

Cultura e Cooperação no Arranjo Produtivo Moveleiro de Araçongas

Adriana Vinholi Rampazo
drica.rampazzo@gmail.com
PPA-UEM/UEL

Mario Nei Pacagnan
marionei@usp.br
UEL - Universidade Estadual de Londrina

Paulo Eduardo de Lacerda
paulolacerda@uel.br
UEL - Universidade Estadual de Londrina

Resumo

Os primeiros Arranjos Produtivos Locais se desenvolveram na Itália, tendo como um dos fatores impulsionadores a cooperação entre os atores. As práticas cooperativas já existiam na comunidade local antes mesmo do nascimento das aglomerações produtivas, sendo então presentes na sua cultura. Ao se analisar os Arranjos Produtivos brasileiros verificou-se que as práticas cooperativas são preliminares e, portanto, necessitam de maior atenção uma vez que trata-se de um dos princípios básicos para sua sustentação. Neste contexto, este trabalho tem por objetivo analisar os fatores culturais que influenciam nos baixos níveis de cooperação no Arranjo Produtivo Moveleiro de Araçongas. A pesquisa revelou existir alguns fatores culturais presentes nos gestores pesquisados que favorecem as ações de cooperação e outros que as limitam. Ao mesmo tempo, foi possível identificar os problemas e as vantagens relacionados à cooperação dentro do arranjo.

Palavras-chave: Arranjo produtivo local; cooperação; cultura local.

1 Cooperação como fator estruturante dos Arranjos Produtivos Locais

Depois da grande desenvolvimento industrial da Itália, após a II Guerra Mundial, o modelo de Distrito Industrial italiano (DI) passou a ser visto como um modelo de excelência para o desenvolvimento local. Segundo Sabel (1989 *apud* GUERRERO, 2004, p.45) os Distritos Industriais se desenvolveram na Itália devido a existência de variáveis disseminadas pela sociedade local, como “[...] confiança, solidariedade, submissão de comunidade e orgulho local”. Deste modo afirma que não foram somente os fatores econômicos que propiciaram o crescimento dos Distritos Industriais, mas principalmente a cultura local, que fortaleceu as interações cooperativas, aumentando a competitividade das empresas.

Para que esse fenômeno do distrito industrial se realize, é necessária uma interpenetração dessa miríade de pequenas empresas com a população residente nesse mesmo território. Desse modo, os habitantes devem apresentar características socioculturais (valores e instituições) em simbiose com um processo de desenvolvimento próprio das pequenas empresas (BECATTINI, 2002).

Assim, uma das características de um DI é, de acordo com Becattini (2002), o encontro entre a concorrência e a cooperação. De modo que os empresários destas regiões fazem parte de uma comunidade que tem consciência que a cooperação, mais do que a concorrência, é fator de sucesso (GURISATTI, 2002). Amaral Filho (2002) explica que nos casos de aglomerações territoriais evoluídas, são encontrados alguns elementos estruturantes que se interagem: ⁽ⁱ⁾capital social, ⁽ⁱⁱ⁾estratégia coletiva da organização da produção, ⁽ⁱⁱⁱ⁾estratégia coletiva de mercado e ^(iv)articulação político-institucional. Verifica-se então que a cooperação é a base destes arranjos, permitindo a formulação e aplicação de estratégias, em todos os níveis, para as empresas participantes.

Os empresários italianos viram isto antes de muitos pesquisadores organizacionais começarem a enfatizar a importância da cooperação para o sucesso e vitalidade das empresas. Chen, Chen e Meindl (1998) afirmam que o processo de internacionalização da economia traz consigo a necessidade das empresas, principalmente as MPEs, de operarem em redes de cooperação como enfrentamento à concorrência local e internacional. Entretanto, de acordo com Knorringa e Meyer-Stamer (1999 *apud* GORAYEB, 2002), muitos dirigentes de empresas ainda acreditam que a cooperação pode trazer problemas quando envolve informações estratégicas e confidenciais. O medo de ter suas informações estratégicas roubadas pelos concorrentes demonstra a falta de confiança entre os agentes. Portanto, a cooperação não evolui, mesmo com a intervenção de instituições públicas e privadas, em aglomerações onde este fator não faz parte da cultura local. Sobre este fato, escreve Gorayeb (2002, p. 32) que os “fatores associados à cultura e à história das localidades que jogam contra o espírito de associação e de confiança podem determinar também o fracasso de tentativas de construção de um ambiente favorável a ações coletivas”.

O desenvolvimento de ações coletivas nos Distritos Industriais se deve a fatores culturais dispersos pela sociedade que abrigava o nascente arranjo produtivo. Srour (1988, p.174) define a cultura humana como o resultado da “aprendizagem socialmente condicionada”, que forma os valores, as crenças, as normas, as sanções, os símbolos, o idioma e a tecnologia dentro de uma comunidade (DIAS, 2003).

2 Fatores culturais e a interpretação da cultura

Já vem de longa data a discussão quanto a influencia da cultura nacional nos processos organizacionais. Hoje, acredita-se que os valores de cada cultura alteram a percepção das pessoas influenciando o modo como serão geridas e o trabalho executado, ao mesmo tempo em que as outras dimensões, como a estrutura organizacional, são iguais em qualquer parte do mundo. As questões que envolvem os valores dos indivíduos têm influencia sobre as organizações quando se fala sobre as diferenças culturais. Deste modo, alguns pesquisadores defendem que em alguns aspectos o jeito de se administrar uma empresa deve levar em consideração os traços culturais da região onde a empresa está localizada.

Todavia, a interpretação da cultura brasileira e da cultura organizacional tem seguido caminhos diferentes, não havendo entendimento entre os administradores e os antropólogos neste campo (MOTTA; CALDAS, 1997). Poucos são os pesquisadores que se dedicam à análise da cultura organizacional vista através dos aspectos culturais da população onde a empresa se encontra. Prates e Barros (1997) são alguns dos cientistas organizacionais que pesquisam o efeito da cultura nacional sobre a cultura organizacional.

O modelo proposto por Prates e Barros (1997) para análise cultural é uma tentativa de se descobrir uma identidade nacional ao mesmo tempo em que as nuances regionais são consideradas. Didaticamente o modelo é dividido em subsistemas: institucional (ou formal), pessoal (ou informal), dos líderes e dos liderados. Fazendo interseção com estes subsistemas, há os traços culturais comuns ao brasileiro: concentração do poder, personalismo, postura de espectador e de evitar conflito (PRATES E BARROS, 1997). O subsistema institucional é representado pela concentração de poder, e o pessoal, ao contrário, baseado na pessoalidade (PRATES; BARROS, 1997). O primeiro se relaciona com o conceito de espaço da “rua”, e o segundo pelo da “casa”. Estes conceitos foram desenvolvidos por DaMatta (1987 *apud* TANURE, 2005) identificando os espaços onde o homem é visto como indivíduo (espaços da rua) ou como pessoa (espaço da casa). “Na rua todos são iguais e sujeitos às mesmas regras e leis (DaMATTA, 1987 *apud* TANURE, 2005). No espaço da “casa” o homem encontra reconhecimento em função de seus pares ou relacionado a seu poder pessoal. Neste ambiente, aqueles que estão em posição de mando possuem traços dos líderes e os que recebem ordens, dos liderados. Estes subsistemas são dinâmicos, sendo que um indivíduo pode ir de um a outro dependendo da posição que assume no momento. Uma pessoa pode ser líder e ao mesmo tempo ser liderado; ao estar em casa assumir alguns traços pessoais e no trabalho agir impessoalmente.

3 Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas

Conscientes do processo que ocorria no nordeste italiano há mais de 40 anos, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) em conjunto com a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPL) vem, desde 1995, desenvolvendo estudos sobre os APLs no Estado do Paraná (BESEN; DELGADO, 2005). O modelo seguido por estas Instituições é o dos Distritos Industriais italianos e, devido a isso, as primeiras estratégias para a promoção dos arranjos no Paraná se deram com base nas características do modelo importado. O que acontece, é que os fatores culturais e econômicos encontrados na Itália são diferentes dos encontrados nas diversas regiões brasileiras.

Uma vez que o Brasil foi formado por regiões colonizadas em momentos históricos diversos e com predominância de raças diferentes em sua constituição, fica impossibilitada a agregação do povo sob uma cultura nacional (LADEIRA JUNIOR; MESQUITA, 2005). A chegada ao Brasil dos imigrantes italianos, espanhóis, japoneses, árabes, alemães, suíços e de outras nacionalidades, colaborou com a miscigenação de raças que resultou no povo brasileiro (FREYRE, 2000). Freyre (2000) afirma que os imigrantes trouxeram na bagagem valores próprios de sua cultura que enriqueceram a cultura nacional sem destruí-la, ao integrarem os seus costumes aos dos brasileiros e receberem influências brasileiras nos seus valores e modo de viver. Esta mistura formou um país que não tem uma referência cultural clara e difusa que possa descrever toda a nação, mas sim, diversas culturas sob uma identidade nacional (LADEIRA JUNIOR; MESQUITA, 2005).

Nesta conjuntura, será que um modelo importado de um país europeu pode ser aplicado a realidade cultural de uma comunidade brasileira? Sobre a possibilidade de reprodução do modelo italiano de aglomeração produtiva, Guenzi e Servalli (2003, p.2, tradução nossa) escrevem:

Ao mesmo tempo em que não é fácil encontrar na literatura a afirmação explícita que os distritos não são reproduzíveis, fica bastante evidente que as características deste modelo continuamente descrito, levam quase inevitavelmente a esta conclusão [...].

Segundo estes autores, ainda hoje se discute se as características particulares e complexas dos DIs pode ser exportada. Para eles, ninguém ainda conseguiu codificar um modelo do arranjo que pudesse ser repetido *ad hoc* em outras localidades, apesar de facilmente reproduzível. Sua opinião é que, provavelmente, o modelo não poderá ser implantado fora do contexto cultural específico das regiões onde se desenvolveu.

Em virtude disso, mais atentos a esta diferença, o projeto atualmente em desenvolvimento pelo IPARDES e pela SEPL tem como objetivo analisar cada arranjo e propor políticas para seu desenvolvimento, respeitando as necessidades e características das aglomerações (BESEN; DELGADO, 2005). Inicialmente, Suzigan (apud BESEN; DELGADO, 2005) propõe ações para as aglomerações industriais do Paraná, que fortaleçam a cooperação e a implementação de políticas públicas que possibilitem maior aproveitamento do arranjo para o aumento da competitividade local.

Um destes locais que o projeto de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais vem sendo implantado é a região de Arapongas no norte do Paraná. O município de Rolândia, desde 1966, estimula a instalação de indústrias em seu território. O Plano de Expansão do Município, aprovado neste período, incentivou investimentos na industrialização da cidade, ao dar incentivos fiscais e conceder terrenos para a construção de imóveis próprios para as indústrias, proporcionando a ampliação das já estabelecidas e a criação de novas empresas do ramo moveleiro na cidade (SIMA, 2005 apud REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, 2006). Deste modo, alterou-se o perfil rural da cidade de Arapongas para o industrial, fomentando aquele que se tornaria em 2005, o maior pólo moveleiro do Estado e segundo maior do Brasil.

Segundo dados do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA) em 2004 (apud REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, 2006), Arapongas possui aproximadamente 82.000 habitantes, uma área de 370 Km² e está situada na região norte do Estado do Paraná, fazendo divisa com Apucarana, Londrina, Rolândia e Sabáudia (Figura 1). A fabricação de móveis é a sua principal atividade produtiva, respondendo por aproximadamente 64% do Produto Interno Bruto (PIB) do município. Além de Arapongas, as cidades de Apucarana, Cambe, Rolândia e Sabáudia, fazem parte do Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas, que conta em 2006 com 545 empresas, 145 em Arapongas e as restantes distribuídas pelas outras cidades participantes do arranjo (SIMA, 2007).

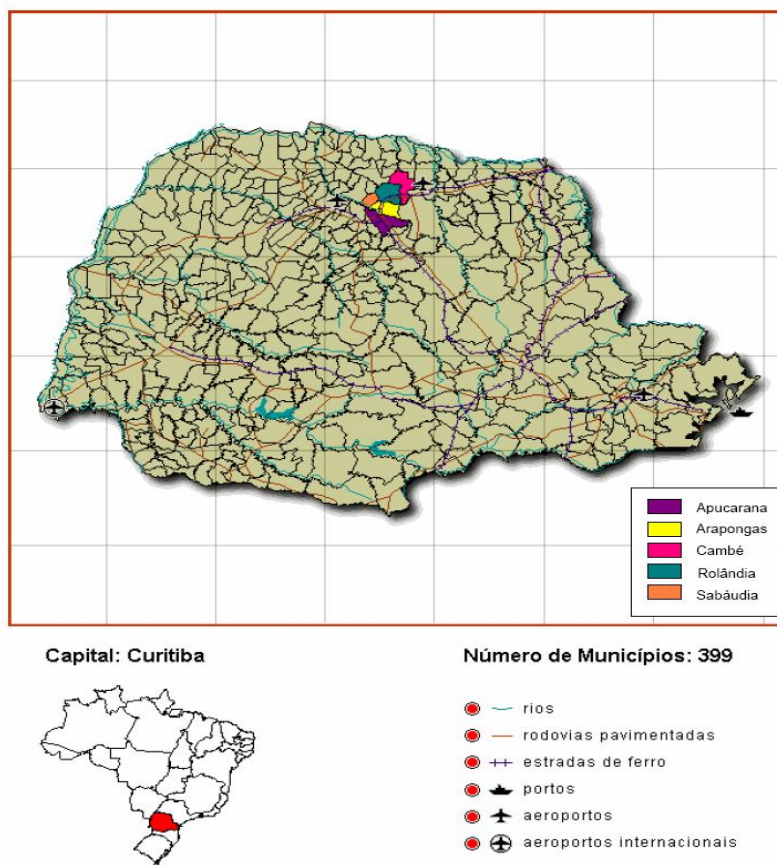


Figura 1 – Localização do APL de Arapongas
Fonte: REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS
 PRODUTIVOS LOCAIS, 2006

As ações de cooperação no APL de Arapongas são intermediadas pelo SIMA e até o momento se resumiram nas seguintes ações (REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, 2006):

- a) construção do centro de eventos EXPOARA que promove as maiores feiras do setor no país;
- b) Simflor, programa que visa a “auto sustentabilidade florestal e produtiva das regiões Norte e Nordeste do Paraná” para o aumento da matéria-prima disponível;
- c) CETEC, que desenvolve programas na área ambiental;
- d) compras conjuntas de matéria-prima e prospecção de mercado no exterior através do CECOMAR;
- e) prospecção de mercado no exterior.

Nota-se que a cooperação no arranjo se dá tendo como canal de ligação o SIMA, entre as empresas e esta instituição. Contudo, como afirmam Câmara *et al.* (2003) e Leonello (2001), as relações de cooperação entre empresas são fracas, quase inexistentes. Quando ocorre, a

cooperação se dá entre empresas de pequeno porte, sendo que as médias e grandes não se mostram dispostas a este tipo de relação (LEONELLO, 2001).

Neste contexto, baseado no planejamento estratégico do setor Moveleiro, criado em 1998, foram propostos desafios culturais a serem ultrapassados para o próximo período 2006-2008 (REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, 2006). Estes desafios se relacionam à ausência de cultura cooperativa que resulta em baixa união entre os empresários do setor e pouca integração e cooperação com instituições regionais de apoio.

Com esse intuito, o Plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Móveis da região de Araçongas prevê como ação no período entre fevereiro de 2006 a outubro de 2008, o programa permanente de estímulo ao associativismo e à cooperação. Este programa tem como objetivo “realizar palestras e workshops com o objetivo de ampliar o processo de cooperação entre as empresas e disseminar a cultura do associativismo e cooperação” (REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, 2006, p.41).

4 Metodologia

Esta pesquisa, com relação aos seus objetivos, é exploratória e descritiva com uma abordagem quantitativa, pois conforme Gil (2002, p.41), “tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” em uma área onde existe pouco ou nenhum conhecimento sistematizado. É descritiva, por se propor a descrever e relacionar o fenômeno sem, entretanto, haver preocupação em explicá-lo. Foi utilizado o procedimento técnico de levantamento, através da aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas diretamente aos ocupantes de cargos de direção (gerentes, diretores ou proprietários) das empresas do arranjo produtivo moveleiro de Araçongas selecionadas para a pesquisa. O levantamento do tipo *survey* foi a metodologia escolhida por possibilitar a mensuração e o estabelecimento de relações entre variáveis.

O universo da pesquisa é de 145 empresas instaladas no Arranjo Produtivo Moveleiro de Araçongas. A técnica de amostragem utilizada foi a probabilística sistemática, sendo que o tamanho da amostra foi delimitado através de cálculos estatísticos aplicados sobre o universo da pesquisa. Assim, a determinação do tamanho da amostra com o número mínimo de elementos foi feita aplicando-se as fórmulas estatísticas utilizando probabilidade de 90% e margem de erro de 10%. O resultado delimitou o da amostra encontrada em 29 empresas.

5 Resultados da pesquisa

Para que um Arranjo Produtivo Local se desenvolva é necessário que exista confiança entre os gestores das empresas. A confiança permite a inter-relação que proporcionará a disseminação tecnológica e de trabalho por todo arranjo favorecendo a inovação e iguais padrões de qualidade em todas as empresas. Nesta pesquisa, 83,33% das empresas que mantêm cooperação são geridas por indivíduos que confiam nos dirigentes das outras organizações instaladas na região (Gráfico 1). Para eles, a cooperação mais do que a

concorrência, é fator de sucesso para seu empreendimento. Não obstante, entre as empresas que não cooperam, é predominante entre os gestores o sentimento de desconfiança, sendo que 72,73% deles dizem não confiar nos dirigentes das empresas, e que basta um descuido para que os concorrentes roubem suas estratégias e modo de produção.

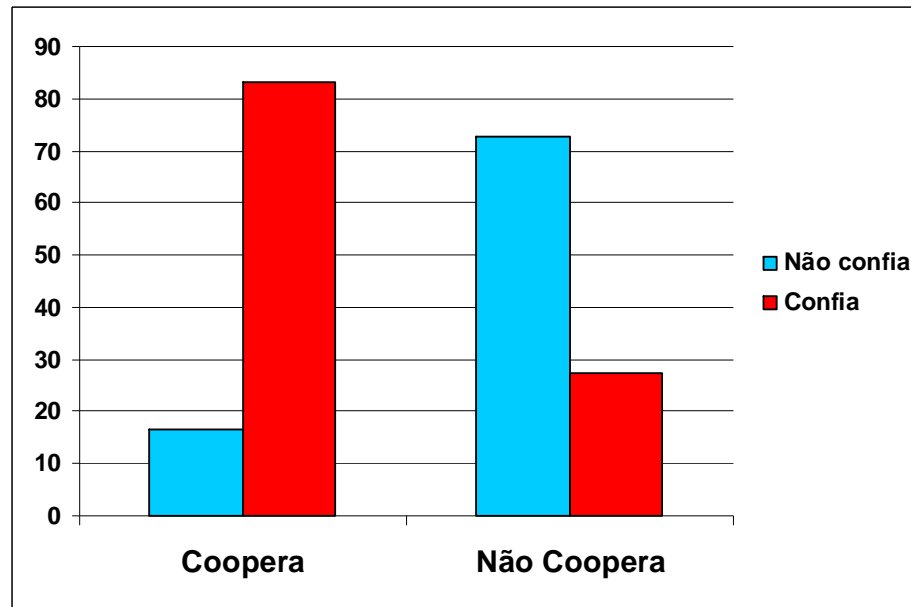


Gráfico 1 - Confiância entre os gestores das empresas que cooperam e não cooperam.
Fonte: Autor.

A dificuldade de relacionamento entre empresas é evidenciada pelos problemas citados pelos gestores das empresas instaladas em Arapongas quanto à cooperação. Para a maioria daqueles que dirige empresas que cooperam, o maior problema com a cooperação é a briga por liderança entre as empresas, sendo que sempre existe uma empresa querendo ser líder sobre as outras dentro do arranjo. Em segundo lugar, entre os problemas citados por estes gestores está na perda do controle sobre o processo produtivo e as vantagens para umas empresas sobre as demais. Entre aqueles que dirigem empresas que não mantêm relações de cooperação o problema mais citado é a dificuldade de se chegar a um objetivo comum para todas as empresas. Para estas, cooperar também é desvantajoso devido à briga entre empresas pela liderança no arranjo e as vantagens para poucas empresas em detrimento da maioria.

Deste modo, verifica-se que os dirigentes das empresas instaladas no APL de Arapongas que mantêm relações, têm maior preocupação com a concentração de poder (Gráfico 2). A maior ou menor concentração do poder se refere à distribuição desigual do poder e *status* na sociedade e como as pessoas aceitam esse fato. Um alto nível de concentração de poder pode ser visto em empresas que valorizam o poder racional e institucionalizado, a centralização, a baixa delegação nas decisões e estrutura hierárquica formal. A menor concentração pode ser encontrada em empresas onde a liderança é mais valorizada e seus empregados são chamados a tomar decisões e a assumir responsabilidades. Entre os gestores das empresas do APL que mantêm relações de cooperação, 82,35% possui um baixo nível de concentração de poder, o que resulta na maior liberdade dada aos seus subordinados. Nas empresas administradas por estes indivíduos, as pessoas são cobradas pelo seu desempenho e o poder só é aceito quando é

legítimo e baseado na capacidade técnica. Nas empresas que não cooperam, 54,55% é dirigida por um indivíduo que possui um alto nível de concentração do poder. Neste caso, o poder é à base da autoridade, as ações do chefe não são discutidas e estes se julgam com mais direitos do que os seus subordinados. Nestas organizações, podem ocorrer casos de impunidade, visto que os poderosos não serão cobrados pelas suas ações, pois têm o direito de fazer o que quiserem.

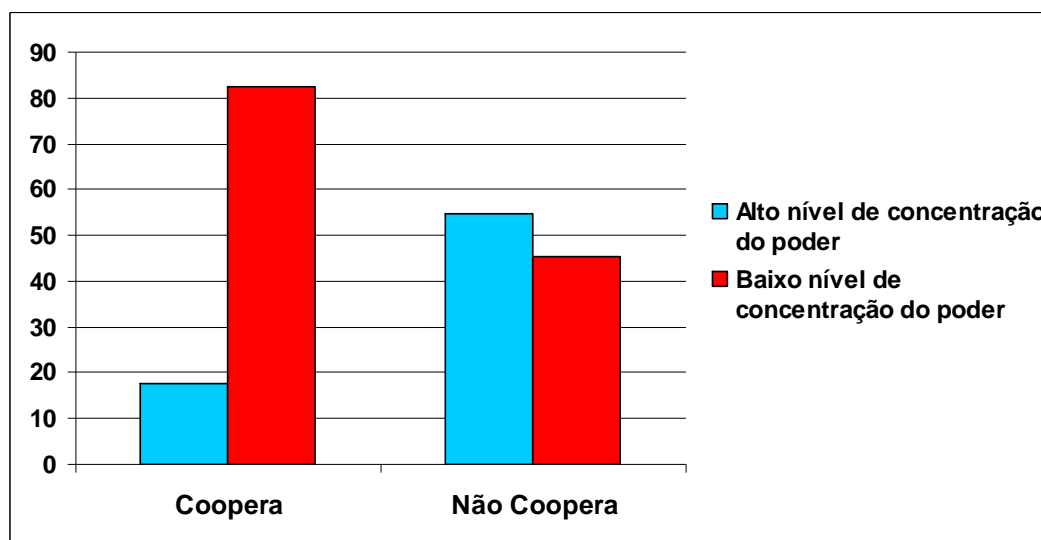


Gráfico 2 - Concentração do poder entre as empresas que cooperam e não cooperam.

Fonte: Autor.

Logo, o personalismo resulta do alto nível de concentração de poder, pois quanto mais alto, mais as pessoas são vistas como redução do magnetismo pessoal, à posição que ocupa na sociedade ou à sua rede de relacionamentos. A pesquisa junto ao Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas mostrou que entre as empresas que cooperam 47% dos gestores possuem um grau de personalismo (Gráfico 3). Sendo assim, os dirigentes das empresas que mantêm relações de cooperação com as outras organizações do arranjo afirmam valorizar mais a capacidade individual das pessoas do que sua rede de relacionamentos ou sua posição dentro da organização. Já dentre as empresas pesquisadas que não cooperam, foram encontrados 73% de gestores personalistas. Devido a isso, as empresas geridas por indivíduos personalistas acreditam que é mais importante ter uma boa rede de relacionamentos do que ser especialista no que faz para se dar bem profissionalmente.

Um dos problemas gerados pela inter-relação do personalismo com a concentração do poder é o paternalismo. O paternalismo tem como característica dar legitimidade às vontades do chefe devido à dependência criada entre o detentor da autoridade e os subordinados. Nesta relação de paternalismo o detentor da autoridade assume o papel de “pai” protetor de seus subordinados e recebe em troca a sua submissão. Entre os gestores das empresas pesquisadas que afirmaram manter fortes traços de personalismo, 37,50% disseram que a autoridade é baseada no poder e 62,50% na liderança. Ao se verificar que 59,26% são personalistas, nota-se que existe uma forte tendência de relações paternalistas em 22,22% das empresas instaladas no arranjo.

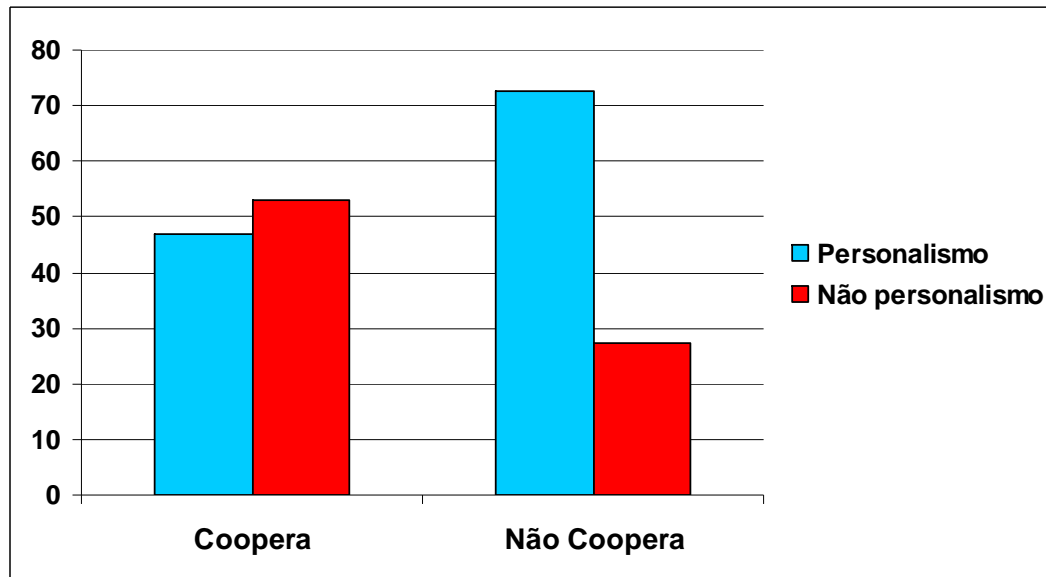


Gráfico 3 - Personalismo entre as empresas que cooperam e não cooperam.

Fonte: Autor.

Os dados obtidos junto aos gestores das empresas do APL de Arapongas mostram 73% dos que administram empresas que não cooperam e 44% dos que trabalham nas que cooperam têm o traço de formalismo. Neste contexto, o formalismo responde pela aceitação das normas e regras. Por conseguinte, os gestores nos quais foi encontrada a predominância dos traços de formalismo afirmam que as regras foram feitas para serem cumpridas e nenhum motivo é suficientemente grande para serem burladas. Os gestores que não têm este traço cultural dizem que cada indivíduo tem conhecimento do que deve fazer e não há necessidade de regras escritas. Assim, a maioria dos dirigentes das empresas que cooperam, 56%, aposta na responsabilidade e na capacidade profissional de seus empregados.

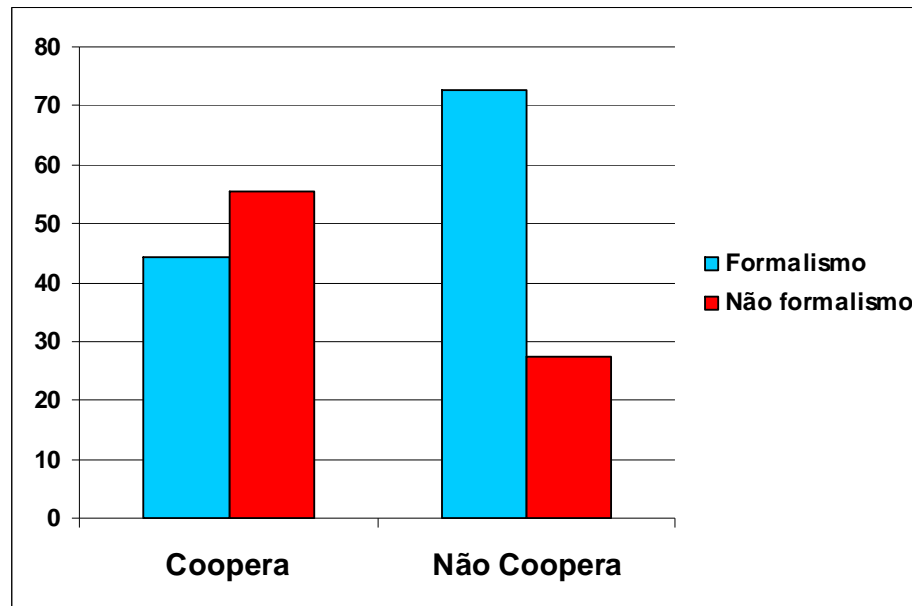


Gráfico 17 - Formalismo entre as empresas que cooperam e não cooperam.
Fonte: Autor.

Na medida em que aumenta o grau de formalismo associado ao personalismo, é imposta às pessoas a lealdade ao grupo, principalmente à figura do seu líder. Deste modo, as necessidades do grupo se sobressaem aos objetivos da organização. A força que mantém o grupo coeso e atuante é a confiança depositada no líder. Entre os indivíduos em cargos de direção no arranjo produtivo em estudo, foi detectado que 69% deles são personalistas ao mesmo tempo em que também possuem o traço de formalismo. No Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas foram encontradas 55,17% de gestores personalistas. Assim, em 37,93% das empresas do arranjo existe a tendência entre as pessoas de colocar seus objetivos individuais ou do grupo acima dos objetivos organizacionais.

6 Conclusão

Buscou-se neste trabalho analisar os fatores culturais que influenciam nos baixos níveis de cooperação do Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas. O estudo colabora com as discussões sobre o assunto, pois ao se descrever os fatores culturais presentes no arranjo, facilitam o planejamento e as ações de governança que visem melhorar os níveis de cooperação entre empresas com vistas ao desenvolvimento do APL.

Os dados obtidos sobre os fatores culturais junto aos entrevistados confirmou que existem fatores culturais que propiciam e outros que dificultam a cooperação. Os fatores culturais que dificultam a cooperação são os que, numa escala, estão no lado oposto aos encontrados nos dirigentes das empresas que cooperam. Deste modo, parece-nos claro que existe relação entre os fatores culturais presentes na sociedade e o nível de cooperação. De acordo com Amaral Filho (2002) a cultura local é determinante do grau de confiança entre os agentes; e a confiança resulta em maior cooperação. No APL de Arapongas verificou-se que 83,33% das empresas que cooperam, confiam umas nas outras. Entre as que não cooperam esta

porcentagem cai para 27,27%. Este nível de confiança bem diverso entre as empresas que cooperam e as que não cooperam ajudam a fortalecer a afirmação de que existe relação, pelo menos no universo pesquisado, entre a cultura dos gestores e o nível de cooperação.

Ao buscar nos pesquisados as vantagens e problemas que eles vêem na cooperação, foi verificado que os problemas citados versam predominantemente sobre a governança do Arranjo Produtivo Local de Arapongas, que não está conseguindo reduzir os problemas de relacionamento entre as empresas, permitindo que os objetivos individuais e a busca pelo poder sobressaiam sobre os objetivos da aglomeração. Neste ambiente, o processo de cooperação fica dificultado, não se tornando atrativo para as empresas, que vêem o APL como palco de intrigas e briga pelo poder.

Esta discussão inicial é resultado de um trabalho exploratório que, sem pretender ser exaustivo, agrupa e caracterizam os fatores culturais presentes nos gestores das empresas do APL de Arapongas que são impulsionadores ou restritivos à cooperação. A partir do conhecimento sobre os fatores culturais que influenciam nos baixos níveis de cooperação do Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas, propõem-se novos temas para estudo: ⁽ⁱ⁾ levantamento dos fatores culturais presentes nos níveis hierárquicos abaixo dos gestores; ⁽ⁱⁱ⁾ replicação desta pesquisa em Arranjos Produtivos mais evoluídos para que se possa comparar a cultura e o nível de cooperação encontrado com os resultados deste estudo e; ⁽ⁱⁱⁱ⁾ análise da liderança local.

Referências

- AMARAL FILHO, Jair do. É negócio ser pequeno, mas em grupo. In: CASTRO A.C. (Org.). Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro II. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <<http://educacao.sebrae.com.br/cursos/midiateca/negocio%20ser%20pequeno%20mas%20em%20grupo.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2006.
- BECATTINI, Giacomo. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, Giuseppe et al (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- BESEN, Gracia Maria Viecelli; DELGADO, Paulo Roberto. Arranjos produtivos locais no Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.109, p.161-164, jul./dez. 2005.
- CAMARA, Márcia Regina Gabardo et al. Cluster moveleiro no norte do Paraná e o sistema local de disseminação de inovações. In: SEMEAD-SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** : Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/PNEE/009PNEE%20-%20Cluster%20Moveleiro%20no%20Norte%20do%20Paran%E1.doc>>. Acesso em: 26 ago. 2006.
- CHEN, Chao C.; CHEN, Xiao-Ping; MEINDL, James R. How can cooperation be fostered?: the cultural effects os individualism-collectivism. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v.23, n.2, p.285-304, Apr. 1998.

- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
- FREYRE, Gilberto. **Novo mundo nos trópicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Topbooks, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GORAYEB, Daniela Salomão. **Políticas para aglomerações setoriais de pequenas empresas**: algumas reflexões. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Campinas, Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/neit/download/teses/gorayeb,daniela%20s.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2006.
- GUENZI, Alberto; SERAVALLI, Gilberto. **Lo sviluppo locale italiano: storia, economia, política**. [S.l.; s.n.], 2003. Disponível em: <<http://www.mi.camcom.it/upload/file/453/226745/FILENAME/Guenzi.PDF>>. Acesso em: 12 ago. 2006.
- GUERRERO, Glaison Augusto. **Avaliação da dinâmica nos processos inovativo das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo calçadista da região de Birigui – SP**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- GURISATTI, Paolo. O nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, Giuseppe et al (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- LADEIRA JUNIOR, Wagner; MESQUITA, Zilá Pedrosa. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** 1 CD.
- LEONELLO, J. C. **Análise do cluster moveleiro de Arapongas-PR**: condições, limites e possibilidades de desenvolvimento. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997
- PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. **Plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Móveis da região de Arapongas – Paraná**. Arapongas, [s.n], 2006. Disponível em: <<http://pab.mdic.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/APL/PDPMoveisArapongasPR.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2006.
- SIMA - SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DE ARAPONGAS. **Dados gerais**. Arapongas: SIMA, [200-]. Disponível em: <<http://www.sima.org.br/portugues/entrar.html>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.