UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

GABRIELA LEMOS REIS FIGUEIREDO QUERINO

**Influência dos atratores sociais nas dinâmicas organizacionais: um estudo em
arranjos produtivos locais**

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Passador

RIBEIRÃO PRETO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

GABRIELA LEMOS REIS FIGUEIREDO QUERINO

Influência dos atratores sociais nas dinâmicas organizacionais: um estudo em arranjos produtivos locais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Área de Concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Passador

RIBEIRÃO PRETO

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Querino, Gabriela Lemos Reis Figueiredo

Influência dos atratores sociais nas dinâmicas organizacionais : um estudo em arranjos produtivos locais. Ribeirão Preto, 2018.

121 p.: il.; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações. Orientador: Passador, João Luiz.

1. Redes. 2. Arranjo Produtivo Local. 3. Desenvolvimento local. 4. Atratores sociais. 5. Liderança.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: QUERINO, GABRIELA LEMOS REIS FIGUEIREDO

Título: Influência dos atratores sociais nas dinâmicas organizacionais: um estudo em arranjos produtivos locais.

Dissertação apresentada ao Programa De Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração de Organizações.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Dedico este trabalho à minha família pela confiança e pelo apoio constante.

Aos meus colegas e professores, que contribuíram com minha trajetória durante este tempo no Mestrado.

Enfim, à todos que de alguma forma contribuíram com meu desenvolvimento e tornaram o caminho mais fácil de ser percorrido.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me abençoar e iluminar todos os dias da minha vida. Por me dar saúde e força para percorrer todo o caminho e nunca desistir. Por me dar sabedoria e oportunidade de aprender e por colocar as melhores pessoas em meu caminho.

Agradeço à minha mãe Luiza, por ser uma mulher maravilhosa, admirável e guerreira, que sempre esteve ao meu lado me amparando e apoiando, sem você nada disso seria possível.

À minha filha Laura, que é meu incentivo para nunca desistir e minha força de vontade nas horas difíceis.

Agradeço ao meu marido Marco Túlio, meu amor, meu melhor amigo e companheiro de todas as horas.

Ao meu irmão Thales pela confiança, carinho e apoio constante.

Ao meu orientador João Luiz Passador, pela paciência demonstrada, por suas correções e incentivos, pelos ensinamentos diários e por não apenas dar orientação neste trabalho, mas também transmitir conhecimentos e experiências para que eu possa ser uma boa profissional.

Ao professor Leonardo Terra, por tudo que me ensinou, pelo apoio incondicional, que com certeza me fez crescer e amadurecer.

Agradeço a todos os professores, que estiveram durante essa jornada comigo, e que não somente me ensinaram, mas me fizeram aprender.

Agradeço aos pesquisados, pela colaboração e atenção que se despenderam a mim.

Enfim, obrigada à todos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse realizar e concluir este trabalho.

RESUMO

QUERINO, GABRIELA LEMOS REIS FIGUEIREDO. **Influência dos atratores sociais nas dinâmicas organizacionais: um estudo em Arranjos Produtivos Locais**. 2018. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

Diante da crescente competição no mercado e as mudanças constantes que vêm ocorrendo, as empresas tiveram que elaborar novas estratégias e pensar a partir de novas lentes. A nova estruturação das organizações como a formação de redes e arranjos produtivos, é consequência dessas mudanças que as organizações vêm enfrentando devido ao mundo globalizado e a concorrência que aumenta a cada dia. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo investigar como os atratores sociais moldam as dinâmicas organizacionais em Arranjos Produtivos Locais. A pesquisa teve como objeto de estudo os APL's de Ibatinga, Juruaia e Grande ABC. A metodologia teve abordagem qualitativa com caráter exploratório, e quanto aos meios é classificada como pesquisa documental, pesquisa de campo e estudo de múltiplos casos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas baseada na técnica de incidente crítico e coleta documental. Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e análise documental. Foi identificado o sistema técnico como o principal atrator social, com particular destaque à importância das lideranças e dos sistemas sociais no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos arranjos produtivos em tela.

Palavras-chave: Redes, Arranjo Produtivo Local, Atratores sociais

ABSTRACT

QUERINO, GABRIELA LEMOS REIS FIGUEIREDO. **The social attractors' influence in organizational dynamics: a case study in Local Productive Arrangement**. 2018. 121 f. Dissertation (Master's Degree) - School of Economics, Administration and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

In front of the market competition's increases and its constant changes that have been occurring, companies had to develop new strategies and think from new point of view. The new organization structuring like build networking and productive arrangements, is consequence of changes that those organizations are facing due the globalization and the competition that increases day by day. In this context, this paper has an objective investigate how the social attractors fits the organizational dynamics on Local Productive Arrangements. The research has Ibitinga, Juruaia and Grande ABC's LPAs as study object. The methodology has qualitative approach with an exploratory character, and as to means classified as documental research, field research and multiple cases. The data was collected through interview based on the critical incident technique and documentary collection technique. To the data analysis was used the technique of content analysis and documental analysis. Was identified the technical system as the main social attractor, with particular emphasis to the importance of the leadership and the social systems on development and improvement of the productive arrangements in the screen.

Keywords: Networks, Local Productivity Arrangement, Leadership, Social Attractors

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sequência de apresentação dos capítulos e suas relações com os objetivos específicos.....	21
Figura 2 - Estrutura de análise de redes.....	28
Figura 3 - Vertentes do processo de Desenvolvimento do APL.....	38
Figura 4 - Modelo genérico de sistema aberto.....	46
Figura 5 - Diferenças de abordagem entre atomismo, holismo e sistemismo.....	47
Figura 6 - Ponto de bifurcação.....	48
Figura 7 - Bifurcações sucessivas em um sistema instável.....	49
Figura 8 - Comportamento do líder de acordo com o grau de maturidade do liderado	57
Figura 9 - Etapas da coleta de dados	62
Figura 10 - Cadeia de valor de bordados de Ibitinga	70
Figura 11 - Convite de reunião do APL Têxtil e de Confecções do Grande ABC	82
Figura 12 - Árvore de similitude	84
Figura 13 - Sustentação dos APL's	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da coordenação as organizações	24
Quadro 2 - Requisitos essenciais para o Nascimento e Desenvolvimento de Redes de Empresas	26
Quadro 3 - Itens avaliados nas estratégias cooperativas das redes	27
Quadro 4 - Classificação das redes de liderança	29
Quadro 5 - Dimensões do Desenvolvimento Local	33
Quadro 6 - Fundamentos dos APLs	35
Quadro 7 - Principais vantagens do foco em arranjos produtivos locais	37
Quadro 8 - Categorias de governança de atividade econômica pública-privada e local-global.....	40
Quadro 9 - Fundamentos da TGS	43
Quadro 10 - Princípios básicos da TGS	44
Quadro 11 - Parâmetros dos sistemas.....	46
Quadro 12 - Atratores sociais.....	50
Quadro 13 - Os Dez Compromissos da Liderança.....	52
Quadro 14 - As cinco práticas de liderança exemplar	53
Quadro 15 - Estilos de liderança: Autocrática, Liberal e Democrática.....	54
Quadro 16 - Atributos categorizados em cinco dimensões	55
Quadro 17 - Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais	58
Quadro 18 - Estratégia de pesquisa relacionada aos objetivos do trabalho.....	63
Quadro 19 - Relação dos entrevistados	65
Quadro 20 - Ações do APL do Grande ABC	72
Quadro 21 - Parcerias do APL de Ibatinga e suas atividades	73
Quadro 22 - Ações do APL de Ibatinga	74

LISTA DE SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

ACIJU - Associação Comercial e Industrial de Juruia

APL - Arranjo Produtivo Local

CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

FELINJU- Feira de Lingerie de Juruia

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IC - Incidente crítico

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SINDICOBÍ – Sindicato de Ibatinga

TGS - Teoria Geral dos Sistemas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivo Geral	19
1.3 Objetivos Específicos	19
1.4 Justificativa	19
1.5 Estrutura do Trabalho	20
2 REDES ORGANIZACIONAIS	23
3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	31
4 DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS E OS ATRADORES SOCIAIS.....	43
5 LIDERANÇA	51
6 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	61
6.1 Tipo do estudo	61
6.2 Entrevista com uso da técnica de incidentes críticos junto aos atores principais	63
6.3 Caracterização dos sujeitos entrevistados	65
6.4 Análise dos dados	66
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	69
7.1 Caracterização dos casos	69
7.1.1 APL de Ibitinga	69
7.1.2 APL de Juruiaia	70
7.1.3 APL Grande ABC.....	71
7.2 Apresentação dos resultados.....	72
7.2.1 Dinâmicas e atradores sociais do APL de Ibitinga.....	72
7.2.2 Dinâmicas e atradores sociais do APL de Juruiaia.....	77
7.2.3 Dinâmica e atradores sociais do APL do Grande ABC	81
7.3 Discussões.....	83
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87

9 REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A – ENTREVISTA TIC	99
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	100

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios do mundo moderno é acompanhar as mudanças que vêm acontecendo e os constantes processos de transformação. A crescente competição do mercado exige das organizações novas habilidades para acompanhar as transformações com a devida velocidade, adaptando-se a tempo para continuarem concorrendo e não serem superadas pelos seus concorrentes.

A nova estruturação das organizações como a formação de redes e arranjos interorganizacionais que visam obter ganhos de escalas e reduzir os impactos negativos de suas limitações, é consequência dessas mudanças que as organizações vêm enfrentando devido ao mundo globalizado e a concorrência que aumenta a cada dia.

O cenários das grandes transformações do mundo contemporâneo mostra a necessidade de se repensar a partir de novas lentes, diversos aspectos referentes ao ambiente interno e externo à organização (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Em um ambiente competitivo, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de novos mapas conceituais não é uma opção, mas uma necessidade.

As redes, cada vez mais, estão concentrando seus esforços no desenvolvimento de lideranças, especialmente aquelas que procuram desenvolver liderança com capacidade para influenciar a política e provocar mudanças sociais e de sistemas. Assim, a compreensão da natureza das redes e das mudanças nelas é um aspecto cada vez mais importante da avaliação de sua liderança.

A maioria dos estudos brasileiros focalizam mais intensamente as redes horizontais, do que as redes verticais que agrupam organizações em diferentes posições na cadeia (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). A partir dessa perspectiva, pode-se perceber a importância de estudos não apenas das empresas pertencentes a rede, mas de toda a dinâmica desse arranjo e as figuras importantes de todo o processo da formação da rede.

De acordo com Marini *et al* (2012), diante da existência de redes organizacionais como mecanismo estratégico das micro e pequenas empresas aumentarem a competitividade no mercado, o estudo de arranjos produtivos locais (APLs) se torna necessário, pois consiste em concentrações espaciais de organizações com particularidades produtivas, formadas principalmente por pequenas

e médias empresas que possuem instituições de apoio como: agentes econômicos; sociais e; políticos.

Muitos desses arranjos não se desenvolvem da maneira esperada podendo não alcançar o fortalecimento e a estabilidade da rede. O insucesso dos *clusters*, como exposto por Orsenigo (2001), é bastante comum na literatura da área de gestão, o que apresenta que mesmo esse tipo de estratégia pode não atingir os resultados esperados inicialmente e falharem.

Alguns estudos específicos destacam que o desenvolvimento e a própria sobrevivência de arranjos produtivos dependem do tipo de comando e coordenação entre os agentes que direcionam as relações produtivas e não produtivas que sustentam os sistemas de empresas em suas bases territoriais (FUINI, 2014). Ou até mesmo “a falta de um organismo capaz de assumir o papel de coordenador das ações de cooperação multilateral” (CASCINO *et al*, 2016, p.18).

Diante tantas alterações no mundo e surgimento de obstáculos para as empresas, Terra e Passador (2016), afirmam que tanto as pessoas como outros subsistemas, podem modificar a dinâmica das estruturas das organizações, que são aptas a autocriar e autodesenvolver. Este tipo de alteração é causado pela inclusão de novos atratores no sistema, podendo gerar transformações nas organizações no nível qualitativo, até desagradáveis. Devido a isto as organizações devem ser tratadas com uma complexa rede de ligações entre subsistemas que obtém um comportamento de autoreprodução, administrados e organizados pelos sistemas sociais.

Neste sentido, a teoria da complexidade pode ajudar a entender o porquê algumas dinâmicas dão certo, e outras não. Além disso, essa teoria apresenta um aspecto principal para a compreensão dessas dinâmicas, que são os chamados atratores sociais, “um atrator é um conjunto de pontos S tal que, para quase qualquer ponto na vizinhança de S , a dinâmica aproxima-se de S à medida que T se aproxima do infinito” (GLASS e MACKEY, 1997, p.64). Ou seja, os APLs possuem atratores que moldam essas dinâmicas, fazendo ele funcionar ou se desmantelar.

1.1 Problema de Pesquisa

Nesse contexto, busca-se responder a seguinte pergunta: Como os atratores sociais moldam as dinâmicas organizacionais em arranjos produtivos locais?

1.2 Objetivo Geral

O presente esforço de pesquisa tem como objetivo investigar como os atratores sociais moldam as dinâmicas organizacionais em arranjos produtivos locais.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever os APL's;
- Identificar os principais líderes influenciadores do arranjo produtivo local a ser pesquisado;
- Compreender o conceito e as redes organizacionais como um todo;
- Analisar a evolução do desenvolvimento local do campo de estudo;
- Analisar o desenvolvimento e a consolidação do APL;
- Identificar os principais atratores no desenvolvimento da rede;
- Discutir a influência dos principais atratores na dinâmica rede.

1.4 Justificativa

De acordo com Mattos (2008), muitos programas que propiciam o desenvolvimento local, não conseguem obter êxito. Para a autora, isso acontece devido à grande discrepância entre a demanda e a oferta de políticas públicas, o gerenciamento desses programas de forma assistencialista ou até mesmo por causa de disputas políticas. O APL foi apresentado como uma nova maneira de gerenciamento no âmbito local, visando uma política mais eficiente, a superação do autoritarismo e a sobreposição do interesse público aos interesses políticos.

Muitos arranjos não conseguem se fortalecer e atingir a maturidade da rede. Isto porque, há lacunas deixadas no entendimento e compreensão das dinâmicas dos APLs. A evolução deles apresenta algumas limitações que devem ser estudadas, como o funcionamento da estrutura organizacional, as entidades e os atores envolvidos e seu desenvolvimento.

A análise do desenvolvimento de uma aglomeração não pode se prender a análises quantitativas de indicadores econômicos. Com isso, o estudo se faz necessário, pois pode ser analisado aspectos mais subjetivos e complexos como a governança, explorar os atores envolvidos, conhecer a cooperação e o relacionamento deles (CASCINO et al, 2016); além de entender o que faz a dinâmica da rede acontecer.

1.5 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo do presente trabalho de pesquisa consiste na Introdução. Ela é fragmentada em uma apresentação, no problema de pesquisa, no objetivo geral e objetivos específicos, em uma justificativa e na presente estrutura. Além da introdução, o trabalho é composto por mais sete capítulos, cuja sequência e os propósitos de cada capítulo são apresentados na figura 1.

No capítulo denominado “Redes Organizacionais”, serão apresentados os conceitos de rede e sua aplicabilidade, além de alguns aspectos de liderança pertencentes à ela. Na sessão de “Arranjos Produtivos Locais” será apresentada a rede de interesse do presente estudo, por meio de uma discussão inerente à ela e uma compreensão de desenvolvimento local e governança. Já no capítulo nomeado de “Dinâmicas Organizacionais e Atratores Sociais”, são abordadas as teorias de complexidade, especificamente a Teoria dos Sistemas e a Cibernética, consideradas importantes na discussão sobre dinâmicas, além de contextualizar o leitor sobre os atratores sociais. Posteriormente, na sessão “Liderança” são apresentadas as principais teorias de liderança, visto que esta impacta na dinâmica da rede.

O capítulo denominado “Procedimentos de Pesquisa” apresenta o método utilizado para o alcance do objetivo do trabalho. É abordado o tipo de estudo, as etapas da coleta de dados, o instrumento utilizado e a estratégia de análise empregada. Em seguida, em “Resultados e Discussões” são apresentados os casos estudados e seus respectivos resultados, e ainda é realizada uma discussão sobre eles. Por fim, são expostas as “Considerações Finais”, oferecendo uma síntese dos aspectos mais importantes do estudo.

Figura 1 - Sequência de apresentação dos capítulos e suas relações com os objetivos específicos.

Fonte: Elaborada pela autor

2 REDES ORGANIZACIONAIS

Visando a obtenção de vantagem competitiva e adaptação à dinâmica da concorrência, as empresas estabeleceram novos modelos organizacionais, que percebem os antigos rivais do mercado como potenciais parceiros por meio de ações de cooperação. Estas estruturas são chamadas de redes organizacionais. As redes podem receber nomes e tipologias diversas, vários autores estudam essa cooperação nomeando-as “sobre ‘*joint ventures*’, como nos trabalhos de Kogut (1991); ‘redes’, por Cassarotto Filho e Pires (2001); ‘alianças’, em Lorange e Roos (1996), Yasuda e Iijima (2005), Ireland e colaboradores (2002), ‘*clusters*’ em Porter (1998), entre outros (VILLELA e PINTO, 2009).

Nessas redes, existem diversas estruturas e modelos de coordenação das organizações, Scharmer (2010) estabelece quatro estruturas de campo, em que têm origem em lugares diferentes: dentro dos limites, nos limites, além dos limites ou através dos limites organizacionais, como pode ser visto no Quadro 1. Do mesmo modo, os quatro tipos de institucionalizar e coordenar se diferenciam quanto à geometria de poder que se objetivam e representam.

A partir dessa figura é possível perceber os tipos de coordenação dos sistemas organizacionais e a importância das relações entre as dinâmicas organizacionais. As figuras do Campo 3 e 4 chamam atenção no estudo das redes e suas dinâmicas. As organizações do tipo Campo 3 se estruturam em torno de redes e diálogos interorganizacionais, em torno do poder das relações que se desenvolvem por meio dos ajustes mútuos dos variados parceiros e atores. Já no Campo 4 é um processo de conexão mais profunda, há a presença de um ecossistema maior e das oportunidades que daí emergem, em que as organizações abrem seus limites aos diversos atores (SCHARMER, 2010).

Quadro 1 - Estrutura da coordenação as organizações

ESTRUTURA DE CAMPO DA ATENÇÃO	CAMPO	
1.	Centralização: Máquina Burocrática	Fonte de poder: Hierarquia
2.	Descentralização: Divisões	Fonte de poder: Sucesso no mercado -> orientado para a periferia
3.	Organizadas em Rede: Relacionais/ Matriciais	Fonte de poder: Relações em rede -> orientado para as relações
4.	Ecossistemas de inovação	Fonte de poder: Campo de possibilidades emergentes-> orientado para todo o campo

Fonte: Adaptado de Scharmer (2010).

Balkundi e Kilduff (2006) defendem que há um considerável progresso na compreensão do fenômeno das redes interorganizacionais, como as discussões teóricas acerca da liderança nas redes e a incorporação de novos enfoques de análise.

De acordo com Provan e Kenis (2007) que existem diferentes formas de gestão de redes interorganizacionais, que de acordo com Casttels (2001), nas redes interorganizacionais, visto que as organizações são sistemas abertos e interagem constantemente com o ambiente externo, demandam uma gestão de empresas cada vez mais ágeis e flexíveis. Necessitam também de uma gestão pensando mais nas parcerias (PECI, 1999). Nesse contexto, o papel da liderança pode ser mais ou menos positivo, dependendo das características e do estágio de desenvolvimento da rede (PROVAN e KENIS, 2007).

Segundo Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) há uma expressiva dimensão econômica e social (melhora na consolidação das empresas e do seu ganho de mercado, assim como a melhora da economia e da população onde estão inseridas) que a formação de redes organizacionais vem evidenciando no Brasil, pois

são estratégias que estão funcionando no mundo, principalmente para o desenvolvimento e o fortalecimento de pequenas e médias empresas, ajudando essas empresas a superarem desafios como a concorrência e trazendo benefícios para a sociedade a qual estão inseridas.

A evolução recente da teoria organizacional evidencia que a gestão da rede e de seus relacionamentos contribui com a proliferação das iniciativas de colaboração entre empresas (CROPPER, EBERS, HUXAM e SMITH-RING, 2008). Astley e Fombrun (1983) e Astley (1984) já percebiam a importância de uma estratégia para as empresas: o trabalho em conjunto. Eles defendiam que essa ideia de cooperação viam de grupos que coordenam as relações das organizações com a instabilidade ambiental.

As redes derivam de relacionamentos interorganizacionais enfatizando o aspecto coletivo, comportando-se de maneira dinâmica e proporcionando uma melhor adaptação de recursos individuais e coletivos diante das transformações dos contextos em que estão inseridos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Ainda de acordo com esses autores, as redes são entidades complexas e sua evolução depende da sua capacidade de facilitar a comunicação entre seus componentes e da coerência dos seus objetivos com os seus componentes.

A competitividade se dá pela obtenção de vantagem competitiva, que foi definida em um primeiro momento por Pitelis (2009) como o valor de uso identificado, criado e entregue (adaptação) e, em um segundo momento, pelo valor de troca estabelecido entre as partes. Ito *et al* (2012) demonstra que a visão econômica da estratégia tem esquecido o papel das pessoas (administradores e consumidores) na produção do fenômeno estratégico.

Para que ocorra o nascimento da rede, assim como sua sobrevivência e sua competitividade no mercado, segundo Olave e Amato Neto (2001) é necessário que se tenha um equacionamento da: (Ver Quadro 2).

Quadro 2 - Requisitos essenciais para o Nascimento e Desenvolvimento de Redes de Empresas

TIPO DE CULTURA	DESCRIÇÃO
1) Cultura da Confiança	Aspectos ligados a cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas, visando um desempenho de todas as organizações envolvidas.
2) Cultura de Competência	Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Eles devem sentir confiança na competência do outro. Engloba aspectos materiais até aspectos imateriais como os processos.
3) Cultura da tecnologia de Informação	A agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

Fonte: Olave e Amato Neto (2001).

Além disso, nas redes organizacionais não há lideranças hierárquicas que controlam de maneira burocrática e com uma autoridade rigidamente definida. A tomada de decisão é predominantemente democrática, e ainda uma coordenação que é alcançada por meio dos propósitos comuns e da cultura de confiança (FELDHAUS e PEREIRA, 2012).

Terra e Passador (2016) trazem que qualquer interferência na dinâmica da rede que dá forma a identidade do sistema reflete diretamente na capacidade de sobrevivência. Com essa cultura de confiança, a liderança é considerada um aspecto que molda essa dinâmica e pode ter uma influência direta que o líder possui nas organizações, interferindo na sua capacidade de se manter forte no mercado.

A liderança, como processo organizacional, acompanha as diversas evoluções e transformações que a gestão organizacional vem passando, assim como suas estruturas e modos de coordenação (MOTTA *et al*, 1995).

Quando se fala em rede, é preciso saber que não se trata de um sistema de linhas e nós com configuração única e imutável. As redes dependem dos atores que controlam e moldam os seus pontos (GOULART *et al*, 2010). É preciso ter em mente que existem atores fazendo parte do processo, coordenando a posição relativa que cada indivíduo ocupa na rede em relação aos fluxos que nela circulam.

Em uma rede de empresas, a eficácia do sistema depende da capacidade de integralizar diferentes tipos de informação codificada e os conhecimentos ocultos,

e transmiti-los através de interações entre os diversos agentes e tipos de atividades (QUANDT, 2012).

A figura de um atrator social na formação e no desenvolvimento das redes organizacionais é primordial, “um atrator é um conjunto de pontos S tal que, para quase qualquer ponto na vizinhança de S, a dinâmica aproxima-se de S à medida que T se aproxima do infinito” (GLASS e MACKEY, 1997, p.64). Ou seja, os APLs possuem atratores que moldam essas dinâmicas, fazendo ele funcionar ou se desmantelar.

Uma rede robusta deve ter uma estratégia de cooperação forte e consolidada, considerando, primordialmente, sete itens de análise (ver Quadro 3):

Quadro 3 - Itens avaliados nas estratégias cooperativas das redes

Itens de avaliação	Referencial teórico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise coletiva do ambiente 2. Objetivos estratégicos comuns 3. Planejamento estratégico da rede 4. Desdobramento da estratégia 5. Designação de responsáveis 6. Reuniões de acompanhamento 7. Indicadores de desempenho coletivo 	<p>Milward e Provan (1998); Sydow e Windeler (1998); Mandell e Keast (2007; 2008); Provan e Sydow (2008); Balestrin e Verschoore (2008); Antunes <i>et al.</i> (2010); Baggio (2010); Bortolaso <i>et al.</i> (2010); Perucia <i>et al.</i> (2010); Woitchunas (2010); e Wagner e Ribeiro (2011).</p>

Fonte: Bortolaso et al. (2012).

Para a análise da rede, Haline e Törnroos (2003) apresentam uma estrutura fundamental, incluindo as dimensões temporal e contextual, defendendo o pensamento de que os processos de rede estão relacionados em seu contexto e só podem ser estudados dentro dele. Defenderam também de que existem processos simultâneos ocorrendo em diferentes níveis do contexto ou em vários níveis da rede (conforme figura 2).

Figura 2 - Estrutura de análise de redes

Fonte: Haline e Törnroos (2003)

Porém, a gestão de redes é mais eficiente naquelas em que os envolvidos estão fortemente inter-relacionados (PROVAN e KENIS, 2007) e nas quais haja lideranças agregadoras. Hoppe e Reinelt (2010) apresentam quatro tipos de redes de liderança predominantes: as redes de liderança de pares, redes de liderança organizacional, redes de liderança de políticas de campo e redes de liderança coletiva, como pode ser visto no quadro 4.

Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que ao abranger objetivos complexos, a ação coletiva entre as empresas na rede se torna mais intrincada. Ao invés de deixar as ações e os resultados ao acaso, a rede é planejada, coordenada e controlada com a finalidade de ampliar os ganhos das empresas associadas e possibilitar melhores condições de competição. No que se refere às redes de pequenas empresas, a organização coletiva para competição é ainda mais importante, pois superam os seus limites por serem empresas menores e conseguem competir no mercado.

Quadro 4 - Classificação das redes de liderança

Tipos de redes de liderança	Descrição
Rede de liderança de pares	Um sistema de laços sociais entre líderes que estão conectados por meio de interesses e compromissos compartilhados, trabalho compartilhado ou experiências. Os líderes da rede compartilham informações, fornecem conselhos e apoio, aprendem uns com os outros e ocasionalmente colaboram em conjunto. As redes de liderança de pares proporcionam aos líderes acesso a recursos em que podem confiar. Os programas de desenvolvimento de liderança procuram frequentemente criar e catalisar redes de liderança de pares para expandir os laços de confiança que os líderes têm uns com os outros. Em outros momentos, as redes de pares emergem quando líderes com algo em comum acham benefício pessoal ao compartilhar e conectar suas experiências.
Redes de liderança organizacional	Um conjunto de laços sociais estruturados para aumentar o desempenho. Esses vínculos são frequentemente informais e existem fora do organizacional, como quando um funcionário procura aconselhamento de um colega que não seja seu supervisor para ajudar a resolver um problema mais rapidamente. Em outras ocasiões, equipes ou comunidades de prática são intencionalmente criadas para organizações que interferem com o desempenho, o lucro ou o cumprimento de sua missão. Ao nível inter-organizacional, as redes de liderança apoiam organizações com interesses comuns para produzir um produto ou prestar um serviço de forma mais eficiente.
Redes de liderança de políticas de campo	Uma rede conectando líderes que compartilham interesses comuns e que têm o compromisso de influenciar um campo de política. Estas redes procuram moldar o ambiente (por exemplo, o enquadramento de uma questão, suposições subjacentes e o que se espera). As redes efetivas de liderança de políticas de campo tornam mais fácil para os líderes encontrarem um terreno comum em torno das questões que eles se preocupam, mobilizam apoio e influenciam a política e a alocação de recursos.
Redes de liderança coletiva	Um sistema auto organizado de laços sociais entre pessoas atraídas por uma causa comum ou focadas em uma meta compartilhada. Membros da rede exercem liderança localmente. À medida que o número de agrupamentos locais cresce e há interação crescente, esses grupos começam a se alinhar e conectar-se para formar redes maiores. Essas redes são frequentemente enraizadas em um sentido de comunidade e propósito; Podem ser conduzidos por um desejo de alcançar uma meta específica, ou simplesmente pelo desejo de cada membro de pertencer a algo maior do que a si mesmo.

Fonte: Hoppe e Renelt (2010)

3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Uma estratégia para o desenvolvimento local se dá por meio de arranjos produtivos locais, representado por uma rede de empresas em uma localidade geográfica. Os Arranjos Produtivos Locais são aglomerados constituídos por empresas em um mesmo espaço geográfico, se organizando em rede e desenvolvendo sistemas complexos de integração e processos de cooperação e valorização do esforço coletivo (SOERGER *et al*, 2014).

Na literatura estrangeira, não se encontra a nomenclatura APL, sendo esta exclusiva dos pesquisadores brasileiros. Em 1997, os pesquisadores da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais desenvolveram o termo em português para se traduzir o conceito de “*cluster*”, definindo os APLs como sendo:

[...]aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas, [...] e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p.3).

De acordo com Goulart *et al* (2010), o desenvolvimento local têm se tornando um assunto cada vez mais interessante pelas formas organizativas inovadoras e pela importância da articulação entre o Estado, o mercado e a sociedade. Nas indagações referentes à relação entre organizações e desenvolvimento, o que tem chamado a atenção é a vinculação à existência de formas organizacionais, tais como arranjos produtivos locais (APL), clusters, consórcios, parcerias visando o desenvolvimento local/regional e redes organizacionais.

Quando se fala em desenvolvimento local, trata-se de um lugar territorialmente construído com uma formação socioespacial onde os processos acontecem (GOULART *et al*, 2010).

Há uma forte relação e interdependência entre as redes empresarias, os APLs, governança e o desenvolvimento local. Nas redes que surgem os chamados APLs, necessitam de uma gestão mais participativa visando os benefícios dos

diversos atores envolvidos, propiciando-se assim, o desenvolvimento local (VILLELA e PINTO, 2009).

Buarque (2006, p.25) definiu desenvolvimento local como sendo um “processo endógeno de mobilização das energias sociais em espaços de pequena escala (municípios, localidades, microrregiões) que implementam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população.

Santos e Rodríguez-Garavito (2006) defendem este conceito de desenvolvimento "de baixo para cima", alegando que a potencialidade de decidir sobre o desenvolvimento não é apenas restrita ao Estado e às elites econômicas locais, a sociedade civil faz parte dos principais autores desse processo estruturação coletiva. Nessa mesma linha, Martins, Vaz e Caldas (2010) defendem a ideia do desenvolvimento local criar um espaço e dar condições para a interação entre as pessoas, dando oportunidade de exercerem a cidadania.

No entanto, Borges (2007) considerou desenvolvimento local e regional com crescimentos que vão além do econômico, apontando quatro dimensões: econômico, social, político-institucional e ambiental (ver Quadro 5).

Diante dessas quatro dimensões, o autor afirma que o desenvolvimento pode ser considerado como um sistema total, com diferentes subprocessos mas que ao mesmo tempo influenciam e são influenciados pelo comportamento dos outros subsistemas. Dowbor (1996), admitiu que o desenvolvimento local não deve ser apenas pensado por uma “lógica economicista”, afirmando que tal estratégia de ação de base local deve considerar o “problema da necessidade da geração de emprego e renda”.

Mas, para promover o desenvolvimento de maneira adequada e efetiva também é necessário investir em vários tipos de capital (humano, social, natural, entre outros) de maneira equilibrada. Dessa forma, a produção econômica estará aumentando e democratizando o acesso às riquezas e ao conhecimento, incrementando o poder da população e proporcionando a participação nos bens e serviços públicos e no processo de tomadas de decisão da sociedade (FERREIRA *et al*, 2011).

Quadro 5 - Dimensões do Desenvolvimento Local

Autores	Econômico	Social	Político-institucional	Ambiental
Suarez (1993)	Promoção de operações e atividades econômicas, utilização eficiente dos recursos, inovação	Mudança na estrutura dos grupos sociais, distribuição de bens econômicos e sociais	Adequação às regras políticas e mudanças sociais e econômicas, garantia da representação dos grupos sociais	Potencialidade e disponibilidade de recursos, conservação
Zapata, et al (2001)	Resultados econômicos oriundos do aproveitamento e articulação das capacidades, fortalecimento das do processo produtivo e integralização da rede	Maior igualdade social e participação da sociedade na estrutura de poder	Maior representação dos segmentos sociais; acordo entre agentes governamentais, mercado e sociedade civil; resgate da cidadania	Princípio de sustentabilidade, meio ambiente como ativo do desenvolvimento
Gallicchio (2002)	Criação, acumulação e distribuição da riqueza	Relaciona-se equidade, qualidade de vida e integração social		Recursos naturais e sustentabilidade dos modelos adaptados em médio e longo prazo
Buarque (2004)	Fatores gerais da economia local e nacional; relações comerciais, infraestrutura de cadeias produtivas e econômicas	Relações de emprego, estruturas sociais e fundiárias; padrões culturais	Governabilidade do território e definição de projeto específico, autônomo e sustentável pelos próprios atores locais	Disponibilidade e condições dos recursos naturais
Ferreira et al (2011)	Melhora da economia local e regional, desenvolvimento do país, diversidade econômica	Oferecimento de empregos, qualidade de vida da sociedade e modos de vida mais sustentáveis	Forte presença de agentes de desenvolvimento governamentais, empresariais e da sociedade civil, estratégias e políticas públicas	Conservação de valores naturais

Fonte: adaptado de Borges (2007).

Martins, Vaz e Caldas (2010) estudaram alguns casos de algumas regiões do Brasil e constataram que há uma variedade de procedimentos de articulações de atores locais em torno do desenvolvimento local. Os instrumentos de ascensão do desenvolvimento se moldam em função das estratégias e dos objetivos desses atores, além de existir uma forte influência das capacidades institucionais e sociais, e das dinâmicas políticas de cada contexto.

Em relação as iniciativas, a maioria delas partem do governo e de outras parcelas da sociedade civil, como por exemplo, os empresários que criam associações. Nessas redes, há sempre a presença de um ou mais atores sociais fortemente envolvidos (MARTINS; VAZ e CALDAS, 2010).

Essas redes de organizações afetam a competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais de três maneiras principais: aumentam a produtividade das empresas localizadas na região, indicam a direção e o ritmo da inovação sustentando o crescimento futuro da produtividade, estimulam a formação de novas empresas, expandindo e reforçando o próprio *cluster* (AMATO NETO, 2005).

Vale-se ressaltar que, embora sejam aglomerações em uma determinada região, as empresas não precisam ser necessariamente do mesmo setor, abrangendo desde fornecedores à instituições públicas e privadas, que dão suporte no desenvolvimento de recursos humanos e no financiamento de projetos (TEIXEIRA, 2008).

Marini e Silva corroboram essas ideias afirmando que APLs possuem diversas instituições de apoio, impulsionando vínculos cooperativos importantes:

[...] são concentrações geográficas e setoriais de empresas; constituem-se basicamente por pequenas empresas; estão inseridas num tecido socioprodutivo com várias instituições de apoio, como universidades, centros de pesquisa, associações de classe, órgãos governamentais e instituições financeiras; possuem fortes vínculos interativos entre os agentes locais; apresentam laços de cooperação e aprendizagem, entre outras. (2010, p.89)

É significativo também destacar a importância da participação dessas empresas em um aglomerado caracterizado por vínculos entres os atores em um mesmo ambiente, pois tem ajudado as micro, pequenas e médias empresas a superar barreiras ao seu crescimento, além de explorar as eficiências coletivas e desenvolver economias externas às firmas, fazendo com que haja uma dinamização desses espaços econômicos e contribuindo para que as empresas e outras instituições participantes melhorem seu desempenho e fortaleçam o desenvolvimento local e regional (SOERGER *et al*, 2014).

Zaccarelli *et al.* (2008) considera arranjos produtivos como organizações supra-empresariais, isto é, os *clusters* são sistemas íntegros constituídos, em que o próprio reconhecimento requer a averiguação de efeitos sistêmicos observáveis. O autor discute diferentes elementos visando compreender o desenvolvimento e a

consolidação dos agrupamentos, propondo alguns efeitos sistêmicos das redes inter-organizacionais, batizado como fundamentos (ver Quadro 6).

Quadro 6 - Fundamentos dos APLs

Fundameto		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
1	CONCENTRAÇÃO geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedor) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos.	Custos de busca e acesso menores para o cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3	ESPECIALIZAÇÃO Das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios.	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5	COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado à redução de custos, decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6	COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	Diferencial competitivo devido a transparências e desenvolvimento compartilhado de competências.	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7	SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução de acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e na oferta das empresas do <i>cluster</i> .	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
9	CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do <i>cluster</i> .	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
10	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o <i>cluster</i>	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes ou de negociação com “leões” da rede.	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do <i>cluster</i> em termos de lucro agregado.

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008).

Marini, Silva e Nascimento (2016) mostra que existe uma diversidade de estudos clássicos nessa área de arranjos produtivos usando como exemplos o complexo de alta tecnologia do Vale do Silício e os distritos industriais da Terceira Itália. Enfatiza também a relevância do vínculo territorial como suporte para as aglomerações produtivas locais.

A forte necessidade das empresas reduzirem custos e aumentarem a produtividade estão impulsionando a formação de arranjos entre essas empresas, assim elas tem maior poder de competição não precisando arcar sozinha com os custos e incertezas (OLAVE e AMATO NETO, 2001). Portanto, Powell (1990) defende que as vantagens não advém essencialmente da redução de custos, mas primordialmente pelo acesso aos recursos críticos e competências e conhecimentos mais especializados.

Dentre as diversas vantagens das empresas se unirem e formarem um arranjo, Amato Neto (2000) enfatiza a maior capacidade de sobrevivência às instabilidades e conflitos do ambiente, pois a união das ações são mais robustas que estas sendo realizadas isoladas.

Para Oliveira e Martinelli (2014), os estudos sobre arranjos produtivos estão cada vez mais importantes na literatura, tornando um tema extremamente debatido tanto em pesquisas nacionais, quanto internacionais. Essas organizações obtêm benefícios que vão além do contexto de cada organização, conseguindo ajudar no desenvolvimento local nas regiões onde esses arranjos se localizam, contribuindo no avanço social e econômico e da qualidade de vida da população.

Segundo Suzigan *et al.* (2004), essas aglomerações de organizações tem como peculiaridade essencial a capacidade de provocar economias externas, acidentais ou propositalmente criadas, contribuindo para o desenvolvimento da competitividade das empresas e, conseqüentemente, de todo o arranjo produtivo. De acordo com eles, essas economias podem ser incidentais resultante da:

1. existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local;
2. presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços, e

3. grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

Portanto, as empresas e instituições podem também promover economias externas propositalmente, realizando ações conjuntas, tais como compra de matérias-primas, desenvolvimento de cursos e capacitações, fomentação de consórcios de exportação e admissão de serviços especializados (SUZIGAN *et al.*, 2004).

Como já visto, os APLs possuem grandes vantagens, das quais Lastres e Cassiolato (2005) destacam as principais: (ver Quadro 7).

Quadro 7 - Principais vantagens do foco em arranjos produtivos locais

- Representação de uma unidade prática de investigação que vai além da tradicional visão baseada na organização individual, setor ou cadeia produtiva, permitindo estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas;
- Foco em grupos de agentes (empresas e organizações de P&D, educação, treinamento, promoção, financiamento, etc.) e atividades conexas que regularmente caracterizam qualquer sistema produtivo e inovativo local;
- Delimitação do espaço onde ocorre o aprendizado, pois são criadas as capacitações produtivas e inovadoras e fluem os conhecimentos tácitos;
- Representação do nível no qual as políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações podem ser mais efetivas (deve-se enfatizar a relevância da participação de agentes locais e de atores coletivos).

Fonte: adaptado de Lastres e Cassiolato, 2005, p.6.

Galindo, Câmara e Lopes Júnior (2011) destacam que para o processo de evolução do APL, é fundamental a atuação conjunta dos agentes locais e da coordenação e controle das ações e projetos elaborados, “os processos de mudança e desenvolvimento estão baseados, inevitavelmente, em uma abordagem participativa voltada para o desenvolvimento da capacidade produtiva e inovativa, bem como para a formação de competências”, conforme a figura 3.

Figura 3 - Vertentes do processo de Desenvolvimento do APL

Fonte: adaptado de Galindo, Câmara e Lopes Júnior (2011).

Esse modelo de desenvolvimento local compreende, no mínimo, três aspectos: 1) econômico, marcado por um método específico de produção apto a viabilizar aos empresários locais, a utilização efetiva dos fatores produtivos e o aperfeiçoamento da produtividade; 2) dimensão sociocultural, na qual os atores econômicos e sociais participam das instituições locais formando um forte conjunto de relações e incorporando os princípios da coletividade ao processo de crescimento e; 3) a política, que se concretiza nas iniciativas e realizações locais, viabilizando a constituição de um entorno local que facilita a produção e contribui com o desenvolvimento (MATTOS, 2008).

O papel de intermediadores e influenciadores no desenvolvimento de um APL é essencial, porém a ação coletiva constante se torna necessária. Bellandi e Lombardi (2012) realizaram um estudo analisando quatro *clusters* industriais com negócios individualizados para entender seu modelo de desenvolvimento, o resultado destacou a importância do papel da atuação coletiva entre as empresas e entidades locais, e da representação de empreendedores no processo de desenvolvimento local sustentado.

Porém, Villela e Pinto (2009), através de seus estudos relatam que alguns APLs possuem uma desconfiança devido à concorrência muitas vezes predatórias, além da falta de entendimento dos interesses coletivos, e ainda que há uma forte necessidade de se criarem mecanismos eficientes para aumentar a confiança mútua.

Um desses mecanismos que ajudam no controle e comando da rede é entendido como governança, que conforme Teixeira e Teixeira (2011, p. 250) “A governança de redes é cada vez mais utilizada para coordenar o relacionamento interorganizacional caracterizado por mecanismos sociais informais em sistemas produtivos complexos inseridos em ambientes de competitividade e incertezas”. Corroborando com o conceito, Sacomano Neto e Paulillo (2012, p.1150) apresentam que “As governanças em APLs podem ser entendidas por mecanismos de comando, intervenção, influência e participação dos atores envolvidos” (SACOMANO NETO e PAULILLO, 2012, p.1150).

Lastres e Cassiolato (2004, p.14) definem governança como:

1. Processos complexos de tomada de decisão levando a: repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar, bem como parceria entre o público e o privado;
2. Conjuntos de redes organizadas, gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais.

No caso particular dos APLs, a governança refere-se

[...] aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes — Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. — ; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p. 14).

Villela e Pinto (2009) traz que governança é “o processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente”. E ainda, que é uma forma de controlar as atividades interdependentes e manter a coordenação da rede (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

Lazerson e Lorenzoni (1999) apresentaram quatro tipologias de estruturas hierárquicas de governança. A primeira tipologia chamada de “all ring no core”, não há hierarquia, existem fortes relações assimétricas entre os atores e não há nenhuma organização líder. Já a segunda é denominada “core and ring”, onde os agentes podem ser coordenados sistematicamente e ainda haver um desequilíbrio entre eles, há também um agente líder, porém seu poder não limita a existência de outros agentes líderes e há uma influência e dependência entre eles. A terceira estrutura é nomeada de “core ring with lead firm”, onde há alguma assimetria entre eles, portanto existe

uma hierarquia significativa com uma organização dominante. Já a quarta os autores chamaram de “all core”, em que todos os atores estão no núcleo.

Entretanto, o comportamento dos atores envolvidos são moldados pelo contexto social e suas interações (GRANOVETTER, 1985). O ator se comporta de acordo com a posição que ele ocupa e de suas relações na rede (POWELL, 1990).

Vale destacar que as redes são entendidas como um sistema híbrido de governança (POWELL, 1990), e no entanto,

[...] a governança das redes vem sendo tratada como uma estrutura e/ou processo que visa ao ajustamento da ação entre entidades autônomas, para o estabelecimento de uma ordem que garanta que o comportamento individual das unidades seguirá as regras para a ação coletiva (GOBIBI *et al*, 2005, p.2)”.

Corroborando com os autores, Humphrey e Schmitz ainda acrescentam que a governança pode ser exercida tanto na esfera pública quanto na esfera privada, e ainda, não só nos níveis locais, quanto globais também (conforme Quadro 8).

Em relação a governança local privada, destaca-se o trabalho de associações e agências de desenvolvimento. Portanto, a estrutura de governança mais comum é a pública-privada na esfera local, em que o público promove redes de políticas regionais e locais estimulando os agentes na atuação conjunta e nas relações de cooperação (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

Quadro 8 - Categorias de governança de atividade econômica pública-privada e local-global

	Nível Local	Nível Global
Governança Privada	Associações de empresas locais	Cadeia global dirigida pelo comprador Cadeia global dirigida pelo produtor
Governança Pública	Agências governamentais locais e regionais	Regras da Organização Mundial do Comércio – OMC Regras nacionais e supranacionais com padrões globais
Governança Pública-Privada	Redes de políticas locais e regionais	Padrões internacionais Campanhas de organizações não governamentais internacionais

Fonte: adaptado de Humphrey e Schmitz (2000).

Em seu estudo, Sacomano Neto e Paulillo (2012) constataram que para uma efetiva coordenação das ações de um APL, há uma importância significativa da

representação do sindicato e que ele é o ator central da rede, em que exerce a governança de maneira legítima e formal.

O sindicato é quem coordena as ações realizadas, como o oferecimento de cursos, treinamentos, palestras, capacitações e consultorias. Ademais, há uma estrutura composta por líderes de empresas e de instituições parceiras formada para capacitar os empresários, oferecer treinamentos, realizar feiras, atrair investimentos e outras ações visando a melhora do setor atuante (SACOMANO NETO e PAULILLO, 2012).

Além da forte atuação de sindicatos e empresários, as instituições como SEBRAE, SENAI/SESI, SENAC, prestam auxílios através de alguns programas (SACOMANO NETO e PAULILLO, 2012). Para Teixeira e Teixeira (2011), o principal parceiro de um APL é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), sendo um forte responsável na articulação e no funcionamento do arranjo, direcionando as ações para se chegar no objetivo do grupo.

Além da forte atuação dessas instituições, os APLs valorizam a atuação de sindicatos e associações comerciais, a confiança entre os atores envolvidos e as lideranças locais, que originam uma liderança bem sucedida (SUZIGAN *et al*, 2008).

De acordo com Gobibi et al (2005), a literatura de governança defende a cooperação a dependência entre as pessoas pertencentes à rede e a confiança como um recurso para estabelecer ações coletivas, mas trará de forma secundária as relações entre os agentes estabelecidos na rede.

A importância da governança no arranjo se dá também, pela necessidade de conciliar os interesses, que algumas vezes são divergentes, dos diversos atores. Portanto, constituir uma cultura de cooperação e de harmonia para a consolidação dos APLs é delicado e pode algumas vezes, ser algo bem difícil (GOBIBI et al 2005).

4 DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS E OS ATRATORES SOCIAIS

Bertalanffy (2012) defende a importância da aplicação prática da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) para ajudar na resolução dos problemas que aparecem nas ciências sociais, como nos negócios, no governo e na política.

As concepções da TGS se basearam no pensamento de uma estruturada disciplina a respeito de princípios cartesianos, intitulada cibernética (BERTALANFFY, 2012; BAUER 2008). Ela buscou a formalização de conceitos gerais que foram posteriormente aplicados a campos distintos, como a Biologia, a Engenharia, a Física, a Psicologia, a Sociologia, etc (BAUER, 2008).

A teoria dos sistemas, elaborada pelo biólogo alemão Ludwing Von Bertalanffy como uma teoria interdisciplinar e uma abordagem essencialmente organicista, buscou identificar princípios e conclusões de determinadas ciências e que fossem aplicáveis a todas as demais, refletindo o que as diversas ciências tem em comum sem prejuízo do que têm de específico (BAUER, 2008).

Para Capra (2006) a TGS surgiu em consequência do aumento da complexidade organizacional e do desenvolvimento dos diversos tipos de tecnologia que passaram a exigir estratégias e metodologias sistêmicas, que tivessem condições de considerar os efeitos gerados a partir das interações mútuas entre componentes e também com relação aos diferentes tipos de sistemas ambientais, físicos e organizacionais.

Segundo Bauer (2008), a TGS possuía 5 fundamentos principais, conforme o Quadro 9:

Quadro 9 - Fundamentos da TGS

- a existência de uma tendência à integração das diferentes ciências;
- tal integração parecia seguir-se para uma combinação em uma teoria geral dos sistemas;
- tal teoria poderia ser um meio para se chegar a teorias exatas a respeito dos campos não físicos da ciência;
- ela se aproximaria do ideal de uma unidade da ciência, pelo desenvolvimento de princípios consolidados que percorreriam através do universo das distintas ciências;
- isto poderia conduzir a uma necessária integração da educação científica.

Fonte: elaborado a partir de Bauer (2008).

Na percepção de Ribeiro (2006, p.110), sistema é "um conjunto de elementos interagentes e interdependentes, cada qual com a sua função específica, que trabalham em sintonia para atingir determinado objetivo comum".

Os sistemas se relacionam entre si e formam uma totalidade cujo resultado final é superior ao somatório dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de forma isolada. E o sistema só pode ser considerado como tal se tiver um sentido (propósito ou objetivo). Eles são também orgânicos, ou seja, qualquer modificação em qualquer das partes influencia todas as demais (BAUER, 2008).

Originalmente, um sistema é um conjunto de elementos em interação. Bertalanffy queria compreender o funcionamento dos sistemas e analisar a interdependência entre os elementos que os integram. Tal estudo contribuiu para a origem de muitas denominações de diversos campos da ciência (BAUER, 2008).

De acordo com Bauer (2008), a TGS fundamenta-se em três princípios básicos (conforme Quadro 10).

Quadro 10 - Princípios básicos da TGS

1. *Os sistemas existem dentro de sistemas.* Todo sistema é composto por subsistemas e, também faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. Este, por sua vez, faz parte de um supra-sistema maior, e assim por diante. É uma conexão infinita.
2. *Os sistemas são abertos.* Cada sistema existe dentro de um meio ambiente que é constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de troca de energia e informação com o seu ambiente.
3. *As funções de um sistema dependem de sua estrutura.* Cada sistema tem um objetivo e um propósito que estabelece seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

Fonte: Elaborado a partir de Bauer (2008).

Corroborando com as ideias acima, Beer (1994) ainda traz que os sistemas se comportam diante à complexidade da rede e do meio ambiente, que se modificam a todo instante e faz com que haja uma interação significativa de todos os elementos, se fazendo necessário ainda, um enfoque sistêmico.

[...] existe uma relação entre todos os elementos e constituintes da sociedade. Os fatores essenciais dos problemas públicos, das questões e programas a adotar devem sempre ser considerados e avaliados como componentes interdependentes de um sistema total (BERTALANFFY, 2012, p. 22).

Pode-se dizer que os campos da cibernética e da teoria dos sistemas praticamente se fundiram, visto que o principal campo de aplicação teórica da cibernética são os sistemas. A cibernética é como uma teoria dos sistemas cujos princípios são a comunicação e a circulação de informações entre o sistema e o ambiente, como dentro do sistema, e o controle do funcionamento do sistema em virtude do ambiente (BERTALANFFY, 2012).

Os ciberneticistas concentraram-se em padrões de comunicação, e essencialmente em laços fechados e em redes. As investigações chegaram às concepções de realimentação e de auto-regulação e, posteriormente, à de auto-organização (CAPRA, 2006).

Capra (2006) relata também que todas os feitos primordiais da cibernética resultaram-se de comparações entre organismos e máquinas, ou seja, de modelos mecanicistas de sistemas vivos. Para ele “Um laço de realimentação é um arranjo circular de elementos ligados por vínculos causais, no qual uma causa inicial se propaga ao redor das articulações do laço, de modo que cada elemento tenha um efeito sobre o seguinte”, e então o último elemento realimenta (feedback) o efeito sobre o primeiro. Assim, a primeira articulação (“entrada”) é afetada pela última (“saída”), resultando assim na auto-regulação de todo o sistema.

Segundo Donaires (2012), o sistema é caracterizado por alguns parâmetros (o modelo pode ser visto na Figura 4 e sua explicação no Quadro 11).

Além das organizações serem consideradas sistemas abertos, são também análogos aos sistemas vivos. O conceito de sistema vivo é claramente aplicável à organização empresarial, que é um sistema criado pelo homem e mantém uma interação dinâmica com seu meio ambiente, influenciando sobre o meio ambiente, recebendo influência dele e constituindo um todo sinérgico (TERRA e PASSADOR, 2016).

Os sistemas vivos, assim como as empresas, são totalidades compostas cujos atributos não podem ser diminuídos às das partes menores. Suas características sistêmicas são inerentes ao todo surgindo das “relações de organização” das partes, ou seja, emergindo de uma composição das relações sistemáticas que é distintivo a essa espécie de organismos ou sistemas. As propriedades das partes dos sistemas vivos só podem ser compreendidos e entendidos dentro do contexto do todo maior, analisando sistematicamente o seu contexto e o seu meio ambiente. Deve-se então analisar o todo e suas relações, e não suas partes e objetos (CAPRA, 2006).

Quadro 11 - Parâmetros dos sistemas

1. *Entrada (input)*: É a força de partida que fornece matéria, energia ou informação para a operação do sistema;
2. *Saída (output)*: É o resultado do funcionamento e relações do sistema. São os *inputs* transformados pelo sistema;
3. *Processamento*: É o mecanismo de conversão das entradas em saídas, ele está empenhado na produção de um resultado, descreve a ação do sistema. O processador pode ser representado pela caixa negra, onde entram os insumos e saem os produtos.
4. *Retroalimentação ou Feedback*: É a função de sistema que compara a saída com um critério previamente definido. Tem por objetivo o controle, verificando se os resultados estão ou não em conformidade com o previsto.
5. *Ambiente*: É o meio que envolve externamente o sistema. Eles encontram-se inter-relacionados e interdependentes, o sistema deve adaptar-se ao ambiente para que ele seja viável e sobreviva. Como o ambiente muda constantemente, o processo de adaptação do sistema deve ser sensível e dinâmico.

Fonte: Elaborado a partir de Donaires (2012).

Figura 4 - Modelo genérico de sistema aberto

Fonte: Capra, 2006.

[...] os organismos vivos, sendo sistemas abertos, mantêm-se vivos e em funcionamento através de intensas transações com seu meio ambiente, que também consiste, parcialmente, em organismos. Assim, a totalidade da biosfera – nosso ecossistema planetário – é uma teia dinâmica e altamente integrada de formas vivas e não-vivas. Embora essa teia possua múltiplos níveis, as transações e interdependências existem em todos os seus níveis” (CAPRA, 2006, p. 269).

Diante de tais perspectivas, a complexidade diferentemente do holismo, não consiste em negar as partes, o estudo dos sistemas deve ser realizado baseado

no todo e suas partes (ver Figura 5). "Se todas as coisas são causadas e causantes, ajudadas e ajudantes, mediadas e imediatas, e mantidas por um ligação material e insensível que as sujeitam, torna-se impossível conceber as partes sem conceber o todo e tampouco o todo sem conceber as partes " (Morin 2007, p.22).

Figura 5 - Diferenças de abordagem entre atomismo, holismo e sistemismo

Fonte: Terra e Passador (2018).

As organizações como sistemas vivos e instáveis, podem ter suas dinâmicas modificadas e influenciadas por atratores sociais. Atrator pode ser entendido como um conjunto invariante para o qual as órbitas próximas convergem depois de um tempo suficientemente longo (FIEDLER-FERRARA e PRADO, 1995). Pode ainda, ser definido como um conjunto de valores ou um valor para os quais as variáveis do sistema tendem, e ainda, apontam uma condição de equilíbrio pretendido por esse sistema (GIOVANNINI, 2002; MANSON, 2001).

Para Capra (2006, p.117), "um atrator pode ser descrito como um ponto fixo no sistema de coordenadas, que atrai a trajetória de evolução do sistema conforme o tempo passa".

O equivalente social aos atratores seriam os líderes, os Estados, os chefes ou aquilo que dá identidade à organização (SARDAR e ABRAMS, 1999). Como esses

atratores moldam a dinâmica dos sistemas oferecendo suas individualidades, quando são removidos ou alterados, o sistema pode sofrer transformações e rupturas irreversíveis, ou seja, ao modificar o atrator, as organizações podem propiciar um ponto de bifurcação, ficando instáveis e impedindo a reconstituição das suas dinâmicas iniciais (TERRA e PASSADOR, 2016).

Capra (2006, p. 117) traz que os “atratores podem desaparecer ou converter-se uns nos outros, ou novos atratores podem aparecer subitamente”. Para o autor, os pontos críticos de instabilidade de um sistema são chamados de “ponto de bifurcação” (ver Figura 6), pois menciona que “são pontos na evolução do sistema, nos quais aparece subitamente um forqueamento, e o sistema se ramifica em uma nova direção” (CAPRA, 2006, p. 117). Nessa perspectiva, os sistemas são estruturalmente instáveis nesses pontos de bifurcação (GLASS e MACKEY, 1997).

Figura 6 - Ponto de bifurcação

Fonte: Prigogine (1996)

Matematicamente, um ponto de bifurcação representa uma dramática mudança da trajetória do sistema no espaço de fase. Um novo atrator pode aparecer subitamente, de modo que o comportamento do sistema como um todo “se bifurca”, ou se ramifica, numa nova direção (CAPRA, 2006, p.143).

Terra e Passador (2017) enfatizam a importância dos atratores para que ocorra a dinâmica de um sistema e de sua forte atuação para que esses “pontos de bifurcações” sejam minimizados. Caso contrário, esses sistemas podem entrar em uma sucessão de bifurcações, influenciando no seu andamento (ver Figura 7).

Figura 7 - Bifurcações sucessivas em um sistema instável

Fonte: Prigogine (1996).

Esses atratores podem ser os “atratores humanos”, representados pela figura de liderança; os sistemas técnicos, representados pelas estruturas formais das organizações; sistemas sociais, que são propriamente as relações sociais; e os sistemas sócio-técnico, que são a combinação do sistema técnico e do sistema social (Quadro 12). Ainda de acordo com Terra e Passador (2017), em uma pesquisa realizada por eles, foi possível constatar que o sistema técnico é o principal atrator na sustentação da dinâmica organizacional.

Quadro 12 - Atratores sociais

ATRADORES SOCIAIS	
Indivíduos	São os “atratores humanos”, representado pelas figuras de liderança.
Sistema Técnico	Corresponde às demandas da tarefa, à implantação física e ao equipamento existente, é o responsável pela eficiência potencial da organização. Ou seja, são as estruturas criadas para a execução do trabalho.
Sistema Social	Refere-se às relações sociais daqueles encarregados da execução da tarefa, que transformam a eficiência potencial em eficiência real.
Sistema Sócio-Técnico	É a combinação do sistema técnico com o sistema social.

Fonte: Elaborado a partir de Motta (2013) e Terra e Passador (2017).

No caso dos APL's, os atratores “indivíduos” são principalmente as lideranças que impulsionam o desenvolvimento da rede; o “sistema técnico” é a estrutura criada para a realização das ações, podendo ser em associações, prefeituras, empresas ou em algum outro lugar específico e determinado pelos agentes; o “sistema social” são as relações entre os participantes e empresários; e o “sistema sócio-técnico” é a própria estrutura com suas relações (TERRA e PASSADOR, 2017).

5 LIDERANÇA

Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo à alcançar metas e objetivos, podendo essa influência ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização, e a liderança informal, que é aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização, não necessitando a pessoa ter um alto cargo, eles surgem naturalmente dentro de um grupo (ROBBINS, 2007).

Diante de um ambiente profundamente complexo para ser previsto, em que o mercado muda constantemente e novos cenários surgem a todo momento, o líder é capaz de observar ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo bem como os pontos fortes e fracos das empresas, delineando objetivos, definindo estratégias, ações e implementação (TERRA; PASSADOR, 2016).

Para Kotter (2013), a liderança está se tornando cada vez mais essencial nas organizações modernas para se estabelecerem adaptáveis e dinâmicas. Para o autor, aquelas noções tradicionais de liderança, de que é um território para poucos eleitos elevando as aptidões de liderança como sendo natas já não faz mais sentido algum.

De acordo com Cabral e Seminotti (2009), a liderança é como uma competência que necessita de ser desenvolvida entre os sujeitos do grupo. A liderança é percebida onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. A capacidade de liderar depende de todo o contexto em que ela é exercida e das inter-relações que se estabelecem entre todos os atores. É nessas interações entre os atores que compõe a rede organizacional que a liderança produz e é produzida.

Para Hooper e Potter (2010, p.62) "a liderança já não é comando, controle e forçar as pessoas a conformarem-se", para liderar é preciso "conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas."

Vale ressaltar também que os líderes podem ser designados de maneira formal ou podem emergir nos grupos sociais, que são líderes que se tornam influentes

por possuírem habilidades especiais, influenciando outras pessoas, sem necessariamente depender do poder formal (ROBBINS, 2004; SILVA, 2001).

Kouzes e Posner (1997) descrevem dez compromissos para a boa atuação de líderes e gestores de pessoas (Quadro 13).

Quadro 13 - Os Dez Compromissos da Liderança

Desafiar o estabelecido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar 2. Experimentar, arriscar-se e aprender com os erros
Inspirar uma visão compartilhada	<ol style="list-style-type: none"> 3. Imaginar um futuro enaltecido e enobrecido 4. Arregimentar os outros para uma visão comum mediante o apelo aos valores, interesses, esperanças e sonhos deles
Permitir que os outros ajam	<ol style="list-style-type: none"> 5. Incentivar a colaboração mediante promoção de objetivos cooperativos e o desenvolvimento da confiança 6. Fortalecer as pessoas ao distribuir poder, possibilitar a escolha, desenvolver a competência, designar tarefas críticas e proporcionar apoio explícito
Apontar o caminho	<ol style="list-style-type: none"> 7. Estabelecer o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados 8. Alcançar pequenas vitórias capazes de promover progressos consistentes e estabelecer compromissos
Encorajar o coração	<ol style="list-style-type: none"> 9. Reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto 10. Celebrar com regularidade as realizações da equipe

Fonte: Kouzes e Posner (1997).

Em 2009, Kouzes e Posner fez uma análise desses cinco níveis que abrangem as dez práticas enunciando os comportamentos que os líderes devem ter para que ocorra uma liderança exemplar (Quadro 14).

Quadro 14 - As cinco práticas de liderança exemplar

Prática	Análise
Mostrar o caminho	É liderar a partir daquilo que acredita, partindo da clarificação dos seus valores pessoais. Significa que o líder terá de dar o exemplo e ser o modelo de comportamento que espera dos constituintes. Em suma, consiste em alcançar o direito e o respeito para liderar os seus constituintes através do envolvimento e ação direta sobre estes.
Inspirar uma visão conjunta	Refere-se ao líder ter uma visão atrativa para o futuro da organização envolvendo os seus constituintes na mesma. Para ter o envolvimento dos outros o líder terá de os conhecer, nomeadamente, os seus sonhos, as suas esperanças, aspirações e valores.
Desafiar o processo	É procurar novas ideias e reconhecer as que são boas, é desafiar o sistema organizacional para mudar. Comporta experimentar, correr riscos e errar. Os erros deverão ser encarados como momentos de aprendizagem, por seu turno, os pequenos sucessos devem ser considerados vitórias com o intuito de incentivar a que os constituintes voltem a experimentar.
Permitir que os outros ajam	Implica a promoção da colaboração e da confiança mútua. Esta prática aponta, por conseguinte, para a valorização dos outros, através da distribuição do poder, aumentando, consequentemente, a sua autoconfiança. Para haver uma responsável distribuição do poder é necessário aumentar a competência dos constituintes através, por exemplo, de formação.
Encorajar a vontade	Reporta-se a reconhecer as contribuições de todos através de celebrações das vitórias e dos valores, criando, consequentemente, um espírito de comunidade.

Fonte: Kouzes e Posner (2009).

Weber (1992) diferenciou o comportamento do líder em três tipologias: autoritária, liberal e democrática (Quadro 13). A liderança autoritária sua ênfase é centrada no líder, ele é quem estabelece a direção a ser seguida e como deve ser seguida, sem nenhuma participação do grupo. A liderança liberal emprega todo seu foco nos subordinados. Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder

como nos subordinados, as tarefas e diretrizes são debatidas entre todos e os processos escolhidos pelo grupo.

Quadro 15 - Estilos de liderança: Autocrática, Liberal e Democrática

	Autocrática	Liberal	Democrática
Tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas o líder decide • Sem participação do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Total liberdade para tomada de decisões • Participação mínima do líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretrizes decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder
Programação dos trabalhos	<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina as providências para a execução das tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação limitada do líder 	<ul style="list-style-type: none"> • O próprio grupo esboça as providências
Divisão do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina qual tarefa que cada um deve executar 	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo tanto divide as tarefas quanto escolhe os colegas • Falta de participação do líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão das tarefas a critério do grupo
Participação do líder	<ul style="list-style-type: none"> • É pessoal e dominador nos elogios e críticas ao trabalho de cada um 	<ul style="list-style-type: none"> • Não faz tentativa de avaliar ou regular o curso das atividades, faz apenas comentários 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura ser um membro normal do grupo

Fonte: Chiavenato (2008).

As lideranças são abordadas de acordo com cada teoria. As teorias de liderança têm avançado ao longo do tempo, devido a importância que os estudos organizacionais vem dando sobre o tema. Segundo Dinh *et al* (2013), o avanço vem ocorrendo na mudança do foco e concentração de cada teoria. Essas teorias se desenvolveram também para entender como micro processos (DINH e LORD, 2012) e os macro processos (CHANG e JOHNSON, 2010) afetam dinamicamente os resultados dos líderes e seguidores.

Os estudos da abordagem dos traços é uma das mais antigas e focavam nos traços de liderança e as maneiras como os indivíduos se saíam nas posições de chefia. Com o tempo evoluiu para questões relacionadas ao estudo das variáveis que tornam os líderes eficazes. Nesse aspecto o líder deveria possuir certas

características especiais de personalidade que o permitiam alçar e manter cargos de liderança, sendo entendido como um indivíduo diferente dos demais (BERGAMINI 1994).

Já Vergara (2000) relatava que existiam três tipos de traços: primeiro, os fatores físicos, como altura, aparência e idade. Segundo, algumas características de habilidades, como inteligência e fluência verbal. Terceiro, a personalidade, aspectos como a autoconfiança, sensibilidade, controle emocional e a dominância.

A teoria de traços de liderança propõe que certas características diferenciam líderes de outros indivíduos. Testes de teoria de traços, procurando os traços de líderes eficazes, dominou a pesquisa de liderança durante a primeira metade do século XX (COLBERT *et al*, 2012).

Ainda de acordo com esses autores, a análise de ambos os adjetivos de traços e registros de personalidade revelou que os traços de personalidade podem ser categorizados em cinco principais fatores: neuroticismo, extraversão, abertura à experiência, amabilidade e consciência (ver Quadro 16).

Quadro 16 - Atributos categorizados em cinco dimensões

Consciência	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar duro; - Liderança; - Motivado; - Necessidade de realização; - Perseverança; - Comprometimento; - Responsabilidade. 	Scarborough, 2011; Barringer e Ireland, 2010; Calvasina, Calvasina e Calvasina, 2010; Scarborough, Wilson e Zimmerer, 2009; Timmons e Spinelli, 2009; Kuratko, 2009; Van Aardt, Van Aardt, Bezuidenhout e Mumba, 2008; Kuratko e Hodgetts, 2007; Kroon, 2004; Bolton e Thompson, 2004; Burns, 2001; Nieman, Hough e Nieuwenhuizen, 2003.
Amabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular qualidade; - Se dar bem com os outros. 	Timmons e Spinelli, 2009; Van Aardt et al., 2008.
Abertura à experiência	<ul style="list-style-type: none"> - Independência - Tolerância à ambiguidade; - Oportunismo, coragem, iniciativa, criatividade, inovação, superar falhas, tolerância ao risco. 	Scarborough, 2011; Chillemi, 2010; Barringer e Ireland, 2010; Timmons e Spinelli, 2009; Scarborough et al., 2009; Kuratko, 2009; Nieman e Nieuwenhuizen, 2009; Van Aardt et al., 2008. Venter, Urban e Rwigema, 2008; Kuratko e Hodgetts, 2007; Kroon, 2004; Bolton e Thompson, 2004; Nieman et al., 2003; Burns, 2001.
Extraversão	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica; - Autoconfiança; - Alto nível de energia. 	Scarborough, 2011; Van Aardt et al., 2008.
Neuroticismo	<ul style="list-style-type: none"> - Locus de controle. 	Scarborough, 2011; Chillemi, 2010.

Fonte: Adaptado e traduzido de Farrington (2012).

Cada dimensão avalia com independência diferentes tendências individuais. Extraversão se refere ao grau de socialização, energia, emocionalidade positiva e busca de sensações. Neuroticismo é uma dimensão geral que explica as

associações entre emocionalidade negativa e instabilidade emocional. Amabilidade descreve a empatia, a cordialidade, empatia, solidariedade e abnegação. Conscienciosidade refere-se às tendências individuais relacionados ao autocontrole, pontualidade, precisão e diligência. Abertura à mudança explica as diferenças individuais em relação ao interesse pela cultura, estética, criatividade e flexibilidade cognitiva (MONTEIRO *et al*, 2015).

Em contraposição à teoria dos traços, a teoria comportamental determina que a liderança não é nata, que ela pode ser ensinada e transformadas (BRYMAN, 1986).

Para Souza (2006), a abordagem comportamental foca no estudo do comportamento individual e coletivo das pessoas, constatando que é possível a busca por uma maior aproximação entre as organizações e as pessoas.

Ainda de acordo com este autor, o trabalho das pessoas deve ser ao mesmo tempo eficiente e eficaz, alcançando não só apenas os objetivos da instituição, como também os objetivos pessoais.

Portanto, essa teoria é limitada por considerar pouco o ambiente e o contexto no qual o líder está inserido e preza o treinamento de competências de forma padronizada, sem levar em conta que a necessidade de cada líder é diferente (SILVA e MOURÃO, 2015).

Outra teoria de liderança é a teoria situacional, ela defende que não existe uma forma única de liderança, o estilo de liderança baseia-se na situação encontrada. De acordo com Blanchard (2011) a liderança situacional é uma das abordagens mais eficazes para gerenciar e motivar pessoas. Esta abordagem encoraja a parceria entre o líder e as pessoas que este apoia e de quem depende, se baseando na crença de que a aplicação do estilo de liderança deve ser feito sob medida conforme a situação e de acordo com o nível de desenvolvimento de cada pessoa, com tratamentos diferentes para pessoas diferentes.

Usando essa abordagem, conforme mostra a Figura 8, o M1 seria um principiante necessitando de um estilo de liderança de direção, em que o liderado recebe ensinamentos e instruções, sendo supervisionado mas praticando as novas habilidades aprendidas. O M2 seria aquela pessoa desestimulada necessitando de uma liderança de persuasão, recebendo um alto grau de direção e apoio. Nesse estilo, o líder visa aumentar o desempenho do liderado e estimulá-lo a tomar iniciativa. O M3 é um colaborador capaz, mas cauteloso. Este receberia então o estilo de liderança

apoio, para que sua autoconfiança se fortaleça. Já o M4 que é o realizador autoconfiante, receberia o estilo de delegação. Nesse estilo o liderado assume a responsabilidade pela tomada diária de decisões e pela solução de problemas, possuindo autonomia e agindo de modo independente (HERSEY e BLANCHARD, 2007; BLANCHARD, 2011).

Figura 8 - Comportamento do líder de acordo com o grau de maturidade do liderado

Fonte: Hersey e Blanchard, 2007.

Portanto, dentre as teorias de liderança, as abordagens transformacional e transacional são as mais dominantes no estudo da administração (Ver Quadro 15) (SOUZA, 2007; AVOLIO e BASS, 2004).

O conceito de liderança transformacional foi marcado pela primeira vez por Burns (1978), podendo ser percebido como uma relação de influência bilateral, respeitando as necessidades dos líderes e dos liderados.

Os líderes transformacionais podem ser caracterizados por sua influência idealizada, conhecida como influência carismática, em que o líder leva as pessoas a seguirem sua visão fazendo elas se sentirem especiais e importantes no processo. A motivação inspiracional, elevando o espírito de equipe e aumentando o entusiasmo. Esse componente da característica do líder faz com que os seguidores sejam inspirados por sua visão acreditando na sua viabilidade. Outro aspecto importante é o estímulo intelectual, encorajando a novas ideias dos liderados. E a consideração individualizada, referindo-se ao desenvolvimento e à mentoria dos seguidores,

necessitando delegação e empoderamento (BASS e AVOLIO, 1993 *apud* BARRETO *et al*, 2013).

Machado (2011) constatou que esse tipo de liderança possuem quatro dimensões essenciais: a dimensão carismática, que se constrói no desenvolvimento de uma visão e na instigação de orgulho, a dimensão inspiradora, relacionada à motivação e na modelagem dos comportamentos dos envolvidos, a dimensão de estimulação intelectual, que provoca nos colaboradores o desafio; e a dimensão de respeito pelos subordinados, prestando-lhes todo o apoio e atenção necessária. Deste modo, praticar a Liderança Transformacional é muito mais um trabalho de coordenação, integração e facilitação (ver Quadro 17).

Já a liderança transacional, também descrita primeiramente por Burns (1978), caracteriza o líder como sendo aquele que conduzem a liderança através da troca social. Ela ocorre quando o líder recompensa ou disciplina o liderado. Da suficiência do seu desempenho depende o reforço contingencial, tanto da recompensa contingencial positiva, como da forma mais negativa. (BASS e RIGGIO, 2005).

Quadro 17 - Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais

Líder Transacional	Líder Transformacional
<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente: recompensa os colaboradores pelo bom desempenho, reconhece as conquistas; • Administração Ativa: observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias; • Administração Passiva: interfere apenas quando os padrões não são alcançados; • Laissez-faire: dispensa responsabilidades, evita tomar decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma: promove uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho e ganha o respeito e a confiança das pessoas; • Inspiração: comunica suas grandes expectativas e expressa propósitos importantes de maneira simples; • Estímulo intelectual: promove a inteligência e a racionalidade, estimula o desafio e a resolução de problemas; • Consideração individualizada: dá atenção e orienta o colaborador.

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010).

Vale ressaltar que esses dois tipos de lideranças não são abordagens opostas. A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional, complementando aqueles níveis de desempenho já obtidos. Porém, de maneira geral, a liderança transformacional é mais eficaz.

Diante todo contexto aqui apresentado, pode-se perceber a importância de bons líderes nas redes organizacionais, e não só dentro das empresas de forma separada. Por isso, o presente esforço de pesquisa busca-se explorar no entendimento desses atores em toda a rede organizacional, como eles podem moldar essa rede e as organizações pertencentes à ela. Procura-se contribuir com o tema que já é bastante estudado, porém, não foram encontradas pesquisas sob essa perspectiva proposta.

Como a figura de liderança está se tornando cada vez mais essencial na organização moderna, Terra e Passador (2016) afirmam que os atratores sociais “humanos” representados pelas figuras dos líderes moldam e transformam o desenvolvimento das organizações e sua capacidade de sobrevivência. Isso se torna importante também em um APL, pois não são empresas únicas, e sim um aglomerado delas em que a liderança é essencial para o fortalecimento da rede.

6 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

6.1 Tipo do estudo

O presente estudo tem como objetivo investigar como os atratores sociais moldam as dinâmicas organizacionais em arranjos produtivos locais, e para se chegar no objetivo proposto, quanto aos fins, a pesquisa é de caráter exploratório, pois espera-se uma visão geral acerca do caso a ser estudado (COOPER e SCHINDLER, 2011).

Quanto à natureza do método, é caracterizada como pesquisa de abordagem qualitativa, pois busca-se entender “como” e “por que” um determinado fenômeno acontece, e por dirigir-se à análise de determinados casos em suas peculiaridades temporais e locais, e por pesquisar problemas particulares que ocorrem em tipos específicos de situações, e não em âmbito geral (FLICK, 2009).

Quanto aos meios, é caracterizada como pesquisa de campo, pois foi realizada no local onde acontece o fenômeno estudado; documental, uma vez que foram analisados vários tipos de documentos do Arranjo Produtivo Local em questão; e estudo de múltiplos casos. Foram investigados três casos diferentes entre si (APL de Juruaia, APL Grande ABC e APL de Ibatinga), visando entender as situações contrastantes e não apenas ter uma replicação direta (YIN, 2015). O APL de Juruaia foi escolhido pelo fato de ser um caso de sucesso, por ter sido constituído naturalmente e reconhecido pelo Governo de Minas Gerais. O do Grande ABC, por ser um projeto de APL consideravelmente recente e já descontinuado. E o de Ibatinga, por ser reconhecida como a “Capital Nacional do Bordado” e por já ter um tempo maior de projeto.

Para a obtenção das informações necessárias, a coleta de dados foi dividida em 3 etapas principais, como sugere a figura 9:

Figura 9 - Etapas da coleta de dados

Fonte: Elaborada pela autora.

A 1º etapa abordou entrevistas não estruturadas com os respectivos presidentes dos APLs, visando um melhor entendimento da história e uma compreensão da rede, assim como os principais atores da formação e da consolidação do grupo.

A 2º etapa foi a análise documental de arquivos e documentos considerados importantes no entendimento de toda a história da formação do APL, do contexto a qual está inserido, as perspectivas futuras e a compreensão da rede, a dinâmica a que rodeia e seus principais atratores, seja documentos públicos ou privados.

Posteriormente, a pesquisadora adquiriu bagagem suficiente para a seleção dos atores principais. Visando um entendimento da influência dos atores principais na formação e no desenvolvimento do APL, a 3º etapa abordou entrevistas semiestruturadas feitas com os atores considerados líderes, baseada na técnica de incidente crítico, que consiste em pedir à pessoa interrogada para que ela lembre-se dos elementos que chamaram sua atenção, relatando toda história, seja com fundamentos positivos ou negativos, que sobrevêm no decorrer de sua experiência durante todo o processo (COUGO, 2001; BITNER, BOOMS e TETREAULT, 1990), e que segundo Yin (2015), essa técnica abrange uma fonte substancial de fundamentos para o estudo, no qual estão ligadas a questões humanas.

Para que se tenha uma visão mais clara dos objetivos e dos meios para atingí-los, o quadro 18 representa as suas relações e os procedimentos a serem adotados.

Quadro 18 - Estratégia de pesquisa relacionada aos objetivos do trabalho

Objetivo Geral	Objetivo Específicos	Método de Pesquisa
Investigar como os atratores sociais moldam a estrutura e as dinâmicas em Arranjos Produtivos Locais.	Identificar e descrever os APL's	Análise de documentos internos e externos
	Identificar os principais líderes influenciadores do arranjo produtivo local a ser pesquisado	Entrevistas não estruturadas com os presidentes do APL
	Compreender o conceito e as redes organizacionais como um todo	Revisão bibliográfica
	Analisar a evolução do desenvolvimento local do campo de estudo	Análise de documentos internos
	Analisar o desenvolvimento e a consolidação do APL	Entrevistas não estruturadas com base na técnica do Incidente Crítico (IC)
	Identificar os principais atratores no desenvolvimento da rede	Análise de conteúdo
	Discutir a influência dos principais atratores na dinâmica rede	Com base na análise de dados do software IRAMUTEQ e análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora.

6.2 Entrevista com uso da técnica de incidentes críticos junto aos atores principais

A técnica dos incidentes críticos (TIC) foi desenvolvida por Flanagan (1973), quando participou do Programa de Psicologia de Aviação da Força Aérea e Exército dos Estados Unidos em 1941, durante a Segunda Guerra Mundial. Com a aplicação dessa técnica, o autor visava a avaliação psicológica dos pilotos.

A TIC mostra-se um poderoso procedimento de diagnóstico, pois os incidentes coletados propiciam uma representação verdadeira da situação existente e possibilitam implicações sobre o comportamento transmitido pelo ator envolvido (FLANAGAN, 1973).

[...] é um procedimento de entrevista qualitativa que facilita a investigação de ocorrências significativas (eventos, incidentes, processos, ou problemas) identificados pelo entrevistado, a maneira como eles são gerenciados, e os resultados em termos de efeitos percebidos. O objetivo é ganhar entendimento do incidente pela perspectiva do indivíduo, tendo em conta aspectos cognitivos, afetivos, e elementos comportamentais. (CHELL e LUKE, 1998, p.26)¹

A escolha de tal técnica se dá por ela proporcionar uma riqueza da investigação de incidentes e eventos, podendo-se explorar variáveis não analisadas antes. Sua essência é analisar histórias reveladas espontaneamente, e não adquirir soluções quantitativas (WOODRUFF *et al*, 1983).

Na TIC não há preconceitos sobre o que é importante para o respondente, refletindo-lhes a maneira normal de pensar, sem os forçar a se encaixarem em um modelo dado e sem restringir as observações a um conjunto limitado de variáveis. A técnica também provê um conjunto de evidências rico, conforme os relatos dos respondentes tragam detalhes relevantes de experiências inéditas. (MOREIRA e TROCCOLI, 2013, p.138)

Os incidentes críticos podem ser feitos de diversas maneiras, mas a abordagem é feita geralmente solicitando ao entrevistado que ele conte uma história sobre uma experiência que ele teve (GREMLER, 2004).

Gremler (2004), referindo-se a outros autores, aponta alguns benefícios da utilização da TIC: 1. Produz informações concretas, pois o entrevistado tem a oportunidade de dar uma descrição detalhada de suas próprias experiências (STAUSS; WEINLICH, 1997); 2. É um método de investigação atrativo, não se restringindo apenas a um conjunto limitado de variáveis (WALKER; TRULY, 1992); 3. É extremamente útil para aumentar o conhecimento sobre um fenômeno pouco conhecido (BITNER *et al*, 1990); 4. Pode fornecer um ponto de partida empírico gerando novas evidências de pesquisa sobre o fenômeno estudado a partir de padrões de respostas (KOLBE; BURNETT, 1991); e 5. Fornecem um rico conjunto de dados (GABBOTT; HOGG, 1996), detalhes ricos de experiências de primeira mão (BITNER *et al*, 1994) e pode ser descrita como uma poderosa ferramenta que adquire

¹ Do inglês: The critical incident technique is a qualitative interview procedure which facilitates the investigation of significant occurrences (events, incidents, processes, or issues) identified by the respondent, the way they are managed, and the outcomes in terms of perceived effects. The objective is to gain understanding of the incident from the perspective of the individual, taking into account cognitive, affective, and behavioral elements.

dados relevantes, e ainda durante as entrevistas podem surgir lembranças inesperadas, deixando os testemunhos ainda mais fortes (CHELL; PITTAWAY, 1998).

De acordo com Talim *et al* (2017), o incidente crítico deve apresentar três elementos principais, como a existência de um “contexto/acontecimento” observado, o “comportamento” decorrente do acontecimento e a “consequência” desse comportamento.

Com base nessas informações, a coleta de dados foi realizada solicitando ao entrevistado que relatasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL. Identificados esses acontecimentos, pediu-se ao entrevistado para que ele relatasse também acontecimentos que tiveram consequências positivas e negativas para a consolidação ou não do APL, podendo se extrair da resposta o “comportamento” no determinado “acontecimento” e suas “consequências”.

6.3 Caracterização dos sujeitos entrevistados

Vale ressaltar que a entrevista é um método bastante rico, o entrevistado pode falar de maneira espontânea e de acordo com sua vontade, ela encena livremente aquilo que ela pensa, sente e vive. Há uma riqueza nas informações recebidas, podendo se explorar e ir além do que se imaginou (BARDIN, 2011).

As entrevistas foram realizadas com 8 atores dos APLs estudados, sendo 4 entrevistados do APL de Juruaia, 2 de Ibitinga e 2 do grande ABC, totalizando em 22 páginas transcritas (ver Quadro 19).

Quadro 19 - Relação dos entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	CASO
Entrevistado A	Empresário e ex presidente sindicato	APL Ibitinga
Entrevistado B	Ex gestor do sindicato	APL Ibitinga
Entrevistado C	Empresário e ex presidente da associação comercial	APL Juruaia
Entrevistado D	Empresário e integrante da diretoria da associação comercial	APL Juruaia
Entrevistado E	Empresário e integrante da diretoria da associação comercial	APL Juruaia
Entrevistado F	Presidente da associação comercial	APL Juruaia
Entrevistado G	Ex coordenador geral do APL	APL Grande ABC
Entrevistado H	Ex assessora do APL	APL Grande ABC

Fonte: Elaborado pela autora.

6.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo, sua elaboração consistiu conforme as recomendações de Bardin (2011), isto é, na primeira etapa foi efetuada uma pré-análise baseada nas transcrições das falas dos entrevistados, na segunda uma análise mais profunda das entrevistas e aplicação das categorias, e na terceira a interpretação dos dados.

1. Pré Análise

É a fase que o pesquisador organiza as entrevistas, equipara-se à uma etapa de intuições, em que as idéias iniciais são sistematizadas e conduzidas a um esquema. É uma exploração sistemática dos documentos. Nessa fase, deve ser feita uma leitura “flutuante” de todas as entrevistas, a fim de analisar e conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e intuições.

2. Exploração do material

É a aplicação sistemática das decisões tomadas, é nessa fase que as operações podem ser efetuadas por computador, sendo feitas operações de codificação, decomposição ou enumeração.

3. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

Tendo resultados significativos, o analista é capaz de dispor-se de inferências e compreender algumas informações e descobertas em relação aos objetivos esperados.

Foi utilizada também a análise documental com todas as informações coletadas nos diversos tipos de documentos, visando entender como o APL impactou no desenvolvimento da cidade (se houve aumento na quantidade de visitantes, se possui algum evento para atrair pessoas, se há uma central de negócios para negociações com fornecedores, se há um bom relacionamento e troca de experiências entre eles).

Além disso, para o tratamento das entrevistas foi utilizado o *software* IRAMUTEQ, permitindo a realização de análises lexicográficas com a identificação de contagem das palavras. Através desse *software*, foi possível também fazer uma análise de similitude, que consiste em identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado fornece indicações da conexidade entre elas auxiliando na identificação da estrutura da representação. (CAMARGO e JUSTO, 2013).

Camargo (2005) defende a utilização do *software* em questão, apontando a sua individualidade inovadora na análise de entrevistas beneficiando diversas pesquisas sobre determinados fenômenos.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Caracterização dos casos

Para a realização da pesquisa de campo, foram escolhidos três APLs têxteis e de confecções: APL Têxtil Lar de Ibatinga, APL de lingerie de Juruaia (capital mineira da lingerie) e o APL têxtil e de confecções do grande ABC.

7.1.1 APL de Ibatinga

Um dos grupos de interesse da presente pesquisa consiste no Arranjo Produtivo Local (APL) da cidade de Ibatinga, localizada no interior do estado de São Paulo, a 353 km da capital.

De acordo com o IBGE, a cidade possui uma população de 53.158 habitantes em uma área de 689,391 km². É reconhecida como a Capital Nacional do Bordado. O trabalho das bordadeiras corresponde a 80% da economia local (TURISMO PAULISTA, *on line*).

Desde o início do desenvolvimento do bordado, o município sempre foi um importante local de vendas. Os bordados eram vendidos na própria cidade ou levados para outras regiões e Estados. No entanto, o fator fundamental para a consolidação do bordado como atividade típica do município foi a realização da 1ª Feira do Bordado de Ibatinga, em 1974, promovida pela Prefeitura local. A realização da feira pelos anos subseqüentes e a boa divulgação foi delineando, em âmbitos regional e nacional, a marca “Bordado de Ibatinga”, atraindo grande número de turistas e compradores dando origem a um amplo comércio local. Casas residenciais foram transformadas em lojas e mini shoppings, tornando o antigo centro urbano em um centro comercial voltado aos negócios do bordado (FLORIAN e LORENZO, 2008).

Só a partir de 2002 alguns empresários locais da Câmara Municipal da Estância Turística de Ibatinga apoiados pelo SEBRAE, foram buscando construir um conjunto de relações, com vistas a articular empresas e sindicatos para construção de um “Arranjo Produtivo Local” (FLORIAN e LORENZO, 2008).

Segundo a Fiesp, o projeto contou com 3 fases. Das 586 empresas do pólo industrial, 19 delas integraram a primeira fase, ocorrida em 2003/2004. Já em um segundo momento, o projeto contou com 36 empresas (2005 à 2007). Na última fase em 2008, o APL já era integrado por 52 indústrias.

Os integrantes do Arranjo recebiam treinamentos e assessorias, atividades que fazem parte do plano de ação estratégico traçado. Consultores do Senai e do Sebrae aproveitavam o bom nível educacional dos profissionais da região para melhorar a gestão da produtividade e aumentá-la em 15% nas empresas (FIESP, *online*).

As instituições que atuaram junto às empresas – Sindicobi, Sebrae, Senai, Prefeitura Municipal – foram construindo uma rede de relações para a melhoria de cooperação e competitividade do agrupamento das empresas.

A organização da cadeia de valor do APL é feita conforme as atividades econômicas, como pode-se ver na figura 10, para uma melhor compreensão apresenta-se uma visão geral dessa estrutura (GEROLAMO *et al*, 2005).

Figura 10 - Cadeia de valor de bordados de Ibitinga

Fonte: Gerolamo *et al* (2005, p.1253).

7.1.2 APL de Juruaia

Juruaia é uma cidade que está localizada no sudoeste de Minas Gerais, possui 219,512 km² e segundo o IBGE (2017) sua população é estimada em 10.341 habitantes. A cidade mineira é conhecida como a “Capital da Lingerie” e o terceiro maior polo fabricante do país, devido ao empreendedorismo de seus empresários, apoio de colaboradores e parceiros que acreditam e valorizam o desenvolvimento econômico e social da comunidade juruaense.

De acordo com a Associação Comercial e Industrial de Juruaia (ACIJU), a cidade gera cerca de 5000 empregos, oferecendo oportunidades para todos os municípios vizinhos. São mais de 200 confecções que vendem cerca de 1,5 milhão de peças por mês e faturam R\$ 15 milhões.

Para atrair clientes e visitantes, além da busca constante em inovação e de se destacar cada vez mais no mercado de moda íntima do país, a ACIJU organiza dois grandes eventos anuais: a Felinju (Feira de Lingerie de Juruiaia) e a FestLingerie.

A Felinju é conhecida nacionalmente e sua primeira edição foi realizada em maio de 1998 e desde então não parou mais, estando na 20ª edição. O intuito da feira era de apresentar aos clientes as novidades da lingerie de qualidade que em Juruiaia era confeccionada. Já a FestLingerie, outro evento de grande porte, foi criada em 2005 para que as empresas locais pudessem fazer o lançamento de novas coleções para conquistar novos mercados e divulgar o pólo. A FestLingerie traz para as ruas da cidade um clima cultural com a apresentação de bandas, teatros, danças e grupos de seresta, o que atrai vários clientes e visitantes para o município.

Vale ressaltar também que o incentivo ao empreendedorismo é muito forte, os empresários demonstram um espírito empresarial elevado, garra e até mesmo desprendimentos, e ainda, que 95% das confecções da cidade são comandadas por mulheres.

7.1.3 APL Grande ABC

O APL têxtil e de confecções do Grande ABC teve início do ano de 2013 e sua primeira reunião aconteceu em 14 de novembro do mesmo ano. Ele é coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo (SDET) de São Bernardo do Campo, sindicato dos profissionais de confecção do Grande ABC, grupo VIC (Vestindo e Investindo em Confecção), e pelo Sebrae.

Os principais objetivos na criação do APL foram a preocupação em oferecer assistência as empresas que são, em sua maioria, de médio e pequeno porte; e a qualificação da mão-de-obra, visto que os empresário possuíam uma grande dificuldade em constituir mão-de-obra nesse setor.

O Grande ABC conta com 300 empresas na indústria têxtil e de confecção, e 40 delas compõe o APL. Suas principais parcerias são o SENAI, SEBRAE, Sindicato, Centro universitário FEI e a Associação Brasileira da indústria têxtil e de confecção (Abit). Conforme a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC (2015), apenas as empresas que integram o APL empregam por volta de 1000 funcionários, sendo 7.000 o número total de empregados nesse setor no ABC. O valor

adicionado das empresas que constituem o APL é de R\$72.000.000 por ano. O APL contou com algumas ações significativas, como pode ser visto no Quadro 20.

Quadro 20 - Ações do APL do Grande ABC

- Distribuição de panfletos de chamamento para capacitação e captação de mão de obra
- Discussão com faculdades como a FEI para inclusão de cursos superiores tecnólogos no curso e demais faculdades para inclusão da experiência na parte Industrial na grade.
- Convênio com Servidores Públicos, oferecendo de 10 a 15% de desconto nas lojas do APL
- Discussão sobre a Lei dos Resíduos Sólidos, conscientização dos empresários sobre a responsabilidade do destino dos resíduos e parceria com empresas para a retirada dos resíduos
- Desenvolvimento de um catálogo *online* para marketing das empresas
- Parceria com professores e alunos da FEI e Universidade Anhanguera
- Discussão sobre Convênio Médico para Trabalhadores: Reuniões com Sindicato da Saúde e apresentação de Empresa aos empresários.

Fonte: Elaborado a partir de documentos do APL.

7.2 Apresentação dos resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados de cada APL pesquisado.

7.2.1 Dinâmicas e atratores sociais do APL de Ibatinga

Durante a atuação do projeto, o APL de Ibatinga se destacou em diversos aspectos, tendo como parceiras várias instituições, possuindo, cada uma delas, várias atividades a serem desenvolvidas, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 21 - Parcerias do APL de Ibitinga e suas atividades

Fiesp: coordenação, metodologia, monitoramento, infra-estrutura, recursos financeiros e apoio local.
Sebrae-SP: acompanhamento, suporte às ações, treinamento gerencial, recursos financeiros e coordenação.
Sindicobi: mobilização de empresas, construção de agenda local, apoio de infra-estrutura, financeiro e técnico.
Prefeitura Municipal, Governo de São Paulo e Governo Federal: apoio financeiro e institucional aos projetos, secretarias e Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC.
Senai: treinamentos e consultorias.
Empresas particulares: pesquisa de mercado, gestão, marketing e comportamento empreendedor.

Fonte: Documentos do APL Ibitinga.

Apesar das diversas parcerias que fizeram o APL se desenvolver, ele só se iniciou com a iniciativa do SEBRAE e da FIESP, que visitaram o pólo e lançaram a ideia do projeto. Ibitinga estava em uma situação desfavorável, as empresas estavam tendo um nível de competitividade só em função de preço e baixa qualidade, e não estavam sendo reconhecidas mais no mercado e caindo em um descrédito absurdo.

Além desse cenário, ainda existia uma “concorrência canina”, como mesmo disse o Entrevistado A. “Todos queriam sobreviver, vender, não existia cooperação nenhuma, ninguém se relacionava como empresários né” (Entrevistado A, 2017).

Então, com o projeto foram realizadas diversas ações, a se destacar: (ver Quadro 22).

Quadro 22 - Ações do APL de Ibitinga

- Workshops comportamentais para os gestores e empresários;
- Cursos e assessorias em Planejamento Estratégico;
- Pesquisas de mercado;
- Cursos de marketing, gestão empresarial, vendas, finanças e de recursos humanos;
- Workshops de Design de produtos e tecnologia;
- Visita à Feira de Empreendedorismo;
- Visita a diversas feiras têxteis do país;
- Visita à maior feira do mundo (Heimtextil)
- Cursos de atendimentos e telemarketing;
- Instalação de duas unidades móveis do SENAI;
- Instalação de uma unidade do SENAI para o treinamento de Jovem Aprendiz;
- Curso de Empreendedorismo.

Fonte: Elaborado a partir de documentos do APL.

A cidade e as empresas participantes do APL saíram ganhando significativamente, “Fizemos muita coisa, como o centro de treinamento e capacitação do SENAI, a criação da escola técnica do Estado (ETEC), que são nossos dois grandes diferenciais” (Entrevistado A, 2017). Além disso, fizeram várias ações para conseguirem a mudança da cultura das organizações, o que foi considerado um grande avanço.

Os resultados são bem visíveis nas organizações, a mudança no atendimento ao cliente, no layout da loja, nos processos e na gestão são significativas. “O APL Ibitinga foi um divisor de águas, pode se falar sobre o antes e o depois sobre as empresas” (ENTREVISTADO A, 2017).

Outro ganho importante que tiveram foi o resgate da marca “Bordados de Ibitinga”, pois como estavam produzindo produtos baratos e de má qualidade, estavam com uma reputação negativa no mercado.

A estrutura do APL era desenvolvida pelo SINDICOBÍ e pelo SEBRAE, com o apoio institucional e financeiro da prefeitura e da FIESP. Portanto, em 2011, o SEBRAE e a FIESP cortaram o repasse do dinheiro e a prefeitura cortou o repasse para o posto do SEBRAE, porque “segundo a nova gestão a prefeitura não tinha dinheiro” (ENTREVISTADO B, 2017).

Com isso, o interesse dos empresários e até mesmo da prefeitura foi diminuindo. Portanto, apesar dos diversos ganhos e melhorias que obtiveram, essa

falta de estrutura para a realização e para o desenvolvimento do APL fez com que ele ficasse bem tímido, não são mais realizadas ações específicas e em conjunto e, apesar da mentalidade ter mudado, a cooperação não é tão forte quanto era no APL ativo.

Em destaque da cooperação entre as empresas, está na compra coletiva de fibras para a fabricação de mantas, em apenas dois meses dessa compra em conjunto, conseguiram reduzir 23% de seus custos. Porém, “Este tipo de cooperação de compras existia só naquela época” (Entrevistado B, 2017). A cooperação ainda existe, mas não na mesma proporção.

As principais entidades que apoiaram o APL foram:

- SINDICOBÍ, que atuou como uma governança local;
- SEBRAE, oferecendo todo o suporte necessário para o desenvolvimento das ações;
- FIESP, realizou uma pesquisa de mercado e forneceu suporte no direcionamento das ações; “A FIESP era um parceiro muito forte, ela entrou com um diagnóstico do APL da cidade aqui, esse diagnóstico na verdade foi feito uma pesquisa de mercado, na época era a target, que é uma das melhores do Brasil, e nessa pesquisa ela deu o panorama mesmo de tudo e até em relação aos consumidores da cidade, dos consumidores dos produtos Ibatinga, ela mostrou o que na verdade ninguém nunca tinha visto aqui, e a partir disso foi feito um plano de ação, foi feito um plano das necessidades e depois um plano de implantação” (ENTREVISTADO A, 2017).
- Prefeitura, com o apoio financeiro e institucional. “A prefeitura foi um grande parceiro, ela abraçou a causa mesmo, ela incluiu no plano diretor dela a prioridade no APL. E o prefeito teve destaque nacional com relação aos resultados feitos aqui, além do aumento da arrecadação de ICMS” (ENTREVISTADO A, 2017).

Entretanto, com a nova gestão da prefeitura, acabaram cancelando todo o apoio que era dado. O APL perdeu então o suporte financeiro da prefeitura e da FIESP e, conseqüentemente, o posto do SEBRAE foi interrompido.

Em pesquisas realizadas em APLs no estado do Paraná, Marini e Silva (2010) encontraram que há uma considerável participação no orçamento do arranjo

produtivo, agentes como o SEBRAE e sindicatos. Portanto, diferentemente de Ibitinga, as empresas também aparecem com uma parcela significativa de recursos próprios, principalmente para capacitações, treinamentos, internacionalização das empresas, promoção e divulgação do pólo e comercialização de coleções.

O sindicato sozinho se enfraqueceu, e com a falta de engajamento e recursos das empresas, além da mentalidade de dependência da prefeitura para a continuidade do projeto, o APL Têxtil Lar de Ibitinga se debilitou.

Como pôde ser visto, o principal atrator encontrado no APL de Ibitinga é o sistema técnico, portanto, apenas a existência de uma estrutura formal com suas entidades aglutinadoras não garante a dinâmica da rede, sendo necessário um atrator secundário.

O atrator secundário constatado na pesquisa é o atrator social representado pela figura de liderança. Sem a figura de líderes no desenvolvimento da estrutura formal da rede a dinâmica fica fraca.

Um ganho alto que os empresários tiveram foi em relação a visita à maior feira do mundo no segmento têxtil e de confecções, na Alemanha. “Uma ação que eu acho que foi um empenho meu mesmo que eu vi que trouxe muito resultado foi levar os empresários para a Alemanha na feira, que é um negócio que também me fascinou lá e que quem voltou de lá voltou com uma outra mentalidade. Nós vimos que estávamos anos luz atrás mesmo, e foi muito gratificante pra mim, vi que o resultado foi muito bom mesmo” (ENTREVISTADO A, 2017).

Além de serem vistos como grandes líderes e totalmente engajados, outra atitude benéfica ao APL e a toda cidade foi a iniciativa de dois empresários em implantar uma escola técnica e eles mesmos criarem o curso, “[...] escrevemos as matérias que iam ter porque ninguém sabia absolutamente nada, nós que criamos o curso” (ENTREVISTADO A, 2017).

7.2.2 Dinâmicas e atratores sociais do APL de Juruiaia

Segundo Villela et al. (2004) os APL's e suas estruturas de governança surgem com o apoio de instituições públicas, como as prefeituras e o Sebrae. Porém, diferentemente disso, o APL de Juruiaia é um caso de muito sucesso e aprendizado, pois foi criado e desenvolvido sem nenhum apoio de entidade pública.

A dinâmica e o funcionamento do APL de Juruiaia funciona efetivamente em virtude da sua estrutura formal forte e consolidada. A ACIJU está no centro dessa estrutura, pois é ela quem realiza e desenvolve todas as ações do pólo.

A ACIJU foi criada no ano de 1997 e, logo no ano seguinte foi realizada a primeira FELINJU, que é a principal feira da cidade. Apesar da dinâmica ocorrer já a algum tempo, o reconhecimento de Juruiaia como um arranjo produtivo local só veio a ocorrer em 2010. “Juruiaia se transformou em um APL sem saber que estava se transformando em um APL, e vem gente do Brasil querendo aprender” (ENTREVISTADO C, 2018).

Para Mytelka e Farinelli (2005), os aglomerados informais são constituídos por pequenas empresas e com uma má capacidade de gestão, se configurando em redes de fraca coordenação e com capacidade de crescimento limitado. Portanto, o APL em questão vai de encontro com os achados dos autores acima, que se desenvolveu e cresceu sendo aglomerados informais.

Outro fator importante é que, apesar da forte parceria com a prefeitura e o poder público, as empresas e a própria associação tem uma mentalidade de independência: “[...] a gente não fica dependendo do poder público e esperando as coisas acontecerem, se vier uma gestão e acabar com o apoio que eles nos dão, nós empresários e a associação vamos nos juntar e fazer continuar acontecendo” (ENTREVISTADO C, 2018).

Para o entrevistado D, além da criação da associação comercial, da FELINJU e de diversos eventos que foram criados, como a Quinzena da Calcinha, Fest Lingerie, Outlet e Quinzena do Sutiã, o que impulsiona essa dinâmica na rede também, é a existência de diversos grupos de negócios dentro da Aciju, como a Toque Brasil, Juruap e Câmara da mulher. Ou seja, “[...] é um conjunto de ações e coisas que fazem a união dos empresários e fazem acontecer para ser um polo e que fez acontecer o reconhecimento como APL” (ENTREVISTADO D, 2018).

Isto é, além da necessidade da estrutura formal para as ações acontecerem, a existência de “subestruturas” fortalece o arranjo como um todo e a relação das empresas.

A Toque Brasil é um forte exemplo dessas subestruturas, sendo um grupo de negociação e compras de matérias-primas, ela foi criada pela necessidade que um grupo de empresários entendeu que tinham que se unir para um melhor poder de compra. “Na época a gente comprava por exemplo, algo que custava 10 reais, um aviamento, alguma coisa, ele passou a custar pra gente 6 reais, porque sozinho a gente não tinha poder de negociação” (ENTREVISTADO E, 2018).

Com toda essa estrutura, a união das empresas é primordial. Pôde-se perceber a maturidade dos empresários nesse sentido, apesar da concorrência que é comum por oferecerem produtos similares, eles entendem que a união coloca Juruaia em evidência, e que fazendo eventos vão atrair as mídias e, consequentemente, as pessoas para visitarem e comprarem suas marcas. “Então já existe esse amadurecimento, esse entendimento que juntos a gente é realmente mais forte” (ENTREVISTADO D, 2018).

Com tudo isso, com todo esse desenvolvimento e parceria, Juruaia em apenas três anos (de janeiro/2008 a dezembro/2010), quando recebeu o reconhecimento de APL, teve um crescimento de 50% em sua produção e 30 novas fábricas. Vale destacar também, que o pólo quando começou tinha apenas duas empresas, e atualmente ele conta com toda a cadeia de produção. “Então mesmo a marca que monte hoje, mesmo que ela seja pequenininha ela não precisa ir mais pra São Paulo para comprar, porque ela tem tudo aqui no polo” (ENTREVISTADO E, 2018).

Corroborando com o que foi percebido no APL, o entrevistado F acredita que o pólo aconteceu e foi desenvolvendo de forma natural durante os anos, e que algumas iniciativas e diversos acontecimentos podem ser consideradas essenciais, como “[...] o fortalecimento da produção de lingerie em Juruaia, a criação e atuação da ACIJU, a realização de eventos sendo o principal deles a FELINJU, a parceria com entidades como o Sebrae, parceria com os poderes públicos como prefeitura e câmara municipal, iniciativas privadas com fornecedores e indústrias de matéria prima, dentre muitas outras” (ENTREVISTADO F, 2018).

Apesar do APL de Juruaia receber vários apoios de entidades parceiras, pode-se destacar a importância da sua associação comercial (a ACIJU), pois além da forte parceria, é ela quem está no comando de todas as ações.

A ACIJU pode ser vista como o ponto central da rede, “[...] a associação comercial eu enxergo como a principal parceira, porque ela profissionalizou seus associados e além de ter profissionalizado através de cursos, sempre em parceria com o SEBRAE, SENAI... além de tudo isso, ela é a grande divulgadora do polo, e ela que realiza todos os eventos do polo de Juruaia” (ENTREVISTADO E, 2018).

Portanto, para o surgimento dessa associação, uma outra entidade essencial e com um importante papel nessa criação foi o Sebrae. Além disso, foi ele quem profissionalizou os trabalhadores, ofertando vários cursos como de costura, modelagem, desenvolvimento de coleção e ajudando as empresas a se aprimorarem cada vez mais.

Um exemplo dessa forte atuação da ACIJU, é na FELINJU que é o maior evento do pólo. Apesar da ajuda financeira da prefeitura e do Estado, ela não mede esforços para ajudar suas empresas, indo atrás de outras entidades como a FIEMG, buscando patrocinadores, para assim ficar viável para todos. “A ACIJU hoje, eu falo sem nenhuma dúvida, que ela é a associação mais forte do nosso estado hoje, reconhecida em organizações de eventos, proporcionalmente ao tamanho da cidade, porque a cidade é minúscula, 10 mil habitantes e o volume que ela consegue realizar é muito grande [...]” (ENTREVISTADO E, 2018). Corroborando com isso, o entrevistado C afirma “a ACIJU é a grande mentora de tudo isso aqui, de todo o APL”.

Além da forte atuação da associação, o que faz também a dinâmica da rede acontecer e que é um atrator impulsionador no fortalecimento dessa rede é a liderança. O APL de Juruaia tem uma liderança muito forte e atuante, e além disso, foram essas lideranças que criaram as estruturas formais para a sustentação do arranjo.

A cidade tem fortes lideranças femininas que motivam as pessoas e os demais empresários da cidade, “[...] é uma líder, eu falo muito dela porque trabalhei 10 anos com ela, ela é uma líder muito assim, por ela ser um ícone também na cidade, então ela tem muito esse espírito sociativista, cooperativista e associativista... então ela ensinou muito isso, por exemplo, eu que trabalhei com ela muito tempo e quis ser empresária, eu tenho isso dela [...] ela tem muitos ex funcionários que viraram empreendedores sabe” (ENTREVISTADO C, 2018).

Além disso, a estrutura central da rede que é a ACIJU e a maior feira de lingerie da cidade foi criada e desenvolvida por essa mesma liderança, “ela foi a pioneira, ela criou a FELINJU, criou a ACIJU, estruturou a associação comercial que hoje é a grande mãe de toda essa junção dos empresários. [...] acho que ela é uma pessoa que inspira muitas pessoas, uma pessoa muito admirável, por todo o trabalho, todo o empreendedorismo que ela desenvolveu, ela mesmo e com os funcionários” (ENTREVISTADO C, 2018).

Corroborando com o entrevistado C, a própria líder admite sua influência, “sou uma líder nesse sentido mesmo, e eu tenho essa maneira de ser e que acaba motivando todo mundo a ser, eu acabo convidando, puxando... e ai vai acontecendo outras lideranças e eu vou atrás mesmo, então é muito de ter uma liderança empreendedora mesmo na cidade (ENTREVISTADO D, 2018).

Ademais, sua forte característica associativista impulsionou o progresso do APL e, conseqüentemente da cidade. “[...] me dedico muito ao associativismo, é interessante como isso é forte em mim e para mim. Eu acho que o associativismo nasceu comigo e eu nasci com ele, priorizo muito isso. Eu acho que parceria hoje é a palavra da vez, dá certo porque existem as parcerias” (ENTREVISTADO D, 2018).

O Entrevistado E (2018) defende também o a importância do associativismo, “Eu sou muito apaixonada pelo associativismo, exatamente porque é como se fosse uma política do bem, é a união dessas empresas e através dessa união que a gente consegue realizar coisas que se ficássemos dependendo de pedir para o governo, dependendo só do poder público isso não ia acontecer, e eu não enxergo que tivesse que ser assim não, eu acho que o empresário tem que dar sua contribuição e eu acho que é realmente uma união de forças... você pode ver que onde tem uma economia forte, tem uma associação forte atrás também, aqui em Minas é muito assim, e em Juruaia a associação é responsável por 90% de tudo que acontece relacionado ao APL. Tudo isso vem através da associação comercial, dessa união dos empresários”.

Portanto, o APL de Juruaia não foi consolidado apenas por um líder, ele foi desenvolvido com diversas lideranças engajadoras e que foram se unindo para conseguirem seu destaque no mercado. “Toda comunidade tem seus líderes, e aqui também tem os líderes. Acredito que o desenvolvimento do pólo se deve a união das empresárias, várias dessas lideranças contribuíram para isso” (ENTREVISTADO E, 2018). E ainda, “[...] essa consciência de todas quererem divulgar o pólo de Juruaia

[...], consciência que estamos sempre em evolução e precisamos aprender mais sempre... Networking com entidades como o Sebrae, Fiemg e órgãos governamentais [...] e ter consciência que juntos podemos ir mais longe independente das nossas diferenças”.

7.2.3 Dinâmica e atratores sociais do APL do Grande ABC

No Grande ABC já existia um grupo empresarial, chamado VIC – Vestindo e Investindo em Confeção, que foi criado por lideranças empresariais para implementar ações para o crescimento das confecções da região. As lideranças públicas tomaram iniciativa e juntamente com esse grupo de empresas oficializaram o APL.

O APL em questão foi muito bem estruturado e coordenado durante sua atuação. Parcerias com organizações como o Senai e a FEI originaram diversos cursos de qualificação. Um convênio realizado com a Caixa Econômica propiciou às empresas uma linha de crédito com juros baixos visando um suporte para o capital de giro. Foi conquistado também um convênio com a Prefeitura de São Bernardo do Campo, para que os servidores obtivessem descontos nas empresas de confecção.

Além disso, uma iniciativa de destaque do APL foi a criação em 2015 do evento ABC Fashion, em que além de um desfile de peças produzidas pelo arranjo, são promovidas conferências e palestras, visando um aumento de conhecimento e a integração de acadêmicos, empresários e profissionais da área. A divulgação das empresas por meio da criação de um catálogo *online* e encaminhado para toda rede de indústrias e comércios também foi uma ação significativa. Ademais, eram realizadas diversas reuniões para discutirem as ações a serem realizadas, como mostra a figura 11.

Figura 11 - Convite de reunião do APL Têxtil e de Confecções do Grande ABC

Fonte: Documentos do APL do Grande ABC, 2016.

Portanto, a coordenação central era na prefeitura, especificamente na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo (SDET) de São Bernardo do Campo. Como houve uma mudança de gestão na prefeitura, essa nova gestão entendeu que não era interessante para ela dar continuidade com o programa dos APL's, e com isso sua estrutura central foi "desmontada" enfraquecendo o APL e também o grupo empresarial VIC. "Com a mudança da gestão o próprio grupo VIC se enfraqueceu, o Sebrae também, nós tínhamos uma parceria muito grande com ele e acabou... nenhuma reunião mais foi realizada e nenhuma ação praticada" (ENTREVISTADO G, 2018).

Na perspectiva do entrevistado G, 2018 "A gestão pública no Brasil é assim, os programas dificilmente continuam infelizmente, [...], então os APLs eram um sucesso da gestão anterior, eles eram uma ação de governança... ou seja, havia um esforço de coordenação de atores importantes em torno de uma agenda de trabalho e que deu muito resultado".

A continuidade do programa pelo governo é uma realidade e pode ser uma considerada uma dificuldade para o avanço dos APL's, "[...] a principal dificuldade é a continuidade das políticas públicas" (ENTREVISTADO G, 2018).

O APL tinha a atuação de grandes líderes no setor, reconhecidos e motivados por todos, “Existe um liderança importante [...] e ele é uma das principais lideranças, dialogou bastante conosco em torno do APL” (ENTREVISTADO G, 2018). “Eles eram grandes motivadores e tinham uma visão muito ampla do que era necessário para o setor, então eles tinham um diálogo com o setor público, eles conseguiam dialogar... eles motivavam as pessoas no sentido da participação, e eles se impulsionavam para uma melhora do setor. Um deles era uma pessoa muito bem relacionada com a ABIT, com o CIESP, com o FIESP... então ele muitas vezes também nos articulava nesses campos que precisavam ser atuados. Então eles eram muito presentes, eles tinham uma discussão muito participativa com o setor público. Além disso nós tínhamos uma grande liderança pública [...], que foi o idealizador do projeto de APL’s em São Bernardo, ele tinha um grande carinho pelo setor da confecção, pela questão da empregabilidade” (ENTREVISTADO H, 2018).

Apesar da existência de grandes lideranças empresariais e de um grupo empresarial, além da participação efetiva de diversos atores como Sebrae, Senai, sindicato, universidades e demais instituições, “[...] os atores eram extremamente participativos, nós marcávamos reuniões e eles eram muito participativos” (ENTREVISTADO H, 2018); o APL se enfraqueceu pois perdeu sua estrutura central. “Quando a gente estava alcançando os objetivos houve então a mudança de gestão e os APL’s não eram a pauta principal, e então o APL perdeu força” (ENTREVISTADO H, 2018).

7.3 Discussões

Diante da consolidação dos resultados dos três APL’s pesquisados, pôde ser realizada uma análise dos dados textuais das entrevistas, operando com o *software* IRAMUTEQ para o cálculo da frequência das palavras e a lematização, pôde ser sistematizada em uma representação gráfica marcada nas análises lexicográficas. A partir da Figura 12 pode-se começar uma discussão sobre os principais atores na dinâmica da rede. Na árvore de similitude é possível identificar as principais categorias, “empresa”, “associação”, “empresários”, “sebrae” e “prefeitura” que ocupam os eixos centrais, evidenciando sua importância na ligação com os outros elementos.

De acordo com a árvore de coocorrência, os resultados mostraram a forte ligação das empresas com 1) o SEBRAE (assim como outras parcerias e sindicatos); 2) a prefeitura (e esta com o governo e o Estado); 3) o APL (este com a união e ação dos empresários); 4) a associação (e sua articulação para promover cursos e eventos, e a atuação do presidente na gestão).

Figura 12 - Árvore de similitude

Fonte: Análises das entrevistas no software IRAMUTEQ, 2018.

Diante da perspectiva da figura 12, pode ser identificada a importância da articulação dos diversos elementos, como as relações das empresas, associações, parcerias com a prefeitura e o Sebrae, união e cooperação entre os empresários.

Porém, o que limita a evolução de um APL é a falta de uma estrutura organizacional que atue como o ponto chave, como uma central de negócios que impulsiona as ações (MATTOS, 2016).

Como pôde ser visto os APLs pesquisados possuem suas particularidades e dificuldades, portanto, o ponto central está nos atratores sociais que moldam essas dinâmicas. Diante o que foi percebido na história de cada APL e nas entrevistas realizadas, percebe-se a importância de um sistema técnico para controlar essa rede. Uma estrutura para que ocorra as negociações reuniões e as próprias relações sociais é primordial.

Mattos (2016) mostra em suas pesquisas a forte atuação das associações comerciais, porém elas possuem autonomia quase nula, não conseguem atuar como o centro da estrutura, pois todas as iniciativas são tomadas pela prefeitura do município.

O problema dessas prefeituras possuírem autonomia sozinhas é que, como as gestões podem ser descontinuadas, conseqüentemente o APL podem perder força. Os APLs que são descontinuados tem essa dependência do poder público e ainda os empresários têm uma cultura individualista e não enxergam benefícios em investir em ações, deixando as associações e sindicatos subutilizados (CASCINO, et al., 2016).

O caso do APL de Juruia possui uma forte atuação da associação, as lideranças empresariais ajudaram na formação das estruturas, como da própria criação da associação empresarial quanto de outras subestruturas que atuam como grupos de negócios dentro dela. De acordo com Mattos (2008) e Vilella e Pinto (2009), essa cultura de associativismo e cooperativismo é essencial.

No caso do APL de Ibitinga, eles conhecem a importância do associativismo e da atuação do sindicato, porém há uma falta de mais lideranças engajadoras com o entendimento de que o APL não pode depender exclusivamente da prefeitura, e que a associação ou o sindicato pode atuar como um sistema central, tomando iniciativas e realizando ações específicas do arranjo.

Diferentemente do que ocorre no APL do Grande ABC, Sacomano Neto e Paulillo (2012) constataram que os APLs devem ser coordenados pela associação e esta, portanto, deve atuar como o centro da rede.

Assim como no caso do APL de Juraia, a associação é a responsável por coordenar as ações a serem realizadas, as iniciativas a serem tomadas, assim como a organização da oferta de palestras, treinamentos e cursos com as instituições

parceiras. Ademais, a forte estrutura composta e sistematizada por lideranças empresarias e de instituições parceiras, é o que molda e colabora no desenvolvimento do APL (SACOMANO NETO e PAULILLO, 2012).

Corroborando com tal perspectiva, os APLs que prezam pelo associativismo, cooperativismo e a confiança entre todos seus atores, originam fortes lideranças locais ocasionando em uma governança efetiva (SUZIGAN *et al*, 2008).

Vale destacar que as redes são construções sociais reproduzidas e alteradas como resultado da ação dos atores que as constituem (POWELL, 1990). Nessa perspectiva, são as lideranças que, como atratores que moldam a estrutura, exercem forte influência nos resultados e no seu sucesso. Essa gestão da rede é mais efetiva quando as lideranças são fortemente agregadoras e faz com que todos fiquem bem relacionados (PROVAN e KENIS, 2007).

Tal como pôde ser percebido na árvore de similitude, um parceiro muito forte e que pode ser considerados um dos principais, que exerce forte influência na organização e no funcionamento do arranjo para atingir o propósito do grupo é o Sebrae (TEIXEIRA e TEIXEIRA, 2011). Desse modo, foi possível compreender que no APL de Ibitinga, depois que o posto do Sebrae foi cancelado na cidade, o APL se enfraqueceu. Além dele, outras entidades também auxiliam no fortalecimento dos arranjos, como é o caso das federações, do Senai e do Senac (SACOMANO NETO e PAULILLO, 2012).

Diante os achados dos diversos autores até aqui discutidos e das entrevistas e análises realizadas, pode-se entender os principais atratores que moldam as dinâmicas de um APL. O principal deles é o sistema técnico, pois é a partir de uma estrutura que o APL de Juruia é mantido e os demais pesquisados se enfraqueceram por falta dessa estrutura. Além disso, as lideranças e as relações representadas pelo sistema social podem ser consideradas atratores secundários, pois sustentam a estrutura e fazem com que a dinâmica aconteça.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do arcabouço teórico construído, do método de pesquisa adotado e das análises realizadas, foi possível obter dados relevantes para a compreensão do problema de pesquisa "Como os atratores sociais moldam as dinâmicas organizacionais em arranjos produtivos locais?"

Como visto na análise, o sistema técnico é o atrator principal na sustentação da rede, sem uma estrutura formal o APL não consegue se consolidar. Portanto, é a partir dos atratores secundários que é formada e mantida a estrutura que as dinâmicas acontecem. Como pode ser visto na Figura 13, quem sustenta o APL é o sistema técnico (sendo este sustentado pelas lideranças e pelo sistema social). O governo e as parcerias colaboram para que as dinâmicas aconteçam, mas com menos impacto e atuação.

Figura 13 - Sustentação dos APL's

Fonte: Elaborada pela autora.

Nos APL's estudados e que se enfraqueceram, como a iniciativa e o desenvolvimento o governo estava como um órgão central, os arranjos se tornaram dependentes do poder público. Já no APL que se desenvolveu eficientemente, o poder público é apenas um "suporte" nas ações da rede. Nessa perspectiva, outra conclusão que se pode chegar no presente estudo, é que a política pública de APL deve ser encarada apenas como um incentivo, e não depender da prefeitura ou de órgãos do governo para as ações serem realizadas e a dinâmica efetivada.

Diante das discussões realizadas, pode-se dizer que os resultados desse estudo vão ao encontro das pesquisas de Cascino *et al.* (2016), Mattos (2008), Vilella e Pinto (2009) e Suzigan *et al.* (2008), no que se refere a importância da atuação de associações e sindicatos, e dos estudos de Sacomano Neto e Paulillo (2012) e Teixeira e Teixeira (2011), no que se refere a relevância das lideranças e parcerias.

Vale-se destacar que o presente esforço de pesquisa não teve a intenção de esgotar o tema, e sim oferecer uma visão com uma nova perspectiva para entender o que, de fato, faz a rede de um APL funcionar.

Além disso, há uma limitação do estudo visto que não se pode generalizar seus resultados, uma vez que foram pesquisados apenas três casos. Portanto, os resultados obtidos possibilitam a disseminação do conhecimento para pesquisadores da área e empresários participantes dos APL's.

9 REFERÊNCIAS

Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Observatório Econômico. **Por dentro do Grande ABC.** Disponível em: <http://agenciagabc.com.br/grandeabc0709br/grande-abc/index.php?id=14> . Acesso em: 20 fev. 2018.

ACIJU – Associação Comercial de Juruaia. Juruaia: a capital mineira da lingerie. Disponível em: <http://www.aciju.com.br/Juruaia/index>. Acesso em 19. Jan. 2018.

AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações:** domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

ASTLEY, W. G. Toward na appreciation of colletive strategy. **The Academy of Management Review**, Nova York, v.9, n.3, p.526-535, 1984.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, Nova York, v.8, n.4, p.576-587, 1983.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set.** Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.3, p.458-477, mai./jan. 2010.

BALKUNDI, P.; KILDUFF, M. The ties that lead: A social network approach to leadership. **The Leadership Quarterly**, v.17, n.4, p.419-439, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 5.ed. São Paulo: Edições 70, 2008.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./mar. 2013.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**, 2.ed. Inc USA: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

BAUER, R. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BELLANDI, M.; LOMBARDI, S. Specialized markets and chinese industrial clusters: the experience of Zhjiang Province. **China Economic Review**, Ohio, v. 23, p. 626-638, 2012.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, v.54, p.71-84, jan. 1990.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**: Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BORGES, C. M. **Desenvolvimento local e avaliação de políticas públicas: análise de viabilidade para construção de um índice de desenvolvimento local para o município de São José do Rio Preto**, 2007. 206 f. Dissertação de Mestrado em Administração das Organizações – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

BORTOLASO, I.; RENATO VERSCHOORE, J.; VALLE ANTUNES JÚNIOR, J. A. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e média empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 45, 2012.

BRYMAN, A. **Leadership and Organizations**. London: Routledge & Kegan Paul, 1986.

BUARQUE, C.S. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. São Paulo: Garamond, 2006.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Raw, 1978.

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

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos - SBDG** –, 4, 18-28, 2009.

CAMARGO B. V.; JUSTO A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual Iramuteq**. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em 15 dez. 2017.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARDOZA GALDÁMEZ, E. V. **Proposta de um sistema de medição de desempenho para clusters industriais de pequenas e médias empresas**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASCINO, E. D.; DE LIMA, E. M. S. T.; DA SILVA, V. A. Causas do insucesso do *cluster* vinícola de São Roque. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 3, n. 04, p. 03-03, 2016.

CHANG, C. H.; JOHNSON, R. E. Not all leader–member exchanges are created equal: Importance of leader relational identity. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 5, p. 796-808, 2010.

CHELL, E.; PITTAWAY, L. A Study of Entrepreneurship in the Restaurant and Café Industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a Methodology. **International Journal of Hospitality Management**, v.17, p. 23-32, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad: Luciana de Oliveira Rocha. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COUGO, Ricardo Leal. **Satisfação de consumidores: um estudo em escolas de informática na cidade de Bagé**. 2001, 91 f., II. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Convênio UFRGS — URCAMP, Bagé, Maio, 2001.

CROPPER, S., EBERS, M., HUXHAM C.; SMITH-RING, P. **The oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008

DE CAMPOS, A. C.; TRINTIN, J. G.; VIDIGAL, V. G. Estrutura de governança: o caso do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR). **Textos de Economia**, v. 12, n. 1, p. 134-155, 2009.

DINH, J. E.; LORD, R. G. Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 651-669, 2012.

DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J.. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.

DOWBOR, L. A intervenção dos governos locais no processo de desenvolvimento. In: BAVA, S. Caccia (org.). **Desenvolvimento local, geração de emprego e renda**. São Paulo: Polis, 1996.

FARRINGTON, M. Does personality matter for small business success?. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 15, n. 4, p. 381-401, 2012.

FIEDLER-FERRARA, N.; PRADO, C. P. C. **Caos: uma introdução**. São Paulo: Edgard Blucher, 1995.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **APL Ibatinga**. Disponível em: < <http://www.fiesp.com.br/competitividade-regional/apl-ibatinga-artigos-de-cama-mesa-banho-e-enxovais/>>. Acesso em 14 de nov. de 2016.

FELDHAUS, D. C.; PEREIRA, M. F.; DE MORAIS NETO, S. Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 3, p. 136-155, 2012.

FERREIRA, M. T. S.; MEIRELES, S. S.; MACEDO, M. A. S.; BARONE, F. M.; SANT'ANNA, P. R.; ZOTES, L. P. Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n.2, p.517-539, mar./abr. 2011.

FLANAGAN, J. C. **A técnica do incidente crítico**. Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v.25, n.2, p.99-141, 1973.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLORIAN, F.; LORENZO, H. C. Território e ambiente institucional: o arranjo produtivo local (APL) "Bordados de Ibatinga-SP". **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v.4, n.4, p.25-53, set./dez. 2008.

FUINI, L. L. A Governança em Arranjos Produtivos Locais (APLs): Algumas Considerações Teóricas e Metodológicas. **Geografia (Londrina)**, v.23, n.1, p.57-83, jan./jun. 2014.

GALINDO, A. G.; CÂMARA, S. F.; LOPES JÚNIOR. Identificação dos desafios do Arranjo Produtivo Local de tecnologia da informação de Fortaleza - CE. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.18, p.265-283, abr./jun. 2011.

GEROLAMO, Mateus Cecílio et al. Aglomeração de pequenas e médias empresas como ambiente propício à melhoria de desempenho – Caracterização do arranjo produtivo local do setor de confecção de bordados de Ibatinga In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1245-1258.

GOBBI, B. C.; CUNHA, E. P.; BRITO, M. S.; SENGHER, I. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos Ebape. BR**, v. 3, n. 1, p. 01-16, 2005.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F.; COSTA, C. F.; KNOPP, G. C. Articulações em rede e acontecimentos no território: subsídios teóricos para a formação de políticas

públicas para o desenvolvimento. **CADERNOS EBAPE**, v.8, n.3, p.388-403, Rio de Janeiro, Set. 2010.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v.58, n.9, p.1285-1297, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã..** 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior.** 5.ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007.

_____. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HOPPE, B.; REINELT, C. The Leadership Quarterly. **Elsevier**, v. 21, p.600-619, 2010.

HOOPER, A.; POTTER, J. **Liderança inteligente: Criar a paixão pela mudança.** 8. ed. Lisboa: Atual, 2010.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Working Paper**, n. 120, 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades.** Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=351960>>. Acesso em 14 de nov. de 2016.

ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n.2, art. 7, pp. 290-307, Mar./Abr. 2012.

KOTTER, J. P. **Leading Change.** Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 2013.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança.** Casal de Cambra: Caleidoscopio, 2009.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E; **Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae.** Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist, 2003.

LAZERSON, M.; LORENZONI, G. The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. **Industrial and Corporate Change**, v. 8, n. 2, 1999.

MACHADO, L. A. Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, 2(1):69-85, nov./abr. 2011.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. Políticas públicas e arranjos produtivos locais: uma análise do APL de confecção sudoeste do pará. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.118, p.87-112, jan./jun. 2010.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L.; NASCIMENTO, D. E. Políticas públicas e arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das esferas públicas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v.12, n.1, p.311-330, jan./abr. 2016.

MARTINS, R. A.; VAZ, J. C.; CALDAS, E. L. A gestão do desenvolvimento no Brasil:(des)articulação de atores, instrumentos e território. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro**, 44(3):559-90, mai./jun.2010.

MATTOS, S. M. C. S. Arranjos produtivos locais como estratégia para o desenvolvimento local: o caso de Maracás. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 39, p. 131-167, jul./dez. 2008.

MCCANN, B. T.; FOLTA, T. B. Location matters: Where we have been and where we might go in agglomeration research. **Journal of Management**, v. 34, n.3, p. 532-565, 2009.

MONTEIRO, R. P.; GOUVEIA, R. S. V.; PATRICK, C. J.; CAARVALHO, H. W. D.; MEDEIROS, E. D.; PIMENTEL, C. E.; GOUVEIA, V. V.. A psicopatia no contexto dos cinco grandes fatores da personalidade. **Psico**, v.46, n.4, p.461-471, 2015.

MORIN, E. **Educação e complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; WOOD JR., T. **O novo sentido da liderança: controle social nas organizações**. In: WOOD JR., T. Mudança organizacional — aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, p. 119-151, 1995.

MOREIRA, M. B.; TROCCOLI, I. R. Técnica do incidente crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. **Negociação, Cooperação e Desenvolvimento Local sob uma Perspectiva Sistêmica**: Um Estudo de Caso no Arranjo Produtivo Local de Fruticultura de Jaíba-MG. *Revista Desenvolvimento em Questão*, ano 12, n. 28, p.193-223, out./dez. 2014.

PITELIS, C. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, 30(10), 1115-1139. 2009. doi: 10.1177/0170840609346977

PORTER, M. E.; KETELS, C. **UK competitiveness: moving to the next stage** (Management Research Forum; Summary Report 6). Boston: Institute of Strategy and Competitiveness, 2003.

POWELL, W.: "Neither Market for Hierarchy network forms of organization". **Research in Organizational Behavior**, v.12, p.295-336, 1990.

PREFEITURA DA ESTÂNCIA TURÍSTICA DE IBITINGA. **História**. Disponível em: < <http://www.ibitinga.sp.gov.br/site/lbitingaSite/info.php>>. Acesso em 13 de nov. de 2016.

PRIGOGINE, I. **O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza**. Tradução de FERREIA, R. L. São Paulo: UNESP, 1996.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(2), 229-252, 2007.

QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: Estudo de caso de um Arranjo Produtivo Local. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.9, n.1, p.141-166, jan./mar. 2012.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. 14. ed. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACOMANO NETO, M.; DE ORIANI E PAULILLO, L. F. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 46, n.4, p1131-1155, jul./ago. 2012.

SANTOS, B. de S.; RODRÍGUEZ-GARAVITO, C. A. Introduction: expanding the economic canon and searching for alternatives to neoliberal globalization. In: SANTOS, B. de S. (Org.). **Another production is possible**. Beyond the capitalist canon. London: Verso, 2006.

SCHARMER, C. O. **Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v.15, n.1, p.260-283, 2015.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SOERGER, E. M.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; CARNIELLO, M. F. Arranjos produtivos locais e suas influências no desenvolvimento da economia regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Organizacional**, Taubaté, v.10, n.3, p.268-294, set. 2014.

SOUZA, C. **Você é o líder da sua vida?**. São Paulo: Sextante, 2007.

SOUSA, P. M. L. Aprendizagem auto - regulada no contexto escolar: Uma abordagem Motivacional. **Revista Psicologia**. Coimbra, PT: 2006. 13 p. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0295.pdf>>. Acesso em 03 de março de 2017.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, p. 543-562, 2004.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas De Governança Em Arranjos Ou Sistemas Locais De Produção. **Gestão e Produção**, 2007.

TEIXEIRA, F. Políticas Públicas para o Desenvolvimento Regional e Local: o que podemos aprender com os arranjos produtivos locais (APLs)? **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 57-75, 2008.

TERRA, L.; PASSADOR, J.. A Natureza da Organização Social de Produção: Das Firmas às Dinâmicas Complexas. **Congresso Brasileiro de Sistemas**, Brasil, out. 2017. Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br/ocs/index.php/cbs/13cbs/paper/view/241>>. Acesso em 30 nov. 2017.

TERRA, L. A. A.; PASSADOR, J. L. Strategies for the Study of Complex Socio-Economic Systems: an Approach Using Agent-Based Simulation. **Systemic Practice and Action Research**, v. 31, n. 3, p. 311-325, 2018.

TERRA, L. A. A.; PASSADOR, J. L. Symbiotic dynamic: the strategic problem from the perspective of complexity. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 33, p. 235-248, 2016.

TURISMO PAULISTA. **Turística: Ibatinga**. Disponível em <<http://aprecesp.com.br/ibatinga>>. Acesso em 14 de nov. 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, p.1043-1069, 2008.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública – RAP**, v.43, n.5, p.1067-1089, set./out. 2009.

WEBER, M. **Economia Y Sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

WOODRUFF, R.; ERNEST, R.; JENKINS, R. Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience - Based Norms. **Journal of Marketing Research**, vol. 20, n. 3, p. 296 –304, 1983.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ENTREVISTA TIC

Nome:

Empresa:

Data: Início: Término:

Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADO A

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: Na verdade que na época eu fui o presidente do sindicato das indústrias aqui, então o APL era o principal projeto e tomou demais meu tempo nisso e na época a gente estava estruturando. Hoje se você for no sindicato tem mais pessoas para ajudar, naquela época não tinha muita mão. Aí depois que acabou o projeto eu fiquei uns 6 anos praticamente fazendo aí eu peguei e me afastei. Mas porque também eu saí, porque as coisas começaram a se repetir, as mesmas ações sendo feitas com empresas entrantes, então não tinha razão de ficar indo lá e fazendo a mesma coisa. São vários acontecimentos, tem muita coisa viu de fato. Você está falando de 12 anos atrás. Bom, vou te falar mais ou menos a história do APL, porque também surgiu aqui pra nós. Nessa época em 2005, Ibitinga estava em uma decadência na verdade, com relação a produtos, a atividade da própria cidade. Na época tínhamos mais de 500 empresas do polo têxtil e essas empresas começaram a ter um nível de competitividade só em função de preço, preço e baixa qualidade. Então nós começamos a cair em um descrédito de um não reconhecimento mais, nós estávamos sendo reconhecidos com produtos de baixa qualidade e estávamos perdendo mercado. Perdemos muito, na época as empresas estavam mesmo em uma situação ruim, muitas, principalmente as grandes. Era esse o cenário que fez com que buscássemos uma outra atividade que veio a ser o APL. Então, além desse cenário ainda existia uma concorrência “canina” entre os empresários. Todos queriam sobreviver, vender, não existia cooperação nenhuma, ninguém se relacionava como empresários né. Na época nós recebemos a visita do SEBRAE e da FIESP, que é um projeto que veio deles e lançou a ideia de começar nem que fosse com poucas empresas. E foi assim que se iniciou, o sindicato na época eu não era presidente, eu era ativo só, era o fulano, ele chamou essas empresas, eram 19 empresas. E foi aí que deu início a esse trabalho, que era uma série de ações mesmo do sebrae com a fiesp, na época era só com os dois, em um segundo momento nós conseguimos mobilizar a prefeitura que foi um parceiro fortíssimo com a gente, não só a prefeitura

quanto outros órgãos, como o governo do Estado, o governo Federal, acabou ganhando um corpo muito grande, com várias instituições como Sesi, Senai, MDIC, Fiesp, em resumo foi isso que deu um start, aí começamos. Na verdade era um projeto de 2 anos, 1 ano não lembro exatamente, acho que era 2 anos. E começou as empresas a fazer este trabalho né. A Fiesp era um parceiro muito forte, ela entrou com um diagnóstico do APL da cidade aqui, esse diagnóstico na verdade foi feito uma pesquisa de mercado, na época era a target, que é uma das melhores do Brasil, e nessa pesquisa ela deu o panorama mesmo de tudo e até em relação aos consumidores da cidade, dos consumidores dos produtos Ibitinga, ela mostrou o que na verdade ninguém nunca tinha visto aqui, e a partir disso foi feito um plano de ação, foi feito um plano das necessidades e depois um plano de implantação.

Entrevistadora: Por que isso foi tão importante para o desenvolvimento do APL?

Deixa eu ver aqui, porque o que você está me perguntando é bastante coisa (abriu uma apresentação em POWER POINT). Esses aqui são os principais atores né, que são a prefeitura, o governo do estado, a Fiesp, o Sebrae e nós que éramos o sindicato. Na primeira fase tivemos 19 empresas, já na segunda fase 36 empresas.

Só conseguimos chamar mais, então, porque na primeira fase foi difícil conseguir os 19 por causa da disputa entre os empresários. Aí começamos, depois na verdade do resultado que apareceu das 19 empresas que fez a propaganda para conseguir chegar nos 36, e na terceira fase foi de 52 empresas, então aumentou bastante. Já hoje o Sebrae trabalha diferente, não tem mais a verba que ele tinha na época, está totalmente inativo, porque perdeu a verba e é um projeto grande. Era um projeto de parceria, o Sebrae entrava com uma parte, e o sindicato entrava com o restante, por exemplo, a estrutura que nós tínhamos do sindicato era praticamente a estrutura que nós usávamos entrando como parceiros para pagar, não sei se você está me entendendo, então por exemplo, o espaço que nós usávamos, os funcionários que nós tínhamos do sindicato, as coisas que tinha, na verdade entrava como valor agregado de contrapartida do Sebrae, então só 23% ficava sendo do sindicato, o Sebrae tinha uma grande força, e tinha a prefeitura também, ela entrava com o posto do Sebrae. Então, depois disso, depois da minha saída praticamente 1 ano depois mudaram, porque fizemos ações muito fortes mesmo, com relação a feira, sabe, pela primeira vez fomos visitar a principal feira da Alemanha. Na época eu levei por 2 anos seguidos, da primeira vez foram 25 empresários daqui para a Alemanha, imagina o custo disso. Faziam várias ações para os empresários tomarem consciência da

importância da cooperação, workshop e sensibilizações, orientações, coisas assim para tentar mudar a cultura, o que é difícil, foi um grande ganho. Para mudar a mentalidade precisa mesmo fazer uma sensibilização gigante, fora isso tem a gestão, por exemplo, teve curso de custos, treinamentos de gestão financeira, treinamento de funcionários, implantar controle de estoque, implantar gestão de marketing e vendas, gestão de custos, ou seja, até sucessão empresarial, visão sistêmica, planejamento estratégico, produção, qualidade, tudo isso foi feito, tecnologia, design, todas essas ações eram todas feitas chamando ou os empresários ou os funcionários deles. Eram intensivo mesmo para mudar, o resultado foi excelente. O APL Ibitinga foi um divisor de águas, pode se falar sobre o antes e o depois sobre as empresas, hoje talvez esteja meio acabado porque as empresas fizeram isso e voltaram e sabem exatamente o que tem de fazer para sobreviver nesse mercado, do jeito que é.

Entrevistadora: Mas por quê acabou?

Entrevistado: Eu não saberia dizer exatamente o motivo, a prefeitura que veio agora acabaram cancelando o posto do SEBRAE que era um ponto muito forte da cidade, que ajudava demais as empresas aqui, e era o canal nosso de conseguir todos os projetos, e eles pagavam aqui, parou e sumiu com tudo, foi isso o que aconteceu.

Mas na época a prefeitura foi um grande parceiro, ela abraçou a causa mesmo, ela incluiu no plano diretor dela a prioridade no APL. E o prefeito teve destaque nacional com relação aos resultados feitos aqui, além do aumento da arrecadação de ICMS.

Mas assim, hoje talvez não esteja muito atuante, mas fizemos muita coisa, como o centro de treinamento e capacitação do SENAI, com o programa jovem aprendiz, a criação da escola técnica do Estado (ETEC), que são nossos dois grandes diferenciais. Eu acho que não dá pra se falar que é uma causa só né, acho que o principal mesmo é pelo SEBRAE ter parado de entrar com uma parte do custo disso, aí ficou mais difícil. Foi diminuindo o interesse que também acabou da prefeitura também perder o interesse. Uma coisa vai levando a outra, veio a crise que atacou todo mundo também. Eu fiquei 2006 e 2007, faz 10 anos. Eu falo que fiquei bastante, mas eu fiquei 2004 e 2005 com o fulano, depois fiquei 2006 e 2007 sozinho, e depois fiquei mais 2008 com o fulano. Foi bastante.

Entrevistadora: Quero que me relate também acontecimentos que tiveram consequências positivas e negativas para a consolidação ou não do APL.

Entrevistado: Vish, um monte. Uma ação que eu acho que foi um empenho meu mesmo que eu vi que trouxe muito resultado foi levar os empresários para a Alemanha

na feira, que é a maior feira do mundo nesse segmento, que é um negócio que também me fascinou lá e que quem voltou de lá voltou com uma outra mentalidade. Nós vimos que estávamos anos luz atrás mesmo, e foi muito gratificante pra mim, vi que o resultado foi muito bom mesmo. Outra que foi muito importante foi a implantação da escola técnica, eu e o Eliezer que fizemos o curso, escrevemos as matérias que iam ter porque ninguém sabia absolutamente nada, nós que criamos o curso.

Eu queria voltar no positivo, porque teve 3 fases que mudou minha cabeça, porque eu tinha um pensamento individualista em relação as empresas. O que aconteceu na verdade, o trabalho que foi feito, foi uma mudança de mentalidade, veio um profissional aqui e trabalhou a cabeça de todo mundo e conseguiu sensibilizar. Foi fundamental para conseguir a cooperação.

Agora negativo, muitos acham que foi minha saída.

Entrevistadora: Mas quando você saiu o APL ainda estava ativo?

Entrevistado: Estava bem ativo.

Entrevistadora: Quanto tempo depois ele se enfraqueceu?

Entrevistado: Ah... pra falar a verdade acho que foi logo em seguida... porque eu me dedicava muito.

Entrevistadora: Existia alguma cooperação como compras em conjunto, etc?

Entrevistado: Este tipo de cooperação de compras existia naquela época. Na época era comprado manta acrílica entre as várias empresas. A cooperação que existe hoje é com relação a compras de tecidos que são tingidos ou estampadas junto as empresas de estamparias de Americana-SP, e algumas empresas de Ibitinga se juntam (individualmente) para poder tingir a quantidade necessária para tingimento.

ENTREVISTADO B

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: Que eu sei é que motivou a união dos empresários foi uma crise que a cidade passou quando em busca de ganharem mais dinheiro, começaram a produzir enxovais com baixíssima qualidade e sem padronização. Na etiqueta tinha uma medida, e quando a pessoa comprava e colocava na cama ou mediam o produto as medidas não batiam com a etiqueta. Faziam produtos baratos e de má qualidade. O que levou a cidade a quebrar. Excursões pararam de vir. E então o SEBRAE foi

chamado para ajudar as empresas. Começou então uma força tarefa para unir os empresários que antes se viam como concorrentes, e não como parceiros. E daí iniciaram atividades para conscientizá-los da importância de trabalharem juntos e buscarem qualidade, padronização e preço. Para voltar a ter a boa imagem que tinham antes.

Entrevistadora: Quem eram os mais atuantes no projeto?

Entrevistado: Os empresários fulano, fulano, fulano e acho que o fulano. O fulano era o presidente do SINDICOBÍ na época.

Entrevistadora: O fulano ficou quanto tempo?

Entrevistado: Ele durou com atividades constantes uns 5 anos (2006 a 2011). Quando eu entrei eu era agente do posto do sebrae em 2006. Era fulano o presidente. Em 2011 o fulano. O SEBRAE, o BID e a FIESP cortaram a verba. Cortaram porque eles tem um prazo para usarem uma determinada verba por projeto, é assim mesmo, é por tempo de contrato.

Entrevistadora: E vocês não quiseram continuar com o APL?

Entrevistado: Só se um novo projeto fosse feito, mas daí as coisas já estavam bem. Ninguém quis dar continuidade. Já a prefeitura cortou o repasse para o posto do SEBRAE porque segundo a nova gestão a prefeitura não tinha dinheiro. E também o sebrae mudou o formato do posto, agora chama SEBRAE AQUI, e prestam atendimento mais para os MEIs. A sala do empreendedor passou a ser mais ativa. E o SEBRAE AQUI está sendo negociado para ser implantado no PAT, pois assim pode ser usado algum funcionário da PM. Sem precisar de projetos para solicitar dinheiro para pagarmos funcionários. O SINDICOBÍ continuou com parceria com o SENAI, Sebrae e prefeitura, mas é mais institucional sabe. Com o sebrae ainda continuamos a realizar treinamentos e viagens técnicas para as empresas do setor têxtil e demais empresas que são ME e EPP.

ENTREVISTADO C

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: Então Gabriela, ele foi reconhecido quando eu era presidente da associação em 2010, conseguimos esse reconhecimento, e mesmo esse reconhecimento pra nós assim, mas como que foi que aconteceu, nós já nos

organizamos e transformamos em um APL sem saber que estávamos fazendo isso, sem saber que existia APL, aí em 2010 que foi concedido esse reconhecimento e depois desse reconhecimento eu fui para Brasília e participei da Conferência dos APLs e fui na verdade para contar o case de sucesso de Juruaia, contar a história do empoderamento feminino, das empresas que começaram do nada. Uma média de 95% das empresas são administradas por mulheres. Assim, e aí Gabriela, hoje em dia recebemos turistas do Brasil inteiro querendo vir aqui aprender como constrói um APL. Esses dias veio até um pessoal aqui gravar um documentário e na hora que o cara ligou ele disse que queria saber como foi pra conseguir o reconhecimento e eu até liguei para o fulano, aí eu falei, eu não lembro de ter tido dificuldade para fazer isso, porque do jeito que eles estavam falando, mas não tivemos dificuldade, aconteceu tudo muito naturalmente. E aí Gabriela, no ano de 2016 eu fui eleito vereadora, e como agora estou mais envolvida com a parte política, que eu descobri por exemplo, que no estado de Minas tem uma secretaria que é a CEDIF que tem um grupo que está lá só para cuidar dos APLs. Eu acho que eu comecei a ter contato com uma secretaria, que hoje não existe mais, que é a secretaria de desenvolvimento. Acho que começamos a ter contato com eles e eles reconheceram isso. Mas não tem nenhum documento. A prefeitura sempre ajudou no nosso maior evento que é a Felinju, a sede da Aciju é da prefeitura e não pagamos nem aluguel. Nós temos uma parceria grande com a prefeitura desde quando a Aciju foi fundada. A fulana que fundou a Aciju, ela que fez a Felinju, que é nossa maior feira. A fulana fundou a Aciju em 1997, e ela fez a primeira feira em 1998. Mas pra nós não mudou nada depois do reconhecimento, vai mudar agora que eu vou pegar no pé e querer usufruir de tudo que eu tenho direito por ser um APL. A leitura que eu faço é essa: fomos reconhecidos em 2010, Juruaia se transformou em um APL sem saber que estava se transformando em um APL, e vem pessoal do Brasil querendo aprender. Juruaia não usufrui de nada, tudo que temos aqui é pelos empresários e pela ajuda na prefeitura. Tipo assim, por exemplo, ajuda do governo federal nunca tivemos. Esse ano que vamos correr atrás disso. O governo estadual, quando fez um patrocínio pra Juruaia foi quando também eu era presidente em 2010, que eu fiz o primeiro projeto e o governo estadual patrocinou 100 mil reais. E eu sei assim, que nem eu falo, se eu estivesse só em um evento político e eles falando o que fazem pelos APLs eles podiam estar fazendo propaganda pra eles, mas não, eu estava agora em uma conferência no ano passado e enxerguei quanto benefício nós estamos perdendo. E agora que nossa base está ligada com a

base do governo que eu conheci o pessoal e falei não acredito, tanto é que desse relacionamento eu já consegui 15 mil reais pra divulgar o pólo, que foram escolhidas sete cidades só das cidades que Minas e colocaram Juruaia no meio. Olha onde nós chegamos sem a ajuda do governo, imagina agora que sabemos que o governo pode ajudar. O ano passado, nós recebemos o pessoal de Taobeiras, eu acho que eles não são reconhecidos APL mas também são pólo industrial de lingerie, eles vieram fazer um trabalho de Benchmarking. Foi muito interessante porque assim, Juruaia já é um destaque por ter chegado nisso sem a ajuda do governo, e lá por exemplo já tem uma governança organizada, e melhor que a nossa. E assim, se o lado político dá problema aí acaba com tudo... hoje tivemos uma reunião que foi da Câmara da Mulher Empreendedora pra lançar a quinzena da calcinha, e estava lá por exemplo, do meu lado lá estava a esposa do ex vice prefeito que foi candidato a prefeito, então assim, em 2016 deu uma balançada mas estamos lá junto, independe se estamos contra na política, aqui somos juntos, entendeu? Aqui estamos unidos, independe, lá fora podemos ser totalmente divergente na política, mas aqui não, nós estamos juntos, unidos, porque nós sabemos que juntos é melhor. Eu acho que assim ó, a aciju é a grande mentora disso sabe, por mais que exista ainda alguns empresários falando que a aciju é panela e paranran, mas assim, não é verdade, nós queremos mais empresários entrando, quanto mais empresas entrar é melhor, por exemplo, hoje mesmo fizemos um evento com 87 empresas que aderiram, um evento que custou 100 reais para cada empresa e teve uma adesão grande.

Entrevistadora: Os empresários sempre participam dos eventos?

Entrevistado: Então, nem todos, dos associados apenas 20% das empresas aderem aos eventos. Imagina, teve o outlet que é um evento que eu criei também, porque Janeiro era o pior mês de vendas, e aí teve uma situação de uma empresa que..., porque tínhamos feito a felinju em Maio que é o lançamento outono-inverno, esse evento é a feira, tem os stands, conseguimos um centro de eventos de 8 milhões de reais que foi construído. Foi o governo Estadual, foi na mesma época em que fui presidente da associação, quando eu fiz esse projeto para o Governo, paralelamente eu convidei o governador Anastasia para vim e ser o nosso patrono, e coincidentemente o grupo político que estava governando era do lado do Anastasia, e isso ajudou muito. Mas o convite, eu que fiz o convite para ele ser patrono entendeu... Para mim, não importa o mérito, importa é trabalhar, importa é vim dinheiro pra cidade, e aí eu brinco que eu fiz uma feira tão ruim que o Anastasia prometeu na

feira um centro de eventos para a cidade, e deu mesmo, um centro regional, porque ele é enorme... Então essa feira é feita no centro de eventos, porque todas as feiras que nós fazíamos Gabriela, só a tenda que alugávamos custava 70 mil reais, agora imagina esse dinheiro, um dinheiro que vai e não volta, não é.. E aí em setembro tinha esse Fest Lingerie que é o lançamento primavera verão. O fest lingerie começou com uma empresa colocando promoção, ela estava fazendo o movimento contrário das empresas, todo mundo lançava a coleção e essa empresa colocava a promoção, e quando todas as empresas já tinham vendido a coleção ela lançava a coleção dela, uma estratégia, só que os empresários se incomodavam com isso e queriam que eu como presidente resolvesse, e eu não posso interferir... cada um faz a sua estratégia. E aí o que aconteceu, junto... A fulana mesmo falou que deveríamos criar um evento um evento e não sei o que.. aí eu falei está tão na moda esse negócio de outlet.. vamos criar o outlet juruaia, e aí agora a segunda quinzena de janeiro a cidade inteira entra em promoção, e assim, por mais que reconhecemos que sejamos unidos e que isso fez termos sucesso, por exemplo, esse outlet a cidade inteira vende, janeiro virou o melhor mês de vendas, era o pior mês de vendas, em valores virou o melhor mês. É o que estávamos discutindo agora, claro que você não tem o mesmo lucro que nos outros meses, porque você coloca em promoção, até 70%, só que é um dinheiro que entra e que não entrava, aí faz um caixa, tem empresa que faz o caixa e aquele caixa te segura como um capital de giro o ano inteiro, entendeu...e aí, o que aconteceu, nós criamos esse outlet e ele virou o melhor mês de vendas, então você está vendo, todo mês que tem evento vem mais clientes para a cidade, traz dinheiro para a cidade. Então falamos assim, queríamos ter dinheiro para ter evento todo mês, porque tudo que você divulga dá retorno. Aí criamos esse evento, na verdade foi a fulana que criou, ela está como presidente da câmara da mulher, ela foi a primeira presidente depois eu assumi e agora ela voltou, e aí ela criou e cobrando um pequeno valor, pra você ver, teve uma adesão grande, hoje mesmo eu falei para o pessoal: nosso objetivo, o objetivo da aciju é ter mais empresas participando com um valor menor, mas se temos poucas empresas participando o valor tem que ser maior, esse outlet por exemplo, pagamos 900 reais para participar, e assim, quem participa tem muita consciência, porque sabe assim, se ninguém fizer não vai existir, claro que tem alguns empresários que falam assim: aí, eu to a vida inteira, eu pago os eventos e tem empresário que não paga e fica aproveitando. Tipo assim, a fulana é uma líder, eu falo muito dela porque eu trabalhei 10 anos com ela, ela é uma líder muito assim, por ela ser um ícone

também na cidade, então ela tem muito esse espírito sociativista, cooperativista... então ela ensinou muito isso, por exemplo, eu que trabalhei com ela muito tempo e quis ser empresária, eu tenho isso dela.. ela tem muitos ex funcionários que viraram empreendedores sabe...A fulana foi a pioneira, ela criou a felinju, criou a aciju, estruturou a associação comercial que hoje é a grande mãe de toda essa junção dos empresários. Eu tenho muita ligação com ela, trabalhei 10 anos com ela e acho que ela é uma empresária que inspira muitas pessoas, uma empreendedora muito admirável, por todo o trabalho, todo o empreendedorismo que ela desenvolveu, ela mesmo e com os funcionários...

Entrevistadora: E a competitividade? Como é aqui?

Entrevistado: Então, a competitividade ela existe normal, mas ela não nos impede de cooperar para um objetivo maior que é divulgar Juruia. Eu falo assim, Juruia ficou conhecida por conta, de dentro da aciju ela ter feito essa primeira felinju. A felinju pra mim, ela é a maior ferramenta de divulgação do polo, porque por exemplo, a minha empresa, a outra empresa, ninguém tem dinheiro para investir 100 mil reais em mídia. Quando vamos pra felinju... e não é só com o dinheiro das empresas, as empresas compram os stands... a receita é venda de stands, patrocínio de alguns fornecedores... de 2010 pra cá conseguindo as vezes patrocínio do governo estadual e o patrocínio também da prefeitura, a prefeitura investe em média 70/75 mil reais todo ano na felinju... mas é o que estou falando, não dependemos dele, se algum dia tiver um prefeito, não vai existir porque não vai ter um prefeito tão louco assim, não vai querer ficar contra a cidade... mas se existir algum prefeito que falar que não vai ajudar com a felinju vamos fazer do mesmo jeito, entendeu... vai ser difícil? Vai.. mas vai ser possível. Hoje nós nos dividimos, sempre falamos assim, a aciju tem uma diretoria mas quem trabalha mais é o presidente. O trabalho do presidente é de tirar o chapéu mesmo. É tudo trabalho voluntário. Eu na época deixei a minha empresa, minha empresa quase faliu (risos) por conta que eu me dedicava muito a aciju mesmo. Mas por exemplo, eu assumi a aciju tinha um caixa de 11 mil e deixei um caixa de quase 80 mil reais... então assim, muitas empresas, que nem a fulana que é a ouseuse, lanicle, linda e luz, são empresas que estão desde a primeira feira sabe, são empresários que não desistem mesmo sabe, e isso dá muita força. Depois da aciju montou a toquebrasil que começou como uma central de compras, compramos juntos, faz curso junto, se profissionaliza junto, o SEBRAE é muito nosso parceira, desde quando abriu a associação, o SEBRAE é o principal parceiro... eu estava até

conversando com a menina do SEBRAE que é responsável por nós aqui... essa força que o APL tem que não estamos explorando, ficar dependendo só do SEBRAE, porque por exemplo, esse ano eu visitei o INDI, a FIEMG que tem tanto para oferecer, MDIC...Então assim, tem muitas entidades, muitos órgãos que pode ajudar sabe. Os empresários já fizeram muito, só que igual eu falo, eu fiz uma campanha muito feminista, as mulheres falam que não gostam de política, mas não tem como você falar isso, é a política que define praticamente toda a sua vida, como vai falar que não gosta de política. Olha, se chegamos até aqui no APL, sem muita ajuda de governo, imagina agora se abranger e aumentar a nossa governança, aí traz a FIEMG, o MDIC, o INDI, uma secretaria de desenvolvimento econômico... precisamos entender que existe sim políticos bons e que existe também a possibilidade da cidade colocar políticos bons... e existe também a possibilidade de nós que não estamos concordando com isso nos envolver e não sermos omissos, se formos omissos vai continuar do mesmo jeito. Agora, eu afastei da câmara e assumi a secretaria de indústria, comércio e turismo, é uma secretaria que já existia mas nunca teve muita gestão... por conta daquilo também, a aciju é tão protagonista na história, que o poder público deixa quieto... só que não é isso que queremos, começamos a enxergar isso. O prefeito que pediu para eu afastar da câmara e assumir a secretaria, uma empreendedora que esteja realmente envolvida, que tenha toda expertise do empreendedor e da associação comercial e traga para o poder público, porque o poder público é mais abrangente... já conquistamos tanto sem depender disso, então vamos conquistar agora sem ficar dependente do poder público, continuar o trabalho que fazemos só que usufruir, se eu sou reconhecida como um APL, eu quero meus direitos, por exemplo, esses 15 mil mesmo, primeira vez que conseguimos, e assim, é de relacionamento, é meio que errado até, mas se você tem relacionamentos bons você consegue o que quer... Mas assim, graças a Deus não dependemos da política...Mas assim, como nós não dependemos, e tipo assim... normalmente, por exemplo, eles querem pegar carona conosco, porque ajuda a crescer... Nossa realidade aqui sabe, desenvolvemos muito o seguimento da lingerie principalmente, agora a parte de gastronomia, de hotelaria, essa parte não desenvolveu tanto quanto desenvolveu o seguimento da lingerie, você pode reparar até no atendimento, se você for no atendimento de uma loja de lingerie é totalmente diferente de uma loja que chamamos por exemplo de varejo, de roupa, que vende para a cidade, ou uma lanchonete, padaria... Eles não se capacitam do jeito que a aqui se capacita, é

diferente... Daí o que acontece, agora que eu assumi nessa secretaria de indústria, comércio e turismo está tudo linkado, porque nosso turismo é o turismo de compras, existe turismo em Juruaia por causa da indústria e comércio... então enxergar isso, enxergar isso que agora... temos vantagem de ser um APL que não estamos usufruindo, por exemplo, fomos chamado agora nesse pouco tempo que eu assumi, várias oportunidades foram oferecidas já... por exemplo uma missão pra China, pra expor sem pagar o stand, um stand de graça... teve uma feira, a maior feira de moda de Minas Gerais, que acontece em Belo Horizonte, caríssima... A Fiemg e o governo de Minas investem milhões nela, fomos convidados para ir de graça também, entendeu? Só nesse pouco contato que eu comecei a fazer... Então assim, a única entidade que é nossa parceira é o SEBRAE e a prefeitura municipal, só que tem inúmeras outras entidades que podem nos ajudar, e não estamos usufruindo disso...

Entrevistadora: Quero que me relate também acontecimentos que tiveram consequências negativas para a consolidação.

Entrevistado: Agora o que vejo de negativo, que eu enxergo ainda, ter sido reconhecido em 2010 e passar 8 anos pra entender que temos muito para usufruir por ser um APL e não estamos usufruindo, podíamos estar mais na frente ainda.. mas ok... e também, por exemplo, se Juruaia tem 200 empresas, apenas 40 empresas patrocinam os eventos, e os eventos são a ferramenta de divulgação do polo... você imagina se 200 empresas colaborassem... isso eu ainda enxergo, e eu tenho uma esperança de que a secretaria consiga envolver mais esses empresários, até para quebrar isso assim, de panela sabe... da associação, não existe, não existe panela, mas você sabe quando o empresário não quer ajudar ele... só que assim, a associação é uma panela, a secretaria não...é do povo...

Entrevistadora: Vocês se reúnem sempre?

Entrevistado: Sim. Quase toda quarta temos reunião com a diretoria. Mas hoje, por exemplo, era pra todo mundo, fomos explicar qual era o plano de mídia da associação... estavam 88 empresas só. Eles acham que não dá retorno. Acham que não tem benefícios, mas tem uma gama de vantagens.

Entrevistadora: Você tem alguma formação? Como aprendeu tudo que sabe?

Eu fiz publicidade, propaganda e comunicação, por isso falo desse tanto (rsrs) e depois eu ia fazer um especialização em Marketing e agora resolvi, resolvi não... já estou fazendo uma pós em gestão pública... Porque eu entrei meio no susto, foi aquilo, porque sempre que nós saímos, principalmente porque tem muito congresso, assim

por exemplo, congresso dessa FEDERAMINAS que é a entidade mãe das associações comerciais, a entidade que a associação se reporta, por exemplo, lá tem 200 homens, 15 mulheres e 10 são de Juruiaia, então assim, não só o mundo político, mas o mundo corporativo é muito masculino sabe, então assim, precisamos lutar muito, todos os dias, precisamos levantar a bandeira sim. Juruiaia é um ponto fora da curva, a associação que existe a 21 anos, dos presidentes todos que passaram, foram 3 homens só e 1 ainda renunciou, então as mulheres é que são presidentes, 90% da diretoria são mulheres, 90% dos associados são mulheres, então assim são muitas mulheres sabe. Juruiaia que tem a mulher como um papel protagonista, que mudou a história da cidade, mudou totalmente a história financeira, econômica e social da cidade. Nós não tínhamos uma mulher eleita até hoje, em 28 anos eu fui a primeira e a segunda da história política da cidade.. então assim, eu falava muito isso, nós administramos nossas casas, nossas empresas, pra administrar a cidade temos que estar na política, não tem outra opção...tem que tirar esse paradigma que mulher não nasceu pra política, nasceu sim... e mesmo assim, uma cidade que a mulher mudou tudo ainda é machista, imagina em outros lugares... Nós concorremos a uma prêmio de case de empoderamento feminino na Austrália, perdemos por bobeira, ficamos em segundo lugar sabe. Mas hoje assim, igual a fulana ainda comentou, nossa sorte são as redes sociais que são gratuitas, porque se não fosse e nós ficássemos dependendo de verba para ficar investindo, não são todos os empresários que pagam... e o que eu vejo, é que mesmo sendo concorrentes, ninguém vai vim aqui para comprar em uma empresa só.

ENTREVISTADO D

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: Assim, na verdade tudo começou a 23/24 anos atrás quando uma empresa de fora, de São Paulo veio e montou uma empresa de lingerie, calcinha e eles forneciam se eu não me engano para aquele grupo Eldorado, quando o grupo se fundiu e desfez o modelo de negócios que eles tinham, como eles eram quase que o único clientes que eles tinham, aí a fábrica quebrou... ela faliu, e as costureiras que trabalhavam se viram do dia para a noite sem ter o que fazer e aí elas começaram a montar as oficinas e aí nasce a primeira marca, que foi a Psiu e depois vai surgindo

outras marcas com a expertise que elas tiveram da fábrica... E aí várias empresárias foram montando as suas fábricas, e isso foi crescendo com o tempo, no começo ia todo mundo para São Paulo para comprar tecido, cada um ia por si mesmo, iam nos ônibus, e começaram a costurar... com o tempo foi se profissionalizando. Aí teve um ano que o SEBRAE veio para cá, para trabalhar as empresas e o polo foi se profissionalizando em gestão, teve vários cursos também de costura, desenvolvimento de coleção, modelagem, então as empresas foram se aprimorando mais e mais, mas eu lembro assim, quando montou a associação comercial na gestão do prefeito Celso do Carmo eles juntaram a associação e a prefeitura e fizeram o primeiro evento, a conhecida felinju que temos até hoje, a 21 anos atrás, e aí, era uma feira muito modesta sabe, mas com muita vontade que desse certo já... E eu acho que esse foi um marco também, porque aí toda região veio para ver e os empreendedores animaram e continuaram abrindo... na verdade Juruia se tornou um celeiro de marcas de empreendedorismo né.. E nessa época eu trabalhava em uma das empresas, hoje a minha marca tem 12 anos, mas eu comecei a trabalhar com 12 anos na oficina de costura de uma tia minha, eu aprendi a fazer de tudo... todo o processo. Aí depois dessa feira, os empreendedores se animaram mais ainda e começou a surgir novas marcas e tentaram cada vez mais se profissionalizar. O SEBRAE também começou a enxergar, porque teve a associação... e vim trazer sempre cursos para a associação e aí foi desenvolvendo... Com o tempo, quando foi nascendo muitas empresas na cidade, os representantes das marcas de tecidos, aviamento, renda, bojo começaram a vim e depois começou a montar uns atacados de tecidos aqui, e hoje temos quase toda a cadeia, tem fábrica de lacinho, fábrica de bojo, tem os atacados que vendem tecidos e aviamentos, então tem uma infinidade de produtos que servem a cadeia produtiva de confecção. Então mesmo a marca que nasce hoje, mesmo que ela seja pequenininha ela não precisa ir mais pra São Paulo para comprar, porque ela tem tudo aqui no polo. E as marcas maiores, que já tem um volume grande de produção, elas compram já direto das fábricas, e tem representantes das fábricas que ficam aqui de segunda a quinta, porque quando eles vem pra Juruia eles tem mais de 200 marcas para atender... então eles ficam a semana toda. Então assim, a feira foi um marco, para a consolidação do polo, a associação comercial eu enxergo como a principal parceira, porque ela profissionalizou seus associados e além de ter profissionalizado através de cursos, sempre em parceria com o SEBRAE, SENAI... além de tudo isso, ela é a grande

divulgadora do polo, e ela que realiza todos os eventos do polo de Juruaia, então existe um cronograma anual de eventos, que começa no outlet e depois tem a semana da mulher, que tá agora a campanha da calcinha, que chamamos de quinzena da calcinha, e o grande evento que é a felinju que acontece em Maio, eu fui presidente da associação durante 5 anos e um dos marcos da minha gestão é que antes a feira era feita em tendas, então quando o Anastasia era governador ele nos visitou em uma dessas feiras e fez o compromisso de construir um centro de eventos pra Juruaia, e aí na gestão do Alvaro Mariano que era o atual prefeito, eles fizeram um projeto, levaram, e junto com a associação comercial também, e aí o Estado acatou o projeto e hoje temos uma obra hoje de mais de 7 mil metros quadrados e é onde é realizada a felinju, é lindo o espaço, então a felinju ganhou pela sua importância no cenário nacional, ela ganhou um espaço específico pra ela... lógico que tem outros eventos durante o ano que é realizado lá, mas o principal é ela... hoje é o maior centro de eventos da região, mas lógico que o principal evento é a felinju, então na minha gestão passamos a fazer a felinju nesse centro de eventos.

Entrevistadora: Quanto tempo você ficou como presidente na associação?

Entrevistado: Eu fiquei 5 anos, terminou em 2017. Eu entrei em 2012, aí já era APL. Na verdade assim, o APL já existia, foi apenas o reconhecimento que foi em 2010. E todo ano a associação é a gestora e é renovada através de manter todas as documentações, a associação que sempre fez essa documentação, então quem tiver lá de presidente é sempre o responsável por estar mantendo isso. Na verdade, o APL meio que nasce pela vocação das empresas, é uma vocação em comum. Para ser um arranjo produtivo local, tem que ter uma vocação comum. E como essa vocação de produzir lingerie era muito inerente no polo e aí ela foi se fortalecendo, porque o cliente não vem aqui por causa de um ou duas empresas, ele vem aqui porque ele tem uma infinidade de empresas, e a economia da cidade gira em torno disso, e foi essa documentação que foi mandada ao Estado, enfim, aos órgãos, solicitando que fôssemos reconhecidos como Arranjo Produtivo Local. Mas as ações elas já aconteciam, esse reconhecimento facilita algumas linhas de crédito, que ajuda no desenvolvimento das empresas, e algumas ações que não conseguimos trazer pra cá que elas são específicas... para APL. Ele meio que nasceu sozinho e tomando corpo.

Entrevistadora: E você enxerga a liderança no APL?

Entrevistado: Claro que tem os líderes. Toda comunidade tem seus líderes, e aqui também tem os líderes, aqui tivemos fulana que iniciou a associação comercial, depois

tivemos todos os outros presidentes, porque ela criou e ficou na gestão dela e depois entrou um outro presidente. Na verdade a maioria foi mulher, e eu fui a única que ficou duas gestões consecutivas. Apesar de ser um trabalho muito recompensador, ele é desgastante, porque imagina, você tem que unir, conseguir manter a união de mais de 200 empresários com cabeças diferentes, concorrentes entre si, porque existe uma concorrência saudável mas ela existe. Então assim, o trabalho da associação para manter o APL unido, é exatamente esse, conseguir essa conexão de todos, para que eles se unam para a realização dos eventos por exemplo, porque assim, não adianta eu ter um líder se as outras pessoas... porque uma empresa, por maior que ela seja, ela não realiza eventos sozinha, para os eventos acontecerem precisa de no mínimo 30 empresas, essa união dessas empresas que faz o polo crescer, que faz o APL ter a força que ele tem hoje.

Entrevistadora: Vocês têm parceria com o poder público?

Entrevistado: Sim, a aciju sempre teve parceria do poder público, a prefeitura sempre ajudou, por exemplo, nas feiras gastamos por exemplo 350 mil para realizar o evento, 1/3 dessa valor é vindo da prefeitura, depois em uma outra não teve aí tivemos ajuda do Estado, e 1/3 desse valor o empresário que paga pra estar ali presente com o seu stand. E a associação faz de maneira que seja viável também para todos, que não pesa no bolso do empresário, então por isso que ela corre atrás dos outros órgãos, que é o SEBRAE, a FIEMG, o governo do Estado, a prefeitura. Porque só é possível realizar esses eventos com essa ajuda, e quem busca esses patrocinadores, esses parceiros é a associação. Quem organiza todas as ações do polo hoje é a associação comercial. A aciju hoje, eu falo sem nenhuma dúvida, que ela é a associação mais forte do nosso estado hoje, reconhecida em organizações de eventos, proporcionalmente ao tamanho da cidade, porque a cidade é minúscula, 10 mil habitantes e o volume que ela consegue realizar é muito grande... Eu estou hoje na federação, que é a FEDERAMINAS, eu to como vice presidente, e a FEDERAMINAS é a federação nas associações comerciais, então eu sou muito apaixonada pelo associativismo, exatamente porque é como se fosse uma política do bem, vamos falar assim... é a união dessas empresas e através dessa união conseguimos realizar ações que se ficássemos dependendo de pedir para o governo, dependendo só do poder público isso não ia acontecer, e eu não enxergo que tivesse que ser assim não, eu acho que o empresário tem que dar sua contribuição e eu acho que é realmente uma união de forças... você pode ver que onde tem uma economia forte, tem uma

associação forte atrás também, aqui em Minas é muito assim, e Juruaia a associação é responsável por 90% de tudo que acontece, relacionado ao APL vem através da associação comercial, dessa união dos empresários.

Entrevistadora: A fulana fundou a associação?

Entrevistado: Sim, a fulana foi a fundadora da associação comercial, foi a primeira presidente, depois teve mais 10 presidentes e o que é muito engraçado, como eu estou na federação, geralmente são mais homens... como presidentes das associações... e Juruaia é o inverso de todo o Estado, Juruaia só teve 2 homens presidentes até hoje, o resto foram todas mulheres, a fulana também foi presidente, a fulana, a fulana... Fazemos reunião toda semana lá na associação, e da associação, na minha gestão também eu montei vários grupos de trabalho, é... então é como se a associação fosse o guarda chuva e temos outros grupos de trabalho debaixo desse guarda chuva. Um deles, que é a central de negócios ToqueBrasil, que eu fui uma das sócias fundadoras também, onde compramos, negociamos a compra em conjunto, para ganhar preço, competitividade e qualidade também. Então fazemos a negociação com o fornecedor, por exemplo, são 25 empresas que fazem parte desse grupo, então o preço para essas 25 empresas é negociado, pelo gestor da central de negócios, da toquebrasil, e aí o faturamento é feito individual para cada empresa, mas existe uma negociação coletiva nessa central de negócios. Então assim, na hora da compra todo mundo se une pra comprar mais em conta e com mais qualidade, na hora de um treinamento, inclusive estamos fazendo um treinamento de vendas que ele custou quase 50 mil, se fosse pra fazer isso sozinho, isso pesa... ainda mais no momento de crise que estamos passando no Brasil... então trouxemos esse treinamento e diluiu entre 25 empresas, então já não pesa tanto para pagar... Então assim, o poder dessa união né, se eu fosse numerar quantas ações já fizemos, íamos ficar o dia todo, porque assim, tem muitas ações...

Entrevistadora: E quem teve a ideia de criar a ToqueBrasil?

Entrevistado: A ideia nunca é única, eu fui presidente lá também, fui escolhidas como uma das primeiras presidentes... Mas foi uma necessidade que o grupo entendeu que nós tínhamos que nos unir para conseguir negociar. Na época comprávamos por exemplo, algo que custava 10 reais, um aviamento ele passou a custar 6 reais, porque sozinho não tínhamos poder de negociação... Aí quando eu entrei na aciju eu senti necessidade de montar um outro grupo, porque existiam um grupo de empresas que tinham nascido e como eles não pertenciam ao primeiro grupo, montamos um outro

grupo para eles negociarem e comprarem com nós também... ai depois eu trouxe para Juruia o Empreender, que é um projeto que junto categorias de empresas, que tem ou o grau de maturidade comum, ou por exemplo, o grupo de farmácia, o grupo de bares e restaurantes que chamamos o grupo de gastronomia e eles fazem também o festival gastronômico, que todo mundo aqui em Juruia ia para o lado da lingerie e esquecia da parte da... de dar essa sustentação para o cliente... ai com esse grupo, treinou tanto os gestores quanto à variação de cardápio, quanto os garçons... então hoje eles já fazem o festival, antigamente tínhamos que trazer pra praça de alimentação da felinju nós trazíamos empresas de outras cidade, então hoje é feito tudo por empresas daqui, pela capacitação que o Empreender trouxe. Eu considero o Empreender uma grande conquista também, tem um núcleo das mulheres empreendedoras, que veio através do Empreender também... São tudo parcerias e conexões fazemos com o Sebrae e com a FEDERAMINAS que possibilitam o nascimento e o fortalecimento dessas empresas... Padaria, restaurante, isso também tem aumentado para dar suporte à essa cadeia de turista que vem comprar... Então na verdade, o negócio de moda íntima, a confecção de moda íntima, ela movimenta toda a cidade, porque o mercadinho vende mais por causa dos clientes, temos cerca de 6 ônibus do entorno, porque hoje já não tem mão de obra na cidade, então faz essa importação de mão de obra de todas as cidades vizinhas. Deve ter umas 7 cidades vizinhas que tem van que traz os trabalhadores de manhã e levam à tarde embora. Só a cidade de Guaxupé, se eu não me engano, são 4 ônibus que vem... Então temos uma população flutuante muito maior também... Mas geramos emprego pra região toda.

ENTREVISTADO E

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: Eu acho que foi a formação da associação comercial, depois a primeira feira (felinju) e as demais vem só acrescentando, os outros eventos que temos feito também que é a Fest Lingerie, o outlet, a quinzena da calcinha, quinzena do sutiã, a criação de outros grupos de negócios, tipo a toquebrasil, juruap, câmera da mulher, que também é dentro da associação comercial, enfim acho que é um conjunto de ações que fazem a união de empresários que fazem acontecer isso e que fazer

acontecer para ser um polo e que fez acontecer o reconhecimento como APL. Somos muito unidos, nós concorremos porque temos produtos similares, das mesmas linhas que é lingerie, que é praia e fitness, e ao mesmo tempo existe essa união, é unido assim, por exemplo, hoje mesmo demos abertura a quinzena da calcinha, fizemos um café empresarial, e vai aquele tanto de gente, e todos entendendo que tem que ter a adesão do evento para que arrastem a mídia, porque fazendo essa mídia vão trazer mais pessoas pra compra, visitaçaõ, pra conhecer Juruaia, por Juruaia em evidência, entendem que é necessária essa adesão, que é necessário estar juntos para um bem comum. Porque se ficarmos só concorrendo, cada um querendo defender só o seu, eu acho que todo mundo vai ser prejudicado, porque não conseguimos fazer mídia, fazer muitas ações sozinhos, não íamos ter as mídias orgânicas que acontece por ter o polo. Então já existe esse amadurecimento, esse entendimento que juntos nós somos realmente mais fortes. Eu acho assim, eu comecei a associação comercial, eu me considero assim, uma líder nesse sentido mesmo, e eu tenho essa maneira de ser e que acaba motivando todo mundo a ser, eu acabo convidando, puxando... e ai vai acontecendo outras lideranças e eu vou atrás mesmo, então é muito de ter uma liderança empreendedora mesmo na cidade.

Entrevistadora: Quais ações você considera que teve impacto positivo?

Entrevistado: Eu acho que positivo assim, tem tantos... uma coleção diferenciada que fazemos, um ensaio fotográfico que fazemos fora, um artista que trazemos para a cidade, um lançamento de coleção que fazemos é interessante, da visibilidade sabe, ter feito acontecer a primeira felinju, agora já estamos na vigésima edição dessa feira... E também o que eu faço na Ouseuse eu sinto que eu motivo as pessoas a fazerem, a buscarem mais, a querer estar junto ou até na frente sabe... é uma concorrência que eu digo assim, muito necessária, se eu parar, os outros vão vir e pegar meu lugar ou passar na minha frente, e assim, todo mundo vai querendo acompanhar, então eu acho assim, cada feira que fazemos, as vezes eu levo uma dança, trago um artista, e dá aquele bum na cidade, escola de samba na cidade... já trouxe malabaristas, palhaços, trezinho... então já fizemos muita coleção que faz todo esse oba oba na cidade, se é bom ou ruim eu não sei, só sei que dá conceito para a Ouseuse e para a cidade, motiva as pessoas a fazerem. Quando eu fiz a minha loja mesmo, era tanta críticas, eles falavam porque eu fiz uma loja dessa para uma cidade tão pequena, que essa cidade não comporta uma loja assim, a loja em pouco tempo se pagou e hoje você não vê mais loja feia na cidade, hoje tem lojas grandes, bem arrumadas, bem

posicionadas, as equipes bem treinadas, é um diferencial mesmo que Juruaia já tem, de profissionalismo sabe. Eu acho que é tantos acontecimentos sabe, quando fomos para a Europa conhecer a feira lá, eu chamei um consultor para fazer o grupo, ele fez e nós fomos por nossa conta mesmo pra Paris. Nós agora da Ouseuse já vai expor pela quarta vez em Paris. Esse ano nós já fomos pra Paris, já fomos fazer um ensaio fotográfico lá em Nova York, participamos do Fashion Week, 3 dias lá em Nova York, então são uns acontecimentos muito interessantes, de ser ousada mesmo, ter coragem sabe. Então a maioria dos empresários ficam querendo ter seus diferenciais, promover ações para atrair clientes e parece que vale tudo sabe, as pessoas inovam em coleção, em atendimento, em maneira de posicionamento, tentam de tudo sabe... Eu criei a aciju, fui a fundadora. Criei a empresa em 1994, tinha 2 empresas e foi começando a surgir mais, e aí o SEBRAE já começou a falar conosco, e começamos a reunir e sentimos que tinha a necessidade de alguma representatividade pra esse setor, e o SEBRAE já junto com nós, o presidente da associação de Guaxupé também muito atuante, e decidimos já sair daquele dia com uma associação montada e me escolheram e empreendedor não sabe falar não... eu gosto da minha história sabe... Teve dificuldades, pra fazer a primeira feira também teve muita crítica, que a cidade não comportava a feira, e hoje já vamos para a vigésima primeira esse ano. Hoje sou diretora na aciju, presidente na câmara da mulher e associada da toquebrasil... e me dedico muito ao associativismo, e interessante como isso é forte em mim e para mim. Eu acho que o associativismo nasceu comigo e eu nasci com ele, priorizo muito isso. Eu acho que as parcerias hoje é a palavra, dá certo porque existe as parcerias.

Entrevistadora: E a prefeitura ajuda?

Entrevistado: Desde a primeira feira eles ajudam com um valor para investir em marketing, eu acho que só de dar esse crédito pra nós e ir nos ajudando um pouco financeiramente é um grande apoio. Eu acho que é uma união de forças, o poder público, os empresários, as entidades. A união de forças que fazem as coisas acontecerem. Teve um empresário que chegou a ir na rádio quando fomos fazer a primeira feira e falou que eu era louca, que como as pessoas me seguiam, que todo mundo ia se dar mal. Hoje mesmo eu ia ver se você queria ir no café, porque é interessante pegar essa energia, fomos falar como foi a mídia do outlet e quais resultados que obtiveram e como vai ser a mídia da quinzena, então o pessoal interagiu, perguntou, deu ideias... o associativismo é muito forte em mim, eu fico até emocionada sabe... de ver aquele tanto de pessoas no café...eu me dedico muito

sabe, convido todo mundo, mando lembrando também e com isso temos muito crédito na cidade, o que é tão simples e as pessoas vão conosco...

ENTREVISTADO F

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: não houve um acontecimento "anormal" que elevou Juruaia a condição de APL. Isso aconteceu de forma natural ao longo dos anos, e teve seu ápice quando o Governo e a Caixa entenderam que Juruaia poderia ser considerada um APL em razão da grande quantidade de empresas atuando no segmento em Juruaia. Acredito que o que nos levou a ser considerado um APL foi: o fortalecimento da produção de lingerie em Juruaia, a criação e atuação da aciju, a realização de eventos sendo o principal deles a felinju, a parceria com entidades como o Sebrae, parceria com os poderes públicos como prefeitura e câmara municipal, iniciativas privadas com fornecedores e indústrias de matéria prima, dentre muitas outras.

ENTREVISTADO G

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: Bom, o fundamental do APL têxtil é que ele teve uma forte presença da prefeitura na sua constituição, e a prefeitura tinha uma gestão e a gestão mudou, e isso acho que é o principal que fez com que acabasse... eles continuam com um grupo empresarial, mas sem as características propriamente de um APL, de um arranjo maior. O APL Textil tinha um grupo, o grupo VIC que é um grupo empresarial, investindo em confecções... ele tinha algumas empresas, entre 15 a 20 e nós da prefeitura de são bernardo conversamos com eles na perspectiva de fazer um arranjo regional do grande ABC... que nos gostaríamos de colocar na trilha como um arranjo produtivo local, e eles aderiram... e trouxemos também o sindicato das costureiras do grande ABC, o sindicato das confecções... ligado a acut, que também contribuiu bastante para esse arranjo, o maior foi trazer o Sebrae, o Senai, a Universidade UNIBAN, mas também trouxemos a FEI que tem um laboratório têxtil e de confecções e iniciamos os trabalhos, e evidentemente começaram a aparecer os primeiros

resultados. Existe um liderança importante que se chama fulano, ele é ligado a associação brasileira da indústria de confecções, a ABIT, e parece que é inclusive diretor da ABIT e ele é uma das principais lideranças, dialogou bastante conosco em torno do APL... ele tem uma empresa de confecções aqui no ABC...

Entrevistadora: Mas como acabou?

Entrevistado: O novo prefeito mandou todo mundo embora, você está no Brasil, é assim que funciona infelizmente. A gestão publica no Brasil é assim, os programas dificilmente continuam infelizmente, eu não estou fazendo elogios a essa forma de funcionamento, eu estou sendo pragmático, então os APLs eram um sucesso da gestão anterior, eles eram uma ação de governança... ou seja, havia um esforço de coordenação de atores importantes em torno de uma agenda de trabalho e que deu muito resultado nos vários setores e o APL tinha um reconhecimento no âmbito da estrutura do MDIC, do BNDES, na medida que tinha uma agenda de trabalho e os atores na mesa, funcionou e deu resultado. Mas a nova gestão não trabalha nessa perspectiva do diálogo, muita coisa é desmontada no Brasil. Eu diria pra você que o dialogo no Brasil de hoje é muito estreito, então não me surpreende que o APL tenha sido varrido.

ENTREVISTADO H

Entrevistadora: Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos que foram primordiais para a formação do APL.

Entrevistado: Eu passei a ser gestora do APL, ele já existia, já tinha acontecido duas reuniões, eu peguei o APL mais ou menos na terceira reunião. Ele se constitui com a principal pauta que foi do início ao fim que era a qualificação de mão de obra. Os empresários tinham, tem ainda uma dificuldade de constituir mão de obra no setor, que é uma dificuldade geral em todos os setores que precisam de uma mão de obra mais manual... essa era a principal pauta. As reuniões eram formadas com empresários do setor que já tinham um grupo constituído chamado VIC vestindo e investindo em confecção, que tinha como presidente o Antonio Walter Trombeta, que tem uma confecção bem grande de roupas. Então nós começamos com essa principal pauta, que era a qualificação profissional de costureira, modelista etc, nós conseguimos envolver muita gente. Aos poucos envolvemos a secretaria de educação, a FEI estava conosco, o sindicato do ABC. Enfim, além da qualificação,

tinha a pauta de aumento de produção e de resíduos. O que nós conquistamos, nós conseguimos alguns cursos pelo Senai, que também estavam conosco, foi ofertado alguns cursos pela secretaria de educação que tinham um conflito com os empresários, pois eles diziam que a secretaria não ofertavam os cursos que eles precisavam...

Entrevistadora: E na sua perspectiva quem eram os líderes?

Entrevistado: O fulano e fulano. Eles eram grandes motivadores e tinham uma visão muito ampla do que era necessário para o setor, então eles tinham um diálogo com o setor público, eles conseguiam dialogar... eles motivavam as pessoas no sentido da participação, e eles se impulsionavam para uma melhora do setor. Um deles era uma pessoa muito bem relacionada com a ABIT, com o CIESP, com o FIESP... então ele muitas vezes também nos articulava nesses campos que precisavam ser atuados. Então eles eram muito presentes, eles tinham uma discussão muito participativa com o setor público. Além disso nós tínhamos uma grande liderança pública que era o fulano, que foi o idealizador do projeto de APL's em São Bernardo, ele tinha um grande carinho pelo setor da confecção, pela questão da empregabilidade. Mas assim, os atores eram extremamente participativos, nós marcávamos reuniões e eles eram muito participativos. Mas o que faltou pra gente foi tempo, quando a gente estava alcançando os objetivos houve então a mudança de gestão e os APL's não eram a pauta principal, e então o APL perdeu força.