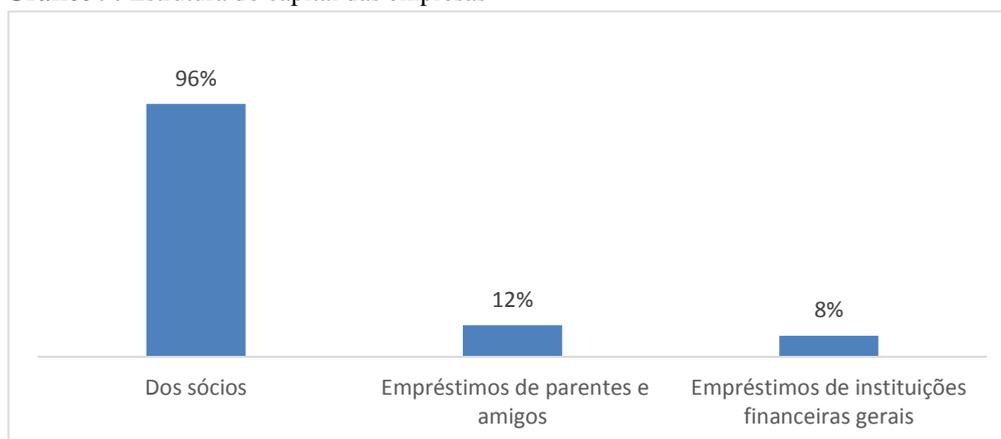
**Gráfico 8:** Evolução do número de empregados

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

### 5.1.3 Estrutura do capital da empresa

Para dar entrada aos investimentos iniciais inerentes a empresa, os moveleiros se utilizam de capital próprio. Conforme revela a pesquisa, 96% dos moveleiros entrevistados utilizaram recurso próprio para abertura, formalização, compra de equipamentos e matéria prima, e pagamento de funcionários para os que possuíam colaboradores.

<sup>13</sup> Combinação de tipos individuais de produtos que formam a categoria total.

**Gráfico 9:** Estrutura do capital das empresas

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Este capital inicial tem origem em economias feitas pelos moveleiros, quando estes possuíam vínculo com outras MEs, na função de empregado, ou mesmo por ser funcionário de instituição pública.

Em segundo lugar se destaca 12% dos moveleiros que apresentaram como capital inicial empréstimos de parentes e amigos, seguido dos 8% de empréstimos de instituições financeiras gerais. Neste sentido destacam-se: fornecedores e parceiros, Bancos comerciais, e no caso do Amapá, tem-se a Agência de Fomento do Amapá- AFAP, que oferece linhas de crédito para o fomento das Micro e Pequenas empresas locais.

#### 5.1.4 Principais dificuldades na operação da empresa

Verificou-se que, contratar empregados qualificados representa 84% da principal dificuldade na operação da empresa. Apesar do esforços das instituições atreladas ao setor, este ainda é um dos fatores que mais se destacam em termos de apoio e desenvolvimento ao aglomerado.

O SENAI através de seus gestores e representantes de universidades e empresários, e em conjunto com Centro Tecnológico para o Setor de Madeira e Móveis (Cosmob), centro de referência na Itália, realizaram reuniões com representantes do setor moveleiro no ano de 2016, com o intuito de estabelecer novas estratégias ao setor. A mesma instituições promoveu nos anos de 2015 e 2016 o Seminário Internacional Madeira e Imobiliário do Amapá. Neste foram contemplados temas como inovação, design, certificação e fatores econômicos inerentes ao setor madeira e móveis.

Todavia, tais medidas não minimizaram a carência de profissionais qualificados no

setor. Os empreendedores contratam mão de obra local e desqualificada, para qualificá-la durante o processo de produção. O que justifica muitas vezes a contratação temporária. Outras instituições como SEBRAE não oferecem cursos específicos ao setor. Muitas das capacitações oferecidas não são de conhecimento ou interesse do moveleiro, devido serem abrangentes e, não atendem aos anseios do proprietário, por não serem contínuas e técnicas.

**Tabela 4:** Principais dificuldades na operação da empresa

Principais dificuldades na operação da empresa	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Contratar empregados qualificados	21	2	2	0	25	92%
Maior aprimoramento da gestão	13	3	9	0	25	72%
Vender a produção	11	4	10	0	25	68%
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	11	2	12	0	25	65,33%
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações	10	3	12	0	25	64%
Produzir com qualidade	9	4	12	0	25	62,67%
Custo ou falta de capital de giro	9	4	12	0	25	62,67%
Pagamento de juros de empréstimos	4	2	19	0	25	46,67%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

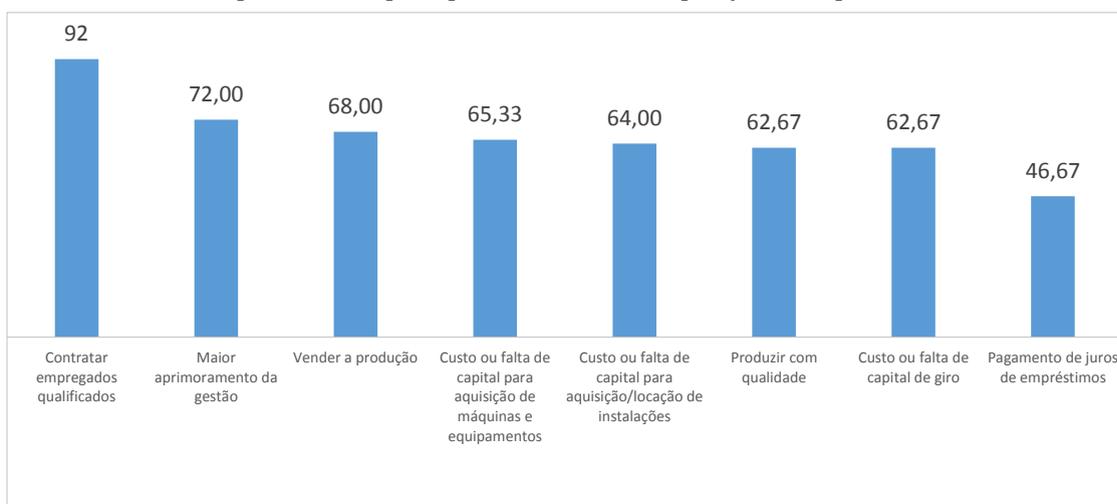
Neste interim, percebeu-se que a variável contratação de empregados qualificados demonstrou um índice de importância de 92% quanto a principal dificuldade encontrada pela empresa.

Além desta, constatou-se que as variáveis de maior aprimoramento da gestão e a venda na produção, foram as mais significativas em termos de dificuldade na operação da empresa, com índice de importância de 72% e 68%. As empresas apresentaram possuir dificuldades na operação da movelaria e reconhecem que precisam de maior aprimoramento na gestão. Verificou-se que se houvesse um leque maior de cursos, oficinas e treinamentos específicos aos setores madeira e móveis, de modo que a disseminação do conhecimento fosse mais efetiva, muitos dos empreendedores participariam. Bem como, a maior aproximação das instituições por meio de consultorias e visitas técnicas. Quanto a venda na produção, este índice pode ser um reflexo do baixo ou nenhum investimento em estratégias de venda.

Constatou-se que nas movelarias em que os proprietários possuem ensino superior e pós graduação, muitas vezes realizadas em outras regiões como o Sul, e outros países como a

Itália, e além disso, participam de congressos e feiras do setor, as atividades referente a gestão acontecem de maneira mais dinâmica e com foco nos resultados tangíveis, aumentando a probabilidade de crescimento da empresa. O aprimoramento na gestão é reflexo do desenvolvimento profissional e empresarial que o moveleiro busca alcançar, por isso a efetividade de instituições como SEBRAE, SENAI, universidades, entre outras, é tão importantes.

**Gráfico 10:** Nível de importância das principais dificuldades na operação da empresa (%)



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Na pesquisa constatou-se que cerca de 80% dos moveleiros justificam a crise nacional para as dificuldades nas vendas. Além disso, outros fatores como a concorrência desleal do mercado de móveis usados, que vende os móveis de madeira por preços bem abaixo do valor justo do produto, tendo em vista o tipo de madeira utilizada.

Segundo as entrevistas, isso ocorre em virtude de muitos moveleiros produzirem móveis apenas como meio de subsistência. O que os leva a vender na região de móveis usados, em Macapá, concentrado no bairro Novo Horizonte. Estes por sua vez, revendem portas, janelas, jogos de mesas, por um preço bem abaixo do que aquele móvel realmente vale no mercado. A título de exemplo, um dos moveleiros entrevistado relatou que compra uma porta no valor de 70,00, e revende a 120,00. A mesa produzida vendida para o mesmo por 200, é revendida a 450,00 (Fotografia 3). Essa prática, atrelada a uma formação de preço equivocada, é portanto uma das principais dificuldades enfrentadas na venda dos móveis, entre outras, como: a falta de apoio do Governo por meio de programas que incentive a produção.

**Fotografia 3:** Móveis revendidos na área de móveis novos e usados



**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

Percebeu-se que a variável custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos apresentou um nível de importância de 65,33%, com nível de relevância médio, em detrimento as dificuldades da venda, o que impossibilita a aquisição de maquinários novos.

A variável custo ou falta de capital para aquisição/ locação de instalações representa um índice de importância de 64% para os moveleiros que apresentaram dificuldades em ter seu ponto próprio e desta maneira precisam pagar aluguel de imóvel para manter a movelaria.

A mudança na localização é uma forte característica entre as movelarias do aglomerado que não possuem imóvel próprio. A pesquisa demonstrou que isso se deve ao alto valor da terra em alguns bairros, com reflexos no valor do aluguel, fazendo com que ocorra uma constante mudança das movelarias para diferentes endereços.

Conforme demonstra o gráfico 10, a variável produzir com qualidade e custo ou falta de capital de giro representam um nível de importância de 62,67%. Produzir com qualidade é uma prioridade às movelarias. Assim, para que haja qualidade é necessário um maquinário adequado e mão de obra qualificada. Já a falta de capital de giro é reflexo da dificuldade nas vendas. Os empréstimos realizados, geralmente para realização de investimentos, ainda que com dificuldades, são quitados pelos moveleiros, e representam em nível de relevância de 46,67%.

## 5.2 PRODUÇÃO, MERCADO E EMPREGO

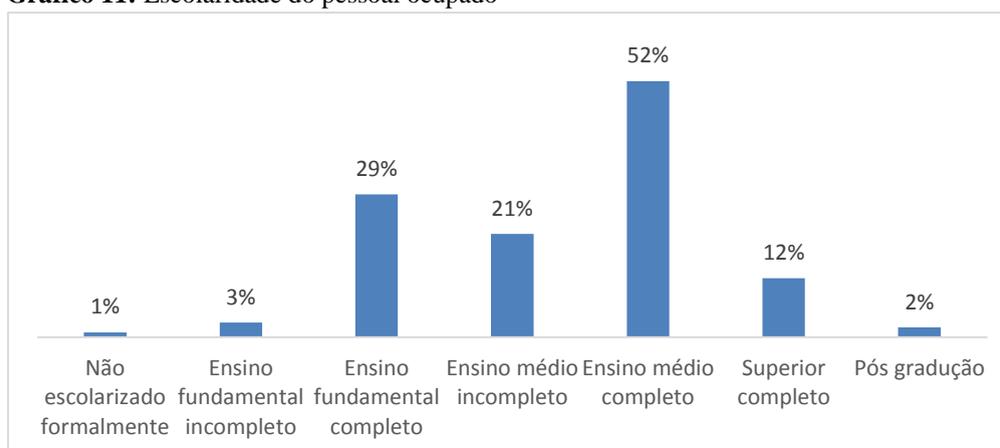
### 5.2.1 Pessoal ocupado e nível de escolaridade

No que diz respeito ao nível de escolaridade, e conforme Anuário Brasileiro da Educação básica (2017) em conjunto com o Ministério da Educação e IBGE, o Amapá apresenta

5,9% da população de 15 anos ou mais ainda sem saber ler, dado maior que o registrado em 2014, onde 4,2% dos amapaenses estavam nessa situação, ou seja o estado possui 32.000 amapaenses não alfabetizados. A média nacional é de 8%. Entre os estados do Norte e Nordeste, a pior situação é a de Alagoas, com 20% da população nessa faixa sem alfabetização, seguida por Maranhão (18,8%) e Piauí (18,2%). A quantidade, de acordo com os dados, aponta que 9,6% dos amapaenses nessa faixa etária não estão matriculados em nenhuma instituição de ensino. A cobertura de 90,4% está bem abaixo da meta prevista para o ano, que era de 96%.

Entre as empresas participantes da pesquisa detectou-se que 52% do pessoal ocupado (familiares sem contrato formal, contratos formais e serviços temporários) possuem o ensino médio completo e 21% com ensino médio incompleto. Ainda segundo o anuário brasileiro da educação básica (2017) a crise do Ensino Médio se revela em indicadores preocupantes: 14,6% dos jovens de 15 a 17 anos não estudam e não concluíram esta etapa.

**Gráfico 11:** Escolaridade do pessoal ocupado



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Seguidos de 29% com ensino fundamental completo em contrapartida aos 3% com ensino fundamental incompleto. Os não alfabetizados formalmente representam 1% do total de 118 pessoas ocupadas das 25 movelarias visitadas.

No Brasil, 6,9% da população mais pobre, somente, está matriculada em cursos superiores (de graduação ou pós-graduação). É evidente o maior acesso da população de 18 a 24 anos à Educação Superior, assim como o fato de que esse crescimento ocorreu de forma intensa entre os mais pobres e entre pretos e pardos. Mesmo assim, as desigualdades que caracterizam o sistema permaneceram e, em alguns casos, até aumentaram. No caso das empresas de Macapá, presentes na pesquisa, somente 12% dos colaboradores possuem ensino superior e 2% pós graduação.

Segundo os dados do CAGED<sup>14</sup>, em abril de 2017, no Brasil foram gerados 59.856 empregos celetistas, equivalentes ao aumento de 0,16% no estoque de assalariados com carteira assinada do mês anterior. Neste mesmo mês, o Amapá apresentou um número de 1.101 admitidos, 885 desligados, com uma variação relativa de 0,33%.

No setor moveleiro de Macapá, este número também apresentou uma queda. Conforme os moveleiros, a diminuição na contratação se dá pela baixa demanda para produção dos móveis. Conseqüentemente, a inviabilidade da contratação formal e informal se evidencia, promovendo a permanência da contratação informal por comissão e conforme demanda.

### **5.2.2 Vantagem competitiva da linha de produção**

A administração da produção/operações tem sofrido transformações imensas com as mudanças mercadológicas, alcance de metas estratégicas e competitivas das organizações. As empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige boa estrutura, comunicação fácil e ambiente de valorização do ser humano. Para que estejam enquadradas neste contexto, algumas empresas adotaram e readequaram técnicas de qualidade, queima de linhas de produtos não competitivos, adoção de fluxo de produção mais eficiente, dentre outros processos que a tornem mais competitiva (MARINO, p.2, 2006).

A competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial, conforme o DEGEN:

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento. Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente. (DEGEN, 1989, p.106-107).

Para obter vantagem competitiva, as organizações precisam possuir algo que seus concorrentes almejem, mas não alcancem. Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

Para Marino (2006) O modelo de gestão da qualidade procura atender prontamente aos requisitos da competitividade através da colocação de novos produtos e serviços, necessidade

---

<sup>14</sup> Ministério do Trabalho. Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/caged> Acesso em 01 de junho de 2017.

de oferecer produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos que os tornem competitivos, capacidade rápida de inovação, dentre outras.

Porter (1999) aborda a vantagem competitiva, onde esta advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva, concomitante a eficácia operacional, é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.

Entre os fatores que são determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produtos das movelarias, destaca-se a qualidade do produto produzido e oferecido no mercado em nível de importância de 96%. Isso tendo em vista a contrapartida, em termos de nível de importância com 49,33% referente ao nível tecnológico dos equipamentos. O nível tecnológico é visto como item que requer melhorias pelos empresários e por isso com baixo índice competitivo entre as movelarias.

Para os moveleiros o acabamento e a escolha da madeira são relevantes do processo de produção. O que justifica os 96% referente ao nível de importância da qualidade da matéria prima e outros insumos utilizados na produção.

Em se tratando de matéria prima, entre as madeiras mais utilizadas na produção e citadas pelos moveleiros, encontram-se: Macacaúba (*Platymiscium ulei*), cedro (*Cedrela spp*), pau mulato (*Calycophyllum spruceanum*), sucupira (*Bowdichia nitida*), andiroba (*Carapa guianensis*), angelim vermelho (*Dinizia excelsa ducke*), angelim pedra (*Hymenolobium sp*) e louro vermelho (*Ocotea rubra Mez.*).

**Fotografia 4:** Produção de portas para armários de cozinha em movelarias de Macapá



**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

A fotografia 4 demonstra portas em madeira para confecção de armários para cozinha, revelando que apesar da infraestrutura inadequada das movelarias, o processo de produção em termos de acabamento e qualidade da matéria prima são essenciais.

A pesquisa revela que as variáveis qualidade da mão de obra e capacidade de atendimento (volume e prazo) representam em termos de importância um índice 92%, significativos em termos de vantagem e capacidade produtiva. Uma vez que, entregar os móveis nos prazos estabelecidos com os clientes é para as movelarias um dos principais diferenciais de mercado.

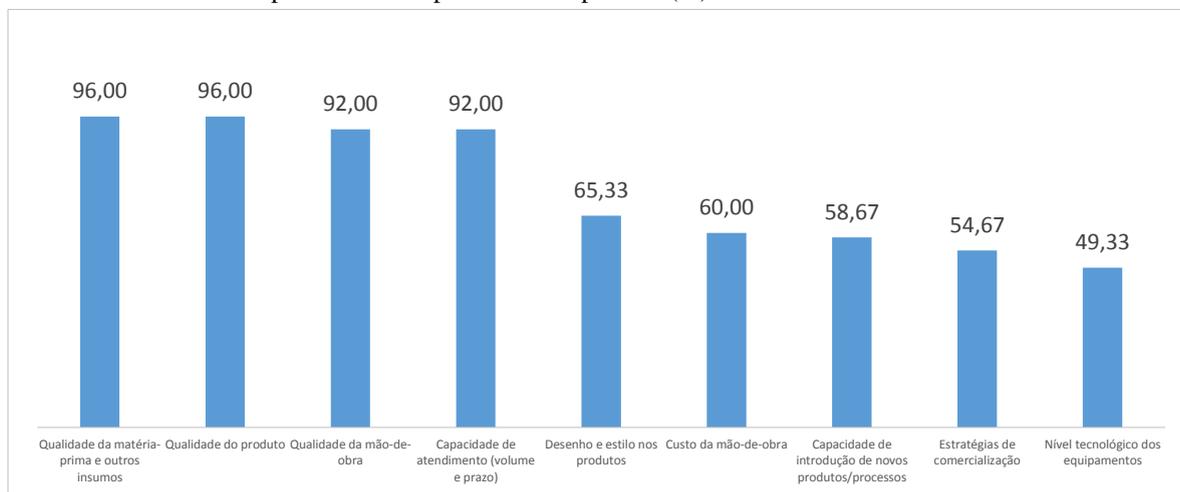
**Tabela 5:** Capacidade competitiva

Capacidade competitiva	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	23	1	1	0	25	96%
Qualidade do produto	23	1	1	0	25	96%
Qualidade da mão-de-obra	21	2	2	0	25	92%
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	21	2	2	0	25	92%
Desenho e estilo nos produtos	10	4	11	0	25	65,33%
Custo da mão-de-obra	8	4	13	0	25	60%
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	5	9	11	0	25	58,67%
Estratégias de comercialização	4	8	13	0	25	54,67%
Nível tecnológico dos equipamentos	5	2	18	0	25	49,33%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Assim, constatou-se que as variáveis qualidade da matéria-prima e outros insumos, qualidade do produto e qualidade da mão-de-obra foram as mais significativas em termos de importância da capacidade competitiva.

O custo da mão de obra demonstrou um índice de relevância de 60%. Verificou-se que os moveleiros acreditam que este fator não influencia demasiadamente na capacidade competitiva, devido a maioria dos trabalhadores serem comissionados e contratados por demanda, sendo considerado um dos requisitos que a empresa deve cumprir, bem como em termos de treinamento.

**Gráfico 12:** Nível de importância da capacidade competitiva (%)

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Além disso, a estratégia de comercialização não é uma das ações mais praticadas pelos moveleiros, tendo média importância com 54,67%. Esta prática inclusive, para muitos moveleiros é onerosa em termos de custo benefício. A variável capacidade de introdução de novos produtos/ processos ao mercado, aponta o nível de importância de 58,67% entre as empresas, produzindo assim, a mesma linha de produtos, sem mudanças do processo produtivo no decorrer do mesmo ano.

Neste sentido, Marino (p. 3, 2006) faz relevante a Gestão da Qualidade:

A gestão da qualidade trata o processo de produção como um potencial alavancador de competitividade e como parte destas estratégias estão as obtenções de produtos sem erros, entregas rápidas ao consumidor, cumprimento de prazos de entregas, colocação de novos produtos no mercado dentro do prazo preestabelecido, mix de produtos amplos conforme demanda do mercado, estratégias adequadas para produzir a baixos custos. A gestão da qualidade auxilia o setor operacional a administrar redução de perdas e custos de operação, estrangulamentos das linhas de produção, aprimoramento de métodos e testes de inspeção, otimização do tempo de produção, definição de manutenções preventivas, eliminação de retrabalhos e outras tomadas de decisão necessárias para concretizar a gestão. Tanto as organizações de fabricação quanto às de serviços usam um processo operacional que converte insumos em produtos ou serviços. Esses tipos básicos de processos são oficinas de trabalho, produção contínua e produção por lote. A programação adequada e o controle do fluxo de trabalho são necessários tanto nas organizações de fabricação quanto de serviços (MARINO, p.3, 2006).

Conforme demonstra o gráfico 12, a variável desenho e estilo do produto possui um nível de importância de 65,33%. As movelarias revelaram média prioridade a esse aspecto quando trata-se dos móveis em madeira. Aos trabalhos realizados com o MDF, o estilo e desenho são elaborados por programas específicos e recursos tecnológicos cabíveis, com profissionais especializados para o desenvolvimento de projetos, geralmente terceirizado.

Poucos demonstram prioridade em produzir móveis com ergonomia, funcionalidade e *design* diferenciado no mercado. A fotografia 5 a b c-d demonstra produção de cadeiras produzidos para venda.

**Fotografia 5 a b c-d:** Produção, estoque e venda de cadeiras com desenho diferenciado em movelaria de Macapá



**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

### 5.2.3 Aspectos financeiros e orçamentários

As finanças fazem parte do cotidiano, no controle dos recursos para compras e aquisições, tal como no gerenciamento da empresa, suas respectivas áreas, seja no marketing, na produção, na contabilidade e, principalmente no planejamento de nível estratégico, gerencial

e operacional em que se toma dados e informações financeiras para a tomada de decisão na condução da empresa. Entende-se que a área administrativa dentro de uma empresa pode ser considerada como o combustível da empresa que possibilita o funcionamento de forma correta, sistêmica e sinérgica (BERTOLETTI, p.80, 2015).

Sobre a administração financeira Morais destaca que:

A administração financeira, hoje conhecida como gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma eficaz, à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa (MORAIS, 2010, p. 33).

Pode-se afirmar que a principal finalidade dos controles financeiros é gerar informações úteis e confiáveis, em tempo hábil, para o empresário tomar as decisões acertadas.

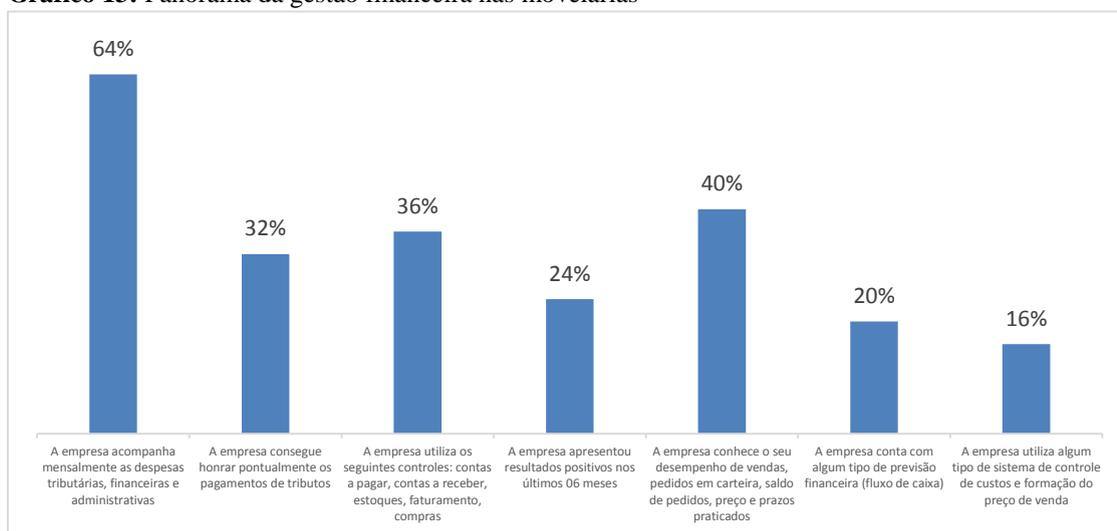
Entende-se que é importante estar atento aos controles financeiros e para uma empresa manter sua liquidez confortável e obter resultados satisfatórios, há necessidade de tomadas de decisões diárias. A existência de controles, em especial os financeiros, é essencial para que essas atitudes sejam as mais corretas possíveis (BERTOLETTI, p.86, 2015).

A partir do desempenho empresarial, atrelado aos fatores da capacidade competitiva, mensurou-se a média do faturamento no período de 2005 a 2015. Assim, constatou-se que 80% das empresas possuem faturamento até 60 mil/ anual. Já as empresas que faturam entre 60mil a 240 mil representam 16%, e apenas 4% faturam anualmente entre 240 a 840 mil.

Nota-se portanto, que em termos de registo e formalização, 80% das empresas deveriam ser reconhecidas como MEI, por possuírem um quantitativo de faturamento e empregados aquém do que uma ME costuma apresentar.

Neste sentido, em termos de gestão financeira, apenas 64% das empresas acompanham mensalmente as despesas tributárias, financeiras e administrativas, uma vez que apenas 16% utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda. Em muitas das empresas não utilizadas nem mesmo livro caixa com registrados de todos os recebimentos e pagamentos em dinheiro, lançados de forma cronológica (dia, mês e ano) ou maneiras mais rústicas como cadernos com anotações de entrada e saída da conta caixa da empresa.

Sem nenhum tipo de controle, somente 20% das empresas possuem recursos para mensurar previsões financeiras (fluxo de caixa) a curto, médio ou a longo prazo, uma vez que 36% utiliza controles como: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento e compras.

**Gráfico 13:** Panorama da gestão financeira nas movelarias

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Sem nenhum tipo de controle, somente 20% das empresas possuem recursos para mensurar previsões financeiras (fluxo de caixa) a curto, médio ou a longo prazo, uma vez que 36% utiliza controles como: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento e compras.

Assim apenas 40% das empresas conhecem o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preços e prazos praticados. Conseqüentemente, 32% das movelarias conseguem honrar pontualmente os pagamentos de tributos. De maneira geral, das empresas que conseguiram mensurar seus orçamentos, somente 24% apresentaram resultados positivos nos últimos 6 meses.

### 5.3 INOVAÇÃO, COOPERAÇÃO E APRENDIZADO

#### 5.3.1 Inovação: Introdução, desenvolvimento e seus resultados

Em um contexto de dinâmica organizacional é notável a necessidade que as organizações possuem de adequar seus recursos e capacidades individuais na busca por um melhor desempenho no mercado. Dentro dessa perspectiva, a capacidade de inovação vem emergindo como um recurso essencial para a estabilidade empresarial perante os demais participantes do setor econômico (SILVA et al., p.260, 2012).

Freeman (1994) define inovação como aquele processo que trabalha com a ideia do uso, da aplicação e da transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e comercialização, entendendo que o objetivo principal é permeado pelo alcance do lucro. Nesse sentido, a utilização deste elemento agregador e

transformador baseia-se nas alterações do mercado, no qual aquele que consegue melhor aproveitar as oportunidades surgidas passa a criar uma vantagem competitiva para sua organização.

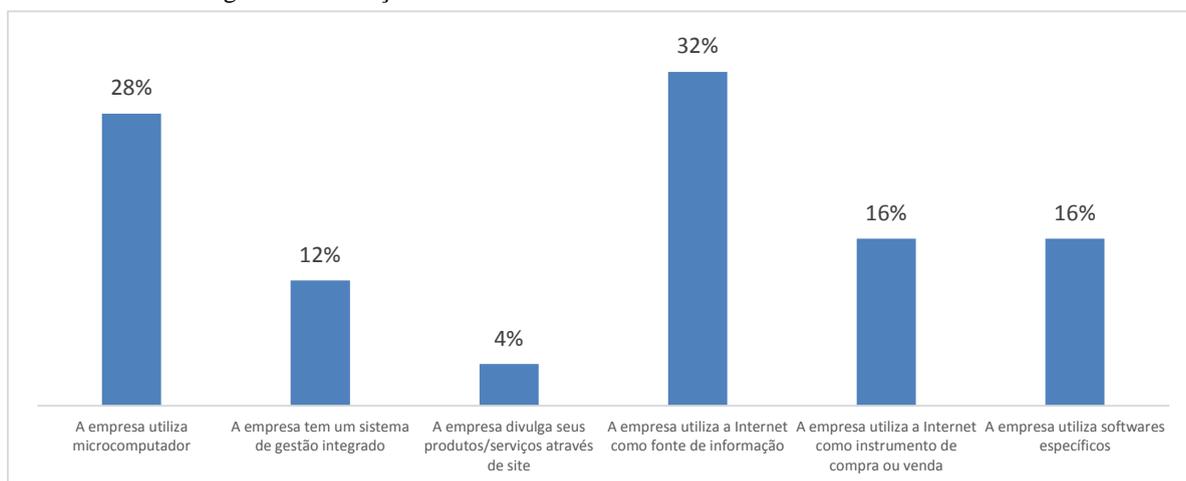
Quando se trabalha com o estudo da inovação pode-se observar a mesma sob a perspectiva de uma organização individual, todavia pode-se considerar ainda a prática inovativa em redes ou agrupamentos organizacionais. Dentre os vários tipos desses tipos de grupos organizacionais, destacam-se os APLs, tendo em vista a participação de várias empresas em busca de um desenvolvimento para o setor econômico, bem como a localidade aos quais as mesmas fazem parte (CAVALCANTI FILHO; MOUTINHO, 2004).

Ao se alinhar essa perspectiva pela busca de desenvolvimento setorial e local às questões inovativas encacham-se dentro de uma visão sistêmica a qual o arranjo organizacional está submetido, Falcão et al. (2009) indicam a possibilidade de ampliação da competitividade dinâmica e sustentada de maneira tal que aquele arranjo possa permear ao longo do tempo, buscando sempre a continuidade e a renovação quanto à prática dessa inovação. Esse fato relaciona-se em muitos momentos ao processo de aprendizagem que vem sendo desenvolvido para que o apreender de determinados aspectos relacionem-se ao empreender as ideias que deverão ser postas em prática.

A inovação de **produto** é definida como modificações nas potencialidades dos bens e serviços, bem como a mudança de suas características específicas, sendo considerado um aspecto agregador ou radical. A inovação **organizacional** realiza modificações radicais ou incrementais nos processos de práticas de negócios na empresa, interna ou externamente, visando a melhoria no fluxo das atividades organizacionais. Enquanto que a inovação em **marketing** é caracterizada, sempre levando em consideração os fatores externos e internos da empresa, representados pelo macro e micro ambiente. Por fim, a inovação de **processo** pode ser caracterizada como a implantação de um método de produção novo ou significativamente melhorado, que envolve técnicas, equipamentos e *software* que auxiliarão na produção de bens e serviços (SILVA et al., p.261, 2012).

Assim, ao tratar da inovação de processos, vincula-se este a tecnologia da informação. Este tem sido um dos fatores indispensáveis para o processo de criação e desenvolvimento de capacitação tecnológica, sendo um importante instrumento de gerenciamento das informações organizacionais.

A TI enriquece todo o processo organizacional, auxiliando na otimização das atividades, facilitando a comunicação e melhorando o processo decisório, pois as informações são mais eficientes e eficazes, chegam ao gestor com mais velocidade e precisão (BEAL, 2009).

**Gráfico 14:** Tecnologia da informação

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

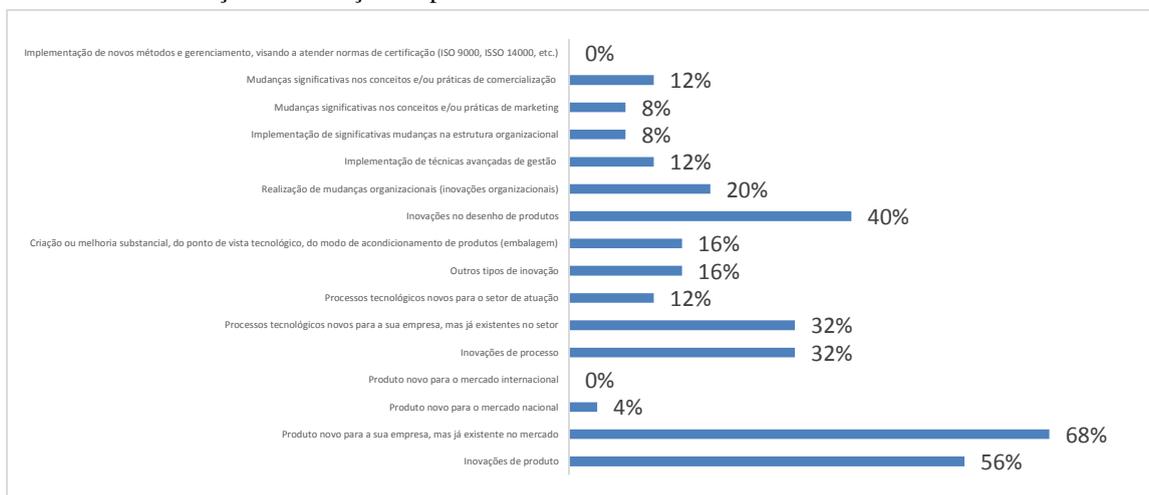
Indo de encontro com essa perspectiva, o setor moveleiro no município de Macapá apresenta um resultado inferior ao almejado por empresas que tem em suas prioridades a dinâmica da informação por meio da tecnologia. Entre as movelarias entrevistadas, apenas 28% utilizam microcomputador. Conseqüentemente, esse fator influencia em todos os resultados atrelado a tecnologia da informação.

Sem os recursos físicos tecnológicos necessários, e com barreiras de conhecimento inerentes a tecnologia da informação, 12% das empresas apresentam ter um sistema de gestão integrado, destacam-se as empresas que inseriram em sua produção o MDF, concomitante aos 16% que utilizam algum tipo de software específico.

Quanto ao uso da internet, 32% das empresas a utilizam como fonte de informação, 16% utilizam a internet como instrumento de compra e venda, geralmente por meio das redes sociais e, 4% possuem site para apresentação e divulgação de seus produtos e serviços.

Não obstante ao nível tecnológico, foi avaliado as ações realizadas pelas empresas quanto a introdução da inovação no período de 2005 a 2015. No que diz respeito a inovação de produtos, 56% das empresas implementaram inovações em seus produtos, por meio de um novo design, ou mesmo mudanças no acabamentos e qualidade da matéria prima. A diversificação deixou de ser uma opção em termos de estratégia e se transformou em necessidade de sobrevivência em um mercado caracterizado pela concorrência acirrada.

Assim, 68% das empresa inseriram produto novo, mas já existente no mercado, o que também caracteriza inovação. Conforme (Moriconi, 2005), tem-se como inovação a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou, significativamente melhorado.

**Gráfico 15:** Introdução da inovação no período de 2005 a 2015

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Em termos de novos produtos, a diversificação deixou de ser uma opção em termos de estratégia e se transformou em necessidade de sobrevivência em um mercado caracterizado pela concorrência acirrada. Quanto maior for a variedade de produtos disponíveis, mais fácil se torna para o empresário a avaliação da aceitação de lançamentos ou de novas marcas em seu portfólio. Por outro lado, uma oferta de produtos exagerada pode ocasionar grandes prejuízos com estoque parado e produtos perdidos ou danificado. Questões como preço, marca e quantidades adequadas ao potencial de venda da empresa ajudam a definir qual a melhor estratégia para a montagem do mix<sup>15</sup>.

Observou-se que nas movelarias, muitos dos empresários, baseavam o *design* dos móveis em pedidos, projetos e fotos que os próprios clientes levavam como modelo para a produção. Como mencionado anteriormente, dos que possuíam recursos tecnológicos, poucos são os que utilizam a internet para pesquisas do setor moveleiro, materiais e novas tecnologias empregadas nos modelos dos produtos. A título de exemplos de novos produtos para a empresa, mas já existente no mercado, consta na fotografia 06 alguns dos produtos confeccionados pela movelaria, com modelo diferenciado do tradicional, por solicitação de cliente.

<sup>15</sup> A importância do mix de produtos. Disponível em: <https://www.programanex.com.br/blog/a-importancia-do-mix-de-produtos>. Acesso em: 25 de maio de 2017.

**Fotografia 6 a b c-d:** Inovação em produtos



**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

Neste ponto, ainda na fotografia 6 encontram-se novas possibilidades de produtos encontradas pelos moveleiros, conforme demanda de mercado: Cestas para frutas (**a**); carros confeccionados com sobras de madeiras (**a**) e vendido como objeto de decoração; portas em madeira com desenho similar as portas produzidas em MDF (**b**); cadeiras, nichos e conjunto de jantar produzido em MDF (**c**); e móveis decorativos para jardim (**d**), representando 40% da introdução do novos desenhos nos produtos.

Nota-se a forte entrada e presença do MDF no setor moveleiro de Macapá. Um dos principais fatores apresentados pelos moveleiros é a falta de certificação da madeira vendida no Amapá. A madeira legalizada segundo os mesmos, custa bem mais cara, onerando os custos e o valor final do produto. Vale ressaltar que, cerca de 70% da madeira florestal que chega nos canais de Macapá, têm origem do estado do Pará e a maioria não possui Documento de Origem Florestal (DOF),

conforme promotor de Justiça do Meio Ambiente, Marcelo Moreira<sup>16</sup>.

Conforme o Instituto do Meio Ambiente e de Ordenamento Territorial (IMAP, 2017) por meio de solicitação (Apêndice C) acerca do quantitativo de empresas atreladas ao setor madeira e móveis licenciadas atualmente no município de Macapá – AP, em resposta (ANEXO B) verificou-se que apenas quatro empresas encontram-se licenciadas pelo órgão.

Este foi um fator mencionado por cerca de 90% dos moveleiros entrevistados. Os mesmos também acreditam que este é um dos pontos de enfraquecimento do setor, tendo em vista ser um atraso ao desenvolvimento do aglomerado, tanto em termos econômicos como sociais. Tal cenário remaneja muitas movelarias para outras alternativas e oportunidades como a produção de móveis em MDF. Outro agravante, é a crescente demanda por móveis planejados em MDF e o baixo custo de produção que este apresenta.

Os investimentos em inovação em processos são muito baixos, apenas 32% investiram em melhorias no processo produtivo. Vale ressaltar, que este quantitativo refere-se as empresas que trabalham com a madeira, mas tem seu forte no MDF, pois muitos atrelam o MDF como forma de complementar a renda. Todavia este acaba se tornando a matéria prima principal. Muitos dos moveleiros alegam que não conseguiriam sobreviver trabalhando somente com a madeira, pois justificam que os móveis em madeira estão em “desuso”.

Assim, estas empresas investiram em processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existente no setor, o que não é nenhum demérito haja vista a melhoria na qualidade do produto e maior vantagem competitiva para a movelaria.

Em contrapartida as 88% as movelarias que não realizaram nenhuma introdução a novos processos tecnológicos para o setor em atuação. Somente 16% das empresas inseriram outros tipos de inovação, conforme consta no gráfico 15. Quanto a criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem) 16% mudaram seu armazenamento ou apresentação de entrega dos móveis.

Quanto as mudanças organizacionais, 80% não realizaram nenhuma mudança com reflexos significativos. Apenas 12% implementaram técnicas avançadas de gestão para o seu negócio. Geralmente, citadas como exemplo: software específico de gestão ou aplicação de técnicas administrativas e de produção adquiridas em cursos e especializações. 8% das movelarias realizaram mudanças na estrutura organizacional, bem como, mudanças significativas nas práticas de marketing e comercialização.

---

<sup>16</sup> Madeira Florestal irregular no Amapá. Disponível em: <http://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/cerca-de-70-da-madeira-florestal-irregular-que-chega-em-macapa-e-santana-sao-do-para-diz-mp.ghtml> Acesso em: 25 de maio de 2017.

Comumente, entre as 25 movelarias entrevistadas, nenhuma apresentou mudanças ou implantação de novos métodos de gerenciamento, visando atender normas de certificação (ISSO 9000, ISSO 14000, etc), constatou-se apenas nas EPPs uso de EPIs (Equipamento de proteção individual) e sinalização na ambiente de produção.

Assim, buscou-se compreender, das práticas de inovação introduzidas entre os anos de 2005 a 2015, quais delas geraram impactos importantes para as empresas.

**Tabela 6:** Impacto resultante da introdução da inovação no período de 2005 a 2015

Impacto resultante da introdução da inovação no período de 2005 a 2015	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Aumento da qualidade dos produtos	11	4	10	0	25	68%
Aumento da produtividade da empresa	10	4	11	0	25	65,33%
Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	10	3	12	0	25	64%
Ampliação da gama de produtos ofertados	8	4	13	0	25	60%
Aumento da participação no mercado interno da empresa	5	4	16	0	25	52%
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	1	1	23	0	25	37,33%
Permitiu a redução de custos do trabalho	1	0	24	0	25	36,00
Permitiu a redução de custos de insumos	1	0	24	0	25	36,00
Permitiu a redução do consumo de energia	1	0	24	0	25	36,00
Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Interno	1	0	24	0	25	36,00
Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	0	2	23	0	25	36,00
Aumento da participação no mercado externo da empresa	0	0	25	0	25	33,33
Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Externo	0	0	25	0	25	33,33

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

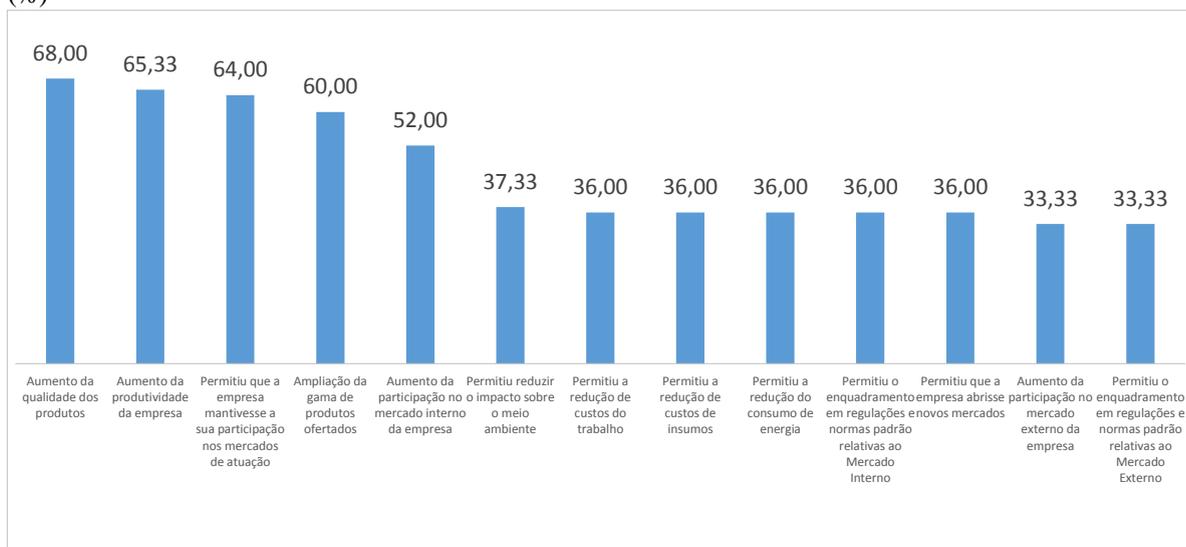
A tabela 6 demonstra a baixa importância mensurada pelos moveleiros quanto os resultados da introdução da inovação. Assim, as variáveis aumento da qualidade dos produtos apresentou um nível de importância de 68%, seguido do nível de importância de 65,33% referente ao aumento da produtividade da empresa.

Entre as movelarias, a variável manutenção da empresa no mercado de atuação apresentou um nível de importância de 64% e em novos mercados com importância de 36%,

por meio da introdução do MDF.

A ampliação de produtos ofertados representa um nível de importância de 60%. Bem como, houve um nível de participação relevante para os mercados internos, com um nível de importância de 52%, o oposto da participação nos mercados externos com nível de importância de 33,33%. As inovações realizadas obtiveram um nível de importância de 37,33% quanto a redução de impacto sobre o meio ambiente.

**Gráfico 16:** Nível de importância dos impactos resultantes da introdução da inovação no período de 2005 a 2015 (%)



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

No que tange a variável custos de trabalho, insumo e energia, estes demonstraram um nível de importância de 36%. As movelarias não sentiram mudanças nesses aspectos, uma vez que para os moveleiros os custos permanecem os mesmos.

Sob o ponto de vista de importância, a variável enquadramento em regulações e normas padrão apresentaram um índice de 33,33%, demonstrando o baixo grau de normalização do processo e, de modo consequente no produto.

Neste sentido, coube destacar o nível de importância das atividades inovativas que as empresas desenvolveram entre os anos de 2005 a 2015. Para este quesito, os índices destacam baixa relevância, uma vez que, grande parte das empresas não demonstraram investimento algum nas atividades ligadas à inovação. Destaca-se a variável aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em nível significativos de 56% em melhorias tecnológicas de produtos/processos.

Sob o ponto de vista de importância, esta variável é considerada média. Poucos são os moveleiros que possuem capital para investir em novos maquinários. Ganha destaque as

empresas que investiram seus recursos na melhoria do móvel em madeira e em MDF. Entre as empresas que trabalham com a madeira, ou com o MDF, ou mesmo os dois segmentos, o quantitativo de máquinas existente na movelaria corresponde de 3 a 7 máquinas na área de produção, alugadas ou próprias.

As que trabalham com o MDF geralmente apresentam uma estrutura de galpão amplo, onde todo o maquinário é distribuído de acordo com o processo de fabricação, com espaço para secagem da madeira e escritório com condições apropriadas para o atendimento ao cliente.

Na fotografia 7 a - b constam máquinas adquiridas para melhoria do processo produtivo:

**Fotografia 7 a - b:** Aquisição de máquinas



**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

A gestão do processo produtivo é um tema de grande importância para as organizações, pois está ligada diretamente a produtividade da empresa e a otimização dos resultados. Representa a constante busca por atingir níveis máximos de resultados operacionais, o que faz com que se busque equacionar os problemas referentes ao tempo em que as linhas de produção sofrem paradas que não estavam programadas, gerando desperdícios e altos custos para a empresa.

Por meio de representantes locais, ou através de contatos com fabricantes de outra regiões, as movelarias adquirem novos maquinários e alcançam um patamar produtivo maior, conseqüentemente abrangem uma parcela de clientes no mercado varejista com poder de compra mais efetivo. Além disso, atendem a demanda do mercado privado, que advém do crescimento de condomínios e prédios residenciais.

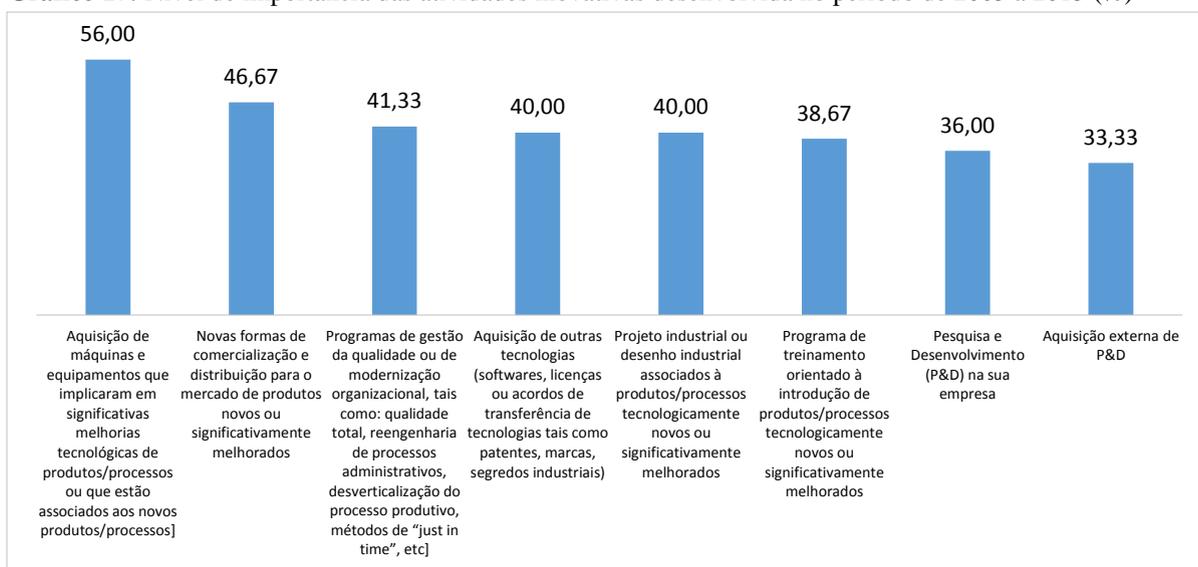
As formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados demonstrou baixa importância, com uma representação de 46,67%, haja vista os baixos investimentos realizados neste sentido.

**Tabela 7:** Atividade inovativa desenvolvida no período de 2005 a 2015

Atividade inovativa desenvolvida no período de 2005 a 2015	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	8	1	16	0	25	56%
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados	4	2	19	0	25	46,67%
Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de “just in time”, etc	3	0	22	0	25	41,33%
Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias tais como patentes, marcas, segredos industriais)	2	1	22	0	25	40%
Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	2	1	22	0	25	40%
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	2	0	23	0	25	38,67%
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	1	0	24	0	25	36%
Aquisição externa de P&D	0	0	25	0	25	33,33%

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Os Programas de gestão da qualidade, ou de modernização organizacional, obtiveram o nível de importância de 41,33%. Estes índices de atividade inovativa desenvolvida, deve-se muito ao fato de que, muitos moveleiros ainda acreditam que inovar é caro. Mesmo as tecnologias já conhecidas não são sempre aplicadas, de forma constante, para os produtos usuais. Não há centros de pesquisa ou de profissionalização, que poderiam contribuir para a elaboração/implementação de novos processos produtivos. Há indisposição de investir no desenvolvimento e aquisição de novas tecnologias. Existe apenas participação pontual dos empresários como visitantes em feiras do setor.

**Gráfico 17:** Nível de importância das atividades inovativas desenvolvida no período de 2005 a 2015 (%)

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2015/ 2016).

Neste sentido, verificou-se que as variáveis referente aquisição de outras tecnologias e projetos industrial ou desenho industrial associado à produtos/ processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados e realização de projeto industrial ou desenho industrial associado à produto/ processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados possuem níveis de baixa relevância, com nível de importância de 40%. Na prática, tais variáveis praticamente não foram realizadas pelas empresas.

Esse cenário influencia os programas de treinamento com nível de importância de 38,67% e P&D com índice de importância de 33,33%, os quais poderiam ser oferecidos inclusive por universidades. Deste modo, as atividades inovativas desenvolvidas pelas movelarias mostram-se com nível de importância baixo.

### 5.3.2 Treinamento e capacitação de recursos humanos: Aplicação e seus resultados

O treinamento e capacitação desenvolvidos na organização possuem alguns benefícios, como a possibilidade de aperfeiçoar colaboradores, aumentar a lucratividade, racionalizar procedimentos e desenvolver pessoas, além disso, a oportunidade do aumento da produtividade, redução de desperdícios e retrabalho, entre outros.

Ao tratar de treinamento e capacitação de recursos humanos nos últimos três anos, a pesquisa revela, por meio do gráfico 18, que tais atividades não são relevantes para a empresa.

A variável na treinamento na empresa demonstra um nível de importância de 42,67%, seguida da variável realização de treinamento em cursos técnicos realizados no setor com nível

de importância de 26,67% e, 22,67% em grau de importância para a variável cursos fora do arranjo, ou seja, não realizam cursos em outros setores, nem mesmo em outras áreas.

**Tabela 8:** Atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos durante os últimos três anos

Atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos durante os últimos três anos	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Treinamento na empresa	7	3	5	10	25	42,67%
Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	3	2	7	13	25	26,67%
Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	3	0	8	14	25	22,67%
Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo	1	1	6	17	25	14,67%
Contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do arranjo	1	0	7	17	25	13,33%
Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximo	1	0	7	17	25	13,33%
Estágios em empresas do grupo	0	0	8	17	25	10,67%
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	0	0	7	18	25	9,33%
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjos	0	0	7	18	25	9,33%

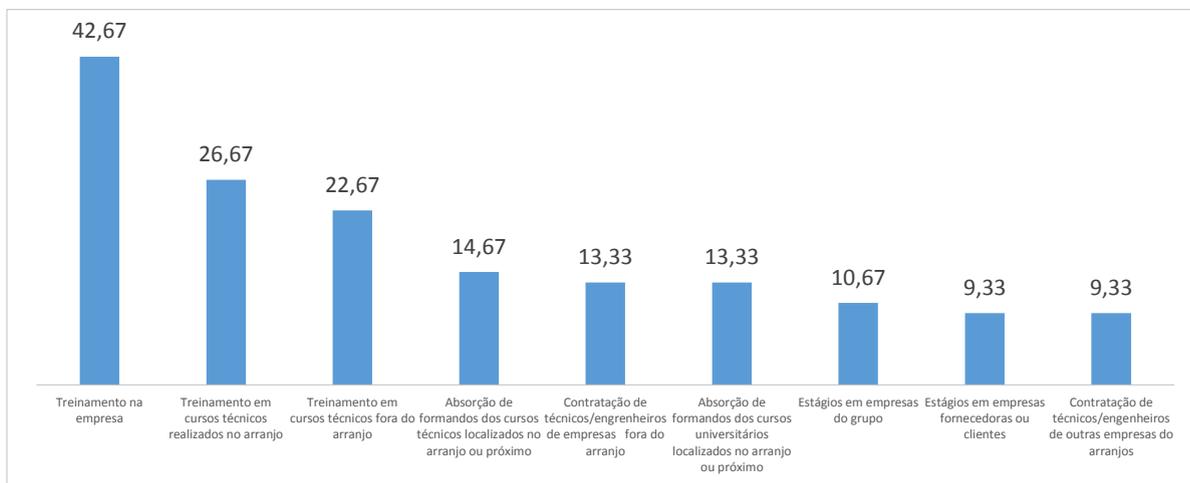
**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

Os dados demonstram o baixo interesse do moveleiro em realizar ações de treinamento e capacitação. Em contrapartida, esperam das instituições de apoio ao setor que estas disponibilizem cursos e capacitações inerentes às movelarias, tais como: cursos técnicos em design de móveis ou técnicas mais desenvolvidas de carpintaria.

Segundo os moveleiros, existe um descaso com o setor neste sentido. Muito do apoio ao setor deveria inclusive partir do próprio sindicato. Todavia, segundo os moveleiros esse tipo de iniciativa não é realizada.

Constatou-se que nem mesmo para a contratação existem potenciais profissionais qualificados para trabalhar na produção, foco principal dos proprietários. Após a contratação o proprietário é quem vai qualificar a mão de obra, salvo aqueles que não possuem interesse em qualificar com receiam que estes saiam da empresa após o aprendizado, levando “consigo” todo investimento empregado. Outro motivo recorrente, é a opção em fechar a empresa, por conta da queda do setor.

**Gráfico 18:** Nível de importância das atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos desenvolvidas durante os últimos três anos (%)



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Destacam que, os poucos cursos que realizam, são oferecidos pelo SEBRAE AP. No entanto, ratificam que em sua maioria, os cursos oferecidos não são especificamente para a área madeira e mobiliário. Realizam cursos e treinamentos ligados a área de vendas, gestão e atendimento ao cliente.

Não obstante, devido os motivos supramencionados, os resultados do processo de treinamento e aprendizagem não são diferente do esperado. Em sua maioria, os resultados não são significativos, conforme o Tabela 9:

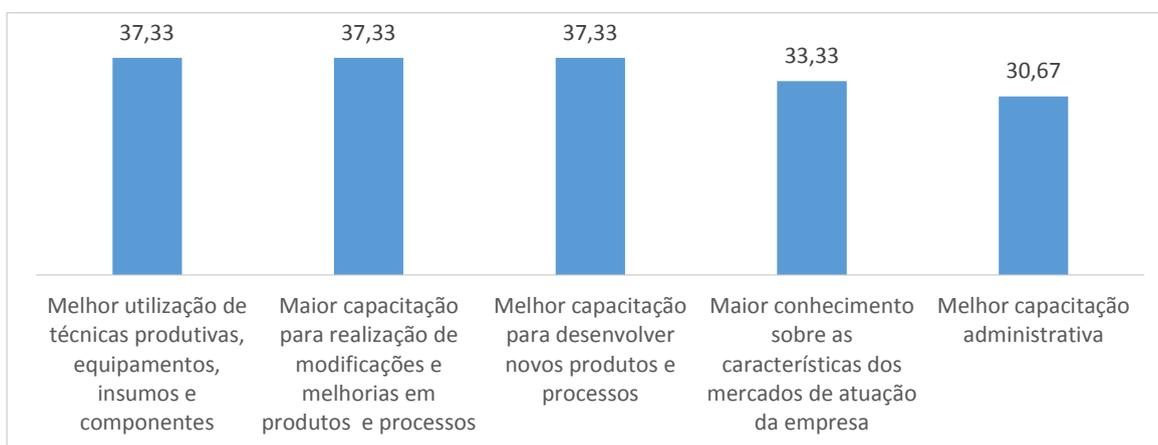
**Tabela 9:** Resultado do processo de treinamento e aprendizagem

Resultado do processo de treinamento e aprendizagem	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes	6	3	4	12	25	37,33%
Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos	5	3	7	10	25	37,33%
Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	5	3	7	10	25	37,33%
Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	5	1	8	11	25	33,33%
Melhor capacitação administrativa	5	1	6	13	25	30,67%

**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

Percebeu-se que as variáveis melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes, bem como, maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos, e melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos, foram as mais significativas com nível de importância de 37,33%.

**Gráfico 19:** Nível de importância do resultado dos processos de treinamento e aprendizagem (%)



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

A variável referente ao maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa demonstraram um nível de importância de 33,33%, e 30,67% de índice de importância em melhor capacitação administrativa. Todavia, constata-se que estes resultados possuem baixa expressão.

### 5.3.3 Provedores de capacitação e treinamento ao setor moveleiro

As empresas, de modo geral, atribuíram importância relevante a tais programas de apoio, sobretudo às relacionadas ao “Sistema S” – SEBRAE e SENAI.

Em Macapá o SENAI realizou dois Seminários nos anos de 2015 e 2016, com o intuito de auxiliar no fortalecimento do setor madeira e móveis. Intitulados Seminário Internacional Madeira e Mobiliário do Amapá, este apresentou como objetivo agregar tecnologia e inovação ao processamento da madeira e à produção de móveis confeccionados no Amapá. O SENAI, o Cosmob e o Instituto Europeu de Design (IED), buscaram repassar maneiras sustentáveis de se trabalhar a madeira, associando a produção a tecnologia. O evento era destinado a moveleiros, estudantes e pessoas envolvidas com o setor.

Para o setor moveleiro, o SEBRAE oferece cursos principalmente ligados a gestão do negócio, voltados para as áreas administrativas, financeiras, atendimento e vendas.

O SINDMÓVEIS, segundo o presidente José Góes de Almeida, já realizou cursos e treinamentos, em conjunto com o Governo do Estado Amapá. No entanto, com o encerramento do projeto Madeira e móveis, e a queda do setor em termos econômicos, os cursos e treinamentos acontecem com menos frequência.

Quanto as cooperativas e associações, os moveleiros entrevistados, dizem não ter conhecimento da oferta de cursos ou treinamentos para o setor.

Nas duas EPPs entrevistas, os moveleiros registraram participação em feiras e eventos realizados em diferentes regiões do Brasil, uma vez que alegam que no Amapá não existe programações destinadas ao setor.

#### 5.4 ESTRUTURA, GOVERNANÇA E VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL

##### **5.4.1 Principais vantagens de inserção no Arranjo Produtivo Local**

Costa (2010) aborda que a perspectiva de se encontrar no Brasil um APL na concepção plena do termo é pequena tendo em mira que, de acordo com a pesquisa feita, o grau de consolidação dos aglomerados do país é muito baixo. Em geral, a institucionalidade local é extremamente negativa no que se refere a construção de externalidades aglomerativas incidentais e a pré-disposição para a cooperação e execução de ações em conjunto por parte dos agentes privados, problema que cresce de importância nas regiões periféricas do país (Norte, Nordeste e Centro-Oeste).

Ou seja, o grau de desenvolvimento do capital social nas aglomerações brasileiras, com algumas exceções, é muito baixo. Isto acaba se refletindo na baixa capacidade de governança das aglomerações e na inexistência de um pacto territorial em prol de seu desenvolvimento.

Considera-se portanto, que o aglomerado produtivo madeira e móveis de Macapá, é apenas um potencial APL, justamente por tratar-se ainda de uma atividade aglomerada. Assim, ao questionar os moveleiros acerca das principais vantagens que a empresa apresentaria se estivesse localizada no APL madeira e móveis no município de Macapá, obteve-se os resultados conforme tabela 10:

**Tabela 10:** Principais vantagens de pertencer a um arranjo para as empresas

Principais vantagens de pertencer a um arranjo para as empresas	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Melhoria na qualidade dos produtos	16	1	8	0	25	77,33%
Melhoria nas condições de comercialização	15	2	8	0	25	76%
Desenvolvimento de novos produtos	14	3	8	0	25	74,67%
Novas oportunidades de negócios	15	1	9	0	25	74,67%
Proximidade com os clientes/consumidores	14	2	9	0	25	73,33%
Melhoria nos processos produtivos	12	4	9	0	25	70,67%
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	12	3	10	0	25	69,33%
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	11	5	9	0	25	69,33%
Melhor capacitação de recursos humanos	12	3	10	0	25	69,33%
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima	10	6	9	0	25	68%
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	11	4	10	0	25	68%
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	11	4	10	0	25	68%
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	9	6	10	0	25	65,33%
Existência de programas de apoio e promoção	9	6	10	0	25	65,33%
Baixo custo da mão-de-obra	8	5	12	0	25	61,33%
Introdução de inovações organizacionais	7	3	15	0	25	56%
Proximidade com produtores e equipamentos	6	2	17	0	25	52%

**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

A variável referente a significativa melhoria na qualidade dos produtos possui uma importância de 77,33%, seguido de 76% da melhoria nas condições de comercialização e 74,67% na possibilidade de desenvolvimento de novos produtos. Por meio destes fatores, a empresas teriam novas oportunidades de negócios, com um grau de importância de 74,67%, maior proximidade com clientes com nível de importância de 73,33% e 70,67% na melhoria dos processos produtivos.

**Gráfico 20:** Nível de importância das principais vantagens de pertencer a um arranjo para as empresas (%)

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

A disponibilidade da mão de obra qualificada, concomitante a proximidade de centros de ensino como universidades, e a melhor capacitação de recursos humanos apresentou um índice de importância de 69,33%. Fatores como Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima, infra- estrutura física (energia, transporte, comunicações) e melhoria nas condições de fornecimento dos produtos obtiveram um nível de importância de 68%.

Além disso, a disponibilidade de serviços técnicos especializados e existência de programas de apoio e promoção representam 65,33% de importância em um APL para as empresas. Bem como, o baixo custo da mão de obra, com nível de importância de 61,33%, a introdução de inovações organizacionais com nível de importância de 56%, e a proximidade com produtos e equipamentos com nível de importância de 52%. Esses últimos menos relevantes para as empresas em termos de vantagens por se estar em um arranjo.

Neste sentido, apesar dos índices de importância apresentarem significativa relevância, segundo os moveleiros, o setor encontra-se “falido”. A concepção de um APL no município é inviável. Cerca de 85% dos moveleiros acreditam que, caso o setor ganhe força novamente, será de maneira individualizada, e não no formato de APL. Entre os fatores que pesam para essa opinião, além dos mencionados nos tópicos anteriores, está a falta de políticas públicas cabíveis e de apoio ao segmento.

#### 5.4.2 Principais transações comerciais

Identificou-se que os principais fornecedores da madeira, são as madeireiras localizadas no Canal do Jandiá, Canal das Pedrinhas localizados em Macapá e Bueiro localizado em Santana. Na própria capital também existem os fornecedores de peças e MDF, grande parte das

movelarias realizam pedidos e compras com estes. Entretanto, as EPPs entrevistadas possuem fornecedores localizados no Estado do Pará e em outros estados como São Paulo.

Assim, as principais transações comerciais realizadas no aglomerado é aquisição de insumos e matéria prima, com nível de importância de 97,33%. Através de empresas contratadas e revendedores (como é o caso das lojas de novos e usados e os *showrooms*<sup>17</sup> pertencentes a poucos moveleiros que possuem uma gama variada de produtos) ou mesmo na própria movelaria, a variável venda de produtos apresenta um nível de importância de 94,67%.

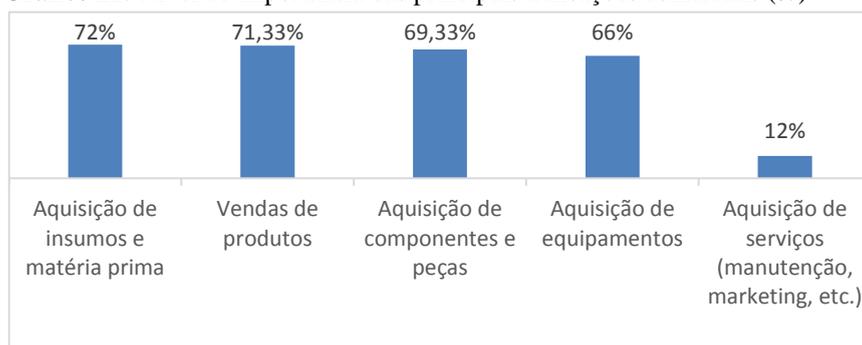
**Tabela 11:** Principais transações comerciais

Principais transações comerciais	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Aquisição de insumos e matéria prima	24	0	1	0	25	97,33%
Vendas de produtos	22	2	1	0	25	94,67%
Aquisição de componentes e peças	16	1	8	0	25	77,33%
Aquisição de equipamentos	6	1	18	0	25	50,67%
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc.)	4	0	21	0	25	44%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Para alguns dos moveleiros entrevistados, a aquisição de equipamentos torna-se mais vantajosa em termos de preço e qualidade das máquinas quando comprado por meio de representantes, que se deslocam até Macapá para negociação e treinamento. Além disso, esta aquisição se torna mais efetiva quando os próprios moveleiros efetuam a compra pessoalmente em feiras e eventos do setor.

**Gráfico 21:** Nível de importância das principais transações comerciais (%)



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

<sup>17</sup> Um *showroom* é um grande espaço usado para exibir produtos para venda.

Conforme gráfico 21, esses determinantes justificam os 77,33% em nível de importância para a aquisição de componentes e peças, seguido da aquisição de equipamentos com resultado menor, e nível de importância de 50,67. Quanto a variável serviços de marketing, este representa o índice de importância de 44% para as movelarias.

Ao que tange as relações de subcontratação presente na pesquisa, 92% das empresas não mantém nenhum tipo de vínculo com outras empresas. Apenas, 8% mantém relação de subcontratação entre EPP através de acordos para venda de produtos em MDF.

### 5.4.3 Características relevantes para a mão de obra no setor moveleiro

Dentre as características mais relevantes da mão de obra local para o setor moveleiro, a variável disciplina possui nível de relevância de 78,67%. Em seguida, a variável conhecimento prático e/ou técnico na produção demonstra um nível de relevância de 66,67%. Sob o ponto de vista da importância, a variável flexibilidade entre proprietário e colaborador, apresenta um nível 61,33%.

**Tabela 12:** Principais características para a empresa quanto a mão de obra local

Características para a empresa quanto a mão de obra local	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Disciplina	16	3	5	1	25	78,67%
Conhecimento prático e/ou técnico na produção	13	2	7	3	25	66,67%
Flexibilidade	11	2	9	3	25	61,33%
Criatividade	11	2	7	5	25	58,67%
Capacidade para aprender novas qualificações	11	2	6	6	25	57,33%
Escolaridade em nível superior e técnico	3	3	10	9	25	33,33%
Escolaridade formal de 1º e 2º graus	2	0	16	7	25	29,33%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

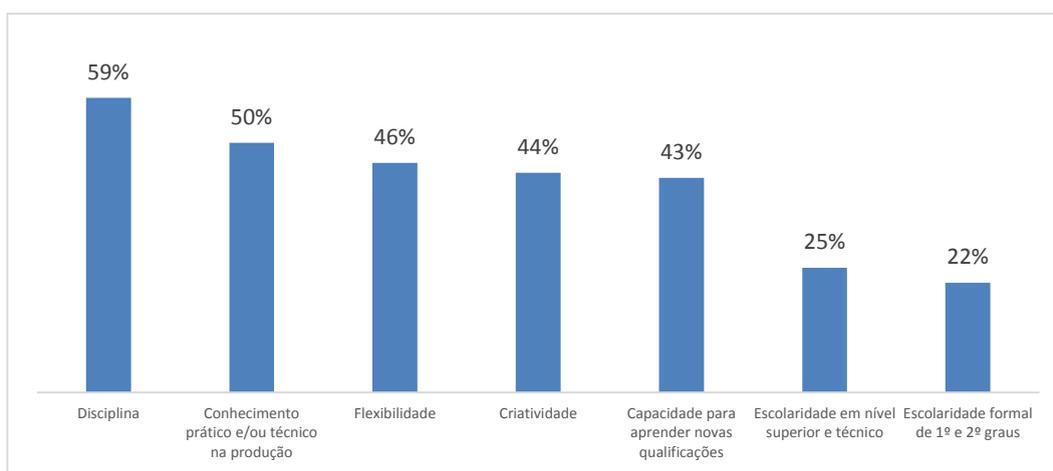
A variável criatividade é um dos elementos exigidos pelos moveleiros aos empregados, uma vez que a pesquisa demonstra que este possui um nível de importância de 58,67% denota média relevância. Neste sentido, ao cruzar este dado com o conhecimento prático na produção, percebe-se o nível de importância do treinamento disponibilizado a mão de obra.

A capacidade de aprender novas qualificações demonstra um nível de importância de 57,33% para as empresas. Em algumas movelarias visitadas, a iniciativa e disposição no aprendizado, com resultados visíveis no faturamento, rende benefícios para o colaborador.

Tendo em vista o reconhecimento pela produtividade e desempenho, as movelarias buscam subsidiar faculdades, cursos promovidos pelo SEBRAE e até mesmo bonificações financeiras.

Na pesquisa, ficou claro que o nível de escolaridade não é um dos pontos mais relevantes para a contratação, uma vez que a variável escolaridade de nível superior e técnico em termos de importância, apresenta um índice de 33,33%, seguido de 29,33% das empresas que contratam funcionários com 1º e 2º grau.

**Gráfico 22:** Nível de importância das principais características para a empresa quanto a mão de obra local (%)



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Os dados referente as características relevantes para a mão de obra no setor moveleiro se deve muito ao fato da grande parcela dos moveleiros contratarem mão de obra por comissão. Após a produção de determinado pedido, o empregado recebe em média cerca de 30% sobre o valor cobrado no produto, e em algumas movelarias esse valor ainda é pago em duas vezes, no início e no final da produção, conforme negociação estipulada entre proprietário e empregado. Após o término da produção, a mão de obra é dispensada.

Neste sentido, as características principais da mão de obra são aquelas consideradas prioritárias para o momento da produção, uma vez que não há vínculo coma empresa.

#### 5.4.4 Avaliação da contribuição de Sindicato, Associações e Cooperativas locais

Conforme Cassiolato, Lastres e Szafiro (2000), entre as principais peculiaridades de um APL está a diversidade das atividades e dos atores (empresários, sindicatos, governo, instituições de ensino, instituições de pesquisa e desenvolvimento, ONGs, instituições financeiras e de apoio); e a governança (liderança do APL, geralmente exercida por empresários

ou pelo seu conjunto representativo – sindicatos, associações).

Dentre as abordagens do APL, está a apresentação mais regionalizada, onde destaca-se a centralidade apresentada pela abordagem neoschumpeteriana da inovação. Nesse contexto, a cooperação entre as empresas de uma mesma localidade pode vir a colaborar no processo inovativo das empresas, conduzindo à ideia do Sistema Regional de Inovação.

Na questão da estrutura de governança associativa, que considera a importância das associações, sindicatos e cooperativas para as empresas do arranjo, 40% da amostra consideravam-nas de sumária importância e significativa, de modo geral para o desenvolvimento do aglomerado.

Ainda, para 60% das empresas, as associações, sindicatos e afins não se mostravam importantes para suas atividades. Em específico, todavia, praticamente todas empresas pesquisadas apontaram a importância do sindicato (SINDMÓVEIS) na definição de objetivos comuns ao aglomerado e no fomento de visões de futuro para as empresas, se este se fizesse mais presente nas atividades inerentes ao sindicato.

**Tabela 13:** Avaliação da contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais no tocante às atividades de apoio ao aglomerado

Contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais no tocante às atividades de apoio ao aglomerado	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Apresentação de reivindicações comuns	2	3	18	2	25	40%
Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	3	1	18	3	25	38,67%
Promoção de ações cooperativas	2	3	17	3	25	38,67%
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	3	1	16	5	25	36%
Organização de eventos técnicos e comerciais	2	1	16	6	25	32%
Criação de fóruns e ambientes para discussão	0	3	17	5	25	30,66%
Identificação de fontes e formas de financiamento	0	3	16	6	25	29,33%
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	0	2	18	5	25	29,33%
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	0	2	17	6	25	28%
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	0	2	17	6	25	28%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

A avaliação quanto as contribuição de sindicatos, associações e cooperativas locais apresentou resultados com nível de relevância baixo, pois o nível de importância não foi significativo quanto as ações promovidas pela governança associativa local. A variável apresentações de reivindicações comuns demonstraram nível de importância de 40%. Seguida da disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc., e a promoção de ações cooperativas com nível de importância de 38,67% para as empresas.

A variável auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo, possui um nível de importância de 36%, uma vez que as empresas consideram baixa a contribuição do sindicato. Afirmam que os interesses desse conjunto representativo são antagônicos aos interesses dos moveleiros. O que influencia na variável visão de futuro para ações mais estratégicas para o setor, com nível de importância de 28%.

**Gráfico 23:** Nível de importância quanto a avaliação da contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais no tocante às atividades de apoio ao aglomerado (%)



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

As empresas participantes, avaliam pouco importante para o sindicato, a criação de fóruns e ambientes para discussão e ações dirigidas, com nível de importância de 30,67%, sendo esta uma oportunidade para que as empresas pudessem expor suas necessidades e fragilidades do setor. Os moveleiros consideram ainda que o sindicato oferece baixa importância a oferta de eventos técnicos e comerciais, a qual possui um nível de importância de 32%, que é visto pelos moveleiros como uma oportunidade de expor produtos e fechar parcerias.

Muitos dos moveleiros que já fizeram parte de sindicatos, associações e cooperativas, pela experiência insatisfatória que tiveram, já não apresentam mais interesse em permanecer ou voltar a participar desse tipo de movimento. Acreditam que este conjunto representativo, não os representa devidamente, e não contribui de maneira positiva para o desenvolvimento das

empresas pertencentes ao aglomerado.

O presidente do SINDMÓVEIS, por meio de entrevista<sup>18</sup>, defendeu que o desenvolvimento do setor madeira e móveis no município de Macapá é impedido pelas questões atreladas a certificação da matéria prima. O mesmo enfatizou que a fragilidade do setor influencia na imagem do sindicato, e que o sindicato não possui renda atualmente para a realização de maiores ações como: realização de cursos de aperfeiçoamento, como já realizara em anos passados.

Ressaltou que no Estado do Amapá, o SINDMÓVEIS registra em média a participação de 27 empresas, quando há reuniões de interesse dos moveleiros, e mensura que no estado existem cerca de 280 movelarias. Todavia, este número caiu devido a queda da sucessão na gestão das movelarias. Os filhos dos donos das movelarias já não apresentam interesse em continuar no segmento devido, entre outros motivos já citados, a escolha de outras áreas e a preferência pela estabilidade adquirida por meio do serviço público.

Quanto ao perfil dos moveleiros, o presidente afirma que o setor sofre com a concorrência desleal existente na zona norte da capital. A revenda dos móveis é em detrimento de muitos moveleiros possuírem a movelaria como meio de subsistência, o que os leva a essa prática. Afirma que os moveleiros, trabalham individualmente, desconsiderando o aglomerado como um todo. E ressalta, que os moveleiros, formais e informais, precisam pensar na movelaria como empresa, demonstrando maior interesse em estruturá-la para o crescimento.

De modo geral, o presidente ratifica os principais fatores, que em sua opinião, interferem no desenvolvimento do aglomerado e impedem do sindicato promover maiores ações, entre elas: a legalização da madeira vendida no Amapá (sugerindo inclusive a liberação de áreas de manejo e madeira certificada para os moveleiros locais), e desinteresse e baixa participação por parte dos moveleiros nas ações do sindicato, na estruturação da própria empresa e no aglomerado como um todo.

Pode-se considerar que em termos de atuação dos atores e da cooperação, o aglomerado moveleiro de Macapá encontra-se incipiente, as entidades de classe existentes possuem baixa participação em ações de apoio ao setor, e portanto falta consenso entre as lideranças locais entre as entidades de classe e os moveleiros.

---

<sup>18</sup> Entrevista realizada em: 09 de fevereiro de 2017.

## 5.5. POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAS DE FINANCIAMENTO

### 5.5.1 Programas e ações de apoio ao setor moveleiro

As políticas públicas visam conduzir a uma maior eficiência coletiva dos APLs. No entanto, somente no final da década de 1990 é que passa a ser discutido com maior intensidade de que forma as políticas públicas pensadas em macroescalas poderiam apoiar o desenvolvimento destas aglomerações produtivas, tendo em vista as peculiaridades da economia brasileira, possuidora de uma base industrial bastante distinta dos países do centro capitalista (COSTA, 2010).

A adoção generalizada do termo levou à inclusão de APLs como prioridade do governo federal, formalizada nos seus Planos Plurianuais desde 2000, no Plano Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação 2007-2010 e na Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013, entre outros. Destaca-se particularmente a criação de uma instância de coordenação das ações de apoio a APLs no país, o Grupo de Trabalho Permanente para APLs (GTP APL), coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), e integrado por 33 instituições públicas e privadas. Estes esforços contribuíram para a adesão ao termo para além da esfera pública federal, estimulando a criação de Núcleos Estaduais de Apoio a APLs em cada uma das Unidades da Federação, além de iniciativas privadas de organismos de representação empresarial e de agências internacionais<sup>19</sup>.

No estado do Amapá, o Governo estadual, principalmente através da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio, e com apoio do sistema “S”, em especial SEBRAE e SENAI, promoveram ações de apoio ao aglomerado madeira e móveis, por meio de seminários, reuniões com sindicatos e cooperativas, e criação de cursos específicos para o setor.

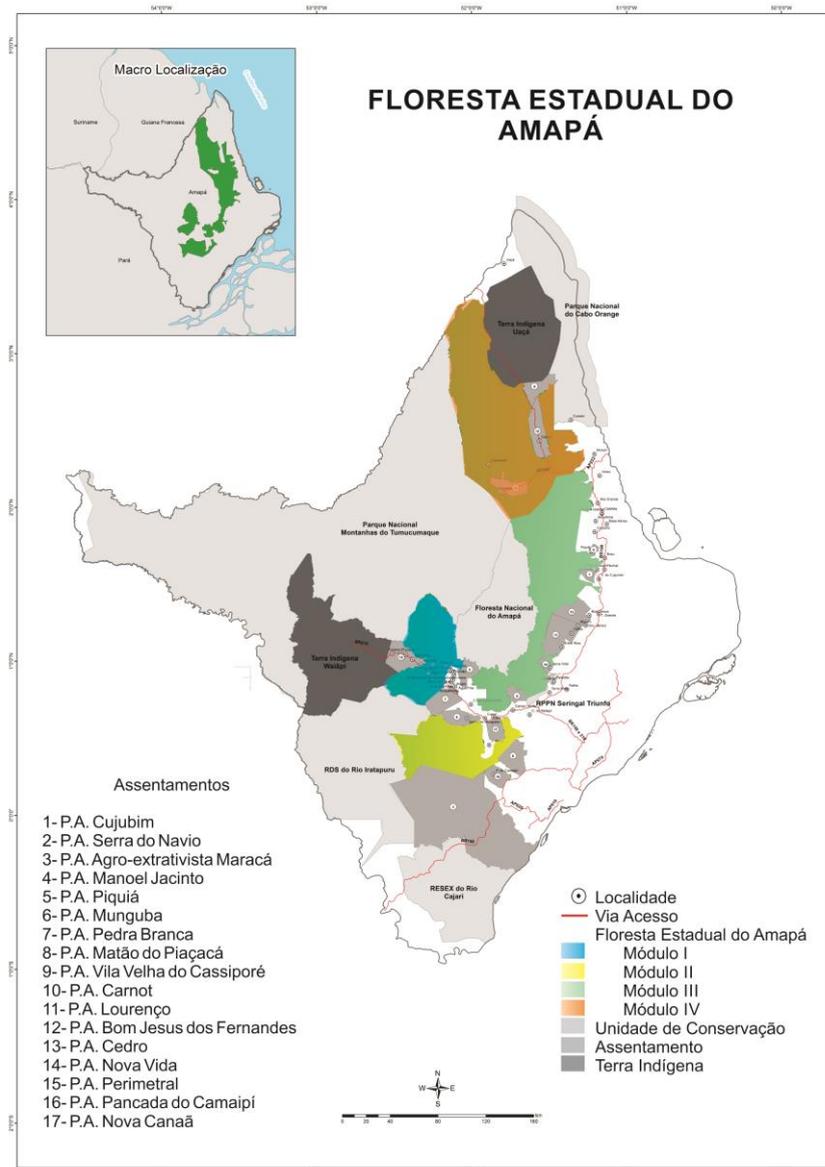
Além disso, governo do Estado do Amapá concebeu entre 2003 e 2005 a FLOTA<sup>20</sup> (mapa 3). Esta foi concebida para dar destinação adequada às áreas arrecadadas da União. Com a finalidade de desenvolver o estado de forma sustentável, focada no potencial do setor florestal. A criação aconteceu em 2006 com a Lei nº 1.028, de 12 de julho de 2006. A FLOTA configura como uns dos principais aliados para a revitalização do setor madeira móveis regional.

---

<sup>19</sup> Portal APL Políticas Públicas. Disponível em:

<[http://portalapl.ibict.br/menu/itens\\_menu/apls/politicas\\_publicas\\_APL.html](http://portalapl.ibict.br/menu/itens_menu/apls/politicas_publicas_APL.html)>. Acesso em 26 de maio de 2017.

<sup>20</sup> Floresta Estadual do Amapá (FLOTA) configura como principal aliado para a revitalização do setor madeira móveis regional. A Floresta Estadual do Amapá ou FLOTA/AP é uma área de floresta nativa, decretada como Unidade de Conservação em 2006, com a finalidade de fomentar o uso sustentável dos recursos florestais no estado do Amapá, visando à exploração dos produtos madeireiros e não madeireiros de forma racional (sustentável).

**Mapa 3:** Floresta Estadual do Amapá

**Fonte:** Base cartográfica Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Amapá (2015).

Esta engloba parte de 10 municípios amapaenses, são eles: Mazagão, Porto Grande, Pedra Branca do Amapari, Serra do Navio, Ferreira Gomes, Tartarugalzinho, Pracuúba, Amapá, Calçoene e Oiapoque (IEF/PAOF, 2017).

Depois de repercutido embate na esfera política, quanto à constitucionalidade da Floresta Estadual do Amapá (FLOTA-AP), é lançado no ano de 2014 o Plano de Manejo da FLOTA-AP. Ao final do ano de 2015, é divulgado o edital de licitação para concessão florestal do primeiro lote (módulo II) a ser manejado industrialmente para a produção de madeira.

O intuito é o manejo sustentável dos produtos madeireiros e não madeireiros, ou seja, explorar de forma racional garantindo a regeneração natural do ecossistema. Segundo o IEF, o

potencial de produção da área licitada em 115 mil metros cúbicos de madeira em pé, ao preço mínimo entre R\$ 25,30 e R\$ 41,50 por metro cúbico. Esta produção renderia aos cofres públicos até R\$ 4,7 milhões anuais.

Os royalties oriundos do projeto chegariam a R\$ 3,5 bilhões. E estes devem, de acordo com o Plano de Manejo da FLOTA-AP, ser: reinvestidos na gestão da FLOTA; investidos em benefícios para as comunidades e; dividido com os municípios alcançados pelo lote licitado.

O primeiro contrato de concessão florestal foi assinado em 15 de dezembro de 2016, pelo governador do Amapá, Waldez Góes, o presidente do Instituto Estadual de Florestas (IEF), Marcos Tenório, e Carlos Gustavo de Oliveira, presidente da concessionária Transwood Transporte e Logística Ltda., vencedora da unidade licitada.

O contrato assinado é referente à Concorrência Pública 001/2015, onde 90% das áreas estão localizadas no município de Mazagão, e os outros 10% nos municípios de Porto Grande e Pedra Branca do Amapari. A operação deverá movimentar R\$ 57 milhões de royalties e aproximadamente R\$ 750 milhões contando com impostos, tributos e insumos em 30 anos, e poderá gerar mais de 300 empregos diretos e indiretos na região. Levando em consideração apenas o primeiro contrato, de 10 anos.

Aliado a este novo passo para o início das concessões florestais, também foi lançado o 2º pré-edital, referente ao Módulo I, do Lote II da Floresta do Estado do Amapá (FLOTA), que abrange o município de Serra do Navio. A concessão florestal, além da proteção do meio ambiente, garante que as terras públicas sejam preservadas e que, ao mesmo tempo haja a promoção do desenvolvimento da economia em bases sustentáveis e em longo prazo, garantindo geração de empregos diretos e indiretos, uma maior agregação de valor aos produtos da floresta trazendo um retorno sólido para o Estado.

Tendo em vista esta nova política florestal, faz-se necessário discutir a questão quanto as comunidades em volta da FLOTA-AP, que tem a atividade madeireira como parte importante da composição da renda atual. Deve-se considerar a produção que abastece os mercados locais, como os dos centros urbanos de Macapá e Santana.

Este mercado é abastecido grande parte pela cadeia produtiva da madeira da várzea (cadeia familiar), que comumente é desenvolvida fora de qualquer modalidade legal. É imprescindível avaliar como serão conduzidos os impactos que essas comunidades sofrerão.

Para os moveleiros entrevistados, é de suma importância que parte dessas áreas sejam destinadas a exploração para efeito econômico local, beneficiando o aglomerado e promovendo o possível desenvolvimento do setor madeira e móveis do estado. De acordo com Marcelo

Creão<sup>21</sup>, Secretário de Estado do Meio Ambiente, se faz necessário trabalhar a inovação ambiental, o qual possui como maior obstáculo a logística.

O mesmo abordou que, a legalização da madeira vai permitir maior vantagem competitiva ao setor e a região. Para isso, se faz necessário estratégias de comercialização eficientes, e maior estreitamento nas relações de integração entre as instituições de apoio ao setor.

Conforme entrevista<sup>22</sup> com o vice presidente e diretor do Desenvolvimento Setorial e Regional da Agência de Desenvolvimento Econômico do Amapá, Joselito Santos Abrantes, com o apoio do Governo do Estado, em 2014 a União dos Moveleiros do Amapá (UNIMÓVEIS) e o SINDMÓVEIS, parceiros que agregam moveleiros dos municípios de Macapá e Santana, entregaram para um conjunto habitacional mais de 2.548 esquadrias para os apartamentos que estavam em fase de finalização. As esquadrias são em andiroba e pau-mulato, todas de madeiras devidamente certificadas, de acordo com as leis ambientais. Com esta ação, houve incentivo e oportunidade as movelarias locais.

Segundo Abrantes, a Agencia de Desenvolvimento Econômico do Amapá, vem tentando incentivar novamente a compra de carteiras escolares dos moveleiros locais por parte principalmente da Secretaria de Estado da Educação para fomentar o setor e ao mesmo tempo estimular a formalização das empresas. Esta iniciativa foi uma das ações propostas pelo projeto APL - Madeira e Móveis (Programa Compras Governamentais).

A primeira compra aconteceu no ano de 2006, com a encomenda de aproximadamente trinta mil carteiras escolares, produzidas nos anos de 2006 e 2007. Em 2008, houve uma nova encomenda de aproximadamente quarenta mil carteiras, com entregas finalizadas em 2009. O SINDMÓVEIS realiza o trabalho de articulação política e a UNIMÓVEIS (cooperativa: União dos Trabalhadores de Móveis do Amapá) se encarrega da parte administrativa e financeira, gerenciando a distribuição de trabalho entre os moveleiros. A distribuição do trabalho é feita de acordo com a capacidade de produção das empresas em Macapá e Santana e, nos demais Municípios, considera-se também a demanda.

O Centro de Apoio ao Desenvolvimento das Indústrias Moveleiras do Amapá (CADIMA) também vem formulando estratégias e perspectivas da cadeia produtiva de madeira e móveis para 2017/ 2018. Entre as ações estão palestras em associativismo, viabilizar madeira das florestas públicas para o setor e identificação da área florestal para o setor, certificação florestal, qualificação e aperfeiçoamento profissional, gestão empresarial para a qualidade, e

---

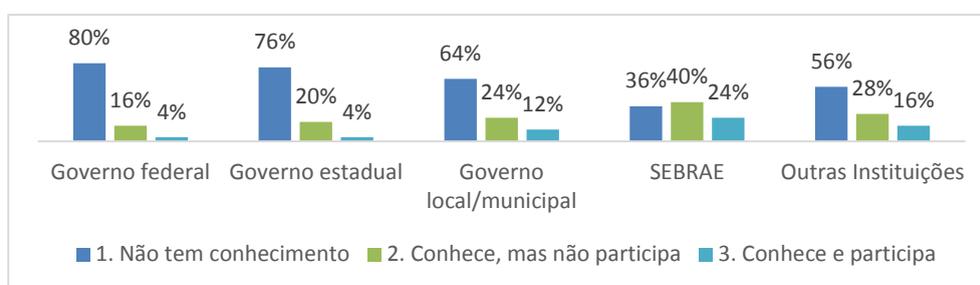
<sup>21</sup> Em participação no II Seminário Internacional Madeira e Imobiliário do Amapá (2016).

<sup>22</sup> Entrevista cedida em 24 de maio de 2017.

entre outros política comercial e compras governamentais.

Entretanto, as medidas supramencionadas ainda produzem poucos reflexos para com as movelarias. Entre os moveleiros, 80% disseram não ter nenhum conhecimento acerca de atividades inerentes do governo federal. Quanto ao governo estadual, apenas 20% conhecem e participam de algum tipo de ações atreladas ao aglomerado. No que tange ao governo municipal, 64% dos moveleiros não tem conhecimento das ações.

**Gráfico 24:** Participações da empresa em programas e ações específicas para o segmento



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Nas instituições de apoio como SEBRAE, 40% dos moveleiros conhecem, mas não participam dos cursos e treinamentos realizados. 36% alegam desconhecer qualquer ação ou projeto madeira e móveis realizado pelo sistema “S” como um todo. Além disso, 56% das empresas afirmam não ter conhecimento de outras instituições atreladas ao setor que possa contribuir de maneira efetiva para com o crescimento das empresas, bem como para com o desenvolvimento do aglomerado.

### 5.5.2 Principais políticas públicas de contribuição às empresas moveleiras

Após pontuar o nível de conhecimento das movelarias quanto os principais provedores de políticas públicas, se fez necessário elencar quais as ações poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do aglomerado. Assim, com maior representação em índice de importância estão os incentivos fiscais, com nível de importância de 90,67%. Os moveleiros citam como um importante apoio a formalidade e a sobrevivência do setor.

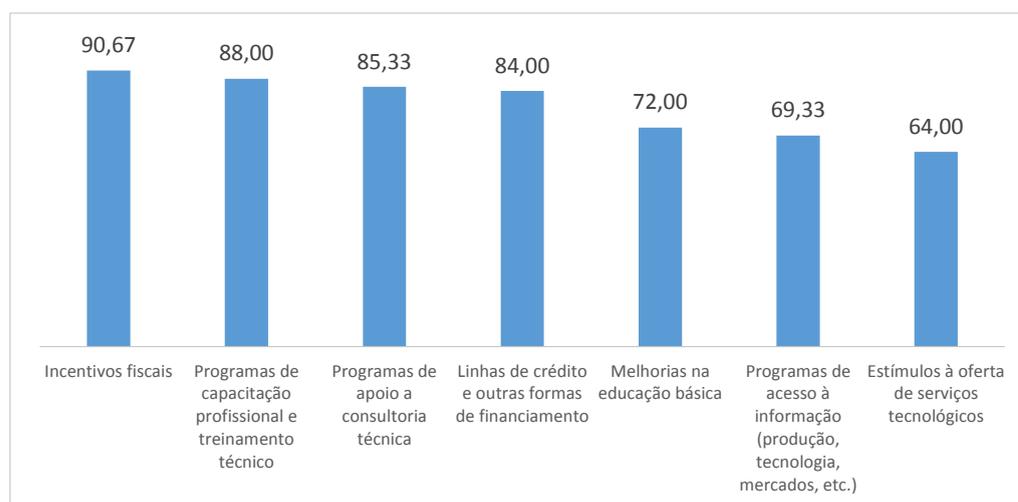
A variável, programas de capacitação profissional e treinamento técnico representam um nível de importância de 88%. Já os programas de apoio a consultoria técnica possui o nível de importância de 85,33% das empresas. As linhas de crédito e outras formas de financiamento, foram pontuadas com um nível de importância de 84%.

**Tabela 14:** Principais políticas públicas de contribuição às empresas moveleiras

Principais políticas públicas de contribuição às empresas moveleiras	Alta importância (3)	Média importância (2)	Baixa importância (1)	Sem importância (0)	n	Nível de importância (%)
Incentivos fiscais	21	2	1	1	25	90,67%
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	20	1	4	0	25	88%
Programas de apoio a consultoria técnica	19	1	5	0	25	85,33%
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	18	3	3	1	25	84%
Melhorias na educação básica	14	2	8	1	25	72%
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.)	14	2	6	3	25	69,33%
Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	12	2	8	3	25	64%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Cabe aqui destacar a atuação dos bancos, públicos e privados, que devem reconhecer a importância da disponibilização de crédito em APLs, como uma forma de viabilizar ao setor oportunidades de investimentos e crescimento.

**Gráfico 25:** Nível de importância das políticas públicas que poderiam contribuir para a eficiência competitiva do arranjo (%)

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Quanto a variável melhorias na educação básica, com nível de importância de 72% e programas de acesso à informação, com nível de importância de 69,33, os moveleiros afirmam

ser benéficas e efetivas, ambas atreladas a educação, pesquisa e desenvolvimento para o setor, bem como, a realização de cursos técnicos. Os estímulos à oferta de serviços tecnológicos, apresentam portanto, menor importância, com nível de 64% entre as empresas.

## 5.6 GESTÃO AMBIENTAL

### 5.6.1 Aplicabilidade da gestão ambiental nas empresas

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)<sup>23</sup> a gestão ambiental é definida como parte do sistema de gestão que compreende a estrutura organizacional, as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para aplicação, elaboração, revisão e manutenção da política ambiental empresarial. O objetivo é que o impacto ambiental das atividades econômicas das empresas seja reduzido ao máximo.

Após definidas cada parte do processo composto pelo sistema, são estabelecidos controles e propostas de soluções tecnológicas como uma forma de minimizar esses impactos ou monitorá-los, com base nas exigências legais de acordo com cada segmento. O estabelecimento destas propostas irá compor a política ambiental da empresa.

Com a criação de planos e programas ambientais que acompanharão as atividades econômicas, inicia-se a fase de planejamento do Sistema de Gestão Ambiental nas empresas. O propósito dos sistemas de gestão ambiental pode ser sintetizado como uma possibilidade de desenvolver, implementar, organizar, coordenar e monitorar as atividades organizacionais relacionadas ao meio ambiente visando conformidade e redução de resíduos (MELNYK; SROUFE; CALANTONE, 2002).

Por conseguinte, a empresa estabelece objetivos e metas ambientais condizentes com a política adotada, e ações para alcançar normas de respeito ao meio ambiente. Assim entre as ações que as empresas realizam, estão: a utilização dos recursos naturais de forma racional, evitando desperdício e reutilizando matéria-prima; diminuição do consumo de água e energia; reutilização dos resíduos e realização de treinamento de colaboradores quanto à sustentabilidade.

Entende-se portanto, que na gestão ambiental empresarial, o objetivo maior deve ser a busca constante da melhoria da qualidade ambiental dos processos, produtos, serviços e

---

<sup>23</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão Ambiental. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/pesquisas/?searchword=gest%C3%A3o+ambiental&x=17&y=10>. Acesso em: 27 de maio de 2017.

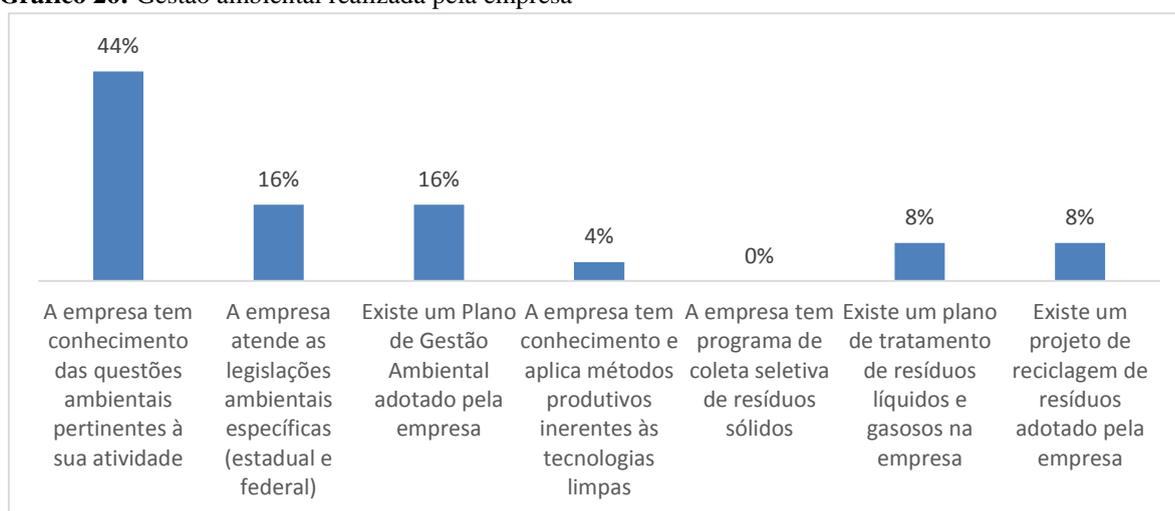
ambiente de trabalho da organização. Entretanto, os resultados alcançados pelo setor moveleiro nesta pesquisa, revelam que as ações inerentes aos aspectos ambientais não são realizadas conforme o esperado por empresas em que a matéria prima principal é a madeira.

Assim, 44% das empresas participantes da pesquisa possuem conhecimento das questões ambientais pertinentes à sua atividade. Entretanto, apenas 16% destas atendem as legislações ambientais específicas (estadual e federal). Este mesmo quantitativo revela as empresas que possuem um plano de gestão ambiental.

Neste sentido, há diferentes abordagens e modelos de ação empresarial voltadas à gestão ambiental, pois elas estão relacionadas às posturas adotadas pela empresa diante dos problemas ambientais decorrentes de suas atividades.

Segundo Alves e Freitas<sup>24</sup> (p. 195, 2013) com o objetivo de minimizar os problemas ambientais e alcançar o desenvolvimento sustentável, as organizações têm adotado os mais diversos modelos e ferramentas de gestão ambiental, como Gestão da Qualidade Ambiental Total (TQEM), Ecologia Industrial, Ecoeficiência, Produção mais Limpa (P+L) e Ecodesign.

**Gráfico 26:** Gestão ambiental realizada pela empresa



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

A fotografia 8 a, b-c, demonstra empresa que aplicou o Programa 5S para qualidade, com a finalidade de alcançar maior produtividade por meio do bem estar do trabalhador, qualidade de seus produtos e preservação do ambiente.

<sup>24</sup> ALVES, IJBR., and FREITAS, LS. Análise comparativa das ferramentas de gestão ambiental: produção mais limpa x ecodesign. In: LIRA, WS., and CÂNDIDO, GA., orgs. Gestão sustentável dos recursos naturais: uma abordagem participativa [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2013, pp. 193- 212.

**Fotografia 8 a b - c:** Implantação do programa 5S

**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

Ainda que existam ferramentas específicas para cada perfil empresarial, no que tange aos aspectos ambientais, apenas 4% das empresas as empresas integrantes dessa pesquisa, possuem conhecimento e aplicam métodos produtivos inerentes às tecnologias limpas. Nenhuma empresa apresentou coleta seletiva de resíduo sólido. Quanto ao tratamento de resíduos líquidos e gasosos na empresa, somente 8% apresentaram algum plano ou projeto de reciclagem.

Na fotografia 9 a b - c, consta resíduos que são acumulados pelas empresas. A retirada é realizada por caçambas, que em comum acordo como os moveleiros, retiram e despejam no aterro controlado localizado no quilômetro 14 da BR-210. Em outros casos, donos de padarias e olarias solicitam para uso na produção. Nos casos dos canais, alguns moradores utilizam a moinha para cobrir áreas alagadas em suas residências.

**Fotografia 9 a b - c:** Acumulação de resíduos

**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

Esse fator, está presente também nas áreas de produção das movelarias. O que torna o processo confuso, influenciando na qualidade do produto e no bem estar do trabalhador. Na fotografia 10 a, consta área de produção em meio aos resíduos. Já na fotografia 10 b, consta

área de produção onde os resíduos possuem controle e destinação adequada, representada pelos 8% das empresas que possuem o tratamento dos resíduos.

**Fotografia 10 a - b:** Acumulação de resíduos, controle e destinação adequada



**Fonte:** Acervo da autora, pesquisa de campo (2017).

Em termos ambientais e através da entrevista<sup>25</sup> com Benedito Felix Felício, gerente do Núcleo de licenciamento do IMAP, verificou-se que ao tratar de licenciamento, este se estende a extração e ao comércio do produto madeireiro. Esclarece que a principal contribuição do IMAP é orientar na legalização das madeireiras, movelarias e negócios atrelados a extração e uso da madeira, de maneira geral no que concerne a área ambiental.

No entanto, o órgão atualmente não apresenta um contingente suficiente para fiscalizar todos os empreendimentos, uma vez que grande parte das madeireiras e movelarias encontram-se irregular e na informalidade, por conta do documento de origem florestal (DOF), as quais não tem como comprovar a origem da madeira.

Além disso, ao tratar da madeira legal, aborda que estas são direcionadas principalmente para o nordeste e sul do país. E acrescenta que o setor moveleiro carece de linhas de apoio para capacitação, de maior investimento em tecnologia e inovação para que os moveleiros alcancem o crescimento do aglomerado.

Assim, diante das problemáticas ambientais encontradas no setor e em cada movelaria, constata-se que é fundamental a participação das instituições públicas, das organizações e de toda a sociedade na gestão dos recursos naturais de apoio ao setor moveleiro. Da mesma forma, a necessidade de adoção de modelos e ferramentas de gestão ambiental cabíveis ao aglomerado.

<sup>25</sup> Entrevista realizada em 07/02/2017.

### 5.6.2 As perspectivas de desenvolvimento sustentável e o aglomerado madeira e móveis

O Sistema de Gestão Ambiental nas empresas é um processo de administração que tem ênfase na sustentabilidade, ou seja, resolver as questões de caráter ambiental ou prevenir possíveis consequências negativas relacionadas aos processos de produção das empresas.

A noção de desenvolvimento sustentável representou uma evolução de conceitos anteriormente elaborados, sendo o inicial, o "ecodesenvolvimento", o qual vinha sendo defendido desde 1972, ano de realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, em Estocolmo (SACHS, 2004, p. 36).

Posteriormente o ecodesenvolvimento começou a ser chamado de desenvolvimento sustentável, pois tais vocábulos não significariam sinônimos. Enquanto este prezava pela compatibilidade, defendendo ser possível associar o crescimento econômico com a conservação ambiental, aquele trazia a idéia de incompatibilidade entre o crescimento econômico e a proteção ambiental. (VEIGA, 2005, p.189).

O conceito de desenvolvimento sustentável, como uma resposta à preocupação da humanidade, diante da crise ambiental e social, se abateu sobre o mundo desde a segunda metade do século passado.

Para Sachs (2002), ao trazer o conceito de sustentabilidade, toma como base seis dimensões partindo da premissa de que o desenvolvimento deve transcender o significado econômico. Posteriormente acrescentou a dimensão política (nacional e internacional) quais sejam, sustentabilidade ecológica, econômica, social, espacial, cultural, psicológica, política nacional e internacional.

Tal conceito, que procura conciliar a necessidade de desenvolvimento econômico da sociedade com a promoção do desenvolvimento social e com o respeito ao meio-ambiente, hoje é um tema indispensável nas mais diversas organizações, e nos mais diferentes níveis de organização da sociedade, como nas discussões sobre o desenvolvimento dos municípios e das regiões, correntes no dia-a-dia de nossa sociedade.

A ideia de desenvolvimento sustentável surgiu essencialmente da preocupação relacionada à excessiva exploração dos recursos naturais e ambientais. Já no seu início, a discussão sublinhou os limites da atividade econômica imposta pelo ambiente físico, e concluiu que espécies e ecossistemas deveriam ser utilizados de maneira que lhes permitisse uma renovação indefinida (SEN e SEDNIR, 1994).

Prioridade especial deve ser dada à qualidade de vida das pessoas, especialmente das mais pobres, para a estruturação do desenvolvimento sustentável, conforme avalizam Sen e

Sudnir (1994): “Nesse sentido, o desenvolvimento humano deveria ser visto como a maior contribuição para a realização da sustentabilidade,” porque da atuação humana depende a quase totalidade dos demais mecanismos que efetivamente contribuem para o progresso e o equilíbrio de uma sociedade.

Nesse contexto, Coelho (1994) apud Souza (2002, p. 38) ao tratar dos aspectos referente ao desenvolvimento sustentável e a busca pelo desenvolvimento:

A proposta do desenvolvimento sustentável consiste na busca de um desenvolvimento alternativo, em que as preocupações com a qualidade de vida e do ambiente estejam presentes como fatores determinantes nas definições do estilo de desenvolvimento. Trata-se de modificar a qualidade desse desenvolvimento.

Cavalcanti (1994, p.10) define sustentabilidade como a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. O conceito de sustentabilidade equivale a ideia de manutenção do nosso sistema de suporte a vida.

Dallabrida (2007) afirma que a sustentabilidade de uma região é aquela que alia o ótimo para o homem com o adequado para a natureza, através de uma relação sociedade-natureza, harmônica e não predatória. Com isso tem-se instituído um padrão de desenvolvimento sustentável, entendido como aquele que leva em conta a pessoa, os aspectos econômicos e o equilíbrio ambiental, a curto, médio e longo prazos.

Oliveira (2007) atrela o desenvolvimento sustentável às questões sociais, de modo que, a fragilidade de valores humanos envolvidos para a cooperação e preocupação com as gerações futuras, assim como a pouca existência de políticas sociais constantemente avaliadas e continuamente ajustadas a novas necessidades emergentes acaba por dificultar a construção de perspectivas de desenvolvimento sustentável.

Assim, surge a disseminação insistente da ideia de respeito humano, bem como da crença de que os seres humanos, em suas aspirações por desenvolvimento, são capazes de construir um mundo para além dos desígnios da técnica e da economia. Como evidencia o autor (OLIVEIRA, 2007, p. 7):

No que tange à aplicação dos pressupostos e ações que incorporam a noção de desenvolvimento sustentável, vale salientar, pois, que apesar das dificuldades encontradas para sua operacionalização, a sustentabilidade expressa hoje um caminho, longo é bem verdade, e uma perspectiva de futuro para a reinvenção das estratégias de progresso social predominantemente adotadas até então.

A proposta de desenvolvimento sustentável, como uma forma alternativa de

desenvolvimento, pretende conformar um novo paradigma, uma nova visão de mundo, holística, sistêmica, tridimensional, inter, multi e transdisciplinar, cujos pressupostos básicos são o crescimento econômico assentados nos princípios de equidade e justiça social, nas responsabilidades compartilhadas, na solidariedade entre as nações e entre gerações atuais e futuras (SOUZA, 2002).

O mesmo autor, ao tratar das políticas propostas para o manejo sustentável das florestas, aborda que as políticas para promover o manejo florestal sustentável têm se limitado à formulação de instrumentos reguladores (legislação, controle e fiscalização) ou foram distorcidas, acabando por estimular o uso predatório de recursos naturais.

Atrelando o aglomerado madeira e móveis e o desenvolvimento sustentável, na forma em que é atualmente conduzida, verifica-se que, se a matéria prima desta atividade for explorada de forma devidamente manejada, ela será capaz de conciliar desenvolvimento e conservação.

Ao traçar um quadro do papel que a madeira tem exercido no desenvolvimento das civilizações, Perlin (1992, p. 25) enfatiza que:

Sem amplos suprimentos de madeira extraída nas florestas, as grandes civilizações da Suméria, Assíria, Egito, China, Cnossos, Micenas, Grécia clássica e Roma, nunca teriam surgido. (...) A madeira, na verdade é o herói não reconhecido da revolução tecnológica que nos impulsionou da cultura da pedra e do osso para nossa época presente.

Assim, Filocreão (2014) aborda que a criação de instrumentos jurídicos para formas coletivas de posse e exploração de recursos naturais constitui uma forte inovação institucional em nosso país. Longe de ser a solução final, coloca imensos desafios aos responsáveis pela gestão das áreas coletivas de conservação.

Neste interim, os 16% das empresas que realizam planos de gestão ambiental empresarial, já concretizaram os passos iniciais as iniciativas de sustentabilidade. A atividade madeireira oferece restrição para a sustentabilidade, mas também constitui uma oportunidade, a depender da forma em que se desenvolverá.

Por meio das áreas propostas a exploração da madeira na área da FLOTA, e se estas forem destinadas ao aglomerado madeira e móveis local, este tende a produzir produtos com madeira certificada e promover a alavancagem do setor. A certificação florestal é um instrumento de mercado para valorizar os produtos oriundos de áreas manejadas (Viana, 1996 *apud* Veríssimo 1999).

A princípio, a certificação é um instrumento para influenciar empresas a adotar

determinadas práticas de produção, através da promoção do melhor preço para produtos ou linhas de produção que provem ser socialmente justas, ecologicamente saudáveis e economicamente viáveis.

Apesar de ter um potencial promissor, a certificação não pode ser vista como uma panacéia para todos os problemas de sustentabilidade dos sistemas de produção florestal (Viana, 1996). Todavia, já se apresenta como um grande avanço para o setor moveleiro no município de Macapá, com vista a uma posterior sustentabilidade as práticas de produção.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da realidade analisada, o estudo revelou que o aglomerado madeira e móveis no município de Macapá, apresenta um cenário alarmante, haja vista o atual enfraquecimento do setor. Apesar do forte potencial inerente da matéria prima utilizada, o aglomerado resiste aos empecilhos provenientes de aspectos socioeconômicos, ambientais, políticos e organizacionais.

A revisão de literatura e a sistematização dos conceitos discutidos permitiram que se reunissem elementos de suporte a análise das potencialidade existente no setor florestal madeireiro no Amapá. Evidenciou os aspectos direcionados ao arranjo produtivo local com vistas aos sistemas de inovação e gestão. Aponta as oportunidades dos recursos madeireiros e a possível viabilidade de exploração para o mercado local e nacional, por meio da existência de um arranjo produtivo local voltado para o desenvolvimento.

Apesar do histórico em projetos intitulados APL madeira e móvel, constatou-se que o baixo nível de governança, cooperação, interação e competitividade dos negócios instalados, ratifica a presença de um aglomerado moveleiro somente. Descarta-se portanto, a existência de um arranjo produtivo local madeira e móveis.

Constatou-se que o aglomerado apresenta um número significativo de empresas que atuam na informalidade, devido a baixa demanda de mercado, ao baixo nível de produção e de modo conseqüente a queda nas vendas. Por conseguinte, o desaquecimento do setor e a indisponibilidade de recursos financeiros, inviabilizam o pagamento dos impostos inerentes a empresa. Essa insustentabilidade econômica da atividade, descarta inclusive, o pressuposto da sucessão familiar, característica intrínseca às empresas do aglomerado.

O estudo indica ainda, o crítico nível de escolaridade do principal fundador e do pessoal ocupado. Evidenciou-se o baixo grau de instrução, os quais denotam reflexos na gestão empresarial, uma vez que a gestão contempla o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Tal conjuntura influência nas principais vertentes organizacionais, de modo a gerar falhas na produção, fragilidades nos controles financeiros e desvantagem competitiva. A disponibilidade, por parte das instituições parceiras, e o desinteresse dos moveleiros, em treinamento e capacitação de formação à mão da obra do aglomerado madeira e móveis é escassa.

Neste sentido, diagnosticou-se que, um quantitativo expressivo das empresas mantém a atividade moveleira de modo artesanal, apenas como meio de subsistência, de tal modo que,

os níveis de introdução da cultura da inovação são baixos nas suas principais vertentes: produto, organizacional, processos e marketing. O pequeno número de inovações realizadas direcionam-se ao maquinário e a reduzida parcela de produtos novos ao mercado local.

Por meio da pesquisa, foi analisado que as empresas possuem uma forte dinâmica em termos de localização. Entre os fatores que evidenciam este cenário está, as dificuldades na venda, a falta de imóvel próprio para o negócio e as mudanças de mercado. Tais empresas surgem e desaparecem em um determinado bairro de maneira bastante vertiginosa, atuando em cada ponto de maneira efêmera.

A melhoria nas condições de comercialização, aperfeiçoamento dos produtos, e a proximidade com clientes e fornecedores destacam-se entre as principais vantagens de pertencer a um possível APL. Ao tratar da estrutura, governança e vantagens associadas ao ambiente local, constatou-se que, o nível de contribuições das governança associativas é incipiente, equivalente a um descaso. Neste sentido, os moveleiros destacam que o possível desenvolvimento do setor ocorrerá de maneira isolada por parte das empresas.

A ausência de políticas públicas voltadas para o setor moveleiro impossibilitam resultados significativos, de modo a inviabilizar a maior participação do aglomerado com as instituições governamentais e o fomento de organizações inovadoras. Neste ínterim, faz-se necessário que as instituições governamentais viabilizem políticas públicas direcionadas ao aglomerado, por meio de ações mais participativas e efetiva. Políticas que propiciem o aquecimento do setor madeira e móveis.

Por fim, os fatores ambientais identificados destacam o desconhecimento das legislações ambientais específicas, de cunho estadual e federal. A inexistência de planos de gestão ambiental pelas empresas retratam o descarte inapropriado dos resíduos sólidos gerados pelas movelarias. Os índices revelam a incapacidade do desenvolvimento sustentável para o aglomerado, tornando este uma perspectiva futura.

Outro aspecto relevante, e atrelado ao cunho ambiental refere-se aos produtos substitutos. Tendo em vista a ilegalidade na vertente da legislação ambiental, concomitante a certificação da madeira, e ao fato do mercado consumidor optar por novas tendências, o aglomerado apresenta a entrada em um novo nicho de mercado. As empresas moveleira tem remanejado esforços na produção dos móveis em MDF e na utilização de vidros.

Ao realizar um comparativo com outros estudos sobre o setor, nota-se que certas fragilidades como a mão de obra desqualificada, a falta de aprimoramento na base produtiva e baixo nível tecnológico ainda se fazem presente.

Os resultados deste estudo demonstraram que o setor moveleiro de Macapá apresenta

um forte potencial em termos de matéria prima, no entanto, os fatores que mais impedem o desenvolvimento são a falta de certificação da madeira, o que onera seu valor para os moveleiros, a ausência de políticas públicas voltadas para o setor moveleiro e a falta de conhecimento para uma gestão organizacional que promova o crescimento empresarial voltado para a inovação.

Sob estas condições, constatou-se que o aglomerado madeira e móveis contribui para os aspectos socioeconômicos do município de Macapá. Entretanto, não dentro do esperado para um potencial arranjo produtivo local capaz de promover o desenvolvimento local e regional, no âmbito do crescimento econômico, do desenvolvimento social, das práticas de inovação empresarial e nas medidas ambientais sustentáveis para o setor. Assim, a hipótese utilizada na pesquisa foi corroborada.

Argumenta-se a necessária iniciativa por parte das instituições governamentais no intuito de promover políticas públicas de apoio ao setor, inclusive para certificação da madeira. O provimento de ações voltadas para o aperfeiçoamento organizacional e a inovação por meio de instituições parceiras e atreladas ao setor. Sanadas estas propostas, acredita-se na viabilidade de um possível arranjo produtivo com vistas ao desenvolvimento local e regional.

Finalizando, a presente pesquisa oportuniza a descoberta de lacunas de conhecimento para pesquisas futuras direcionadas ao aglomerado madeira e móveis.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **ABIMÓVEL**. Informações sobre as empresas brasileiras produtoras e exportadoras de móveis e dados estatísticos referentes ao comércio exterior e ao mercado internacional de produtos do setor industrial moveleiro. Disponível em: < <http://www.abimovel.com/> > Acesso em 22 jun. 2016.

ABRANTES, J. **Arranjo Produtivo Local: móveis de madeira de Macapá e Santana**. 2005. 19 f. Monografia (MBA em Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais) - Comissão Econômica para América Latina – CEPAL; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Macapá, 2005.

\_\_\_\_\_. **(Des) envolvimento local em regiões periféricas do capitalismo: limites e perspectivas no caso do estado do Amapá (1966 a 2006)**. 1º ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2014.

AGENCIA AMAPÁ. **Guia do investidor do Amapá – A nova fronteira do desenvolvimento**. 4ª edição. 2015. 60p.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais**. RedeSist, 2003. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)> Acesso em 06 de abril de 2017.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital Social e “empreendedorismo” local. Proposição de política para a promoção de sistema produtivo local de micro, pequenas e médias empresas**. 2003. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2017.

ALVES, IJBR.; FREITAS, LS. Análise comparativa das ferramentas de gestão ambiental: produção mais limpa x ecodesign. In: LIRA, WS.; CÂNDIDO, GA., orgs. **Gestão sustentável dos recursos naturais: uma abordagem participativa [online]**. Campina Grande: EDUEPB, 2013. p 193- 212.

AMAPÁ. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral. **Plano Plurianual 2004-2007**. Perfil Socioeconômico do Estado do Amapá. Macapá, 2004.

AMORIM, A.A.; MOREIRA, M. V.; IPIRANGA, A.S.R. “Constructing governance within small firm cluster: a view from the developing worl. **“In: Buildind a Sustainable city through Sustainable enterprise”**. Chicago – USA Bell Conference IIT – Stuart Graduate School of Illinois, 2004.

BARROS, A. C.; VERISSÍMO A. **A Expansão madeireira na Amazônia: Impactos e perspectivas para o desenvolvimento sustentável no Pará**. 2ª ed. Belém: Imazon, 2002.

BARQUERO, Antonio Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. 1ª ed. Porto Alegre: Fundação de economia e estatística, 2001.

BEAL, Adriana. **O sistema de informação como estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BECKER, Bertha K. **Amazônia: geopolítica na virada do III milênio**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

BECKER, Dinizar; WITTMAN, Milton Luiz (orgs.). A Contradição em Processo: o local e o global na dinâmica do desenvolvimento regional. In: **Desenvolvimento Regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do sul: EDUNISC, 2003.

BEKELE, Gashawbeza W.; JACKSON, Randall W. **Theoretical perspectives on industry clusters**. Virginia :Morgantown: Regional Research Institute; 2006. Disponível em: < <http://rri.wvu.edu/wp-content/uploads/2012/11/bekelep2006-5.pdf> >. Acesso em: 23 Jun. 2016

BERTOLETTI, Juliana V. M. **A importância de uma boa gestão financeira nas empresas**. Revista InterAtividade, Andradina, SP, v.3, n.1, 1º sem. 2015.

BERNARDES, S. M. **A indústria moveleira nacional: uma análise dos determinantes das exportações**. 2004. 78 f. Trabalho de conclusão de curso de graduação (Bacharelado em Ciências Econômicas). Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

BEZERRA NETO, José Maia. Nas terras do Cabo Norte: fugas escravas e históricas de liberdade nas fronteiras da Amazônia setentrional (século XIX). In: Rafael Chamboleyron; José Luiz- Peinado Alonso. (Org.). **T(r)ópicos de História: Gente, Espaço e Tempo na Amazônia (séculos XVII a XXI)**. Belém: Açai; PPGHSA/ UFPA; CMA/ UFPA, 2010.

Boletim produzido pela Gerência Executiva de Planejamento Florestal. **Panorama econômico do setor florestal**. Serviço florestal brasileiro. Março de 2014, Ano 1, Edição 1, Publicação Semestral.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Amazônia Sustentável: diretrizes para o desenvolvimento sustentável da Amazônia Brasileira** / Presidência da República. – Brasília, DF: MMA, 2008

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Projeto de Cooperação técnica INCRA/IICA. Brasília, junho de 1999.

CARVALHO, M. M. Relações entre empresas, competências coletivas e tipos de governança em clusters de alta tecnologia do Estado de São Paulo. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. Atlas, São Paulo, 2005.

CASSIOLATO, J. LASTRES H. E SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. NT 27 – Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro 2000

CASTRO, Maria L. A. C. de. **Arranjos produtivos de móveis do Amapá: estratégia projetadas e tendências emergentes**. Amazônia CI e Desenvolvimento, Belém, V6, n.11, p. 7- 26, jul/dez 2010.

CAVALCANTI, C. Sustentabilidade da economia: paradigmas alternativos de realização

econômica. In: **A economia da sustentabilidade: princípios, desafios, aplicações**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco: Instituto de Pesquisa Sociais, 1994

CAVALCANTI FILHO, P. F.; MOUTINHO, L. M. G. Arranjo Produtivo de Micro e Pequenas Empresas de Confeções em Campina Grande. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDSIST. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Relatório de Atividades da Expansão da RedeSist**. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

CESAR, Luiz Felipe e PINTO, Izabel de Andrade. Florestas do Mundo. In: Fórum eletrônico aliança por um mundo responsável, Plural e Solidário. 2001, São Paulo. **Anais**. 5- 74. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/8662770-Alianca-por-um-mundo-responsavel-plural-e-solidario-florestas-do-mundo-organizacao-luis-felipe-cesar-e-isabel-de-andrade-pinto.html>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

CHELALA, Charles Achcar. **A magnitude do Estado na Socioeconomia Amapaense**. 1ª Ed. Macapá, Ap. Ed. Publit. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta/ Idalberto Chiavenato. 3.ed.rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 2ª Reimpressão.

CLEMENT, Charles R.; HIGUCHI, Niro. **A floresta Amazônica e o futuro do Brasil**. Ciência e Cultura. São Paulo, v. 58, n 3, p. 44- 49, Julho/ set. 2006

COLEMAN, James S. **Social Theory, Social Research and Theory of action**. American Journal Of Sociology. 91:1309-35. 1986.

COSTA, Eduardo José Monteiro. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas públicas e Desenvolvimento Regional. Ministério da Integração Nacional**. Governo do Estado do Pará. ed. Mais gráfica. Brasília, 2010. 405 p.

CUNHA, Edison L. **Avaliação da contaminação bacteriana e por metais pesados na orla fluvial do município de Macapá, Amapá**. 2012. 153 f. Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Tropical. Unifap/Ci-Brasil/Embrapa-Ap/Iepa/Ppbgbio, Macapá, 2012.

DAGNINO, R.; GOMES, E. Sistemas de inovação social para prefeituras. In.: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO. **Anais**. São Paulo. 2000.

DALLABRIDA, V. R.; HÖFLER, C. E.; et al. Gargalos e perspectivas da cadeia madeiro-moveleiro da região Fronteira Noroeste – RS. In: **Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da região fronteira noroeste**. brasil. Ijuí: Ed. UNIJUI, 2007.

DEGEN, P. J. ; MELLO, A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Célia R. da Silva. **Geografia Histórica ambiental: uma geografia das matas brasileiras**.

2007. 227 f.. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal Fluminense, Instituto de Geociências, Niterói, 2007.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Enéas Minelle; GOMES S., Ismara; SANTANA F., Lúcia. **Processo de inovação: um estudo no setor moveleiro de Campina Grande – PB**. RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 9, núm. 1, 2012, p. 257-279. Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.

ERBER, F. S. **Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito**. Nova Economia, Belo Horizonte, p. 11-31, Jan./Abr. 2008.

FALCÃO, M. C.; SANTOS, C. F. S. O.; GÓMEZ, C. R. P. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: inovação e desenvolvimento para destinos turísticos – o caso Porto de Galinhas-Brasil**. Revista de Turismo e Patrimônio Cultural – Pasos. V. 7, n. 3. 2009.

FEARNSIDE, PHILIP. M. **Desmatamento na Amazônia Brasileira: história, índices e consequências**. Megadiversidade. Vol. 1. Nº 1. P. 113 - 123, Julho, 2005.

FILOCREÃO, Antônio S. M. **A história do Agroextrativismo na Amazônia Amapaense**. Macapá: Editora da UNIFAP, 2014.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS. Ernani Cesar de; Krai. Lucas Saldanha. **Gestão organizacional em empresas familiares no vale do rio dos sinos**. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 4, p. 387-402, out./dez. 2010.

FOCHEZATTO, Adelar. Desenvolvimento Regional: novas abordagens para novos paradigmas produtivos. **O ambiente regional (Três décadas de economia gaúcha)**. [S. l.] v. 1, p. 160-192. 2010. Disponível em <<http://www.fee.tche.br/3-decadas/downloads/volume1/5/adelar-fochezatto.pdf>> Acesso em 30 abr. 2013.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO, J. **Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global**. Gestão & Produção, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 343-354, set./dez. 2004.

GORINI, Ana Paula. **Panorama do setor moveleiro no brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES. 1998. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Produtos\\_Florestais/199809\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Produtos_Florestais/199809_1.html)> Acesso em 02 de jan. 2017.

GUIMARÃES, Fábio C. de M. S. **A política de incentivo à inovação**. Rio de Janeiro: FINEP, 2000.

HÖFLER, Claudio Edilberto; TEIXEIRA, Enise Barth. O setor moveleiro e o desenvolvimento regional sustentável: inovação e mudanças no sistema produtivo em busca da sobrevivência organizacional. In: V SIMPÓSIO IBEROAMERICANO EM COMÉRCIO

INTERNACIONAL, DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO REGIONAL. 2013, Santa Rosa. **Anais/** Antonio Roberto Lausmann Ternes (Org.), Márcia Adriana Dias Kraemer (Org.). – Santa Rosa: FEMA, 2013. p. 44- 52.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. ISSN 0103-8435. **Prod. Extr. veg. e Silvíc.**, Rio de Janeiro, v. 29, p.1-69, 2014

\_\_\_\_\_. **Mapas Integrados da Amazônia Legal.** Rio de Janeiro, 2007.

Instituto Estadual de Florestas do Amapá – IEF/AP. **Plano Anual de Outorga Florestal do Estado do Amapá – PAOF 2017.** Macapá/ AP: IEF, 2016. 101p.; II; 21,0x29,7 cm.

Instituto Nacional de Pesquisa Espaciais – INPE. **Prodes- Desflorestamento nos municípios da Amazônia Legal.** Disponível em: <<http://www.dpi.inpe.br/prodesdigital/prodesmunicipal.php>> Acesso em 20 de jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Deforestation in Brazilian Amazon.** São José dos Campos, São Paulo: Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), 1997.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E.e Maciel, M.L. (orgs) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Ed. Relume Dumará Rio de Janeiro, 2003.

LEÃO. Maurício de Souza; NAVEIRO. R. M. **Fatores de competitividade da indústria de móveis de madeira no brasil.** Encontro nacional de engenharia de produção. 1998. Disponível em < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART466.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART466.pdf)> Acesso em 16 de maio 2017.

LEMOS, André Luiz Ferreira; SILVA José de Arimatea. **Desmatamento na Amazônia Legal: Evolução, Causas, Monitoramento e Possibilidades de Mitigação Através do Fundo Amazônia.** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Floresta e Ambiente 2011 jan./mar.; 18(1):98-108.

LEONE, N. M. C. P. G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa.** Revista de Administração, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LIMA, Ricardo A. P.; AMANAJÁS, Viviane V. de V.; BARROS, A. R. **O arranjo produtivo local do setor moveleiro dos municípios de Macapá e Santana.** Macapá, Ap. maio/ 2007.

LOPES, F. D.; BALDI, M. **Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos - proposição de um modelo de análise.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 81-101, abr./jun. 2005.

MCT. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Arranjos Produtivos Locais – Convênios.** 2004 Disponível

em:<[MDIC. Ministério do Desenvolvimento Indústria comercia e exportação. \*\*Termo de Referência\*\*](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilydfpi8LNAhXFCpAKHXi0DaIQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F18895546%2F1682015657%2Fname%2FMINISTERIO&usg=AFQjCNEBfmzynPOy78O-az5x719VVuh5Jw.> Acesso em 24 maio 2016.</p>
</div>
<div data-bbox=)

**para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais.** Brasília, 2004. Disponível em: [http://portalapl.ibict.br/export/sites/apl/galerias/biblioteca/dwnl\\_1289322946.pdf](http://portalapl.ibict.br/export/sites/apl/galerias/biblioteca/dwnl_1289322946.pdf) Acesso em 24 maio 2016.

MELNYK, S. A.; SROUFE, R. P.; CALANTONE, R. **Avaliando o impacto dos sistemas de gestão ambiental no desempenho corporativo e ambiental.** Journal of Operations Management, v. 21, n. 3, p. 329-351, 2002.

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MILLER, G.T; SPOOLMAN, S.E. **Ecologia e sustentabilidade.** 6ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MORICONI, Palmira (Org.) **Manual de oslo.** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª Ed, 2005.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas. **Teoria Geral da Administração.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA. A. M. **Entraves e perspectivas de duas cooperativas moveleiras na região do Jari, Estado do Amapá:** Coopmóveis e Coopnhárin. 2010. 64 f. Monografia (Curso de especialização em Gestão de Arranjos Produtivos Locais) – Departamento de pós graduação da Universidade Federal do Amapá- UNIFAP. Macapá, 2010.

OLIVEIRA, Carla Montefusco. Desenvolvimento Sustentável: Uma discussão ambiental e social. In: III Jornada Internacional de Políticas públicas questão social e desenvolvimento no século XXI. 2007, São Luiz- MA. **Anais.** São Luiz- MA: UFMA, 2007.

PÁDUA, J.A. **Um sopro de destruição.** Pensamento político e crítica ambiental no Brasil escravista (1786-1888). 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

PEREIRA, T. C. P. **A indústria moveleira no brasil e os fatores determinantes das exportações.** Universidade federal de Santa Catarina. Centro sócio-econômico departamento de ciências econômicas. Curso de graduação em ciências econômicas. Florianópolis, 2009.104p.

PERLIN, John. **História das Florestas: A importância da madeira no desenvolvimento da civilização.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

PICANÇO, E. V. **Informações sobre história do Amapá.** Macapá: Imprensa Oficial, 1976.

PUTNAM, R. **Marking democracy work: civic traditions in modern Italy.** Princeton: Princeton University Press, 1993.

PORTO, Jadson L. R.; SILVA, G. V. Novos usos e (re) construções da condição fronteiriça amapaense. **Novos Cadernos NAEA**, v. 12, n. 2, p. 253-267, dez. 2009.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Campus, 1999.

**Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas sobre Governança Local para a América Latina.** Disponível em: <[http://www.governabilidaddemocratica-pnud.org/index\\_new.php](http://www.governabilidaddemocratica-pnud.org/index_new.php)> Acesso em 15 de maio 2017.

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira.** 2008. 28 f. Brasília, DF; Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/paginas/default.aspx?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis+%20+Setor+Moveleiro+Relat%C3%B3rio++com+capa.pdf>> Acesso em 24 abr. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Colaboradores: José Augusto de Souza Peres (et al). **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSA, Maria V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados.** 1ª ed. 1ª reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

ROTTA, Gheorges Wilians. **Manejo sustentável no portal da Amazônia: um benefício econômico, social e ambiental.** Alta Floresta-MT: ICV, 2006.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANDRONI, Paulo et al. **Novíssimo dicionário da economia.** In: SANDRONI, Paulo (Org.), São Paulo, Ed. Best Seller, 1999.

SANTOS, José Mesquita. **Elaboração da cadeia produtiva da Indústria móvel madeira do Amapá.** Macapá, AP, 2000.

SANTOS, M. A. S. **Organização e competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira do Estado do Pará.** 153f. Dissertação (Mestrado em Economia): Universidade da Amazônia, Belém, 2002.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE/AP. **Diagnóstico do Cluster Madeireiro e Moveleiro do Estado do Amapá.** Macapá: Sebrae, 2002.

SEN, Amartya; SUDNIR, Anand. **Sustainable human development: concept and priorities.** 1994. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br>> Acesso em 20 jul. 2017.

SEPLAN/Coordenadoria de Pesquisas e Estatísticas Socioeconômicas e Fiscais. **Amapá importa mais em 2012 que no ano passado.** Disponível em: <[http://www.seplan.ap.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=187%3Abalanca-comercial2012&catid=58%3Aconjunturas&Itemid=24](http://www.seplan.ap.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=187%3Abalanca-comercial2012&catid=58%3Aconjunturas&Itemid=24)>. Acesso em 10 abril 2013.

SILVA, Gutemberg de Vilhena. **Oiapoque: potencialidades e caminhos neste século XXI.** Macapá: UNIFAP, 2014.

SOUZA, A. L. L. **Desenvolvimento sustentável, manejo florestal e o uso dos recursos madeireiros na Amazônia Brasileira: desafios, possibilidades e limites.** Belém: UFPA/NAEA, 2002.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento Econômico.** 6º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIMDMÓVEIS. Sindicato do mobiliário do Estado do Amapá. **Realização de entrevista realizada junto ao presidente do sindicato.** Macapá, Amapá, 2017.

SMPE (2017) Secretaria da Micro e Pequena Empresa. **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas: Legislação para Estados e Municípios.** Cartilha. Disponível em <[www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha\\_tratamentodiferenciado\\_mpe.pdf](http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf)> Acesso em 22 de Março 2017.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção.** Gestão & Produção, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.

TEBCHIRANI, Flávio Ribas. **Princípios de economia micro e macro.** 3ª ed. IBPEX Dialógica, 2011.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Educação Básica.** Ed. Moderna, 2017.

TRÍAS DE BES, Fernando. KOTLER, Philip. **A Bíblia da inovação.** São Paulo: ed. Leya, 2011.

VASCONCELLOS, M. A. de; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VERÍSSIMO, Adalberto et al. **O Setor Madeireiro no Amapá: Situação Atual e Perspectivas para o Desenvolvimento Sustentável.** Governo do Estado do Amapá & Imazon, 1999.

**APÊNDICE A – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM INSTITUIÇÕES  
ATRELADAS AO AGLOMERADO MOVELEIRO**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP**  
Programa de Pós-Graduação / Mestrado em Desenvolvimento Regional  
**ENTREVISTA**

Instituição (Pública ou privada que integra o aglomerado madeira e móveis):	
Nome do entrevistado:	
Contato:	
Data da entrevista:	
Mestranda:	Kamila Pereira Tavares

1. De que forma a instituição está vinculada ao setor madeira e móveis?
2. Existe uma integração da instituição com o aglomerado? Em caso afirmativo, como ela se processa?
3. Quais as contribuições que a instituição vem promovendo para o setor madeira e móveis em Macapá?
4. Para a instituição, qual o potencial do setor para contribuir como desenvolvimento do Estado?
5. Quais as principais demandas ou propostas apresentadas pelo setor a instituição?
6. Quais as principais fragilidades que hoje o aglomerado madeira e móveis apresenta, do ponto de vista da instituição? E quais são as potencialidades?
7. Quais os principais aliados que o setor apresenta? E os principais gargalos?
8. Atualmente, a instituição promove algum incentivo, desenvolve projetos, programas ou viabiliza investimentos que venham colaborar para o desenvolvimento do setor?
9. No que se refere a tecnologia, inovação e design, qual a perspectiva do móvel produzido no Amapá?
10. É possível o desenvolvimento de indústrias moveleiras que promovam o desenvolvimento econômico do setor, ressaltando a identidade cultural do Estado?
11. Quais as melhorias que podem ser aplicadas para o aprimoramento da gestão das movelarias existentes no município de Macapá?
12. Quais os obstáculos para a aplicabilidade de uma gestão sustentável eficiente, envolvendo uma economia ambiental circular no aglomerado?
13. Quais as propostas de mudanças sugeridas para o setor resgatar a competitividade e alcançar, inclusive o mercado externo?
14. A instituição possui dados que possam colaborar para com o desenvolvimento da pesquisa?

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP**  
Programa de Pós-Graduação / Mestrado em Desenvolvimento Regional

Eu, \_\_\_\_\_, estou sendo convidado(a) a contribuir para com o estudo denominado *O desenvolvimento do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá*, destinada a pesquisa referente ao mestrado de desenvolvimento regional da Universidade Federal do Amapá- UNIFAP, cujos objetivos e justificativas são: analisar as fragilidades e potencialidades do setor madeira móveis no município de Macapá, analisar a importância do aglomerado madeira e moveis no município e explicar a importância do aglomerado para o desenvolvimento.

A minha participação no referido estudo será no sentido de subsidiar informações e dados por meio de entrevistas, relatórios e materiais que venham a ser necessário e de apoio a pesquisa.

Estou ciente de que, se solicitado, minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são Kamila Pereira Tavares, administradora, mestranda na Universidade Federal do Amapá- UNIFAP e professor Dr. Antônio Sergio M. Filocreão, professor na Universidade Federal do Amapá- UNIFAP e orientador da referente pesquisa.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Macapá, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_  
*Nome e assinatura do entrevistado*

\_\_\_\_\_  
*Mestranda*

**APÊNDICE C - SOLICITAÇÃO IMAP EMPRESAS CERTIFICADAS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP**  
Programa de Pós-Graduação / Mestrado em Desenvolvimento Regional

Ào  
**Instituto de Meio Ambiente e de Ordenamento Territorial do Amapá- IMAP**  
**Núcleo de Licenciamento**

**Sr. Benedito Felix Felício**

Eu, Kamila Pereira Tavares, mestranda na Universidade Federal do Amapá- UNIFAP no Mestrado em Desenvolvimento Regional, venho respeitosamente solicitar a emissão dos seguintes documentos:

- Quantitativo atualizado de empresas atreladas ao setor madeira e móveis licenciadas atualmente no município de Macapá- Ap,
- Modelo de relatório semestral de comprovação da origem da madeira.

Tais informações são para fins de contribuição para a pesquisa de mestrado supramencionado, intitulada **O desenvolvimento do aglomerado madeira e móveis no município de Macapá.**

Certa do atendimento do meu pedido, aguardo deferimento.

Macapá, 10 de fevereiro de 2017.

Kamila Pereira Tavares



**APÊNDICE D - OFÍCIO JUCAP MOVELARIAS REGISTRADAS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO / Mestrado em Desenvolvimento Regional**

**Ofício nº 01/2017 – PPGMDR/UNIFAP**

Macapá-AP, 17 de março de 2017

À Junta Comercial do Amapá - JUCAP  
Município de Macapá – AP

Com o objetivo de coletar dados para a pesquisa intitulada **O DESENVOLVIMENTO DO AGLOMERADO MADEIRA E MÓVEIS NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ**, da mestranda Kamila Pereira Tavares, pertencente ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional - PPGMDR, da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP, sob orientação do Professor Antônio Sérgio Monteiro Filocreão, **solicitamos** desta JUCAP a colaboração no fornecimento de informações pertinentes ao trabalho de pesquisa da nossa aluna.

Diante do exposto solicitamos a colaboração no sentido de fornecer dados quantitativos e qualitativos referentes ao assunto acima proposto. Como:

1. Concessão de entrevistas;
2. Acesso à documentos pertinentes à pesquisa;
3. Demais informações disponíveis sobre o desenvolvimento do aglomerado de madeira e móveis em Macapá.
4. E quantitativo de empresas respectiva Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE, do município de Macapá, descrita abaixo:

Classe	Subclasse	Denominação
3101-2	3101-2/00	FABRICAÇÃO DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DE MADEIRA
4744-0	4744-0/02	COMÉRCIO VAREJISTA DE MADEIRA E ARTEFATOS

Ressaltamos que tais informações são de vital importância para a continuidade da pesquisa, de modo que pedimos brevidade no atendimento da solicitação.

*Thayná Renê Cavalcante da Costa*  
**Thayná Renê Cavalcante da Costa**  
 Secretária PPGMDR/UNIFAP  
 Portaria nº 1243/2014

*Antônio Sérgio Monteiro Filocreão*  
**Antônio Sérgio Monteiro Filocreão**  
 (Orientador)

<b>JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO AMAPÁ</b>	
Nº	1052117
Apresentado	12:25 Horas
de	17 de 03 de 17
<i>Roucas Valle</i>	

Recebi em: _____ / _____ / 2017.
As: _____ Hs
Setor: _____
Responsável: _____

ANEXO A - REDESIST - QUESTIONÁRIO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE ARRANJOS  
PRODUTIVOS LOCAIS

## APL MOVELARIA

BLOCO A - IDENTIFICAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Há 35 perguntas neste questionário

### I - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

#### [ ]1 Razão Social

Por favor, coloque sua resposta aqui:

#### [ ]2 Endereço

Por favor, coloque sua resposta aqui:

#### [ ]3 Município

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Macapá

#### [ ]4 Tamanho da Empresa

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Micro

Pequena

Média

Grande

#### [ ]5 Classificação CNAE

Por favor, coloque sua resposta aqui:

#### [ ]6 Quantas pessoas trabalham na movelaria

Número de pessoal ocupado

Sócio proprietário

Contratos formais

Estagiário

Serviço temporário

Terceirizado

Familiares sem contrato formal

[ ]7 Ano de fundação da empresa: \_\_\_\_\_

**[]8 Número de sócios fundadores**

Apenas números podem ser usados nesse campo.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

**[]9.1 Sexo do principal fundador**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Feminino  
 Masculino

**[]9.2 Escolaridade do principal fundador**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Analfabeto  
 Ensino fundamental incompleto  
 Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto  
 Ensino Médio incompleto  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Pós graduação

**[]10 Estrutura capital da empresa**

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Dos sócios  
 Empréstimos de parentes e amigos  
 Empréstimos de instituições financeiras gerais  
 Empréstimos de instituições de apoio as MPEs  
 Adiantamento de materiais por fornecedores  
 Adiantamento de recursos por clientes  
 Outras

**[]11 Evolução do número de empregados**

Número de empregados

Ao final do primeiro ano de criação da empresa

Ao final do ano de 2015

## [ ]12 Principais dificuldades na operação da empresa

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Contratar empregados qualificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produzir com qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vender a produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo ou falta de capital de giro			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagamento de juros de empréstimos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior aprimoramento da gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



0 - Nenhum faturamento

1- até 60 mil

2- acima de 60 mil a 240 mil

3 - acima de 240 a 840 mil

4 - acima de 840 mil a 1.200.000,00

5 - acima de 1.200,00 a 1.400.000,00

6 - acima de 1.400.000,00

### III – INOVAÇÃO, COOPERAÇÃO E APRENDIZADO

#### [ ]16 Tecnologia da informação

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Sim	Não sei	Não
A empresa utiliza microcomputador?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem um sistema de gestão integrado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa divulga seus produtos/serviços através de site? A empresa utiliza a Internet como fonte de informação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa utiliza softwares específicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[ ]

#### 17 Qual a ação da sua empresa no período entre 2005 a 2015, quanto à introdução de inovações? Informe as principais características conforme listado abaixo.

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Sim	Não sei	Não
Inovações de produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto novo para o mercado nacional?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto novo para o mercado internacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovações de processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros tipos de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovações no desenho de produtos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de técnicas avançadas de gestão ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISSO 14000, etc.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### [ ]18 Avalie a importância do impacto resultante da introdução de inovações introduzidas durante os anos de 2005 a 2015, na sua empresa.

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Aumento da produtividade da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação da gama de produtos ofertados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aumento da participação no mercado interno da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da participação no mercado externo da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu a redução de custos do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu a redução de custos de insumos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu a redução do consumo de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

### **[ ]19 Que tipo de atividade inovativa sua empresa desenvolveu entre os anos de 2005 a 2015?**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição externa de P&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias tais como patentes, marcas, segredos industriais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projeto industrial ou

desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de "just in time", etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de constância dedicado à atividade assinalando (0) se não desenvolveu, (1) se desenvolveu rotineiramente, e (2) se desenvolveu ocasionalmente. (observe no Box 2 a descrição do tipo de atividade)

**[]20 Informe os gastos despendidos para desenvolver as atividades de inovação:**

	Percentual
Gastos com atividades inovativas sobre faturamento em 2015	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Gastos com P&D sobre faturamento em 2015	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Fontes de financiamento para as atividades inovativas Próprias	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Fontes de financiamento para as atividades inovativas Terceiros Privado	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Fontes de financiamento para as atividades inovativas Terceiros Público (FINEP, BNDES, SEBRAE, BB, etc.)	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>

**[]21 FINANÇAS E CUSTOS**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Sim	Não sei	Não
A empresa acompanha mensalmente as despesas tributárias, financeiras e administrativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa consegue honrar pontualmente os pagamentos de tributos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa apresentou resultados positivos nos últimos 06 meses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazos praticados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**[]22 - Sua empresa efetuou atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos durante os últimos três anos?**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Treinamento na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estágios em empresas do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação de técnicos/engrenheiros de empresas fora do arranjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

**[]23 Durante os últimos três anos, sua empresa esteve envolvida em atividades cooperativas, formais ou informais, com outra (s) empresa ou organização?**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**[]24 Como resultado dos processos de treinamento e aprendizagem, formais e informais, acima discutidos, como melhoraram as capacitações da empresa.**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacitação para realização de				

modificações e melhorias em produtos e processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor capacitação administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

## ESTRUTURA, GOVERNANÇA E VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL

**[ ]Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo?**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo custo da mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade com os clientes/consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade com produtores de equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de programas de apoio e promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria nos processos produtivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor capacitação de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria nas condições de comercialização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introdução de inovações organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas oportunidades de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

**[]27 Quais as principais transações comerciais que a empresa realiza localmente (no município ou região)?**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Aquisição de insumos e matéria prima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de componentes e peças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendas de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**[]28 Qual a importância para a sua empresa das seguintes características da mão-de-obra local?**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Escolaridade formal de 1º e 2º graus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolaridade em nível superior e técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento prático e/ou técnico na produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para aprender novas qualificações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

**[]**

**29 A empresa atua como subcontratada ou subcontratante de outras empresas, através de contrato ou acordo de fornecimento regular e continuado de peças, componentes, materiais ou serviços? Identifique o porte das empresas envolvidas assinalando 1 para Micro e Pequenas Empresas e 2 para Grandes e Médias empresas.**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 1 para Micro e Pequenas Empresas  
 2 para Grandes e Médias empresas

**[]**

**30. Sua empresa mantém relações de subcontratação com outras empresas ?**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**[ ] Como a sua empresa avalia a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas, locais no tocante às seguintes atividades**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação de fontes e formas de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção de ações cooperativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação de reivindicações comuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de fóruns e ambientes para discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos técnicos e comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

## POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAS DE FINANCIAMENTO

[ ]

**32 A empresa participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações específicas para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou instituições abaixo relacionados:**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1. Não tem conhecimento	2. Conhece, mas não participa	3. Conhece e participa
Governo federal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo estadual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local/municipal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEBRAE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras Instituições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**[ ]33 Quais políticas públicas poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo?**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0	1	2	3
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias na educação básica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de apoio a consultoria técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos fiscais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de fundo de aval	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

**[ ]34 GESTÃO AMBIENTAL**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Sim	Não sei	
A empresa tem conhecimento das questões ambientais pertinentes à sua atividade?			
A empresa atende as legislações ambientais específicas (estadual e federal)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um Plano de Gestão Ambiental adotado pela empresarial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem conhecimento e aplica métodos produtivos inerentes às tecnologias limpas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem programa de coleta seletiva de resíduos sólidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um plano de tratamento de resíduos líquidos e gasosos na empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um projeto de reciclagem de resíduos adotado pela empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ANEXO B – IMAP RESPOSTA A OFICIO**

GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ  
INSTITUTO DO MEIO AMBIENTE E DE ORDENAMENTO TERRITORIAL- IMAP  
Av. Padre Júlio Maria Lombaerd, nº.2537, Santa Rita  
CEP-68901-283, Macapá-AP  
(96)3223-3889

Resposta à Carta S/N, datada de 10 de fevereiro de 2017.

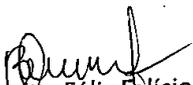
À SENHORA KAMILA PEREIRA TAVARES

Em resposta a sua solicitação, estamos encaminhando a relação das empresas ligadas ao setor moveleiro devidamente licenciadas por este Órgão no município de Macapá:

- C.A.V DE SOUSA – ME, C.N.P.J: nº 03.271.568/0001-35, Licença de Operação nº 0041/2016, localizada na travessa 01-vila das Oliveiras nº 51 – Pedrinhas, Macapá/AP.
- R. Nascimento Duarte ME, C.N.P.J: nº 04.577.733/0001-44, Licença de Operação nº 0321/2014, localizada na Av. ALM. Polo Moveleiro nº 20 – D. Industrial/Macapá/AP.
- E.S. Pereira - ME, C.N.P.J: nº 04.661.914/0001-54, Licença de Operação nº 0278/2016, localizada na Av. Padre Júlio Maria Lombaerd, nº 3480, Santa Rita, Macapá/AP.
- Manoel Mateus da Paz dos Reis - EEP CNPJ: 05.996.145/0001-08, Licença de Operação nº 0262/2016, localizado na Av. Padre Júlio Maria Lombaerd, nº 2718, Santa Rita, Macapá/AP
- Informamos ainda o Relatório solicitada pelo IMAP, é o DOF, documento de Origem Florestal. Que comprova a origem da Madeira.

Macapá, 21 de fevereiro de 17

Atenciosamente,

  
Benedito Félix Felício  
Gerente de Núcleo de  
Registro e Licenciamento / IMAP  
Decreto 1007/2015