

INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS CULTURAIS NACIONAIS NA FORMAÇÃO DE APL'S – O CASO DAS EMPRESAS DE ESQUADRIAS DO APL DA MADEIRA

Fernanda Rodrigues¹, Renate Ihlenfeld², Rafael de Souza Oliveira³, Claudir José Daltoé⁴, João Carlos Garzel Leodoro da Silva⁵

¹Eng^a Florestal, Mestranda em Engenharia Florestal, UFPR, Curitiba, PR, Brasil - fernandaflorestal@yahoo.com.br

²Administradora, Mestranda em Desenvolvimento Regional, UNC, Canoinhas, PR, Brasil - prof_renate@uniguacu.edu.br

³Eng. Florestal, Mestrando em Engenharia Florestal, UFPR, Curitiba, PR, Brasil - rafaelfloresta@ufpr.br

⁴Economista, Doutorando em Engenharia Florestal, UFPR, Curitiba, PR, Brasil - clautere@ufpr.br

⁵Eng. Florestal, Dr., Depto. de Economia Rural e Extensão, UFPR, Curitiba, PR, Brasil - garzel@ufpr.br

Recebido para publicação: 19/08/2008 – Aceito para publicação: 23/03/2009

Resumo

O setor florestal tem, historicamente, no Sul do Brasil, importância estratégica. O presente estudo buscou identificar o grau de presença das chamadas características culturais nacionais na região do Arranjo Produtivo Local (APL) da madeira de União da Vitória – Porto União. Dentre as características analisadas – personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, formalismo, “jeitinho”, receptividade ao estrangeiro e orientação ao curto prazo –, apenas duas representaram diferentes níveis de presença entre as empresas participantes e não participantes do APL: formalismo e receptividade ao estrangeiro. As características mais marcantes foram a orientação ao curto prazo e o protecionismo. Com base nessa realidade, para potencializar o processo de formação e implementação do APL, recomenda-se: i) profissionalização do setor; ii) realização de estudos de mercado e de competitividade do segmento; iii) implementação de sistemas de qualidade; iv) adoção de soluções com base na realidade local; v) trabalhar a importância da gerência local e a participação de todos os interessados; e, por fim, vi) elaboração de um planejamento regional com horizonte temporal, com respectivo acompanhamento da execução.

Palavras-chave: Características culturais nacionais; APL; planejamento.

Abstract

Influence of the Brazilian national cultural traits in the formation of the APL'S – The case of the enterprises of the wood's local productive arrangement. Historically, the Forest sector in South Brazilian is strategic importance. This study aimed to identify the level of presence of the main Brazilian national cultural traits in the Wood's Local Productive Arrangement (APL) of União da Vitória – Porto União, southern Brazil. Among the analyzed characteristics: personal relations, protectionist, formalism, local and informal procedures of finding ways to solve problems, aversion to uncertainty, receptivity and short-term orientation only of them, two showed difference level of presence among participants of APL and non-participants enterprises – formalism and receptivity. The most outstanding national cultural traits found were short-term orientation and protectionism. To help the formation and implementation of the APL, taking into account the scenarios identified, some actions are suggested: *I)* sector's professionalization, *II)* development of market and sector's competition studies, *III)* implementation of quality systems, *IV)* solutions based in the local reality, *V)* development of local management and stakeholders participation, and, *VI)* preparation of a long-term regional planning, with implementation of monitoring and evaluation system.

Keywords: Brazilian national cultural traits; APL; planning.

INTRODUÇÃO

Segundo dados da ABIMCI (2007), o setor florestal brasileiro contribuiu com cerca de 3,4% na formação do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no ano de 2006, com um volume de US\$ 44,6 bilhões, US\$ 8,8 bilhões em exportações (5,5% do total da exportação brasileira), gerando 8,6 milhões de

empregos. Em termos de impostos, o setor contribui anualmente com cerca de US\$ 7,2 bilhões (1,5% do total da arrecadação nacional). Ainda, os municípios com forte presença de empreendimentos relacionados à atividade madeireira apresentaram evolução (1991-2000) de IDH-M consideravelmente superior à das capitais de seus estados.

Particularmente na região Sul do Brasil, o setor florestal tem, desde a colonização, importância estratégica para a economia em termos de produtos madeiráveis, como a araucária (*Araucaria angustifolia* (Bertol.) O. Kuntze) e imbuia (*Ocotea porosa* (Nees & C. Mart.) Barroso) e não-madeiráveis, como a erva-mate (*Ilex paraguariensis* A. St.-Hil.).

De modo geral, durante todo o processo de colonização do Brasil, a exploração, via desmatamento, ocorreu, inicialmente, na faixa litorânea, seguida pela exploração do interior. Hoje, com o esgotamento das reservas florestais nativas do sul do país, o corte de florestas sem os devidos cuidados sustentáveis volta-se para a floresta Amazônica, apesar dos esforços para a adoção de práticas de manejo florestal.

Entretanto, devido à exaustão dos recursos madeireiros nativos no sul do país, atualmente a principal fonte de matéria-prima para a indústria madeireira sul-brasileira provém do cultivo de *Pinus* spp., conífera de rápido crescimento no Brasil, que se tornou, nas últimas décadas, fundamental para o desenvolvimento da indústria madeireira.

Especificamente na região sul do Paraná e planalto norte de Santa Catarina, há o polo conhecido como *Arranjo Produtivo Local (APL) de Porto União – União da Vitória*. Nesse polo, um aglomerado de indústrias utiliza madeira de *Pinus* spp. e também espécies tropicais, como jatobá (*Hymenaea courbaril* Linnaeus var. *stilbocarpa* (Hayne) Y. T. Lee & Langenheim), canela (*Nectandra lanceolata* Nees et Martius ex Nees), itaúba (*Mezilaurus itauba* (Meissn.) Taub), cedro (*Cedrela fissilis* Vellozo), angelim (*Parapiptadenia rigida* (Benth.) Brenan), copaíba (*Copaifera langsdorffii* Desfontaines) e virola (*Virola surinamensis* (rol) Warb), para o desenvolvimento de suas atividades, sendo essa região conhecida principalmente por sua produção de esquadrias de madeira.

O seu desenvolvimento está intimamente ligado ao sucesso da indústria madeireira, visto que essa atividade é historicamente a vocação local. Entretanto, com a abertura dos mercados e o consequente crescimento da competição em quase todos os setores industriais, as empresas são levadas a adotar novas estratégias para sua sobrevivência no mercado.

Dependentes de um mesmo tipo de matéria-prima básica – a madeira –, a indústria da região se uniu, formando o APL, sendo que o principal desafio desse tipo de arranjo, de acordo com IPARDES e SEBRAE (2006), é fazer com que as firmas rivais locais, por meio da confluência de interesses e da perspectiva de ganhos mútuos, celebrem uma aliança de cooperação.

Dessa forma, observações empíricas sobre esse segmento indicam que, com o objetivo de aumentar a competitividade da indústria local, os empresários da área de estudo, com apoio de diferentes instituições, estão atualmente envolvidos em um processo de planejamento estratégico para a consolidação do APL da madeira no entorno dos municípios de União da Vitória e Porto União.

De modo a entender os processos subjacentes à consolidação desse APL, o presente trabalho visa estudar as características culturais presentes na região, a qual se mostra importante para a compreensão do processo de mudança e aprendizagem organizacional.

Pressupostos teóricos

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são definidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentem vínculos mesmo que incipientes (REDESIST, 2008). Nesse contexto, o ambiente sociocultural em que o planejamento é realizado importa para que os processos subjacentes sejam entendidos e levados em consideração.

Pode ser entendido como um desses processos subjacentes o comportamento das empresas, baseado na razão, mas também em outros elementos, como traços culturais característicos, compartilhados por esses atores.

Dessa forma, de acordo com Schein, citado por Fernandez; Berton (2005), cultura pode ser definida como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou ou descobriu ao lidar com problemas de integração ou adaptação externa e ensina a outros membros como a maneira correta de pensar e agir em relação àqueles problemas.

Já Crozzati (1998) afirma que a cultura, concebida como um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais, como estrutura, tecnologia e estilo de liderança. A cultura exerce um impacto importante no modo pelo qual as organizações formulam suas estratégias para o futuro.

Alexander, citado por Hall (2004), relata que as escolhas que determinam os resultados em contextos organizacionais são feitas de modo informal e intuitivo, antes de as consequências das decisões serem avaliadas. De modo amplo, Scheiner, citado por Hall (2004), atenta para o ponto de vista de que culturas nacionais diferentes afetam o processo de pesquisa e interpretação, na medida em que as organizações contribuem com informações para a tomada de decisões. Esses diversos autores apontam diferentes pontos que fazem crer que há evidências empíricas cada vez maiores sobre inadequações do modelo de racionalidade econômica¹ que, sobretudo, não invalidam o modelo econômico racional, mas colocam outras considerações no processo de tomada de decisões.

Da mesma forma que Hall (2004), Simon, citado por Hatch (1997), aponta como limitações do modelo racional de tomada de decisões: i) informação incompleta e imperfeita; ii) complexidade dos problemas; iii) capacidade humana de processamento de informações; iv) tempo disponível para o processo de tomada de decisões; e v) o conflito de preferências que os tomadores de decisão criam por objetivos organizacionais.

Assim, o planejamento estratégico, como utilizado no processo de formação e consolidação do APL em questão, enfrenta resistências tanto para abranger a organização (alguns fatores já discutidos) como pelo fato de possivelmente todos os membros da organização estarem inseridos num ambiente cultural onde características particulares desse ambiente estão impregnadas nos sistemas de crenças e valores de todos os componentes da organização.

De acordo com Freitas (1997), existem diversos autores que abordam a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. Segundo Schein, citado por Freitas (1997), culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e invisíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores do nosso cotidiano. Enquanto os pressupostos básicos são pré-conscientes e tidos como certos, os valores são conscientes.

Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir. Por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações. Na verdade, esses valores cristalizam-se em artefatos e criações, aspectos visíveis de nosso dia a dia, porém dificilmente decifráveis. Nesse sentido, as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade. Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, processo histórico e de seu mercado.

Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional, e sua influência pode variar de organização para organização. Entretanto, como apontam Fonseca; Machado-da-Silva (2002), a organização é imersa no ambiente (ambiente no sentido de ambiente cultural, natural, societário, que congrega inúmeros elementos), do qual retira e transmite modos adequados de ação estratégica. Nesse enfoque, o indivíduo é o ser social e tem como ambiente um sistema de relações, normas e regras socialmente aceitas, sendo parte integrante de um sistema de relações de um campo específico.

Assim, conforme Shimonishi; Machado-da-Silva (2003), é possível afirmar que a cultura nacional pode exercer influência sobre as organizações, sendo que essa relação pode variar de empresa para empresa. O processo de desenvolvimento histórico do Brasil é, para diversos pesquisadores, a grande chave para a compreensão da sociedade brasileira e de seu caráter nacional, o que remete ao conceito de identidade nacional.

Pode-se, então, entender a cultura brasileira como algo distintivo e particular. O povo brasileiro, de maneira geral, mantém, ao longo do tempo, uma série de características que o distingue dos povos de outras sociedades. Como traços culturais entendam-se características gerais, que podem ser consideradas comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros (FREITAS, 1997). Vale destacar que esses traços não

¹ Aqui, racionalidade econômica se refere à noção de *homo economicus*, que age somente visando o próprio interesse, detém informações completas a respeito do problema de decisão, conhece todas as possíveis soluções que se apresentam, bem como as consequências de cada uma, procura maximizar a utilidade, sendo dotado da habilidade de classificar as alternativas em função da possibilidade de maximização dos resultados (ZEY, citado por HALL, 2004).

Tabela 1. Empresas de esquadria nos municípios participantes do APL.

Table 1. Wood frame companies in participating municipalities of the APL.

Município	Número de empresas
União da Vitória	34
Porto União	15
Bituruna	5
Porto Vitória	3
Paula Freitas	2
Cruz Machado	1
General Carneiro	1
Mallet	1
Paulo de Frontin	1
Total	63

Fonte: Sindicato Patronal da Madeira de União da Vitória, Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Porto União e Prefeitura do município de Mallet (2007).

Método utilizado

As perguntas foram feitas diretamente pelos pesquisadores aos dirigentes das empresas selecionadas, em forma de um formulário, a fim de identificar a existência e o nível de presença das principais características culturais nacionais no segmento estudado. Para isso, foi necessário definir as variáveis de interesse. Neste trabalho, foi utilizada a definição construtiva (D.C.) das variáveis, elaborada por Oliveira (2000):

Características Culturais Nacionais: traços gerais relativos ao modo de adaptação à natureza para o provimento de subsistência e às normas e instituições reguladoras das relações sociais, que são comuns ou frequentes à maioria dos brasileiros e que os distinguem de indivíduos de outras nações (HOFSTEDÉ; FREITAS; RIBEIRO, citados por OLIVEIRA, 2000).

Para investigação e análise neste estudo, foram selecionadas previamente, sete características culturais:

- 1 - Personalismo: ênfase dada às relações pessoais, decorrente do magnetismo exercido pela pessoa, pelo seu discurso e poder das ligações, resultando em favoritismo, paternalismo e apropriação do público pelo privado (AZEVEDO; BARBOSA; HOLANDA; PRATES; BARROS, citados por OLIVEIRA, 2000).
- 2 - Protecionismo: postura de espectador, dependente de algo ou de alguém, refletindo em orientação pela autoridade externa e transferência de responsabilidade (CALDAS; PRATES; BARROS, citados por OLIVEIRA, 2000).
- 3 - Aversão à incerteza: modo como as pessoas de determinada cultura procuram evitar a incerteza, por meio de regras, buscando ao máximo evitar o conflito e atingir a estabilidade (HOFSTEDÉ; PRATES; BARROS, citados por OLIVEIRA, 2000).
- 4 - Formalismo: “o formalismo corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade” (RIGGS, citado por OLIVEIRA, 2000).
- 5 - Jeitinho: “o jeitinho é sempre uma forma ‘especial’ de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade” (BARBOSA, citado por OLIVEIRA, 2000).
- 6 - Receptividade ao estrangeiro: reação positiva do brasileiro em face do estrangeiro, caracterizada por sua hospitalidade e valorização do que vem de fora em detrimento do que existe no Brasil (LEITE; RIBEIRO; AZEVEDO, citados por OLIVEIRA, 2000).
- 7 - Orientação para o curto prazo: preocupação que o brasileiro tem, voltada predominantemente para o prazo imediato, em detrimento do longo prazo (HOLANDA; AZEVEDO, citados por OLIVEIRA, 2000).

De acordo com Shimonishi; Machado-da-Silva (2003), diversos teóricos sistematizaram os traços culturais mais marcantes do povo brasileiro, entre eles Holanda, Freyre, Guerreiro Ramos, Leite, Azevedo, Freitas, Oliveira e Machado-da-Silva. Esses traços podem ser indicados pelos elementos apresentados na tabela 2.

Tabela 2. Principais características culturais nacionais e seus indicadores.

Table 2. Major national cultural characteristics and their indicators.

Características culturais nacionais	Indicadores
Personalismo	Favoritismo
	Paternalismo
	Ênfase nas relações pessoais
	Apropriação do público pelo privado
Protecionismo	Igualdade moral e não jurídica
	Postura de espectador
	Orientação pela autoridade externa
	Governo como princípio unificador
Aversão à incerteza	Transferência de responsabilidade
	Necessidade de regras
	Evitar conflito
Formalismo	Afeiçãõ à paz e à ordem
	Regras sem fundamentação nos costumes
	Diferença entre a lei e a conduta concreta
	Exagerado apego às leis
Jeitinho	Legalismo
	Burla a uma norma preestabelecida
	Fazer vista grossa
	Arranjar um padrinho
	Flexibilidade
	Rapidez
Receptividade ao estrangeiro	Improvisação
	Receptividade a outras raças
	Hospitalidade
	Gosto pelo que vem de fora
	Importação de técnicas
Orientação para o curto prazo	Valorização maior do que vem de fora
	Ênfase no planejamento de curto prazo

Fonte: Oliveira; Machado-da-Silva (2001).

Após a identificação das empresas pertencentes ao setor de esquadrias, foi calculada a intensidade amostral de entrevistas a serem realizadas nas empresas. O universo total de empresas do segmento foi considerado como homogêneo, e assim procedeu-se o cálculo utilizando-se a fórmula 1 (FONSECA, 1996).

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Em que: n = tamanho da amostra;

σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;

p = percentagem em que o fenômeno se verifica;

q = percentagem complementar (100-p);

N = tamanho da população;

e^2 = erro máximo permitido.

De acordo com Fonseca (1996), o nível de confiança adotado foi de 95,5%, com valor igual a 2 desvios. Para o valor de “p” foi utilizado 50%, representando a porcentagem de chance de obter o resultado esperado, e conseqüentemente 50% para o valor de “q”, com erro máximo de 5%. Na variável “N” foi utilizado o número de empresas existentes na população determinada, que fora identificado como 63.

O cálculo resultou em uma intensidade amostral de 55 empresas, que foram selecionadas por meio de sorteio dentre as 63 empresas identificadas no levantamento inicial. As entrevistas foram realizadas nas empresas sorteadas entre setembro de 2007 e janeiro de 2008. Procedeu-se, assim, ao

tratamento estatístico com base na análise univariada da variância (ANOVA), tendo como fator a empresa como um bloco, e como variáveis dependentes, os traços culturais nacionais já citados. Dessa forma, através do processamento das respostas coletadas, foi obtida a moda das respostas e foram compilados os demais resultados.

Para mensurar as respostas obtidas, foi utilizada uma variação da escala de Likert, de 1 a 5, em que 1 significa ausência da característica, 2 pouca característica, 3 característica mediana, 4 bastante característica, e 5 característica total (inserido).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da intensidade amostral calculada de 55 empresas, foi verificado em campo que o universo real de empresas de esquadrias englobava apenas 38 firmas. Constatou-se que, do total de firmas de esquadria anteriormente identificadas, 10 apresentavam duplicidade de razão social, 2 mudaram de ramo, 9 encerraram as atividades e 4 estavam cadastradas no ramo de esquadrias mas atuavam em outros segmentos.

Em decorrência desses fatos, das 55 empresas previstas, dentro de um universo real de 38 empresas, 36 formulários foram respondidos, correspondendo a 94,74% do total de firmas de esquadrias.

A diferença entre o número de empresas encontradas no levantamento documental e o número real, verificado em campo, indica, além de problemas de cadastramento, também a facilidade para uma firma entrar e sair do ramo. De acordo com Martini (2006), que realizou um trabalho na região do APL, grande número delas têm vida menor que 5 anos, e devido às fracas barreiras para a entrada de novas firmas, o número total delas se altera com frequência. No presente trabalho, verificou-se que 44% das analisadas tinham mais que 20 anos de existência.

Das 36 empresas entrevistadas constatou-se que 53% delas possuíam menos que 19 funcionários, seguido de 42% de empresas com 20 a 99 funcionários e apenas duas empresas com mais de 100 funcionários.

As características foram analisadas nas empresas participantes e não-participantes do APL. Cerca de 56% das entrevistadas se declararam participantes do APL, enquanto as demais afirmaram que não participam.

Com base nos níveis definidos na metodologia e indicados como resposta, os resultados foram sintetizados, pelo valor médio, na tabela 3.

Tabela 3. Grau de presença das características culturais nacionais nas empresas entrevistadas.
Table 3. Degree of presence of the characteristic national cultures in the interviewed enterprises.

Característica	APL	Não-APL
Personalismo	3	3
Aversão à incerteza	3	3
Formalismo	2	3
Jeitinho	3	3
Receptividade ao estrangeiro	3	2
Orientação curto prazo	4	4
Protecionismo	4	4

Nota: Dados coletados e processados pelos autores.

Quanto ao grau de presença das características estudadas, apenas duas características apresentaram diferenças entre as empresas participantes e não-participantes do APL: formalismo e receptividade ao estrangeiro. A seguir, cada uma das características é analisada.

Personalismo

As empresas que participaram da pesquisa apresentaram mediana presença de personalismo. Isso indica que, apesar da preferência pela profissionalização e tratamento igualitário para com os colaboradores, são comuns o favoritismo, a ênfase nas relações pessoais e simpatia e amizade nas relações de trabalho.

Os resultados deste trabalho corroboram os resultados de uma pesquisa realizada no setor alimentício por Oliveira; Machado-da-Silva (2001), em que as empresas apresentam predominância familiar na administração e o dirigente-proprietário administra o negócio com base nas relações pessoais.

Essa característica está presente, no mesmo nível, tanto nas empresas pertencentes quanto nas não-pertencentes ao APL.

O personalismo pode influenciar nas atividades para o desenvolvimento e consolidação do APL, visto que, como salienta Martini (2006), “é de fundamental importância o relacionamento formal e informal entre as empresas e entre estas e outras instituições”, e como pressuposto para o desenvolvimento de qualquer APL, a cooperação é muito importante. Dessa forma, o personalismo é um traço cultural que deve ser considerado para a obtenção de resultados satisfatórios em APL's.

Aversão à incerteza

Com relação a essa característica, as respostas indicam que existe um certo balanceamento entre a total aversão à incerteza e a disposição por parte dos empresários em aceitar riscos. Isso aponta a disposição de aceitar novas tecnologias e processos por um lado, e por outro à tendência a perpetuar uma certa disposição, a conservar o *status quo* das atividades. O equilíbrio existente entre os que participam e os que não participam do APL indica que a incerteza se reflete em todo o seguimento de esquadrias.

Esse resultado indica que, de forma geral, as empresas localizadas na região do APL não apresentam uma posição definida em relação a incertezas que podem ocorrer em um processo de desenvolvimento de APLs. As empresas estão dispostas a aceitar mudanças que não signifiquem grandes riscos. Porém, essa atitude pode representar que as empresas estão satisfeitas com seu nicho de mercado e não veem a necessidade de correr riscos e investir. Assim, é provável que as empresas continuem com a parcela atual do mercado, visto que os principais consumidores são nacionais, mas possivelmente não aumentarão sua participação no comércio. A presença mediana da aversão à incerteza tanto nas empresas participantes do APL como nas não-participantes mostra que não há diferenças significativas entre esses segmentos.

Formalismo

Nas empresas participantes do APL, o formalismo mostrou-se pouco característico, enquanto que nas não-participantes apresenta-se como característica mediana, sendo as perguntas orientadas às normas e regras dentro da empresa. Tanto a média quanto a moda calculada mostraram que as empresas têm administração basicamente familiar.

Nesse tipo de *modus operandi*, as organizações em questão geralmente não formalizam os processos, normas e regras, resultando em pouca intensidade dessa característica nas empresas. Esse resultado vai ao encontro aos resultados do trabalho de Martini (2003), que apontou que na maioria das pequenas e médias empresas não existe a elaboração de um planejamento da empresa onde estejam previstos seus objetivos, o desenvolvimento de atividades e principais estratégias que serão adotadas.

Jeitinho

O nível de presença desse traço nas empresas foi estimado como mediano. Neste trabalho, não foi diferenciado o que poderia ser classificado como o lado bom e o lado mal do jeitinho.

A presença mediana dessa característica remete às situações de improviso e formas especiais para a resolução de problemas, podendo ser quebradas regras para dar um ‘jeitinho’ numa situação complicada. Também remete à flexibilidade de ação para agilizar a resolução de um problema.

Receptividade ao estrangeiro

Esse traço é mais forte nas empresas participantes do APL, que apresentam característica mediana. De fato, as empresas envolvidas com o APL têm maior contato com empresas e tendências internacionais. As empresas não-participantes do APL apresentaram resultado 2, o que significa que apresentam pouca receptividade ao estrangeiro. Isso se traduz também em menor conhecimento das tendências de mercado, dada a menor predisposição ao contato com novos mercados.

Orientação ao curto prazo

Tanto empresas participantes do APL quanto não-participantes se apresentaram bastante características nesse quesito. Isso se reflete na problemática do suprimento de matéria-prima na região, que também não se baseia fortemente em relações contratuais, nem em ações de manutenção e expansão da clientela, ou rendimento continuado, fatos esses verificados quando da coleta das informações. As

empresas têm predominantemente orientação para curto prazo ou nenhum tipo de planejamento em horizonte temporal.

Especificamente no que tange à matéria-prima utilizada e a notada orientação para o curto prazo e não garantia no seu suprimento, esse fator se torna um gargalo para a manutenção dessas empresas no mercado.

A indústria, que usa principalmente madeira proveniente de plantios florestais, não adota estratégias de longo prazo, o que pode comprometer o desenvolvimento futuro de suas atividades. Com relação à matéria-prima de origem tropical, elas estão se tornando cada vez mais distantes e escassas, portanto mais caras, quando comparadas a outras matérias-primas madeireiras empregadas.

Protecionismo

Juntamente com a orientação ao curto prazo, essa é a característica mais marcante na área de estudo. A orientação pela autoridade externa, transferência de responsabilidade e postura de espectador são os principais indicadores da presença dessa característica.

A estrutura de gestão da grande maioria das empresas entrevistadas é familiar, o que fortalece a tendência à orientação pela autoridade externa. Outro fator importante é a noção dos entrevistados de que o governo é responsável pelos problemas setoriais e que deve resolver os problemas enfrentados pelo setor.

Os resultados da pesquisa apontam para a falta de planejamento estratégico do setor analisado, orientação esta pouco mais marcante nas empresas não-participantes do APL.

Dessa forma, como também apontado por Enderle *et al.* (2005), as empresas importam-se mais em explorar as condições estáticas existentes expressas pelos recursos naturais momentaneamente existentes, baixos salários praticados e sistema de vendas atual, do que estabelecer estratégias inovadoras que venham a construir condições competitivas dinâmicas tácitas de longo alcance, ou seja, mantêm um padrão voltado à aversão à incerteza, protecionismo e orientação para o curto prazo.

As características apresentadas, apesar de intrínsecas ao ambiente, são mutáveis. Com base na lógica do processo inerente a isso, ações direcionadas podem auxiliar na acentuação dos pontos fortes e atenuação dos pontos fracos, ou características consideradas indesejáveis no processo de formação e consolidação do APL.

CONCLUSÕES

De acordo com a análise dos dados obtidos, as empresas entrevistadas apresentaram a mesma tendência na apresentação das características estudadas. As não-participantes do APL apresentaram tendência pouco superior às participantes quanto à diferenciação entre a lei e a conduta concreta, no que tange às leis e regulamentos internos. Já as participantes do APL, maior receptividade ao estrangeiro.

A análise geral dos principais indicadores estudados no segmento de esquadrias da região de União da Vitória/Porto União, com base nos resultados dos questionários, indicam baixo nível de organização, pouca capacidade do polo madeireiro em articular as empresas para participarem do APL e ineficiência em promover mudanças das características regionais de gestão para potencializar o desenvolvimento regional do setor.

Nesse cenário, onde a maioria das empresas tem menos de 20 anos de existência e são, em sua maioria, pequenas e médias empresas, as ações do APL devem se focar em ações que sensibilizem os proprietários quanto à importância do planejamento estratégico e de longo prazo, para a manutenção de suas atividades.

Outros fatores que merecem atenção quando a intenção é estruturar um APL, como no caso do APL estudado, tendo em vista os resultados do trabalho, são: i) profissionalização do setor; ii) realização de estudos de mercado e de competitividade do segmento; iii) implementação de sistemas de qualidade, como ISO, por exemplo; iv) adoção de soluções com base na realidade local; v) trabalhar a importância da gerência local e a participação de todos os interessados; e, por fim, vi) elaboração de um planejamento regional com horizonte temporal, com o respectivo acompanhamento da execução.

REFERÊNCIAS

ABIMCI – Associação Brasileira de Madeira Processada Mecanicamente. **Estudo Setorial 2007**. Ano base 2006. 44 p. 2007. Disponível em: http://www.abimci.com.br/importancia_setor.html. Acesso em 27/11/2008.

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA MADEIRA DE UNIÃO DA VITÓRIA/PORTO UNIÃO (APL União a Vitória/Porto União). Disponível em: <<http://www.apldmadeira.com.br>>. Acesso em 10/07/2007.

CROZZATI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional. São Paulo: FEA/USP, 1998. p. 40. (Caderno de Estudos FIPECAFI, n. 18).

ENDERLE, R. A.; CÁRIO, S. A. F.; NICOLAU, J. A. Estudo do arranjo produtivo local madeireiro do vale do Iguaçu (PR/SC): capacitação tecnológica e política de desenvolvimento. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 108, p. 113-141. 2005.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

FONSECA J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura, cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

IPARDES - INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Centro Industrial do Arranjo Produtivo Local da Madeira em União da Vitória (PR) e Porto União (SC)**. Curitiba, 2006. 106 p.

MARTINI, S. T. **A competitividade da micro e pequena empresa madeireira na região do Vale do Iguaçu**: suas potencialidades e fragilidades. 174 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARTINI, S. T. **O arranjo produtivo da madeira de União da Vitória-PR**: um estudo de caso. Curitiba: IEL, 2006. Concurso IEL-PR de monografias sobre a relação universidade-empresa.

OLIVEIRA, P. T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná**. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2000.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001.

REDESIST - REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em 27/11/2008.

SIMON, H. A tomada de decisão nas organizações administrativas. In: _____. **Comportamento administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 4, p. 3-22, dez. 2003.

TEIXEIRA, K. H.; AMARAL FILHO, J.; MAYORGA, R. D.; MAYORGA, M. I. O. Território, cooperação e inovação: um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pingo D'água. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 44, n. 3, 2006.