



25 a 28 Octubre 2005

XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica

**Altec 2005**  
Salvador - Bahia - Brasil

## **Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná**

Tema: Clusters e arreglos productivos

Categoria: Experiência Empresarial

Cristiane Stainsack

IEL-PR

[Cristiane.stainsack@ielpr.org.br](mailto:Cristiane.stainsack@ielpr.org.br)

### **Resumo**

O artigo apresenta a experiência do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) do Paraná, integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), no fomento ao desenvolvimento tecnológico dos Arranjos Produtivos Locais (APLs).

Com o objetivo de estimular a inovação na indústria paranaense e mais especificamente nos APLs industriais paranaenses, a FIEP promove a realização do Planejamento Compartilhado utilizando a metodologia “Investigação Apreciativa”, que busca transformar as organizações e comunidades através da descoberta e valorização do potencial das relações humanas.

A metodologia é fundamentada no ciclo dos quatro “D’s”, *Discovery* (descoberta), *Dream* (sonho), *Design* (planejamento) e *Destiny* (destino). Na aplicação da metodologia é explorado o diálogo e a essência positiva dos atores do processo, buscando-se em seguida o que deve ser manter no Arranjo, os sonhos do APL, a definição de proposições provocativas e, finalmente, os projetos estratégicos para o APL.

Na implantação e no acompanhamento do projeto, o tema “cooperação” é trabalhado permanentemente, uma vez que a organização da governança do APL é um dos resultados esperados para a sustentabilidade do arranjo.

O IEL do Paraná realizou o Planejamento Compartilhado com os APLs de Confecções (Cianorte), Móveis (Arapongas), Cal e Calcário (Região Metropolitana Norte de Curitiba), Malhas (Imbituva), Mandioca (Paranavaí) e Metais Sanitários (Loanda). Como resultados desta iniciativa em APLs observa-se que a metodologia tem conseguido mobilizar empresários e parceiros dos Arranjos, bem como tem provocado o diálogo e a contribuição coletiva para a definição de ações de interesse comum em prol do desenvolvimento local.

**Palavras chaves:** Investigação Apreciativa, Arranjos Produtivos Locais, Desenvolvimento Regional, Desenvolvimento Tecnológico Industrial.



## 1. Introdução

Os APLs possuem um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região, beneficiando todas as empresas e engajando ao seu redor comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas. Tudo isso possibilita a geração de maior competência às empresas, maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos.

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) do Paraná, integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), apóia a consolidação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) através do acesso a informações, da representatividade e mobilização do setor industrial, oferta do conjunto de serviços do sistema FIEP adaptados às necessidades dos APLs, participação na governança do APL, oferta de programas de desenvolvimento tecnológico e de competitividade e o planejamento do Arranjo através da Investigação Apreciativa.

“Appreciative Inquiry” (Investigação Apreciativa), propõe um novo modelo frente às tradicionais formas de gerenciamento de mudanças, buscando maior cooperação das pessoas, tanto para as organizações a que pertencem, quanto para o mundo que as rodeia. É uma metodologia desenvolvida pelo professor de Comportamento Organizacional da Universidade Case Western Reserve University (Ohio/EUA), Dr. David. L. Cooperrider. No Brasil, a primeira aplicação deste instrumento foi na Indústria Paranaense Nutrimental em 1997.

A metodologia envolve basicamente quatro passos primordiais – a descoberta, o sonho, o planejamento e o destino – e tem sido aplicada nos mais diversos ambientes, culturas e organizações, gerando resultados positivos e ampliando o sucesso nas corporações.

## 2. Arranjos Produtivos Locais no Paraná

De acordo com o Sebrae, Arranjo Produtivo Local (APL) é o termo que se usa para definir uma aglomeração de empresas que possuem a mesma especialização produtiva e se localizam em um mesmo espaço geográfico. Estas empresas mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros locais: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Segundo a RedeSist (2004), os Arranjos Produtivos Locais são aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam (ou têm condições de fomentar) vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem direcionada para o enraizamento da capacitação social e da capacitação inovativa, essencial para a competitividade empresarial. As principais características de um APL são a cooperação e a interação, a especialização produtiva, o território definido e o sistema de governança.



25 a 28 Octubre 2005

XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica

Altec 2005  
Salvador - Bahia - Brasil

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL), integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), em conjunto com SENAI, SESI, FIEP e demais parceiros públicos privados, atua no desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Industriais do Estado. A identificação e o apoio no desenvolvimento de projetos estratégicos de acordo com a realidade e necessidade de cada APL são alguns dos apoios oferecidos pelo IEL-PR. Destaca-se também a importante participação dos sindicatos patronais na articulação, organização e apoio a este trabalho.

### 3. Investigação Apreciativa

A Investigação Apreciativa é uma metodologia que visa transformar as organizações através da descoberta e da valorização do potencial das relações humanas. Ela consiste na vivacidade das organizações, dentro de uma perspectiva baseada nas fortalezas e pontos positivos. A investigação é uma pesquisa baseada no que há de melhor nas pessoas, nos processos, estruturas e sistemas tecnológicos que dão suporte às organizações e ao mundo ao redor delas.

A metodologia é um processo de transformação das pessoas, visto que provoca reflexões no indivíduo, seja através dos questionamentos realizados ou em depoimentos de experiências positivas vivenciadas. Ainda, a Investigação Apreciativa tem um poder de mobilização social através da comunicação dos indivíduos, no diálogo e no relacionamento entre as pessoas. Dentro de uma organização, é um método que permite abrir o processo de construção coletiva em busca de um ideal comum.

Segundo LUDEMA (2003), o processo mais comum na busca de solução de problemas é baseado na eliminação de deficiências e falhas que uma organização apresenta. O processo usual envolve (1) identificação de problemas, (2) análise das causas, (3) busca de soluções e (4) desenvolvimento de um plano de ação.

Fazendo um comparativo entre a Investigação Apreciativa e outras metodologias adotadas para o planejamento de uma organização, podemos ilustrar com o quadro abaixo:

#### Quadro comparativo da resolução de problemas e da Investigação Apreciativa

Resolução de Problemas	Investigação Apreciativa
Identifica o Problema	Apreciar “O que é? (O que traz vida?)”
Busca as raízes da causa	Imaginar “O que poderia ser?”
Técnica <i>Brainstorm</i> : busca soluções e analisa	Determinar “O que seria?”
Desenvolve Planos de Ação	Criar “O que será?”
Metáfora: Organizações são problemas a serem resolvidos	Metáfora: Organizações são soluções/mistérios a serem abraçados

Fonte: BARROS (2004)



### 3.1. O Ciclo dos “4-D’s”

A Investigação Apreciativa é baseada em quatro ciclos que se fundamentam nas experiências positivas dos seres humanos, através dos indivíduos, grupos, organizações e comunidades com foco no potencial e essência positiva, buscando a transformação e a construção da visão de futuro.

#### “Discovery” ou Descoberta

A primeira etapa significa que a organização deve procurar entender o que é o melhor da sua existência. Esta fase do ciclo geralmente é explorada através de entrevistas que envolvem questões positivas e colocações afirmativas. Nesta etapa são formados grupos que compõem toda a organização, parceiros estratégicos e membros da comunidade local. No processo da Descoberta é possível identificar a essência positiva das organizações, compartilhar histórias e suas melhores práticas.

#### “Dream” ou Sonho

Nesta etapa é explorado “o que quero ser”, esperanças e sonhos para a sua organização, no relacionamento com os seus colegas e com o mundo. É o momento de projetar para o momento presente, suas aspirações e desejos para o futuro.

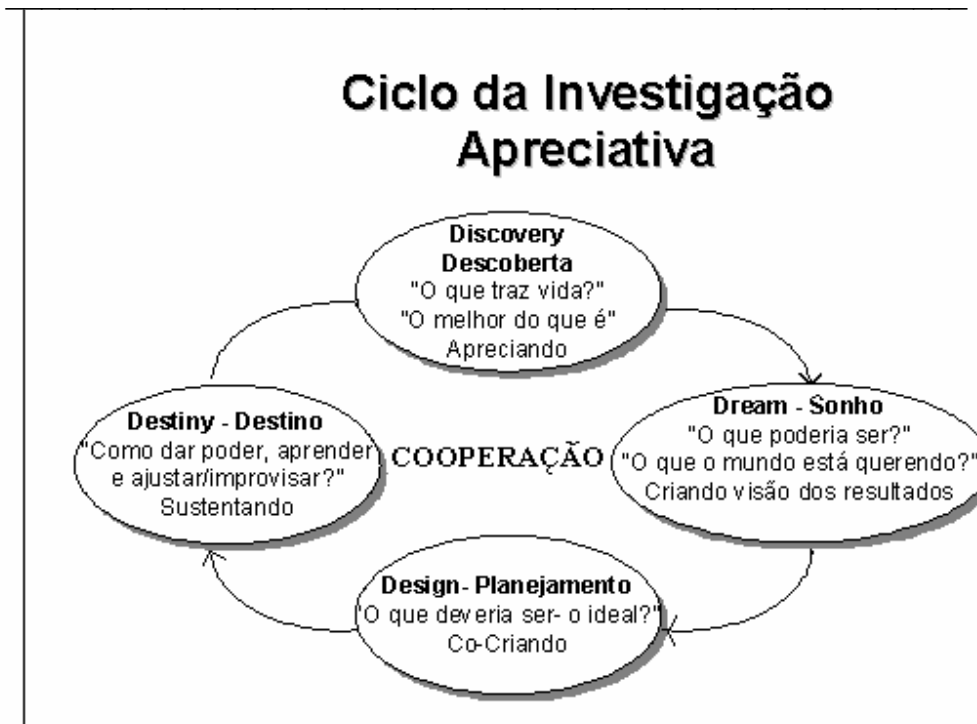
#### “Design” ou Planejamento

O Design ou Planejamento descreve as proposições ou desafios do grupo que representa “o que poderia ser”. São descritas frases de forma afirmativa que são provocativas e desafiadoras. Nesta etapa definem-se fases, ações, cronograma, responsáveis, acompanhamento e avaliação.

#### “Destiny” ou Destino

Nesta última etapa dos quatro “D’s”, a organização deve ser reestruturada de acordo com as novas propostas e projetos identificados nas outras etapas do ciclo. São estruturados grupos de trabalhos, realizam-se mudanças na equipe e nos processos, são realizados novos procedimentos e estratégias, buscando a sustentabilidade da organização. É a fase que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal esperado.

Segundo WHITNEY (2003), além dos 4 “D’s” difundidos na metodologia, pode-se incorporar o quinto D que é o primeiro deles “Definition” (Affirmative Topic Choice), ou seja, o Grande Tópico que sustentará a investigação. Um ponto a ser destacado é a importância de explorar intensamente os aspectos positivos dos questionamentos criados para serem utilizados na entrevista.



Fonte: BARROS, 2004.

### 3.1. A Investigação Apreciativa nos Arranjos Produtivos Locais

A investigação apreciativa inicia-se de maneira exploratória, com um protocolo de entrevistas, previamente elaborado de acordo com o tópico que se pretende trabalhar com aquele grupo ou organização. Através do diálogo e indagações são reunidas duplas de pessoas que seguem o protocolo de entrevistas, nas quais são exploradas os quatro “D’s” da metodologia. O objetivo desta entrevista apreciativa é levantar os momentos de experiências positivas de cooperação estratégica no APL (indústrias, clientes, entidades de classe, instituições de ensino, governo, entre outros). O tópico central do diálogo ou “affirmative topic choice” é a cooperação estratégica, um dos aspectos fundamentais para a caracterização de um arranjo produtivo local.

Nesta entrevista apreciativa são aprofundadas as quatro etapas da investigação apreciativa, conforme descrição abaixo:

#### Descoberta

Nesta etapa são levantadas questões como experiências positivas e histórias que o integrante daquele APL vivenciou – no seu modo de ser, agir e pensar, seja no seu trabalho, na comunidade, nas universidades, na sociedade e no arranjo produtivo como um todo. À medida que participante se lembra das experiências positivas de sua vida, é solicitado que



ele identifique o momento em que se sentiu mais feliz e realizado por ter tido a oportunidade de vivenciar um momento de cooperação. Ele relata um momento único de destaque ou ponto alto em que vivenciou a cooperação no seu trabalho. Neste momento, são exploradas questões positivas como sentimentos, lições aprendidas com a experiência de cooperação e o que foi fundamental para que ela tivesse êxito.

O participante também cita as organizações que conhece e que já potencializam e desenvolvem cooperação da forma como gostaria de vivenciar no APL, instituições ou regiões que já estão fazendo exatamente o que sonhou e que estão implantando mudanças positivas. Neste momento são compartilhadas histórias de cooperação sucedidas, visando o bem comum de todos.

Nesta etapa é resgatada a essência positiva do APL, ou seja, a identificação de um aspecto positivo, pensando no APL como um organismo vivo e que existem vários aspectos que sustentam cada entidade que integra esse sistema. Para a identificação deste ponto são formados pequenos grupos, onde cada pessoa compartilha a sua posição na qual foi identificada anteriormente na entrevista. Os grupos representam uma única idéia, que é o que dá vida ao APL, através de uma metáfora, desenho ou afirmação.

### Sonho

Num segundo momento da entrevista são destacados sonhos e imagens de cooperação numa visão de futuro. Neste enfoque projeta-se um horizonte de dez anos no qual o APL mudou e se transformou, passando-se a ser um Arranjo Produtivo Local exemplar pela sua capacidade de cooperar e atender às necessidades e interesses de seus empresários e trabalhadores. Nesta experiência é solicitado ao participante que se sinta feliz e satisfeito com o que vê e ao mesmo tempo compartilhe esta visão com o seu companheiro de entrevista. São levantados os aspectos que se sobressaem, o que acontece de novo, melhor, saudável, positivo e inovador no APL e, como o seu Estado, país e mundo se beneficiam dessas cooperações. São utilizados ainda os seguintes questionamentos: Como as pessoas do Arranjo Produtivo Local trabalham para implementar essas cooperações no dia-a-dia? Quais tecnologias são utilizadas para sustentar a cooperação contínua? Quais as melhores práticas de cooperação que fazem com que o mesmo seja tão bem sucedido?

Na etapa do Sonho é solicitado aos participantes que imaginem o APL no futuro, sendo que aquela aglomeração de indústrias está vivenciando as inovações mais importantes, estimulantes, significativas e que desafiam e motivam. Todos imaginam um futuro que realmente desejam e no qual se esforçam para ele existir. Neste momento, os participantes compartilham em grupo o que descreveram durante a entrevista e elegem o sonho ou afirmativa mais marcante e o representam de forma criativa para o APL.

### Planejamento

A partir do sonho, são definidas as Proposições Provocativas, que é a forma do grupo colocar de forma positiva a visão de futuro para uma organização, neste caso, o APL. Nesta etapa são definidas propostas que passam a ser os projetos estratégicos para o Arranjo, baseados no interesse coletivo e de uma forma participativa.

Uma proposição provocativa é uma afirmação positiva que serve de ponte entre o “o que tem de melhor” com a projeção de “o que poderia ser”. Esta manifestação deve ser provocativa porque desafia o “status quo” e modelos mentais presentes no grupo ou



organização. A proposição ajuda a sugerir reais possibilidades que representam o desejo e o ideal a ser alcançado pela organização e seus colaboradores. Neste exercício é solicitado aos participantes exemplos das melhores histórias e, baseado nestes depoimentos, que imaginem o que deveria ser e as circunstâncias que os tornaram possíveis, o futuro idealizado como se fosse o presente.

#### Destino

Esta etapa ainda não foi explorado nos APLs, porém, percebe-se que houve uma mudança de atitude de vários empreendedores que participaram da Investigação Apreciativa. Alguns deles já manifestam que a metodologia proporcionou o envolvimento de diversos atores do APL de uma forma descontraída, otimista e que permitiu conhecer o potencial de cada participante.

### **4. Descrição de Arranjos Produtivos Locais no Paraná**

A seguir são apresentados seis APLs nos quais o IEL-PR aplicou a metodologia da Investigação Apreciativa para identificar os projetos prioritários para o arranjo. Este trabalho teve início Abril de 2004, sendo que estes arranjos são de distintos setores industriais do Paraná em diferentes fases de desenvolvimento.

#### **4.1. APL de Confecções - Cianorte**

O APL de Cianorte apresenta 350 empresas que geram no total um faturamento de aproximadamente R\$200 milhões por ano. A indústria da confecção emprega cerca de 12 mil trabalhadores, entre formais e informais. O sistema de vendas do APL é realizado primordialmente por pronta-entrega nos seis shoppings de atacado da cidade (considerando a Rua da Moda como um “shopping”). Estes seis conjuntos reúnem mais de 350 lojas.

O contato dos compradores com o mercado atacadista é organizado e/ou intermediado pela Associação dos Shoppings Atacadistas de Moda de Cianorte (Asamoda), que mantém uma estrutura de guias de moda espalhados pelo Brasil. A Asamoda foi criada em abril de 2000, e reúne mais de 300 lojistas. Ela realiza diversas atividades em prol dos associados como, por exemplo, análise, controle e definição de crédito junto aos guias de moda e lojistas. A associação proporciona apoio na área de relações públicas, prospecção de mercado e soluções em problemas de cobrança. Os principais clientes dos lojistas associados são o Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo e Mato Grosso. A Asamoda possui um cadastro de 26 mil clientes ativos. Atualmente realiza algumas ações para ampliação do mercado comprador. Este conjunto é provavelmente o maior ponto forte do APL, hoje indiscutivelmente um sucesso comercial.

A principal iniciativa comercial do APL é a Expovest (feira dos lojistas locais), sendo que a primeira edição ocorreu em julho de 1990. O número de visitantes nesta feira (dados de 2004) foi de cinco mil pessoas e o volume de peças vendidas foi de um milhão. Vislumbrando o mercado internacional, alguns empresários acompanham desfiles na Europa e nos EUA.



25 a 28 Octubre 2005

XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica

Altec 2005  
Salvador - Bahia - Brasil

A cidade de Cianorte apresenta uma grande oferta de vagas na área de confecções. Existem apenas três entidades formadoras de mão de obra para a indústria da moda na região: o Serviço Nacional da Indústria (Senai), a Universidade Estadual de Maringá (UEM) e a Universidade Paranaense (Unipar). Existe ainda, uma cooperativa de crédito, a SICOOB que proporciona linhas de financiamento às empresas locais.

De acordo com o IBGE, a cidade de Cianorte tem 61.200 habitantes e encontra-se 518 Km de Curitiba.

Em Abril de 2004, foi realizado um planejamento estratégico coordenado pelo IEL-PR que utilizou a metodologia Investigação Apreciativa. O evento teve a participação de um grupo representativo de empreendedores do APL identificando os seguintes projetos para o APL: Estabelecimento de Governança Local, Escola Fábrica, Centro Tecnológico de Moda, Bureaux de Estilo, Central de CRM (*Customer Relationship Management*), Plano Diretor de Marketing, Exportação, Fortalecimento da Cooperativa de Crédito, Central de Compras, Adensamento da Cadeia Produtiva, Competitividade Empresarial, Capacitação em Gestão Empresarial e Desenvolvimento Urbano.

#### **4.2. APL de Móveis - Arapongas**

O setor moveleiro de Arapongas é o mais importante do Estado do Paraná e segundo do Brasil em volume de produção e vendas. Este grande pólo é formado por treze municípios: Arapongas (sede do sindicato), Londrina, Cambé, Rolândia, Sabáudia, Apucarana, Cambira, Jandaia do Sul, Marialva, Mandaguari, Marigé, Califórnia e Sarandi. O número de empresas moveleiras na base territorial do Sima (Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas) é de 545 e do número de empregos gerados (base territorial Sima) é de 10.560. A Participação no PIB do município é de 64% e no PIB nacional (móveis) de 8,7%.

Das 145 empresas moveleiras de Arapongas cerca de 60 são associadas ao sindicato. Juntas, as empresas moveleiras de Arapongas geram em torno de 6.740 empregos diretos e movimentam mais de 500 milhões de reais por ano. Segundo dados do Sima, 95% da produção de móveis em Arapongas é comercializada no mercado nacional e outros 5% são destinados ao mercado externo, sendo que 3% para o Mercosul e 2% para o Canadá, Europa, Ásia e África. O APL de Arapongas é especializado em móveis retilíneos (que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja a matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai-PR) mantém o Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário (Cetmam) em Arapongas, prestando serviços e apoios em assessoria técnica e tecnológica, laboratórios de produtos do mobiliário, cursos e treinamentos, educação e informação tecnológica. O APL de Arapongas tem ainda uma Central de Compras (Cecomar) e uma Cooperativa dos Exportadores de Móveis de Arapongas (COOEXPORT).

Em Julho de 2004, foi realizado o Planejamento deste APL, no qual foram identificados pelos empreendedores e representantes de entidades locais os seguintes projetos prioritários para o APL: Estabelecimento da Governança local, Levantamento da





demanda de matéria-prima, Transformação do CETEC (Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento Sustentável) em um centro de excelência ambiental, Capacitação em qualidade, Exportação, Certificação de produtos e processos, Fortalecimento do núcleo de design, Adequação da Universidade da Móvel e Participação no Programa Florestal para o Estado do Paraná.

### 4.3. APL de Mandioca - Paranavaí

O Estado do Paraná é o principal pólo de industrialização de mandioca, contribuindo com 70% da fécula (amido de mandioca) produzida no Brasil. As maiores produções de mandioca destinadas para a indústria encontram-se nas regiões de Paranavaí (21,8%), Umuarama (18,4%) e Toledo (18,2%), segundo o estudo do Ipardes (2004).

De acordo com os dados do IBGE, o Paraná é o terceiro maior produtor nacional de mandioca, atrás do Estado do Pará e Bahia, com 144 mil hectares plantados que geraram, em 2002, 3,4 milhões de toneladas, corresponde a mais de 15% da produção nacional. O Paraná conta atualmente com 65 mil produtores de mandioca, predominantemente de pequenos proprietários.

A região de Paranavaí-Loanda é a maior produtora do Paraná com 718 mil toneladas da raiz (22% do total produzido no Estado), constituindo-se o principal produto agrícola dos municípios de Paranavaí, Terra Rica, Amaporã, Nova Londrina, Querência do Norte, Loanda e Mirador.

De acordo com o Ipardes (2004), o APL de Paranavaí conta com a mais completa indústria processadora de mandioca do país, incluindo uma refinaria capaz de extrair glicose da raiz. Diariamente, milhares de toneladas de mandioca são transformadas em farinha, polvilho e subprodutos industriais que podem servir de base para a produção de creme dental, tecelagem, celulose, essências e componentes para alimentos. São gerados em torno de 1500 empregos diretos na indústria de derivados da mandioca, sendo que para cada emprego industrial são criados quatro empregos na lavoura.

O APL da Mandioca congrega aproximadamente 14 indústrias de féculas (nativa ou modificada) e em torno de 64 indústrias de farinha de mandioca e de polvilho azedo.

O município de Paranavaí tem uma população de aproximadamente 76.200 habitantes e localiza-se a 524 Km de Curitiba.

Em Novembro de 2004, foi realizado o Planejamento do APL com o envolvimento de diversos atores deste Arranjo. São estes os programas estratégicos: Desenvolvimento do sistema de plantio sustentável para a região, implementação da governança do APL com apoio do Centro Tecnológico da Mandioca (Cetem), Execução de projetos de incentivo às exportações de amido e derivados e Realização de pesquisas para o desenvolvimento de máquinas e equipamentos.



#### 4.4. APL da Cal e do Calcário – Região Metropolitana Norte de Curitiba

A indústria mineral paranaense é produtora de minerais não-metálicos: calcário calcítico, calcário dolomítico, areia brita, argila, caulim, talco, fluorita, mármore e granito. Estes insumos são empregados largamente na fabricação de produtos para a construção civil e para a agricultura.

A indústria de Cal e Calcário representa, por sua vez, cerca de 40% do PIB mineral do Estado, o que a coloca como o segmento mais importante da mineração paranaense.

De acordo com a Mineropar, o calcário calcítico utilizado pelas indústrias de cimento e subsidiariamente na produção da cal, corretivo de solos, rações entre outras, tem suas principais jazidas na Região Metropolitana de Curitiba, nos municípios de Rio Branco do Sul e Campo Largo. As reservas são da ordem de seis bilhões de toneladas, colocando o Estado em posição de destaque em nível nacional. A produção gira em torno de quatro milhões de t/ano correspondendo a um valor aproximado de US\$ 24 milhões/ano. O Paraná é um importante produtor nacional de calcário dolomítico para corretivo agrícola e produção de cal. As reservas deste insumo mineral são da ordem de 600 milhões de toneladas, localizadas principalmente nos municípios de Colombo, Rio Branco do Sul e Almirante Tamandaré, na Região Metropolitana de Curitiba, além de Castro, no Nordeste do Estado. A produção gira em torno de 3,5 milhões de t/ano o que corresponde à cerca de US\$ 20 milhões/ano.

O APL é formado por 90 indústrias de cal e calcário, as quais geram mais de 5.500 empregos diretos. Segundo a Associação dos Produtores da Cal do Paraná, a produção instalada da Cal é de 2 milhões de toneladas/ano e do Calcário agrícola é de 6 milhões/ano.

O Planejamento realizado neste APL ocorreu em Outubro de 2004, no qual participaram empreendedores de ambos os setores que identificaram os seguintes projetos estratégicos para o APL: Programa de Desenvolvimento da Indústria do Calcário e da Cal no Estado do Paraná (Prodecal), Escola Técnica de Mineração e Laboratório de tecnologia mineral, Governança do APL, Excelência Ambiental, Captação Articulação e Fomento do APL e Central de Vendas.

#### 4.5. APL de Malhas – Imbituva

Imbituva ostenta uma aglomeração de malharias, constituída por 52 empresas gerando aproximadamente 170 empregos diretos que desenvolvem roupas de malhas típicas de inverno. Desde a década de 1970, esse local assistiu à instalação de numerosas malharias e, em decorrência, registrou um crescente envolvimento de pessoas em atividades de fabricação e comercialização de artigos de malha para períodos de frio, o que significa que, em intervalo de tempo relativamente curto, o segmento de malharia adquiriu proeminência na economia imbituvense.

De acordo com HOFFMANN (2003), as malharias tiveram início em Imbituva em 1974, quando houve uma primeira tentativa em sociedade, a qual, posteriormente desfeita, deu origem a uma nova empresa. Pouco a pouco, outras malharias foram surgindo na cidade. Em 1985 realizou-se a primeira feira de malhas, apoiada pela Prefeitura Municipal,



o que estimulou a cunhagem – e a divulgação de Imbituva nesses termos – da expressão “cidade das malhas”. Em 1988 foi criada a Associação das Malharias de Imbituva, com vistas, em primeiro lugar, à organização e realização da feira de malhas conhecida como Femai (Feira de Malhas de Imbituva). A percepção de que o setor encontrava-se em expansão e de que as perspectivas eram boas estimulou proprietários de outros negócios locais a investir no segmento de malharia.

Pode-se dizer que quase 9% do total de pessoas em idade de trabalhar em Imbituva apresentam algum tipo de envolvimento com as malharias locais. As malharias são importantes, sobretudo, para o emprego da mão-de-obra feminina, pois, segundo constatado na pesquisa de campo, 93% dos respectivos postos de trabalho, em média, são ocupados por mulheres.

A indústria vestuária de Imbituva, município distante 181 Km de Curitiba, localiza-se na mesorregião sudeste paranaense com cerca de 26.400 habitantes.

Em Novembro de 2004, foi realizado o planejamento estratégico do APL que contou com a participação de todos os empresários das malharias de Imbituva. Foram levantados os seguintes projetos para o APL: Escola Técnica de Imbituva, Exportação, Comercialização nas quatro estações do ano, Centro comercial de malhas de Imbituva, Central de cadastro, União (Instalação do comitê e governança do APL).

#### **4.6. APL de Metais Sanitários – Loanda**

O Município de Loanda encontra-se localizado na região do Extremo Noroeste do Paraná, a 560 km de Curitiba. Nesta região concentram-se ainda os municípios de Santa Cruz do Monte Castelo, São Pedro do Paraná e Santa Izabel do Ivaí.

Através de registros históricos, os primeiros habitantes do município, instalaram-se em 1950. No mesmo ano surgiram as primeiras serrarias e a primeira indústria de cerâmica da região. Em 15 de agosto de 1953, pela Lei Estadual nº 47, o núcleo urbano foi elevado à categoria de Distrito Administrativo. Em 26 de novembro de 1954, Loanda desmembrou-se de Paranavaí, a instalação oficial deu-se a 27 de novembro de 1955. Em 08 de maio de 1956 o município é elevado à categoria de Comarca. Em 2004, Loanda tinha aproximadamente 25.000 habitantes.

A indústria de metais sanitários tem um histórico de 25 anos e surgiu a partir de uma experiência pioneira e solitária de um único empreendedor, Sr. Salvador Casado, que hoje trabalha com projetos na área ambiental. Na época, ele instalou a primeira fábrica de torneiras, a “Metais Imperatriz”.

A produção industrial do APL concentra-se em metais sanitários (torneiras, metais hidráulicos, registros, válvulas de metal, saboneteiras, entre outros). A produção total das 15 empresas que integram o APL é de 700 mil peças/mês, gerando em torno de 3 mil empregos diretos.

Em Março de 2005, também coordenado pelo IEL-PR, foi realizado o planejamento estratégico deste APL que contou com a maioria dos empreendedores e representantes de entidades parceiras locais. Foram identificados os seguintes projetos estratégico para o



25 a 28 Octubre 2005

XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica

**Altec 2005**  
Salvador - Bahia - Brasil

APL: Mercado Fornecedor, Tecnologia, Exportação, Qualificação, Meio ambiente, União e parcerias.

Além destes Arranjos o IEL/FIEP se propõe a realizar o planejamento estratégico de outros APL do Estado utilizando a metodologia de investigação apreciativa.

## 5. Conclusão

A utilização da investigação apreciativa no planejamento e definição de projetos estratégicos em APLs do Estado do Paraná tem provocado o diálogo e a valorização das competências locais. Além disso, mobiliza e envolve lideranças empresarias e representantes locais que contribuem para um determinado setor produtivo e participam do desenvolvimento da região.

Neste trabalho a cooperação estratégica é exercida e os empreendedores compartilham responsabilidades e forças em prol de interesses comuns. Esta cooperação é fundamental para a dinâmica da competitividade.

A Investigação Apreciativa, realizada em torno do tema cooperação aproxima os diversos agentes locais que são os empreendedores, instituições de ensino, entidades de classe, governo, entre outros que motivados, identificam quais são os sonhos e objetivos de interesse comum. Com esta dinâmica é exercitado o aprendizado coletivo, a troca de informações e se desperta a consciência da eficiência coletiva que o APL pode proporcionar àquela região e ao fortalecimento industrial.

Com a identificação dos projetos estratégicos a partir das proposições levantadas pelo grupo, é possível priorizar as reais necessidades e aspirações daquele setor e, através desta demanda coletiva, buscar apoios e parcerias estratégicas visando competitividade, conquista de novos mercados, desenvolvimento tecnológico e absorção de conhecimento.

No caso dos APLs apresentados neste trabalho, muitos projetos já estão sendo executados, porém, sem o envolvimento empresarial isto se torna difícil de realizar, e estas iniciativas acabam no esquecimento ou são absorvidas por interesses políticos ou realizadas de maneira individual. Neste caso a instalação de uma governança local ou comitê gestor é fundamental para a continuidade do processo, avaliação e controle dos resultados que pretende conquistar nos projetos do APL. Este comitê tem como principais objetivos promover a integração entre empresas e entidades, buscar recursos para projetos, promover formas de cooperação entre o comitê e outras entidades de desenvolvimento nacional e internacional, além de incentivar a ampliação e criação de novas empresas.

O Sistema FIEP, através do IEL e das outras entidades que a compõem, tem participado de todas as fases para a consolidação dos APLs paranaenses, seja por meio da mobilização, do planejamento, da assessoria e capacitação técnica, da internacionalização das empresas e da representatividade industrial no país. Através desta experiência o setor industrial torna-se fortalecido e desta maneira promove o desenvolvimento industrial sustentável no Estado do Paraná.



25 a 28 Octubre 2005

XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica

Altec 2005  
Salvador - Bahia - Brasil

## Referências Bibliográficas

ARRANJOS Produtivos Locais e o Novo Padrão de Especialização Regional da Indústria Paranaense na década de noventa. Curitiba, Ipardes, 2003.

ARRANJO Produtivo da Mandioca da Região de Paranaíba-Loanda no Estado do Paraná. Curitiba, Ipardes, 2004.

ARRANJO Produtivo Local do Vestuário da Região de Umuarama-Cianorte. Curitiba, Ipardes, 2003.

BARROS, Ilma. Relatório Resumido do 1º Encontro do Planejamento Compartilhado da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Curitiba, 2004.

COOPERRIDER, David L., WHITNEY, Diana. Appreciative Inquiry. Berrett-Koehler Communications. San Francisco, CA: 1999. p.06-23.

HOFFMANN, Rosa Cristina; LINS, Hoyêdo Nunes. Iniciativas e impasses em uma pequena aglomeração confeccionista: as malharias de Imbituva (PR) na ótica do debate sobre aglomerações industriais: Estudo Técnico. Florianópolis: UFSC, 2002.

IBGE. Cidades. <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>, acesso em 20/05/05.

LASTRES, Helena; CASSIOLATO, José. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. 2005. <[www.sinal.redesist.ie.ufrj.br](http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br)>, acesso em 20/05/05.

LUDEMA, James et al. The Appreciative Inquiry Summit: a practitioner's guide for leading large-group change. Berrett Koehler Publishers, San Francisco, CA: 2003. p.9-13.

PROCALCÁRIO: PROGRAMA de Desenvolvimento da Indústria de Calcário e Cal no Estado do Paraná. Curitiba, Mineropar, Dezembro de 2003. 12 p.

TERMOS de Referência para atuação do Sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais. Brasília: SEBRAE, 2003. p. 17 (série documentos).

WHITNEY, Diana k. The Power of Appreciative Inquiry: a practical guide to positive change. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, CA: 2003. p.6-17.