



APORTES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA DE MÓVEIS E NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

FACTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE FURNITURE CHAIN AND REGIONAL DEVELOPMENT

Pedro Luís Bütttenbender¹
Nelson Jose Thesing²
Maria Aparecida da Silva Buss³
Manuela da Silva Hermes⁴

RESUMO

Este artigo explora os aportes da aprendizagem organizacional na indústria de móveis e no desenvolvimento regional. O objetivo do estudo foi o de compreender, no fomento ao desenvolvimento regional, o panorama atual da aprendizagem organizacional nas indústrias de móveis da Regiões Fronteira Noroeste e Celeiro/RS, participantes do Projeto de Extensão produtiva e Inovação - PEPI em relação à operacionalização no cotidiano organizacional e sua utilização como diferencial competitivo. Em termos metodológicos, o estudo multicaso, de campo, exploratória e descritiva. As fontes foram documentais, bibliográficas e com entrevistas com empresários e atores integrantes do projeto. Em termos de resultados, o estudo destaca a relevância de iniciativas de cooperação que abrangem o Estado, as Universidades e Empresários, articulados com demais agentes de fomento, como mecanismo de apoio, assessoria, capacitação e promoção da inovação nas cadeias produtivas. Evidências indicam a importância dos processos de aprendizagem organizacional, destacando as pessoas, processos e estruturas das empresas. A partir do PEPI as empresas da cadeia moveleira se fortaleceram, aumentaram a produção, produtividade e competitividade, indicando aportes positivos nos processos de desenvolvimento regional.

Palavras Chave: Aprendizagem organizacional. Inovação. Cadeia Moveleira. Desenvolvimento Regional.

¹Doutor em Administração. Professor da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: pedrolb@unijui.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7011-8552>.

²Doutor em Ciências. Professor da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-0717>.

³Mestre em Desenvolvimento, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas, Bacharel em Administração. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: veigalume@bol.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0651-3910>.

⁴Mestre em Desenvolvimento, Bacharel em Administração. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: manuhermes@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7649-8808>.

ABSTRACT

This article explores the contributions of organizational learning in the furniture chain and regional development. The aim of the study was to understand, in fostering regional development, the current panorama of organizational learning in the furniture industries of the Northwest Frontier and Celeiro / RS Regions, participants of the Production Extension and Innovation Project - PEPI in relation to daily operation. and its use as a competitive differential. In methodological terms, the multicase, field, exploratory and descriptive study. The sources were documentary, bibliographic and with interviews with businessmen and project members. In terms of results, the study highlights the relevance of cooperation initiatives that include the State, Universities and Entrepreneurs, articulated with other fomentation agents, as a support mechanism, advisory, training and promotion of innovation in the productive chains. Evidence indicates the importance of organizational learning processes, highlighting the people, processes and structures of companies. From PEPI, the companies of the furniture chain became stronger, increased production, productivity and competitiveness, indicating positive contributions in the regional development processes.

Keywords: Organizational learning. Innovation. Furniture chain. Regional development.

Como citar este artigo: BÜTTENBENDER, Pedro Luís *et al.* Aportes da aprendizagem organizacional na indústria de móveis e no desenvolvimento regional. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 753-771, 29 out. 2019.

DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2343>

Artigo recebido em: 19/09/2019

Artigo aprovado em: 25/10/2019

Artigo publicado em: 29/10/2019

1 INTRODUÇÃO

Os avanços e transformações que estão sendo vivenciadas pela sociedade, são progressivamente mais velozes e de maior impacto sobre a pessoas e a suas distintas formações de organização. As inovações que resultam em novos processos, sistemas, produtos, serviços e distintas tecnologias, desafiam estudiosos e pesquisadores e demais lideranças dos temas do desenvolvimento regional, políticas públicas de fomento, as cadeias produtivas e organizações em suas distintas tipologias.

Compreender como acontecem os processos de aprendizagem e de como se desenvolvem as organizações e suas relações e impactos no desenvolvimento se constituem em motivadores do presente estudo. As organizações se diferenciam uma das outras, possuindo algumas particularidades a partir da sua cultura e capacidade de incorporar novos enfoques, para atingirem plenamente seus objetivos. Senge (2004) considera que de certa forma, todas as empresas são organizações que aprendem, porque estão aprendendo sempre. No entendimento de Fleury (2010) como os processos de aprendizagem acontecem nas empresas é importante compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais.

Desta forma Büttenbender (2010), afirma que a acumulação de novas competências humanas e tecnológicas resulta da capacidade de adquirir e incorporar novos conhecimentos. Os processos de aprendizagem caracterizam-se pela variedade, intensidade, funcionamento e interação dos mesmos na aquisição interna e externa de novos conhecimentos, integrando as estratégias diferenciadoras das organizações.

As empresas participantes deste estudo foram atendidas pelo Projeto Extensão Produtivas e Inovação, desenvolvido pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, nas Regiões Fronteira Noroeste e Celeiro, em convênio com a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - AGDI. Este estudo promove a integração entre os projetos de extensão, neste caso do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação - PEPI com o ensino de pós-graduação, estimulando a pesquisa e a sistematização de estudos resultados da cooperação da universidade com o Estado e a iniciativa produtiva.

A indústria de móveis é referência de vários estudos no contexto nacional e internacional. Porém, existem poucos estudos dirigidos a explorar o tema no âmbito territorial do noroeste gaúcho. De forma direta, a abordagem inovadora e diferenciada concentra-se em estudar os processos de aprendizagem em indústria do segmento de móveis localizado no território do noroeste gaúcho, e de forma especial, atendidas pelo PEPI.

Nesse sentido o objetivo do estudo foi o de compreender, no fomento ao desenvolvimento regional, o panorama atual da aprendizagem organizacional nas indústrias de móveis da Regiões Fronteira Noroeste e Celeiro, participantes do PEPI em relação à operacionalização no cotidiano organizacional e sua utilização como diferencial competitivo. Os objetivos específicos contemplam: a) caracterização das indústrias de móveis da região atendidas pelo PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2013; b) mapeamento processos de aprendizagem e inovação implementadas pelas empresas resultantes dos planos de ações elaborados através da metodologia do PEPI; c) análise dos processos de aprendizagem e inovação relacionados com os desafios e potencialidades da indústria moveleira.

A estrutura do artigo oferece a introdução, seguida da seção dois com o referencial conceitual. Na seção três os procedimentos metodológicos e na seção quatro a descrição e a análise dos dados. Na seção cinco as considerações finais e seis os referenciais bibliográficos.

2 REFERÊNCIAS CONCEITUAIS

2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A questão do desenvolvimento regional e da gestão dos processos de desenvolvimento é objeto de estudos, reflexões e propostas de diversas esferas da sociedade. Na dimensão dos conceitos e paradigmas de desenvolvimento, mudanças e evolução são observadas em termos de compreensão. A partir dessa visão, o desenvolvimento, baseado no crescimento econômico, passando pelos conceitos de desenvolvimento espacial e territorial, aos entendimentos atuais, reconhece as contribuições de várias configurações políticas, sociais, econômicas, tecnológicas, culturais e ambientais (DALLABRIDA, 2011).

Iniciativas de desenvolvimento em regiões ou territórios entrelaçados por outras estruturas e instituições da sociedade, como igrejas, cooperativas, organizações sociais e comunitárias, são evidenciadas como experiências de desenvolvimento positivas e bem-sucedidas, baseadas em estruturas de organização social e econômica, referenciadas pela comunidade, espírito cooperativo e empreendedor, são conhecidas como experiências pioneiras e positivas de desenvolvimento regional e territorial (FISCHER, 2002).

Outras variáveis são conhecidas e reconhecidas e têm impacto direto na dinâmica do desenvolvimento das regiões, como localização geográfico-espacial e geopolítica, distância de centros populacionais e de energia, composição demográfica e antropológica, disponibilidade de recursos naturais, renováveis ou não, proximidade de regiões de fronteiras nacionais ou internacionais, existência de uma rede institucional e organizacional na região, estrutura de liderança, capacidade de visão de futuro e articulação para desenvolvimento, investimentos em estruturas de pesquisa, ciência e desenvolvimento, de habilidades tecnológicas e profissionais para execução, de capacidade inovadora e empreendedora com o objetivo de gerar produção, trabalho e renda e agregar valor (BÜTTENBENDER, 2010).

A verificação inicial do tópico baseia-se na amplitude, complexidade e variedade de abordagens de desenvolvimento, bem como no reconhecimento das contribuições e das múltiplas influências dos impactos no estudo e no profundo entendimento do tópico. O apoio a processos de desenvolvimento duradouros que resultem em desenvolvimento sustentável requer dinâmicas de governança regional capazes de sustentar a participação e o comprometimento de estruturas estatais, agentes do governo público, empresários, universidades e outras instituições e organizações de sociedade civil organizada (VELTZ, 1995).

A abordagem da gestão do desenvolvimento regional tem sido objeto de contínua reflexão entre pesquisadores de diferentes áreas, destacando as ciências sociais e aplicadas. Compreender a dinâmica do desenvolvimento, os fenômenos que ocorreram, o papel dos diferentes agentes envolvidos, os processos de gestão e governança e os resultados práticos são cada vez mais importantes. A dimensão espacial pode variar, exigindo a presença de todos os processos inerentes à gestão, como planejamento, delimitação de objetivos e sua organização, treinamento e operacionalidade, mecanismos de monitoramento e medição e, finalmente, avaliação, com o objetivo de obter feedback dos processos e melhoria contínua. A definição de uma estratégia de desenvolvimento resulta de compreender e reconhecer a complexidade do tema e implica na construção do desenvolvimento em múltiplas escalas espaciais e instâncias de poder (BRANDÃO, 2007). Acrescentando, Vainer (2002) afirma que qualquer projeto ou estratégia de transformação envolve, compromete e exige táticas em cada uma das escalas em que os principais processos sociais, econômicos e políticos estão atualmente configurados.

Fischer (2002) aponta ainda que as relações entre os atores interorganizacionais e interinstitucionais, bem como, as estratégias de gestão, são transescalares. Além de outras implicações, segue-se que a abordagem e o enfrentamento dos problemas devem ser de natureza transescalar, ou seja, implica atuar e trabalhar em todas as escalas, não apenas permanecendo em escala localizada. Brandão (2007) complementa que é essencial procurar construir estratégias multiescala para a análise dos fenômenos nos quais se deseja intervir.

Abordar a questão do desenvolvimento regional ou territorial exige olhar para a complexidade e reconhecer a importância da participação da sociedade local, o planejamento contínuo da ocupação da região e a gestão dos processos de desenvolvimento.

2.2 GESTÃO DE EMPRESAS E FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO

A gestão de micro, pequenas e médias empresas, no âmbito dos processos de desenvolvimento regional, indica para as competências empreendedoras e de gestão, as capacidades de produção e de inovação, geração de oportunidades de trabalho e renda, a agregação de calor as cadeias produtivas, a competitividade em mercados locais, nacionais e internacionais e a eficácia na formação de alianças estratégicas e redes de cooperação. Autores como Hevia (2003), Etskowitz (2009), Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), Büttenbender (2010) e outros, exploram e geram referências para fundamentar os temas.

A gestão de empresas, em seus distintos portes, diante do contexto em que estão inseridas, além de atuarem em uma economia globalizada e crescente competitividade, é mister buscar constantemente inovações, não somente em produtos, serviços e processo, mas também novas configurações de organizações intra e interorganizacional, como sustenta Amato Neto (2000). O aprimoramento das capacidades competitivas preza pela prioridade do desenvolvimento das competências gerenciais e de lideranças, decorrendo investimentos em inovação em gestão, em processos, produtos, equipamentos e em investimentos. Agregam-se neste, em especial pela necessidade das micro e pequenas empresas, a conformação de alianças estratégicas e a constituição de redes de cooperação, considerando as cadeias produtivas, quanto na constituição de arranjos produtivos e institucionais. Assim resultando a potencialização das competências, a partir da articulação coletiva, compartilhamento de competências individuais, a racionalização de estruturas meio e de apoio e a possibilidade de acessar soluções inacessíveis, inviáveis e/ou indisponíveis individualmente.

A cooperação entre as pessoas e entre as organizações, tecendo distintos arranjos institucionais e redes de concertação, são estratégias reconhecidas para impulsionar e sustentar processos de desenvolvimento, como fundamenta Büttenbender (2010). São fundamentos importantes para acelerar processos de aprendizagem e elevação dos níveis culturais, educacionais, científicos, tecnológicos e econômicos, agregando valor e estimulando o desenvolvimento regional

Destaca-se neste contexto, a geração de ambientes de inovação e de fomento ao empreendedorismo, como Hevia (2003) quando defende o uso de políticas que promovam a organização das cadeias produtivas locais, impulsionando o desenvolvimento local-regional. A cooperação e ação articulada entre o Estado, a Indústria e a Universidade, como propõe Etskowitz (2009), ou seja, o ‘triângulo de Sábado’, se constitui em estratégia afirmativa pra promover o desenvolvimento de uma cadeia produtiva, de uma região ou até de um país. Não obstante, em ambientes e processos dinâmicos, multidisciplinares e em constante mudança e inovação, requer uma abordagem sustentada sobre os progressos dos sistemas, métodos e tecnologias de diagnóstico, planejamento, gestão, ações e avaliação na evolução de todo processo em estudo, e seus progressivos e decorrentes aportes aos processos de desenvolvimento regional-territorial. Wittmann (2003) alerta para os aspectos interdisciplinares dos processos de desenvolvimento.

Os novos conhecimentos pode ser insumo para a construção e manutenção de padrões competitivos sustentáveis. Essa característica no contexto mercadológico contemporâneo intensifica a gestão no ambiente empresarial, o entendimento de que os recursos do

conhecimento representam um ativo estratégico que deve ser gerenciado juntamente com os recursos físicos (DRUCKER, 2004). Convergente com a abordagem está a assertiva de Mariotti (1999), focado no mundo das empresas, onde o ser humano caminha para deixar de ver a organização em que trabalha como um mero mecanismo em que é apenas uma peça. A empresa por sua vez, passará a tratá-lo como um indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas. Para isso investirá em sua integração.

O resultado dos processos de aprendizagem individual e organizacional traduzir-se-á no aumento de sua capacidade competitiva e a possibilidade de atuar também em mercados internacionais como destaca Fleury (2010). O autor destaca ainda desenvolvimento de competências que contemplam a conjugação de estações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência em um ambiente profissional específico, onde a realização da competência individual, passa também para organização coletiva, onde a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo; para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende e como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos e compartilhados, constituindo-se em orientações para ações.

A prioridade e a ação continuada da aprendizagem devem resultar na socialização, codificação e institucionalização do conhecimento, como sustenta Figueiredo (2009). O conhecimento traduzido em estruturas, sistemas, regras, processos organizacionais, procedimentos, elementos simbólicos e outros. A acumulação de competências avança até se transformar em cultura organizacional. A aprendizagem tecnológica, vinculada aos processos produtivos e de inovação, está associada a um processo acumulativo pelo qual as empresas ampliam seus estoques de conhecimento, aperfeiçoam seus procedimentos de busca e refinam suas habilidades em desenvolver ou manufaturar produtos. Define aprendizagem compreende vários processos pelos quais as pessoas e, por meio delas, as organizações adquirem aptidões e conhecimentos técnicos, ou seja, os processos pelos quais a aprendizagem individual se converte em aprendizagem organizacional. A atividade de aprendizado possibilita a empresa o acúmulo de competência tecnológica ao longo do tempo, resultando em um aumento no conhecimento das características tecnológicas de produto e do processo produtivo.

Apesar do avanço nos estudos sobre aprendizagem e capacidade tecnológica, no Brasil há uma escassez de pesquisas para avaliar os processos de aprendizagem e seus efeitos na trajetória de acumulação de capacidade tecnológica (FIGUEIREDO, 2009). Em especial, o setor de bens de capital apresenta uma lacuna empírica ainda maior em pesquisas. Vale destacar os estudos de Büttgenbender (2005), Figueiredo (2009), Silva; Stal (2013). Tais pesquisas realizadas no âmbito da indústria brasileira analisam como as principais características dos processos de aprendizagem influenciam a direção e a taxa de acumulação de capacidade tecnológica e de performance técnica e econômica.

As contribuições de Nonaka e Takeuchi (2004) indicam que o saber tácito do indivíduo se converte em aprendizagem organizacional por meio de diferentes modos de conversão, intermediários entre as dimensões do saber tácito e do saber codificado. Em tais conversões ocorrem o compartilhamento, a estruturação e a incorporação dos conhecimentos nos indivíduos da organização. Os conceitos, bem como os processos de conversão, são importantes para a análise dos processos de aprendizagem em empresas, pois possibilitam não apenas melhorar os processos de aprendizagem já existentes, mas descrever como tais processos ocorrem dentro das empresas, ou seja, como são desenvolvidos.

Em aporte aos fundamentos do presente estudo, Büttenbender (2010) sustenta que os processos de aprendizagem, individual ao organizacional, resultam na acumulação de novas competências humanas e tecnológicas, e fortalecem a capacidade de adquirir e incorporar novos conhecimentos e traduzi-las e inovações em produtos, processos, serviços, equipamentos e relações com o mercado. Os processos de aprendizagem caracterizam-se pela variedade, intensidade, funcionamento e interação dos mesmos na aquisição interna e externa de novos conhecimentos, integrando as estratégias diferenciadoras das organizações.

No âmbito das pequenas empresas os desafios são ampliados. Para Balestrin e Verschoore (2008), corroborado por Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), as pequenas empresas apresentam sérias dificuldades em acompanhar o mercado competitivo. Os custos elevados, a escala reduzida, a pouca informação, o desconhecimento de mercado, a necessidade de treinamento de mão-de-obra e de atualização tecnológica, a inacessibilidade às linhas de créditos e, principalmente, a pouca utilização de instrumentos de gestão, compõem uma combinação de fatores que traz dificuldades às iniciativas. Mesmo que tais problemas não possam ser completamente superados, seus efeitos podem ser neutralizados ou amenizados através da formação de redes de cooperação. Os mesmos afirmam ainda que as pequenas empresas tentam reduzir as incertezas ambientais através da rede, a qual gerencia o fluxo de recursos, estimulam processos de aprendizagem e de inovação, tanto entre os associados, quando configuram novas e mais competitivas relações com o mercado.

Os avanços e aumento da capacidade e competitividade das pequenas empresas, para atuar em mercados nacionais e internacionais, requer a incorporação de novos conhecimento e desenvolvimento de competências adicionais. Para Jardón e Tañski (2010) o aumento do capital intelectual e das competências para a internacionalização das pequenas empresas são decisivas, vinculadas a capacidade de formação de redes de cooperação e clusters na indústria ou segmento de negócio.

Destaca-se neste contexto, a geração de ambientes de inovação e de fomento ao empreendedorismo, como Hevia (2003) quando defende o uso de políticas que promovam a organização das cadeias produtivas locais, impulsando o desenvolvimento local-regional. A cooperação e ação articulada entre o Estado, a Indústria e a Universidade, como propõe Etzkowitz (2009), ou seja, o ‘triângulo de Sábado’, se constitui em estratégia afirmativa para promover o desenvolvimento de uma cadeia produtiva, de uma região ou até de um país. Não obstante, em ambientes e processos dinâmicos, multidisciplinares e em constante mudança e inovação, requer uma abordagem sustentada sobre os progressos dos sistemas, métodos e tecnologias de diagnóstico, planejamento, gestão, ações e avaliação na evolução de todo processo em estudo, e seus progressivos e decorrentes aportes aos processos de desenvolvimento regional-territorial.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se quanto aos fins, como estudo multicaso (YIN, 2001), de natureza exploratória e descritiva, qualitativo, porque expõe características de um determinado processo e fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua

natureza (FLICK, 2009). A pesquisa tem presente à análise de conteúdo, pelo fato de registrar opiniões e percepções de empresários envolvidos (DIEHL; TATIM, 2004).

Quanto aos meios, à pesquisa qualitativa sustentou-se em pesquisa de campo, entrevistas com empresários realizados com base no instrumento estruturado de entrevista e coleta de dados recomendado pelo Programa. Complementarmente, foram consideradas informações resultantes da observação direta e estudo de documentos e registros vinculados a metodologia de atendimento do PEPI. Quanto às abordagens quantitativas, os dados coletados foram com base nos registros da metodologia do PEPI, dados dos relatórios gerais do PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro.

O objeto de estudo foi constituído por conveniência e de forma aleatória a seleção de 28 empresas do segmento de móveis atendidas pelo PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2013 a 2016. A coleta de dados foi realizada a partir do banco de dados do PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro e com gestores de três empresas atendidas no município de Santa Rosa.

A sistematização e análise dos dados foi realizada orientada pelos objetivos do estudo. Durante o processo da sistematização e análise dos dados foram realizadas duas rodadas de debates e análises entre os autores e a presença dos demais membros da Equipe de Extensionistas do PEPI. Esta etapa de abordagem conjunta contribuiu para referendar e validar as considerações já mapeadas e identificadas ao longo da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os objetivos concentram-se em compreender o panorama atual da aprendizagem organizacional nas indústrias de móveis da Região Fronteira Noroeste e Celeiro, participantes do PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em relação à operacionalização no cotidiano organizacional e sua utilização como diferencial competitivo. Desta forma é efetuada a caracterização da indústria de móveis e a indústria de móveis da região atendidas pelo PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2013. Em prosseguimento a descrição de processos de aprendizagem e de inovação implementadas pelas empresas resultantes dos planos de ações elaborados através da metodologia do PEPI. E por fim a análise dos processos de aprendizagem e de inovação relacionados com os desafios e potencialidades da indústria moveleira na região.

4.1 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS

O setor moveleiro brasileiro vem crescendo nos últimos anos, alavancando empresas de pequeno porte nesse segmento. Segundo a MOVERGS (2015), a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 17,5 mil micros, pequenas e médias empresas que geram mais de 322,8 mil empregos diretos e indiretos. O Rio Grande do Sul por sua vez concentra cerca de 2,47 mil dessas indústrias moveleiras, gerando 43,475 mil empregos, produzindo 92 milhões de peças e movimentando cerca de 6,3 bilhões de reais.

O setor é pulverizado e concorrencial, sendo que a maioria das empresas atuantes no setor é de pequeno porte e de gestão familiar, aspecto este que dificulta a adoção de técnicas modernas de administração e controle. Além disso, há muitas empresas informais, como as marcenarias. De acordo com SEBRAE (2015), as empresas podem ser classificadas pelo seu porte de acordo com seu faturamento anual, sendo que para indústrias com faturamento até R\$ 240.000,00 são consideradas como microempresas. Com faturamento acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00, são classificadas como empresas de pequeno porte, com faturamento superior a 2,4 milhões são enquadradas como média empresa.

O setor é moveleiro se caracteriza por ser pulverizado e concorrencial, sendo que a maioria das empresas atuantes no setor é de pequeno porte e de gestão familiar, aspecto este que dificulta a adoção de técnicas modernas de administração e controle. Além disso, há muitas empresas informais, como as marcenarias. O desenvolvimento da indústria moveleira também é diretamente influenciado pelo nível de renda da população, taxas de juros e condições creditícias. Sendo também relevante o nível de atividade econômica e da expansão da construção civil (demanda de móveis de escritório e residenciais).

4.2 INDÚSTRIA DE MÓVEIS DA REGIÃO FN/CE OBJETO DO ESTUDO

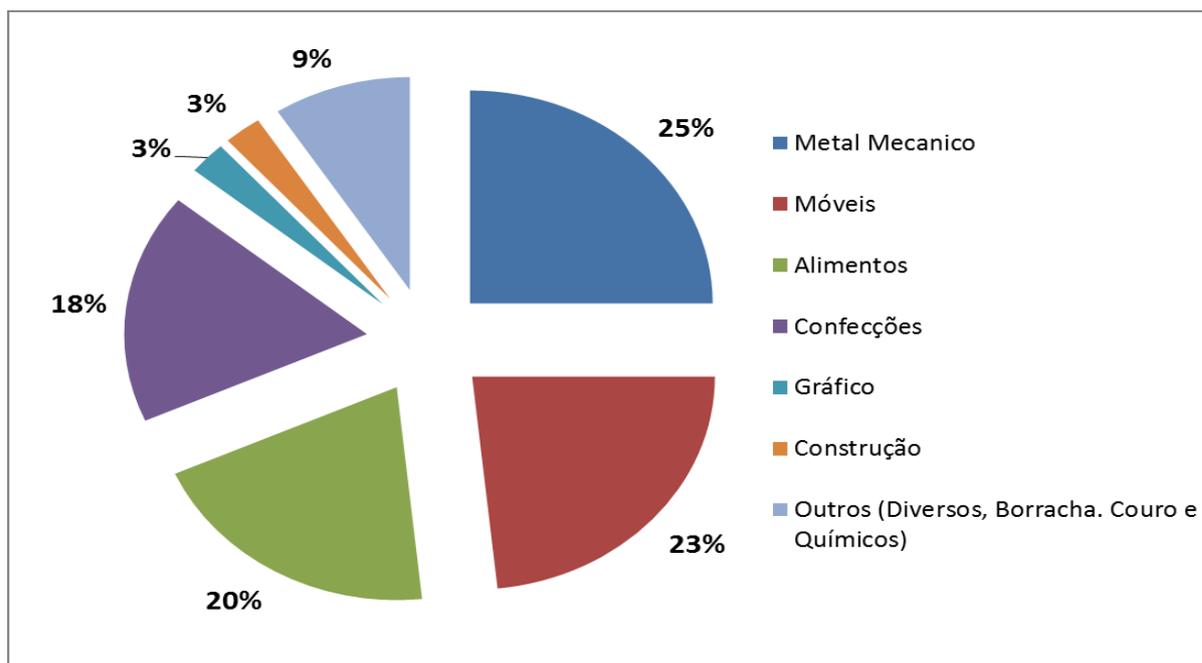
A amostra utilizada para este estudo contou com a identificação de 28 empresas que serão caracterizadas a seguir, representando o universo das empresas atendidas no segmento da indústria moveleira participantes do PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro, que representam 23,33% das 120 empresas atendidas pelo Projeto em 2016. No Gráfico 1 é demonstrada a distribuição do número de empresas industriais em cada um dos segmentos do estudo.

As indústrias do setor metalmeccânico (25%) integram o polo regional onde estão instaladas duas das maiores montadoras de colheitadeiras e tratores em nível mundial, que são a AGCO do Brasil em Santa Rosa e a John Deere em Horizontina.

Já a indústria de alimentos, que contemplam as empresas de processamento de alimentos e agroindústrias, foi o segmento com terceiro maior número de empresas, representando 20% do total das empresas atendidas. Seguem os demais segmentos, a indústria de confecções com 18%, indústria da construção e indústria gráfica com 3% e outros segmentos representam 9% (Couro, Tecnologia da Informação, Químicos, Cooperativa, Borracha).

De acordo com Sebrae (2015), as empresas são classificadas pelo seu porte de acordo com seu faturamento anual e número de colaboradores. Indústrias com faturamento até R\$ 240.000,00 e de 0 a 19 funcionários são consideradas como microempresas. Com faturamento acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00, e de 20 a 99 funcionários são classificadas como empresas de pequeno porte, e de 20 a 99 funcionários com faturamento superior a 2,4 milhões e de 100 funcionários são enquadradas como média empresa.

Gráfico 1 - Segmentos das Empresas atendidas pelo PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro, 2016.



Fonte: Projeto Extensão Produtiva e Inovação (2016)

Essa definição de enquadramento assume um papel estratégico na elaboração de políticas públicas de incentivo a estas empresas, servindo de critério para a participação em projetos de desenvolvimento e cooperação, onde o escopo deste Projeto prevê o atendimento a indústrias preferencialmente de pequeno e médio porte, participantes de Arranjos Produtivos Locais - APLs e/ ou setores priorizados pelo Sistema de Desenvolvimento do Estado, pelas comunidades regionais e pelos planos de desenvolvimento dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – Coredes.

O Comparativo do enquadramento do porte das empresas segundo o seu faturamento e o respectivo número de funcionários é detalhado na tabela 1.

Tabela 1 – Enquadramento Porte empresas indústria moveleira Região Noroeste e Celeiro

Porte	Faturamento	% empresas	Nº funcionários	% empresas
Micro	Até R\$ 240.000,00	3,57%	0 a 19	64,29%
Pequena	Acima R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00	75%	20 a 99	28,57%
Média	Acima de 2,4 milhões	21,43%	100 a 499	7,14%

Fonte: Projeto Extensão Produtiva e Inovação (2016)

As empresas da indústria moveleira da região, atendidas pelo PEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2013, são na maioria consideradas pequenas como pequenas, representando 75% das empresas atendidas, enquanto 21,43% são consideradas como média e apenas 3,57% como microempresa.

Embora a complexidade da análise e definição de micro, pequena e média empresa, pode-se considerar que a maioria das empresas são enquadradas como pequenas em relação ao faturamento, embora tenha estrutura de micro em relação ao número de funcionários, sendo esta realidade reflexo da falta de disponibilidade de profissionais, alta agregação de valor da

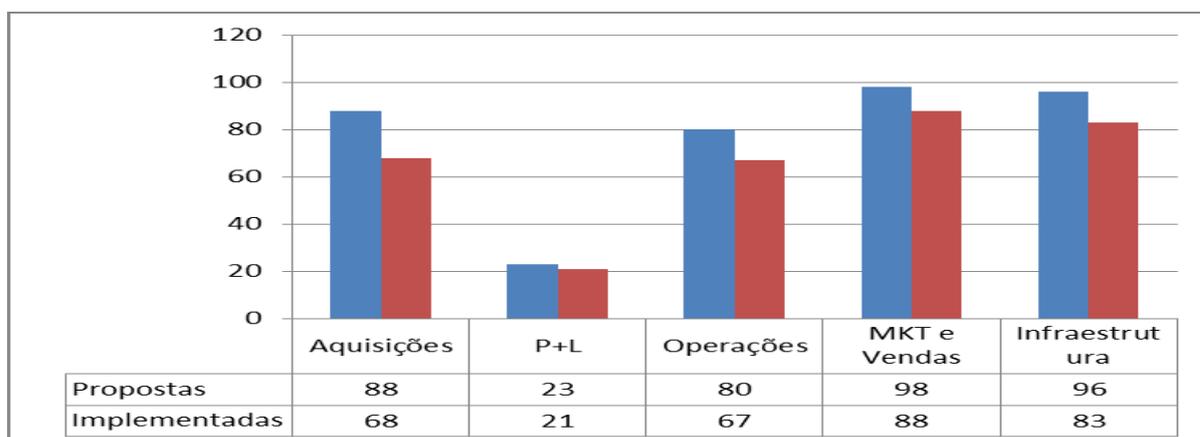
indústria moveleira e uso de tecnologia como máquinas e softwares que permitem uma maior produtividade.

Em relação a sua estrutura organizacional, seus processos são informais com poder centralizado no proprietário que controla e toma as decisões a partir de suas experiências e aprendizagem tácita do dia a dia, atuando também na parte operacional sobrando pouco tempo para as decisões estratégicas e análises mais detalhadas do mercado.

A criação de um polo moveleiro na região de Santa Rosa contribuiu para o crescimento e importância do setor, consubstanciada pela efetividade PEPI que visa o aumento de competência sistêmica e incremento da inovação no processo produtivo.

Com base nos diagnósticos realizados pelo PEPI e planos de ações definidos, foram propostas 385 ações envolvendo as áreas de aquisições, produção mais limpa, operações, marketing e vendas e infraestrutura, e destas 327 foram implementadas, representando 85% das ações propostas, conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Ações propostas e implementadas, 2016.



Fonte: Projeto Extensão Produtiva e Inovação (2016).

De forma específica, nas indústrias de móveis, foram atendidas no módulo básico 71,43% das empresas do setor moveleiro, com 99 ações implantadas nesse módulo, sendo 26,26% nas áreas de marketing e vendas, 23,23% nas operações, 22,22% em infraestrutura, 21,21% em aquisição e 7,08% em produção mais limpa.

As principais carências das empresas podem ser visualizadas através da análise de seu desempenho frente ao projeto que prevê o atendimento da empresa a partir da realização de um diagnóstico composto pelo módulo básico, abrangendo as áreas de aquisições, produção mais limpa, operações, marketing e vendas e infraestrutura e o diagnóstico produtivo e inovação abrangendo a área estratégica, inovação, perdas e produção mais limpa visando à implantação de ações com o intuito de mitigar suas deficiências e melhorar seu desempenho.

Na área de marketing e vendas foram implantadas ações de divulgação como melhorias em sites, pesquisas de mercado, participação em feiras, indicadores com controle e previsão de vendas, elaboração de planos de marketing com definição de objetivos e metas, cadastro e fidelização de clientes visando não apenas o aumento de mercado, mas também o conhecimento do perfil de seus clientes, identificação de produtos com maior margem de agregação de valor

e região geográfica de abrangência, permitindo assim a contribuição de todos os setores da organização de forma mais participativa.

Em relação ao tipo de ação, 41,18% foram referentes à atualização que conforme definição da metodologia do PEPI prevê mudança de processo e/ou produto que contempla a equalização com práticas dos principais concorrentes. Em geral, consiste em novidade para a empresa, mas não para o mercado. Não implica propor alterações que contemplem práticas ainda não adotadas. Apresenta baixo risco de insucesso, pois suas consequências já são bem conhecidas.

Em expansão e adaptação, representaram 58,82% das implantadas, fazendo referência a ampliação de capacidade ou adaptação do processo produtivo que não implica introdução de novas práticas (sejam ou não inovadoras). Não apresenta possibilidade de patenteamento. Tem baixo risco de insucesso. Exemplo: as alterações de layout, compras de equipamentos contratação de pessoal, visando o aumento da capacidade produtiva.

As principais ações efetuadas no nível operacional foram à estruturação dos seus processos, como a mensuração e definição da capacidade produtiva, formalização de roteiro e indicadores de produção, documentação do procedimento operacional, cadastro da estrutura do produto, avaliação da eficiência produtiva, controle de estoque e outras visando a formalização dos seus processos produtivos, evidenciando-se assim a falta de informação para a tomada de decisões mais estratégicas.

Foram também efetivadas ações nas áreas de aquisição, infraestrutura e produção mais limpa, visando mitigar os problemas mais frequentes como a falta de formalização e controles financeiros, informalidade na gestão e falta de padronização de processos, através da implantação de software gerenciais ou planilhas disponibilizadas pelo projeto.

A falta de padronização nos processos evidencia a necessidade formalizar o aprendizado, utilizando-se estruturas que visem a sua disseminação e acesso a organização como um todo, através da retenção e aprimoramento do aprendizado, desenvolvendo assim as informações que podem ser transformadas em competências de acordo com a estratégia da organização sendo necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para aprendizagem em grupo, para finalmente a aprendizagem na organização.

A busca de aperfeiçoamento e implementações de métodos formais deve estar mais detalhada em termos de regras e práticas por parte do empresário, identificado nas vivências com os empresários que fazem parte do Projeto. As comunicações e reuniões internas, assim como o conhecimento da realidade do mercado, concorrência, deve se constituir em elemento diferenciador para promover maiores inovações na redução de custos, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, resultando em melhoramento dos níveis de satisfação dos clientes.

Confirmando assim que o processo de desenvolvimento de competências envolve a interação de experiências que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Essa transformação só acontece em um contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Os empresários reconhecem a importância do aprendizado organizacional, como a geração do conhecimento de sua capacidade e demanda do mercado, mas enfatizam que superar

as metas depende da eficiência e capacidade do colaborador e a falta de mão-de-obra atual obriga absorver o que tem no mercado e capacitar conforme a necessidade da empresa. Por outro lado, à falta de normas e regras formais ausentes na maioria das empresas com estrutura bastante informal, dificulta a comunicação e disseminação do conhecimento gerado, ficando este restrito ao setor ou indivíduo que o utiliza forma mais pontual.

No entanto as empresas que utilizam a formalização de processos e comunicação através de reuniões com chefes de setor, regulamentos internos, premiação, reconhecimento, valorização através de bônus de produtividade, consideram o retorno muito baixo, porque falta comprometimento, ficando clara a importância de compreender as potencialidades do indivíduo, integrando as competências necessárias à organização como um todo.

No módulo estratégico, foram atendidas 28,57% das empresas do segmento de móveis, sendo as principais carências elencadas, a falta de cultura da inovação, dificuldade na gestão de ideias, gestão da mudança e ausência de foco para expansão dos processos de inovação. Considerando o diagnóstico estratégico, 74,07% das empresas concentraram suas ações em melhorias na atualização de processos, 14,81% em expansão ou adaptação como aumento de mercado e aquisição de equipamentos e apenas 11,12% em inovação, contemplando mudança de processo e/ou produto com utilização de práticas ainda não adotadas no mercado da empresa e por seus concorrentes.

Visando atender os objetivos e benefícios da participação das empresas no Projeto e comprometimento com a efetivação das ações propostas estão elencados desde a transmissão de informações a seus colaboradores e definição de prioridades, assim como a para efetivação realização de uma contrapartida, que seria investimentos na sua própria estrutura visando desenvolver as melhorias propostas. O investimento total das 120 empresas participantes do Projeto representou um montante de R\$ 2.031.000,00 em contrapartidas, sendo o setor moveleiro responsável por 18,56%, confirmando a importância e potencialidades do setor para o desenvolvimento regional.

Através da orientação dessas ações buscou-se a sua efetivação através da aquisição de softwares, criação de sites, pesquisas de mercado, ampliando assim a efetividade das ações e consequentemente desenvolvendo o mercado regional privilegiando as empresas locais como uma forma de cadeia de valor informal, visto que o mapa serve apenas como indicação, tendo a empresa total liberdade para utilizar outras empresas se assim achar necessário.

Essas empresas promoveram ainda investimentos com capital de terceiros, somando o valor total no projeto de R\$ 11.627.000,00, sendo que destes 19,44% representam o resultado do setor moveleiro. No que tange a investimentos externos com fonte de terceiros foram investidos R\$ 2.260.000,00 em expansão ou adaptação, sendo os valores mais expressivos oriundos principalmente do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE e de bancos comerciais diversos.

Os valores investidos a partir das contrapartidas geraram benefícios com valores estimados anualmente de acordo com a ação efetuada, totalizando o montante de R\$13.587.250,00, sendo que 36,30% destes representam os benefícios da indústria moveleira atendida pelo projeto, totalizando R\$4.928.000,00.

Os principais benefícios elencados foram classificados como:

- a) Redução de custos: diversos, com valores estimados de R\$ 1.359.000,00;
- b) Ganho qualitativo no valor de R\$1.357.000,00;
- c) Processo, com benefícios de R\$100.000,00;
- d) Perda: estoque e super processamento, somando R\$ 202.000,00;
- e) Aumento de faturamento totalizando R\$680.000,00;
- f) Aumento de mercado representando benefícios na ordem de R\$1.080.000,00, e outros no valor de R\$ 150.000,00, calculados a partir da metodologia conforme descrição do Quadro 1.

Quadro 1 – Como estimar valores de benefícios em conformidade com a metodologia do PEPI

Redução de custos (em reais)	
Energia	<ol style="list-style-type: none"> 1) Substituição de uma máquina por outra mais eficiente energeticamente - calcular o número de horas de trabalho mensal e multiplicar pela diferença de consumo; depois, multiplicar pelo valor do MW/h; 2) Substituição de lâmpadas por lâmpadas mais econômicas ou outras formas de iluminação (luz solar, etc). Calcular a economia em MW/h e multiplicar pelo valor do MW/h; 3) Troca de combustível por outro mais eficiente (por exemplo Gás Natural). Calcular a economia em consumo.
Materiais	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diminuição do consumo de materiais por melhoria de equipamento, diminuição de perdas (refugos, sobras, aparas). Calcular a redução de consumo e multiplicar pelo custo unitário (por kg, metro, litro); 2) Troca de materiais por outros de menor custo. Calcular a economia em termos de consumo x custo unitário.
Mão-de-obra	<ol style="list-style-type: none"> 1) Redução de consumo de mão-de-obra por peça ou serviço. Calcular a redução multiplicando pelo valor-hora; 2) Eliminação da necessidade de alguma atividade (por exemplo, inspeção, re-embalagem, retrabalho). Calcular o número de horas ou pessoas reduzidas vezes o valor da hora ou do salário.
Serviços de terceiros	<ol style="list-style-type: none"> 1) Troca de fornecedor de serviços: calcular a redução de custo; 2) Diminuição da frequência de serviços: calcular a redução da necessidade da atividade (ex: redução de necessidade de manutenção, pela troca de equipamento, componentes, etc.).
Manutenção	<ol style="list-style-type: none"> 1) Redução de custos de manutenção pelo uso de componentes mais duráveis. Estimar a economia pela menor troca de componentes e também a redução de horas de serviços de manutenção; 2) aumento de produção pelo menor tempo parado - estimar a margem total obtida calculando a margem unitária vezes o número adicional de peças (ou serviços) produzidos.
Ganho qualitativo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ganhos em divulgação (mídia gratuita - rádio, jornal, tv). 2) Participação em programas ou convênios institucionais (feiras, mostras, etc.) 3) Melhoria do clima organizacional, pela melhoria de relações e ambiente de trabalho. 4) Participação em ONGs e outras entidades de apoio humanitário. 5) Redução não mensurável de impactos ambientais. 6) Melhoria da reputação da empresa, por meio de ações sociais.
Processo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Redução de leadtime (tempo de atravessamento); 2) Redução do Takt-time (ritmo de produção necessário para atender a um determinado nível considerado de demanda, dadas as restrições de capacidade da linha ou célula); 3) Setup de Máquina 4) Layout
Super processamento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Passos desnecessários para processar as peças. Processamento ineficiente devido a uma ferramenta ou projeto de baixa qualidade do produto, causando movimento desnecessário e produzindo defeitos. Geram-se perdas quando se oferecem produtos com qualidade superior à que é necessária.

Excesso de estoque	1) Excesso de matéria-prima, de estoque em processo ou de produtos acabados, causando leadtimes mais longos, obsolescência, produtos danificados, custo de transporte e de armazenagem e atrasos.
Aumento de faturamento (em R\$)	1) Aumento de venda de um produto existente: calcular o aumento de unidades vendidas e multiplicar pelo preço unitário. 2) Novo produto: multiplicar a quantidade estimada de venda e multiplicar pelo preço unitário. 3) Aumento de número de clientes: estimar a venda adicional por cliente e somar todos os
Aumento de mercado	1) Aumento da região atendida: número de novos municípios (estados, países, etc) atendidos. 2) Aumento de fatia de mercado, em % (market share).

Fonte: Projeto Extensão Produtiva e Inovação (2016)

Estas prioridades convergem com as a indicação de prioridades proposta por Büttendender (2010), quando este prioriza: 1) maximizar as taxas de crescimento da renda total e per capita; 2) melhorar a distribuição da renda social e regional; 3) elevar a qualidade de vida da população de modo geral em termos de educação, saúde, habitação, alimentação e segurança; 4) aumentar a capacidade “social” e “tecnológica” de inserção competitiva no contexto local e global; 5) aumentar investimentos em estruturas de ciência e tecnologia focadas nas vocações regionais e fortalecimento das estruturas universitárias; 6) desenvolver programas de fomento, capacitação e integração, por meio de redes de cooperação, de micro e pequenas empresas (clusters); 7) instituir programas de geração e difusão de tecnologias, envolvendo Estado, universidade, empresas e comunidade (gestão coletiva – gestão societária); 8) identificar as potencialidades locais/regionais e executar programas estratégicos de desenvolvimento, preservando as características histórico/socioculturais, em que a inovação se incorpore como elemento cultural básico e 9) fortalecer e ampliar as tecnologias de informação e conhecimento (TICs) e formação técnica e profissional, orientada para a inovação.

O aprimoramento das capacidades competitivas, priorizando a capacitação de liderança e gerencial, associado a investimentos em inovação, em gestão, em processos, produtos, equipamentos, resulta em agregação de valor e impactos positivos nos processos de desenvolvimento regional. A geração de novas oportunidades de trabalho, produção e renda, aumento da produção, da produtividade e da competitividade empodera as regiões e os sistemas produtivos para buscar novos mercados e alcançar novas economias de escala maior. As tipologias empresariais mais afetadas positivamente são as micro e pequenas empresas, pela conformação de alianças estratégicas e a constituição de redes de cooperação, considerando as cadeias produtivas, quanto na constituição de arranjos produtivos e institucionais. Assim resultando a potencialização das competências, a partir da articulação coletiva, compartilhamento de competências individuais, a racionalização de estruturas meio e de apoio e a possibilidade de acessar soluções inacessíveis, inviáveis e/ou indisponíveis individualmente.

As redes cooperação, progressivamente constituindo novas redes, e destas a formação redes de cooperação de segundo nível formadas a partir das redes primárias. Assim constituem ambientes inovadores e diferenciados arranjos institucionais, produtivos, sociais. Estes arranjos institucionais e redes de concertação reconhecidos como estratégicos para impulsionar e sustentar processos de desenvolvimento, corroborando definições de Dallabrida (2017) e Antunes, Balestrin e Verschoore (2010). São fundamentos importantes para acelerar processos de aprendizagem e elevação dos níveis culturais, educacionais, científicos, tecnológicos e econômicos, agregando valor e estimulando o desenvolvimento regional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as empresas de forma geral sejam caracterizadas como de pequeno porte, possuindo uma estrutura bastante informal e carecendo de processos formalizados e continuidade no seu desenvolvimento de forma a se aperfeiçoar continuamente através da aquisição de conhecimento, evidencia-se sua capacidade de reforçar o que se sabe, mas não se faz, desafiando o compartilhamento desse conhecimento para a geração de aprendizagem organizacional e crescimento contínuo. Os mecanismos de aprendizagem são estimulados através da Assessoria de extensionistas do PEPI, e o fomento da extensão produtiva e a promoção da inovação.

O acesso ao conhecimento, cultura da inovação, indica gerar o aprimoramento da capacidade de produção e produtividade, a geração de diferencial competitivo, o aumento da competitividade aportando elementos positivos no fortalecimento da cadeia produtiva de móveis e aos processos e dinâmicas de desenvolvimento regional. Indica e versa o estudo e a pesquisa de campo, que estes processos requerem ser estimulados através de projetos com a natureza e finalidade do PEPI, viabilizados em cooperação entre o Estado, a Indústria e apoio da Universidade. Esta cooperação impactando nas capacidades endógenas das empresas e da cadeia, mas de forma exógena gerando uma cultura regional voltada a inovação, ao aprimoramento contínuo e a promoção de investimentos e o desenvolvimento regional.

O estudo reconhece que as empresas estudadas são as que apresentam tendencialmente maior abertura a inovação e aos desafios mercadológicos. Isto sugere que os resultados deste estudo relacionam abordagens voltadas ao escopo das empresas estudadas. O estudo também registra que a evolução e o aumento da produção e da competitividade das empresas são impactados de forma positiva pela amplitude, interatividade e qualidade dos processos de aprendizagem (FIGUEIREDO, 2009).

A aprendizagem organizacional também tende a ser um comportamento em desenvolvimento e cada vez mais requisitado para dar conta dos impactos e novas demandas surgidas com as evoluções constantes das necessidades de melhorias contínuas e competitividade do mercado que ao mesmo tempo em que traz ameaças, oferece oportunidades para quem tem visão e investe em seu próprio desenvolvimento.

Os resultados e impactos de longo prazo, em especial, no comportamento das empresas atendidas e as demais na região, e seus impactos e aportes aos processos de desenvolvimento regional, deverão ser acompanhados e mensurados. Adicionalmente buscar entender de maneira longitudinal, os impactos e importância de políticas públicas afirmativas e de apoio ao empreendedorismo e a inovação, bem como, a capacidade de articulação própria e emancipadora das próprias empresas de liderarem seus próprios sistemas de apoio às empresas.

Observa-se, decorrente deste estudo, a importância da articulação e liderança da Universidade, de propor e incorporar em suas políticas de ação, de forma integrada na extensão, na pesquisa e no ensino, programas de cooperação e de fomento as cadeias produtivas e ao empoderamento do tecido empresarial da região. Esta combinação e articulação de um ambiente inovador e de estímulo ao empreendedor, orientado pela “Triângulo de Sábado”, ou tríplice hélice, é o suficiente para políticas duradouras de estímulo ao desenvolvimento. Em referência ao constructo de governança dos processos de desenvolvimento territorial, proposto por

Büttenbender (2014), que outras variáveis devem estar agregadas, para o desenvolvimento regional progressivo e duradouro. Recomenda-se aprofundar em futuros estudos, os reflexos positivos ou não dos processos de aprendizagem, na produção, produtividade e competitividade da indústria de móveis, bem como seu comportamento no médio e longo prazo. Adicionalmente estudar e melhor entender quais novas estratégias e iniciativas de aprendizagem individual e organizacional se tornaram presente, decorrentes destas práticas iniciais, e seus reflexos a performance da indústria de móveis. Esta abordagem tanto no âmbito multicaso, quando na abordagem de cluster ou aglomerado de empresas.

Em atenção aos resultados deste estudo, orientado em compreender impactos e aportes ao processo de desenvolvimento regional de um projeto de extensão para micro e pequenas empresas, a pesquisa evidencia a amplitude e a complexidade do tema, e que aduz a importância de seguir investindo no fortalecimento das cadeias produtivas referenciadas em micro e pequenas empresas, bem como, de seguir pesquisando os temas dos processos de desenvolvimento regional e/ou territorial.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini, 2000.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação.** 1.ed. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** 1.ed. São Paulo: Artmed, 2008.

BRANDÃO, C. **Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global.** São Paulo: Editora da Unicamp, 2007.

BÜTTENBENDER, P. L. (Org). **Arranjos institucionais, cooperação e desenvolvimento: redes econômicas, tecnológicas e sociais.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

BÜTTENBENDER, P. L. Luís. Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria metal-mecânica: A experiência da AGCO - Indústria de Colheitadeiras. **Cadernos Ebape.br**, Edição Especial. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

BÜTTENBENDER, P. L. **Prácticas innovadoras de gestión del desarrollo de región de frontera: el caso de la Región del Noroeste del Estado do Rio Grande do Sul.** 2014. Tese (Doutorado em Administração) – FCE/UNAM, 2014.

DALLABRIDA, V. R. (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais.** Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DALLABRIDA, V. R. **Teorias do desenvolvimento:** aproximações teóricas que tentam explicar as possibilidades e desafios quanto ao desenvolvimento de lugares, regiões, territórios ou países. Curitiba: CRV, 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. *In:* HARVARD BUSINESS REVIEW (Org). **Gestão do conhecimento:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice:** universidade-indústria-governo: inovação em ação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FISCHER, T. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais:** marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FLEURY, A.C. (Org.). **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2010.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HEVIA, A. E. **Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local.** Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile: ILPES, 2003.

JARDÓN, C.M.F.; TAÑSKI, N.C. Los clusters y el capital intelectual como forma de valor competitivo. **Revistas Científicas**, v. 11, n. 1, p. 25-50, Enero-Junio 2010.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul). Disponível em: <http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf>. Acesso em: 06 jul. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/madeiraemoveis/osetor/perfilediagnosticos/arquiv001.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SILVA, R.C.; STAL, E. Evolução dos processos de aprendizagem e das competências tecnológicas das áreas de gestão de projeto, operações e manutenção do Metrô de São Paulo de 1968 a 2010. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 3, p. 555-571, 2013.

VAINER, C. As escalas do poder e o poder das escalas: o que pode o poder local? **Cadernos do IPPUR**, a. 16, n. 1, Núm. Esp., Planejamento e território: ensaios sobre a desigualdade, 2002.

VELTZ, P. **Des territoires pour apprendre et innover.** Paris: Editions de l'Aube, 1995.

WITTMANN, M. (Org.). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de caso.** Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.