

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - CAMPUS FORMIGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DAVI DOS SANTOS SOUSA

**PRÁTICAS COLABORATIVAS E COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE
STAKEHOLDERS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE VALOR EM UM CLUSTER
EMPRESARIAL**

Formiga, 15 de julho de 2025

DAVI DOS SANTOS SOUSA

**PRÁTICAS COLABORATIVAS E COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE
STAKEHOLDERS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE VALOR EM UM CLUSTER
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) Campus Formiga - MG, para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Miguel Rivera Peres Junior
Orientador

Prof.^a. Dr.^a Arlete Aparecida de Abreu
Coorientadora

Formiga, 15 de julho de 2025

S725p Sousa, Davi dos Santos.

Práticas colaborativas e cocriação de valor entre Stakeholders: uma análise da percepção de valor em um Cluster empresarial / Davi dos Santos Sousa. - Formiga, 2025
110 p. : il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Formiga, 2025.

Orientador: Dr. Miguel Rivera Peres Junior.

Coorientador: Dr^a. Arlete Aparecida de Abreu.

1.Cocriação de valor. 2. Teoria dos Stakeholders. 3. Clusters industriais. 4. Arranjo produtivo local. 5. Desenvolvimento regional. 6. Governança colaborativa. 7. Redes de Stakeholders. 8. Capital social. 9. Percepção de valor. I. Sousa, Davi dos Santos. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Formiga. Título.

CDD:332.024


Catálogo: Livia Renata Santos- CRB/6-2561

DAVI DOS SANTOS SOUSA


**PRÁTICAS COLABORATIVAS E COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE
STAKEHOLDERS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE VALOR EM UM CLUSTER
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) Campus Formiga - MG,
para obtenção do Título de Mestre em Administração.


Aprovado em: 15 / 07 / 2025

Documento assinado digitalmente
 **MIGUEL RIVERA PERES JUNIOR**
Data: 03/09/2025 16:25:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dr. Miguel Rivera Peres Junior – Orientador
Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Formiga

Documento assinado digitalmente
 **ARLETE APARECIDA DE ABREU**
Data: 03/09/2025 15:45:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a. Dr.^a Arlete Aparecida de Abreu - Coorientadora
Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Formiga

Documento assinado digitalmente
 **RENATO FABIANO CINTRA**
Data: 03/09/2025 15:30:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^o Dr. Renato Fabiano Cintra
Universidade Federal da Grande Dourados

Documento assinado digitalmente
 **LELIS PEDRO DE ANDRADE**
Data: 03/09/2025 15:56:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^o Dr. Lelis Pedro de Andrade
Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Formiga

Com gratidão, dedico este trabalho aos meus pais, base de minha educação. À minha amada esposa, Carol, por ser meu porto seguro e inspiração. E aos meus preciosos filhos, Arthur e Ágatha, luzes que iluminam e trazem a mais pura tranquilidade à minha vida.

AGRADECIMENTOS

É com um sorriso no rosto e o coração leve que inicio este agradecimento, celebrando a imensa alegria de ter chegado até aqui. Com serenidade e imensa gratidão, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Primeiramente, agradeço a Deus e aos bons espíritos, que me guiaram com luz em cada etapa desta jornada. Reconheço ainda minha persistência por compreender que o desespero paralisa os próprios interesses, o que me permitiu manter a serenidade diante dos desafios e conciliar estudos, trabalho e vida pessoal.

Minha eterna gratidão se estende à minha família, meu maior suporte e inspiração. Aos meus pais, Arquimedes e Elvandes, pelo apoio constante em minha formação. Aos meus irmãos, Mateus, Lucas e Marcos, pela cumplicidade. À minha amada esposa, Carolina, e aos meus filhos, Arthur e Ágatha, pela paciência e compreensão diante das ausências enquanto me dediquei a este percurso. Com carinho especial, dedico também minha gratidão aos meus sogros, Carlos (in memoriam) e Elizete, e às minhas cunhadas, Fernanda e Mariana, pelo acolhimento e apoio em todos os momentos. A ausência de Carlos ainda nos traz saudades, mas sua memória permanece viva em nossos corações.

No âmbito acadêmico, sou profundamente grato aos meus orientadores, Prof. Dr. Miguel Rivera Peres Junior e Prof.^a Dr.^a Arlete Aparecida de Abreu, pelo comprometimento e valiosas orientações. Aos meus colegas de turma, Me. Patrícia, Me. Leticia, Me. Kelma e Me. Joaquim, agradeço pelos bons momentos, apoio e camaradagem que tornaram essa jornada mais leve e enriquecedora. Agradeço também aos professores do PPGA IFMG Campus Formiga, por todo o aprendizado e oportunidades de crescimento.

Por fim, expresso minha gratidão aos Correios, que me concederam o tempo necessário para seguir nos estudos, e de forma especial a Marlon, Anderson, Sirlei e Simone, meus gestores durante este período e amigos para a vida, que me concederam a flexibilidade e o apoio essencial para conciliar minhas atividades profissionais com os estudos. Ademais, é importante mencionar que este trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), cuja contribuição foi fundamental para viabilizar sua realização.

RESUMO

A compreensão da geração de valor em ecossistemas empresariais complexos, como os arranjos produtivos locais (APLs), é fundamental para a competitividade e o desenvolvimento regional sustentável. Embora a colaboração e a cocriação sejam reconhecidas como impulsionadoras de valor, a literatura carece de uma análise aprofundada sobre como a cocriação de valor é percebida e operacionalizada pelos diversos *stakeholders* que compõem esses ecossistemas. Neste contexto, esta dissertação objetiva analisar o processo multifacetado de cocriação de valor no APL calçadista de Nova Serrana, Minas Gerais, Brasil, sob a perspectiva de seus múltiplos atores. A pesquisa emprega seis dimensões de valor propostas por Bal et al. (2023): Valor Econômico, Valor Funcional, Crescimento Pessoal, Sustentabilidade Corporativa, Valor Experiencial e Valor Relacional como lente analítica. Adotando uma abordagem qualitativa exploratória, configurada como um estudo de caso único e intensivo, foram realizadas 21 entrevistas semiestruturadas com representantes-chave dos setores institucional, empresarial, governamental e social do APL. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo temática, permitindo identificar padrões e nuances nas percepções de valor. Os achados demonstram que a cocriação de valor no APL de Nova Serrana é um processo intrinsecamente dinâmico e interconectado, onde a percepção de ganhos econômicos e eficiência funcional coexiste e é catalisada por dimensões menos tangíveis, como o desenvolvimento pessoal e a responsabilidade social. Notadamente, o Valor Relacional, fundamentado na confiança, colaboração e reciprocidade entre os *stakeholders*, emerge como o principal impulsionador e articulador das demais dimensões, solidificando a resiliência e a vantagem competitiva do *polo*. O estudo articula entre os conhecimentos das teorias de *stakeholders* e *clusters* com a perspectiva da cocriação de valor, aprofundando a compreensão de como múltiplos atores interagem para gerar valor compartilhado em arranjos regionais. Empiricamente, proporciona uma análise das dinâmicas de cocriação em um APL consolidado, oferecendo *insights* práticos sobre os mecanismos que promovem ou dificultam essa colaboração. Gerencialmente e socialmente, o trabalho fornece subsídios valiosos para gestores públicos e privados, associações de classe e demais *stakeholders* locais na formulação de estratégias que otimizem o engajamento colaborativo e promovam um desenvolvimento regional mais sustentável e equitativo. Os resultados desta investigação subsidiam a elaboração de um artigo científico, que foca na interdependência das dimensões de valor e no papel central do valor relacional como preditor da cocriação em ecossistemas de *clusters*. Adicionalmente, foi gerado um relatório técnico, destinado especificamente ao Comitê de Governança do APL calçadista de Nova Serrana, com recomendações estratégicas e um roteiro de ações sustentadas pela literatura revista que, acredita-se, poderá contribuir para o fortalecimento da governança colaborativa e a valorização do capital social local.

PALAVRAS-CHAVE: Cocriação de Valor, Teoria dos Stakeholders, Clusters Industriais, Arranjo Produtivo Local, Desenvolvimento Regional, Governança Colaborativa, Redes de Stakeholders, Capital Social, Percepção de Valor.

ABSTRACT

Understanding value creation in complex business ecosystems, such as local productive arrangements (LPAs), is essential for competitiveness and sustainable regional development. Although collaboration and co-creation are widely acknowledged as drivers of value, the literature lacks in-depth analysis of how value co-creation is perceived and operationalized by the various stakeholders that constitute these ecosystems. In this context, this dissertation aims to analyze the multifaceted process of value co-creation in the footwear LPA of Nova Serrana, Minas Gerais, Brazil, from the perspective of its multiple actors. The research adopts the six value dimensions proposed by Bal et al. (2023): Economic Value, Functional Value, Personal Growth, Corporate Sustainability, Experiential Value, and Relational Value as the analytical lens. Using an exploratory qualitative approach configured as a single, in-depth case study, 21 semi-structured interviews were conducted with key representatives from the institutional, business, governmental, and social sectors of the LPA. The data were subjected to thematic content analysis, enabling the identification of patterns and nuances in stakeholders' value perceptions. The findings reveal that value co-creation in the Nova Serrana LPA is an inherently dynamic and interconnected process, where perceptions of economic gains and functional efficiency coexist and are catalyzed by less tangible dimensions, such as personal development and social responsibility. Notably, Relational Value rooted in trust, collaboration, and reciprocity among stakeholders emerges as the primary driver and integrator of the other dimensions, reinforcing the cluster's resilience and competitive advantage. The study bridges stakeholder and cluster theories with the value co-creation perspective, advancing the understanding of how multiple actors interact to generate shared value in regional arrangements. Empirically, it provides an analysis of co-creation dynamics in a consolidated LPA, offering practical insights into the mechanisms that enable or hinder such collaboration. From both managerial and social standpoints, the study offers valuable input for public and private managers, trade associations, and other local stakeholders in formulating strategies that enhance collaborative engagement and foster more sustainable and equitable regional development. The results of this investigation support the development of a scientific article focused on the interdependence of value dimensions and the central role of relational value as a predictor of co-creation in cluster ecosystems. Additionally, a technical report was produced specifically for the Governance Committee of the Nova Serrana footwear LPA, containing strategic recommendations and an action plan grounded in the reviewed literature, which is expected to contribute to strengthening collaborative governance and enhancing local social capital.

KEYWORDS: Value Co-Creation, Stakeholder Theory, Industrial Clusters, Local Productive Arrangement, Regional Development, Collaborative Governance, Stakeholder Networks, Social Capital, Value Perception.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nuvem de Palavras Stakeholders	82
Figura 2: Mapa de Rede de Stakeholders APL de Nova Serrana	85
Figura 3: Dimensões da Cocriação de Valor	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição dos Entrevistados.....	37
Quadro 2 - Grade de Categorias para Análise de Conteúdo	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
APL: Arranjo Produtivo Local
APLNS: Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana
BDMG: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BFSHOW: Brazilian Footwear Show – Feira de Calçados Nacional
CAAE: Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CDL: Câmara de Dirigentes Lojistas
CLT: Referência a contrato de trabalho regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho
CREDINOVA: Cooperativa de Crédito de Nova Serrana
CTCCA: Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins
EJA: Educação de Jovens e Adultos
EMP: Empresariado (Utilizado como código para categorias de entrevistados)
FANS: Faculdade de Nova Serrana
FAPEMIG: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FEBRAC: Feira de Máquinas e Componentes para Calçados
FIEMG: Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FENOVA: Feira de Calçados de Nova Serrana
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL: Instituto Euvaldo Lodi
IFMG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço
MEI: Microempreendedor Individual
MG: Minas Gerais
PIB: Produto Interno Bruto
PPGA: Programa de Pós-Graduação em Administração
RET: Regime Especial de Tributação
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI: Serviço Social da Indústria
SINDINOVA: Sindicato da Indústria de Calçados de Nova Serrana
SINTRICANS: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Nova Serrana
TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TS: Teoria dos Stakeholders

SUMÁRIO

PRIMEIRA PARTE	13
INTRODUÇÃO GERAL	14
CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERENCIAS	20
SEGUNDA PARTE	23
PRODUTO 1 - ALÉM DAS TRANSAÇÕES ECONÔMICAS: COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE STAKEHOLDERS EM UM POLO CALÇADISTA BRASILEIRO	24
1. INTRODUÇÃO	26
2. REFERENCIAL TEORICO	28
2.1. Teoria dos Stakeholders	28
2.2. A Teoria de Stakeholders e os Clusters Industriais	31
2.3. Cocriação de valor a partir da Teoria dos Stakeholders	33
3. METODOLOGIA	35
3.1. Caracterização da Pesquisa	35
3.2. Caracterização do Objeto de Pesquisa	35
3.3. Procedimentos Metodológicos	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
4.1. Valor Econômico	40
4.2. Valor Funcional	45
4.3. Crescimento Pessoal	50
4.4. Sustentabilidade Corporativa	55
4.5. Valor Experiencial	59
4.6. Valor Relacional	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
6. REFERÊNCIAS	70
PRODUTO 2 –RELATÓRIO DE ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES: COCRIAÇÃO DE VALOR E DESAFIOS ESTRATÉGICOS NO APL CALÇADISTA DE NOVA SERRANA	75
1. INTRODUÇÃO	79
2. NOVA SERRANA: A SINERGIA DOS STAKEHOLDERS NO POLO CALÇADISTA	82
3. PANORAMA DA PERCEPÇÃO DOS VALORES COCRIADOS	86
4. ANÁLISE DOS PONTOS DE MELHORIA E SUAS CORRELAÇÕES	93
5. DESAFIOS ESTRATÉGICOS E RECOMENDAÇÕES	96
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
7. REFERÊNCIAS	106

APÊNDICES.....	107
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....	107
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	109

PRIMEIRA PARTE

INTRODUÇÃO GERAL

A crescente interdependência entre as organizações e seus múltiplos públicos vem redefinindo a gestão empresarial de modo que, as empresas de hoje, estão imersas em ecossistemas complexos, onde o sucesso e a sustentabilidade dependem cada vez mais da capacidade de navegar e colaborar com uma diversidade de atores (Rowley, 1997). Essa mudança de paradigma tem impulsionado a busca por modelos teóricos que expliquem como o valor é gerado e distribuído em tais ambientes dinâmicos, indo além das métricas puramente financeiras e reconhecendo a importância das relações (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Nesse contexto, a Teoria dos *Stakeholders* (TS) emerge como um pilar fundamental para a compreensão da gestão organizacional. Postulando que a essência dos negócios reside na construção de relacionamentos pautados pela confiança e colaboração, a TS defende a criação do maior valor possível para todos os envolvidos (Mainardes et al., 2012; Strand & Freeman, 2015). Desde sua concepção na década de 1960, que definia *stakeholders* como "aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir" (Freeman & Reed, 1983), a teoria desafia a visão economicamente restrita da empresa, promovendo uma postura estratégica cooperativa e a união de interesses (Freeman & Reed, 1983; Strand & Freeman, 2015).

A TS reconhece que cada organização possui um mapa específico de seus *stakeholders*, que varia conforme o tipo de negócio, e que a relevância de cada ator pode ser alterada pela análise da empresa (Freeman & Dmytriiev, 2017; Freudenreich et al., 2020). Contudo, um princípio importante, destacado por Freeman e Dmytriiev (2017) e Queen (2015), é que todos os *stakeholders* possuem o direito de negociar, considerando que a relação entre a empresa e a sociedade é intrinsecamente conectada. Embora a TS tenha gerado intensos debates acadêmicos, desafiando as teorias organizacionais que priorizavam acionistas (Bazanini et al., 2020) e enfrentando críticas sobre a igualdade de atenção a todos os *stakeholders* (Jensen, 2002), ela se consolida a partir da sociologia e do comportamento organizacional, defendendo que cada ator possui um valor único e que nenhum conjunto de interesses deve prevalecer sobre o outro (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1999).

A partir da interação entre esses múltiplos atores, formam-se as Redes de *Stakeholders*, que são fundamentais para a criação de valor sustentável para a empresa e à sociedade (Donaldson & Preston, 1995). Essas redes, que envolvem interações diretas e indiretas (Rowley, 1997), são processos dinâmicos e contínuos que exigem esforço para construir e manter conexões sólidas e produtivas (Rawat, 2020; Stocker et al., 2019). O objetivo principal dessas redes é promover a colaboração, a troca de recursos e o

compartilhamento de conhecimento para gerar valor compartilhado (Mainardes et al., 2012). A mobilização dos grupos de atores, impulsionada por interesses práticos ou pela necessidade de preservar a identidade coletiva (Rowley & Moldoveanu, 2003), pode impactar significativamente as decisões estratégicas, a reputação e a sustentabilidade de uma organização. Nesse sentido, a densidade e a centralidade de uma organização na rede de *stakeholders* influenciam sua capacidade de resposta às demandas dos envolvidos (Rowley, 1997). Pesquisas recentes têm demonstrado um crescente interesse em redes descentralizadas, onde a interconexão e a interdependência de múltiplos atores são enfatizadas na geração de valor (Bal et al., 2023; Stocker et al., 2019), indo além da análise tradicional focada apenas na empresa (Bridoux & Stoelhorst, 2014).”

A TS postula que as empresas devem reconhecer a interseção dos interesses dos *stakeholders*, buscando uma construção contínua desses interesses para criar valor para um número maior de envolvidos (Strand & Freeman, 2015). Nesse contexto, os processos de criação e cocriação de valor são fundamentais. A criação de valor refere-se ao processo no qual as empresas geram benefícios tangíveis e intangíveis para seus *stakeholders*, indo além do foco exclusivo nos acionistas e integrando responsabilidades financeiras e sociais para gerar riqueza sustentável a longo prazo (Cintra et al., 2017; Queen, 2015). Esse processo, que pode se materializar em inovação, produção e troca de bens e serviços, envolve a contribuição de múltiplos *stakeholders* que trabalham de forma autônoma ou interdependente (Bridoux & Stoelhorst, 2016). Por outro lado, a cocriação de valor é um processo mais colaborativo, onde os *stakeholders* participam ativamente e contribuem para os benefícios gerados (Tavares & Costa, 2016). Embora os conceitos sejam inter-relacionados, a cocriação demanda um esforço conjunto e a contribuição ativa de ambas as partes, gerando benefícios mútuos e abrangentes que transcendem o retorno financeiro, impactando dimensões como experiência, crescimento pessoal e sustentabilidade (Bal et al., 2023; Boaventura et al., 2020). A conceituação de valor é subjetiva e multifacetada, variando conforme as percepções e necessidades de cada ator, o que exige uma abordagem personalizada e reconhece a interdependência entre a organização e seus *stakeholders* (Cintra et al., 2017; Miles, 2017).

A interação entre *stakeholders* para a geração de valor é particularmente evidente em Clusters Empresariais, também conhecidos no Brasil como Arranjos Produtivos Locais (APLs). Esses aglomerados geográficos de empresas e instituições oferecem vantagens significativas, como o aumento da competitividade e do desempenho (Wu et al., 2010). Entre os benefícios, destacam-se o acesso a recursos compartilhados como reputação comum, redes de troca, infraestruturas sociais de cooperação, o estímulo à inovação, empreendedorismo e aprendizagem organizacional, e a aceleração do desenvolvimento de funções complementares

através da confiança mútua e da troca de informações tácitas (Wu et al., 2010). A criação de valor dentro de um cluster está fortemente associada à posse e exploração desses recursos compartilhados, com fatores como reputação comum, troca intensiva e combinação de recursos, e a participação de instituições locais, explicando as diferenças de desempenho e a capacidade de gerar inovação (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004). O ambiente de confiança mútua e as relações sociais intensas facilitam canais de comunicação eficientes, favorecendo alianças estratégicas e a transferência de conhecimentos, o que impulsiona a geração de valor através de práticas colaborativas e inovação conjunta (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003). No entanto, a dependência de relacionamentos de confiança, a potencial resistência à troca de informações sensíveis e as dificuldades na gestão da interação podem representar desafios (Wu et al., 2010).

Nos clusters, os *stakeholders* desempenham papéis cruciais na formação e dinâmica do ecossistema, contribuindo para a geração de valor tanto para as empresas quanto para o próprio cluster (Rawat, 2020). As interações entre múltiplos atores são facilitadas pela proximidade, proporcionando vantagens como acesso a recursos compartilhados, colaboração e cooperação, fortalecimento da competitividade e desenvolvimento de redes de contatos (Chakrabarty, 2020; Rawat, 2020). Contudo, a ausência de redes amplas com *stakeholders* como instituições de pesquisa e universidades pode limitar a capacidade de inovação e assimilação de conhecimentos externos, impactando negativamente a geração de valor a longo prazo (Rawat, 2020).

Apesar da vasta literatura sobre Teoria dos *Stakeholders*, Redes de *Stakeholders*, Criação de Valor e Clusters, ainda há uma lacuna na compreensão aprofundada de como a cocriação de valor é percebida pelos diferentes *stakeholders* em um contexto de cluster empresarial. Embora algumas pesquisas já enfatizem a importância das relações colaborativas para o desenvolvimento local (Azevedo et al., 2015; de Resende, 2004; Leite et al., 2009), a literatura carece de estudos empíricos que aprofundem o entendimento da cocriação de valor sob a ótica dos próprios atores envolvidos, especialmente em ambientes onde a cooperação e a competição coexistem de forma complexa.

Nesse sentido, a complexidade e a intensidade de interações observadas em ambientes onde a cooperação e a competição coexistem de forma tão marcante, como no caso do Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana (APLNS), o tornam um campo de estudo privilegiado para explorar essas dinâmicas. O APLNS consolidou-se como um cluster proeminente na indústria brasileira de calçados, com forte especialização na produção de tênis, respondendo por uma parcela significativa da produção nacional (Suzigan et al., 2005). Sua história remonta à década de 1950, com a produção artesanal de artigos de couro, e

ganhou impulso decisivo a partir da melhoria da infraestrutura e de uma mudança estratégica para a fabricação de tênis nos anos 1980 (de Resende, 2004; Suzigan et al., 2005). Apesar da proximidade geográfica favorecer a eficiência coletiva e o acesso a recursos como mão de obra especializada e matérias-primas, o APLNS é dinamicamente influenciado pela coexistência de cooperação e competição (de Resende, 2004; Leite et al., 2009). Nesse sentido, há evidências de solidariedade e práticas colaborativas informais (Azevedo et al., 2015; Leite et al., 2009) e de que instituições de apoio, como o Sindicato da Indústria de Calçados de Nova Serrana (Sindinova) e a cooperativa de crédito local (Credinova), desempenham papel central no ambiente (Azevedo et al., 2015; de Resende, 2004; Suzigan et al., 2005).

Diante desse cenário, a presente dissertação busca responder à seguinte questão de pesquisa: De que forma os valores cocriados são percebidos pelos diferentes *stakeholders* envolvidos em um cluster empresarial?

Objetivo Geral:

- Compreender como os *stakeholders* percebem a cocriação de valor em um cluster empresarial e como são interpretados os benefícios desses valores para o desenvolvimento do cluster.

Objetivos Específicos:

- Investigar como os valores cocriados emergem das interações entre os *stakeholders* e como são percebidos seus impactos no desenvolvimento do cluster.
- Apresentar recomendações para aprimorar a gestão de relacionamentos e potencializar a cocriação de valor, fundamentadas em uma análise das percepções e dinâmicas dos *stakeholders*, com o objetivo de fortalecer a governança e promover o desenvolvimento do cluster

Este estudo se fundamenta na importância estratégica dos clusters empresariais como vetores de desenvolvimento econômico e social, espaços onde a interação entre cooperação e competição potencializa a competitividade empresarial, conforme destacado por Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004). Tais ecossistemas se caracterizam por sua capacidade orgânica de geração de valor, reunindo diversos *stakeholders* que estabelecem relações dinâmicas no ambiente produtivo (Chakrabarty, 2020; Rawat, 2020). A investigação da cocriação de valor neste contexto oferece contribuição acadêmica, por integrar os fundamentos da Teoria dos *Stakeholders* com estudos dos Clusters. Como objeto de estudo, optou-se pelo APL Calçadista de Nova Serrana, reconhecido como Capital Nacional do

Calçado Esportivo por Leite (2008) e considerado um dos polos calçadistas mais relevantes do país. A escolha desse arranjo justifica-se por sua sólida trajetória documentada na literatura especializada, com contribuições de autores como Leite et al. (2009) e Suzigan et al. (2005). Além disso, apresenta características singulares que o tornam particularmente interessante para análise, incluindo uma dinâmica marcada pela cooperação (Leite et al., 2009), um capital social bem estruturado (Azevedo et al., 2015), e uma forte presença de instituições de apoio (Suzigan et al., 2005). Esses fatores combinados criam um ambiente propício para o estudo dos processos de cocriação de valor. Os resultados esperados desta pesquisa vão além da contribuição teórica, oferecendo insights valiosos para a prática empresarial e para o desenvolvimento regional. Espera-se que possam subsidiar tanto o aprimoramento da gestão de redes empresariais quanto a formulação de estratégias mais eficazes de geração de valor compartilhado, contribuindo assim para o fortalecimento do ecossistema produtivo local em suas múltiplas dimensões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou aprofundar a compreensão sobre a dinâmica da cocriação de valor em contextos empresariais complexos, especificamente em um cluster industrial. Ao investigar a percepção dos *stakeholders* sobre os valores cocriados no Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana (APLNS), o estudo revelou uma rede complexa de interações que moldam não apenas o desempenho econômico, mas também as dimensões social, ambiental e relacional do cluster.

A análise das percepções dos *stakeholders* do APLNS, fundamentada nas dimensões de valor de Bal et al. (2023), demonstrou que a cocriação de valor é um processo multifacetado e intrínseco à dinâmica do cluster, sendo marcada pela interdependência e colaboração que sustentam a resiliência e a competitividade do APLNS. Nesse contexto, os valores cocriados se manifestam em seis dimensões interligadas, cada uma contribuindo de maneira única para o ecossistema. O valor econômico é percebido como um motor robusto, impulsionando o faturamento, atraindo investimentos e talentos, e a terceirização, por exemplo, é vista como mecanismo de inclusão econômica, embora também se destaque o paradoxo do aumento do custo de vida e suas consequências socioeconômicas, exigindo ações coletivas para atenuar tais efeitos. O valor funcional se revela pela melhoria contínua do desempenho operacional, garantia de qualidade e capacidade de inovação, sendo a presença de fornecedores especializados, eficiência logística e infraestrutura de apoio apontados como frutos da colaboração, resultando em ganhos tangíveis como agilidade no desenvolvimento de

produtos e acesso facilitado a insumos locais.

No que diz respeito ao crescimento pessoal, o APLNS configura-se como ambiente fértil para desenvolvimento individual, tanto pela educação formal quanto pelo aprendizado prático, com a cultura empreendedora local possibilitando a ascensão de trabalhadores operacionais a proprietários, impulsionada pela sinergia de instituições de ensino, empresas e comunidade. A sustentabilidade corporativa, por sua vez, é integrada à estratégia do cluster e se manifesta no engajamento social, investimentos em saúde, educação e gestão ambiental inovadora, com a percepção de que o empresariado local consciente da interconexão entre bem-estar comunitário e desempenho produtivo, sendo a transformação da segurança pública um exemplo dessa colaboração. O valor experiencial aparece no orgulho, sentimento de pertencimento e reconhecimento coletivo que os *stakeholders* demonstram pelo APLNS, impulsionados pela percepção de sucesso compartilhado e pela projeção nacional e internacional da cidade, embora tensões sobre imediatismo e consumismo também sejam relatadas.

Finalmente, o valor relacional constitui o alicerce de todas as demais dimensões, fundamentando-se na confiança, lealdade e apoio mútuo, com parcerias institucionais e cooperação entre empresas, inclusive concorrentes, sendo salientadas como fatores que permitem ao cluster superar desafios, manter a produção em contextos adversos e transformar a cooperação em vantagem competitiva. A interconexão entre esses valores é um achado central da pesquisa. Cada dimensão não existe isoladamente, mas é construída e reforçada pelas demais, criando um ciclo que sustenta a resiliência e a competitividade do cluster. O Valor Relacional, em particular, demonstrou ser o catalisador que potencializa a efetividade e a legitimação dos demais valores no ecossistema produtivo local.

A pesquisa resultou na elaboração de um artigo científico que sintetiza, a fundamentação teórica, a metodologia adotada, a análise dos dados e as principais contribuições do estudo. Com foco nos resultados e implicações teóricas, o artigo foi estruturado visando a disseminação do conhecimento para a comunidade acadêmica, a promoção do debate científico e o estímulo de novas investigações sobre a cocriação de valor em contextos de clusters empresariais.

O segundo produto, de natureza aplicada, é um relatório técnico direcionado especificamente ao Sindinova, entidade que coordena o Comitê Gestor do APLNS, principal mecanismo de governança do cluster (SEBRAE/MG, 2007). Este relatório visa sugerir diretrizes estratégicas e recomendações práticas para aprimorar a gestão de relacionamentos e potencializar a geração de valor compartilhado no APLNS, fundamentado nas percepções dos *stakeholders* sobre a cocriação de valor. Ele traduz os achados acadêmicos em *insights*,

oferecendo ao Sindinova e demais atores do cluster um guia prático para otimizar suas estratégias de engajamento com *stakeholders*. Ao sistematizar as diretrizes informais e as práticas colaborativas identificadas na pesquisa, o relatório busca fortalecer a atuação da governança local, promover a formalização de boas práticas e mitigar os desafios percebidos, como as tensões distributivas e o alto custo de vida. Sua relevância reside na capacidade de transformar conhecimento científico em ferramenta de gestão para o desenvolvimento regional.

Em suma, este trabalho reafirma que o desenvolvimento sustentável de um cluster transcende a mera eficiência produtiva. Ele depende, fundamentalmente, da capacidade de seus atores de engajar-se em processos de cocriação de valor, onde a colaboração, a confiança e o compromisso mútuo se revelam como catalisadores do progresso compartilhado. O APLNS, com sua rica dinâmica de interações, serve como um testemunho empírico dessa realidade, oferecendo lições valiosas para a academia e para a prática de gestão em ambientes empresariais complexos.

REFERENCIAS

- Azevedo, A. C., Pardini, D. J., & Simão, G. L. (2015). Capital Social e Relacionamentos Inter e Intra-regionais em Arranjos Produtivos Locais: Estudo no APL Calçadista De Nova Serrana/ Mg. *REGEPE - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 4(2), 96. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i2.156>
- Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H., & Helander, N. (2023). Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review. *Journal of Creating Value*, 9(2), 259–274. <https://doi.org/10.1177/23949643231151831>
- Bazanini, R., Adra, R. D., Rubeo, R. E., Lanix, T. F. C., & Barbosa, C. P. (2020). teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 43–58. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i2p43-58>
- Boaventura, J. M. G [João Maurício Gama], Bosse, D. A., Mascena, K. M. C., & Sarturi, G. (2020). Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 101883. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Chakrabarty, S. (2020). Value creation in industrial clusters: the strategic nature of relationships with stakeholders and the policy environment. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 535–550. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2020-0084>

- Cintra, R. F., Cassol, A., & Costa, B. K. (2017). *A criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders:: O que dizem os estudos e para onde vamos*. Encontro de Estudos em Estratégia. <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003023171.pdf>
- de Resende, P. T. V. (2004). A viabilidade operacional do Cluster Calçadista de Nova Serrana. *Interações (Campo Grande)*. Advance online publication. <https://doi.org/10.20435/interações.v5i8.547>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*(1), Article 2, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Leite, R. S., Lopes, H. E. G., & Silva, S. A. D. (2009). A Estratégia em Relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 11(30), 65.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2003). The Impact of Industrial District Affiliation on Firm Value Creation. *European Planning Studies*, 11(2), 155–170. <https://doi.org/10.1080/0965431032000072855>
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2004). How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. *Research Policy*, 33(3), 473–486. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.10.004>
- Queen, P. E. (2015). Enlightened Shareholder Maximization: Is this Strategy Achievable? *Journal of Business Ethics*, 127(3), 683–694. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2070-6>
- Rawat, D. (2020). Business networks in an auto-component cluster: an exploratory study. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 323–340. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2018-0066>
- Rowley, T. I. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>

- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416080>
- SEBRAE/MG. (2007). *Plano de Desenvolvimento do APL Calçadista de Nova Serrana*. SEBRAE/MG. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/observatorioapl/biblioteca-apl/planos-de-desenvolvimento-dos-apls/pdp-calcadista-de-nova-serrana-ok.pdf>
- Stocker, F., Macena, K. M. C., Azevedo, A. C. A., & Boaventura, J. M. G [João Maurício Gam] (2019). Teoria de Redes de Influências de "Stakeholders": uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(spe), 673–688. <https://doi.org/10.1590/1679-395176683>
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65–85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- Suzigan, W., Furtado, J., Garcia, R., & Sampaio, S. E. K. (2005). A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). *Nova Economia*, 15(3), 97–116. <https://doi.org/10.1590/S0103-63512005000300004>
- Tavares, V. C. M., & Costa, B. K. (2016). Dinâmica da Cocriação de Valor na Prestação de Serviços em Academias de Ginástica. *Revista Brasileira De Gestão E Inovação*, 4(1), 132–146. <https://doi.org/10.18226/23190639.v4n1.08>
- Wu, X., Geng, S., Li, J., & Zhang, W. (2010). Shared Resources and Competitive Advantage in Clustered Firms: The Missing Link. *European Planning Studies*, 18(9), 1391–1410. <https://doi.org/10.1080/09654313.2010.492578>

SEGUNDA PARTE

PRODUTO 1 - ALÉM DAS TRANSAÇÕES ECONÔMICAS: COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE STAKEHOLDERS EM UM POLO CALÇADISTA BRASILEIRO

RESUMO

A criação de valor em contextos empresariais complexos, como os clusters industriais, é um fenômeno multifacetado que transcende a mera transação econômica, envolvendo a colaboração ativa de múltiplos stakeholders. Este estudo investiga a percepção da cocriação de valor no Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana (APLNS), o maior polo de calçados esportivos do Brasil, um ambiente caracterizado por densas redes de cooperação e competição. O objetivo foi analisar como os valores cocriados emergem e são percebidos nas interações entre os stakeholders, e como estes impactam o desenvolvimento do cluster. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com um estudo de caso único, e a coleta de dados foi realizada por meio de 21 entrevistas semiestruturadas com atores institucionais, empresariais, governamentais e da sociedade, selecionados por amostragem *snowball*. A análise temática de conteúdo, fundamentada nas seis dimensões de valor de Bal et al. (2023), permitiu identificar as percepções dos entrevistados. Os resultados revelam que a cocriação de valor no APLNS é um processo tangível e interligado, percebido pelos stakeholders em seis dimensões principais: Valor Econômico, impulsionado pelo crescimento e inclusão, mas com desafios de custo de vida; Valor Funcional, evidenciado pela eficiência operacional, qualidade e inovação; Crescimento Pessoal, promovido por oportunidades de aprendizado e desenvolvimento empreendedor; Sustentabilidade Corporativa, integrada à estratégia e manifestada em responsabilidade social e ambiental; Valor Experiencial, que abrange orgulho e pertencimento, mas também tensões do imediatismo; e, fundamentalmente, o Valor Relacional, que atua como alicerce de todos os demais, pautado na confiança, lealdade e apoio mútuo. O estudo demonstra que a cocriação de valor consolida a competitividade externa do cluster, impulsiona o desenvolvimento sustentável e fortalece o capital social, oferecendo evidências empíricas da interconexão entre valores tangíveis e intangíveis. Esses achados contribuem para a literatura ao integrar conhecimentos acerca das Teoria dos Stakeholders e Clusters na compreensão da dinâmica de desenvolvimento regional.

Palavras Chaves: Cocriação de Valor; Teoria dos Stakeholders; Clusters Industriais; Arranjo Produtivo Local; Desenvolvimento Regional; Governança Local

ABSTRACT

Value creation in complex business contexts, such as industrial clusters, is a multifaceted phenomenon that transcends mere economic transactions, involving the active collaboration of multiple stakeholders. This study investigates the perception of value co-creation within the Local Productive Arrangement of Nova Serrana (APLNS), the largest hub for sports footwear production in Brazil—an environment marked by dense networks of cooperation and competition. The objective was to analyze how co-created values emerge and are perceived in stakeholder interactions, and how these impact cluster development. A qualitative approach was adopted through a single case study, with data collected via 21 semi-structured interviews with institutional, business, governmental, and societal actors, selected through snowball sampling. Thematic content analysis, grounded in the six value dimensions proposed by Bal et al. (2023), enabled the identification of stakeholder perceptions. The results reveal that value co-creation in the APLNS is a tangible and interconnected process, perceived by stakeholders across six key dimensions: Economic Value, driven by growth and inclusion, yet challenged by rising living costs; Functional Value, reflected in operational efficiency, product quality, and innovation; Personal Growth, promoted through learning opportunities and entrepreneurial development; Corporate Sustainability, integrated into business strategy and expressed through social and environmental responsibility; Experiential Value, encompassing pride and a sense of belonging, yet tempered by the tensions of short-termism; and, fundamentally, Relational Value, which underpins all others and is rooted in trust, loyalty, and mutual support. The study demonstrates that value co-creation strengthens the cluster's external competitiveness, fosters sustainable development, and enhances social capital, offering empirical evidence of the interconnection between tangible and intangible values. These findings contribute to the literature by integrating insights from Stakeholder Theory and Cluster Theory to advance the understanding of regional development dynamics.

Keywords: Value Co-creation; Stakeholder Theory; Industrial Clusters; Local Productive Arrangement; Regional Development; Local Governance.

1. INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo é marcado por uma crescente complexidade e interconectividade, onde a criação de valor transcende as fronteiras internas das organizações. Nesse contexto, a Teoria dos *Stakeholders* emerge como uma abordagem fundamental para compreender e gerenciar as relações de uma organização com os diversos grupos que possuem interesses em suas atividades (Vieira et al., 2011). Essa teoria propõe que o sucesso estratégico e de governança de uma empresa reside na gestão eficaz dessas relações, buscando equilibrar e atender às reivindicações de múltiplos grupos interessados, no processo de formulação de objetivos e estratégias, como acionistas, empregados, fornecedores, consumidores, comunidade e governo (Freeman & Reed, 1983). Ao rejeitar uma visão estritamente econômica, a teoria dos *stakeholders* valoriza a cooperação e estratégias colaborativas como essenciais para o desenvolvimento sustentável e o sucesso empresarial, defendendo que a principal finalidade de uma empresa é criar o máximo de valor possível para seus *stakeholders* (Strand & Freeman, 2015). Embora o conceito de stakeholder seja essencialmente contestado e possua múltiplas definições e interpretações que evoluíram ao longo dos anos (Miles, 2017), sua relevância para a compreensão da criação de valor em ambientes complexos é inegável.

Paralelamente, o conceito de Clusters Empresariais oferece uma lente para analisar a aglomeração geográfica de empresas e instituições, que se beneficiam da proximidade para aumentar a competitividade e o desempenho. Os clusters proporcionam acesso a recursos compartilhados, como reputação comum e redes de troca, estimulam a inovação, o empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, e aceleram o desenvolvimento de funções complementares por meio da confiança mútua e da troca de informações tácitas (Wu et al., 2010). Em *clusters* industriais, a criação de valor e a capacidade de inovar dependem da natureza estratégica das relações com *stakeholders* e da influência do ambiente político, que juntos definem se o intercâmbio de conhecimento beneficia ou prejudica o desempenho (Chakrabarty, 2020). Contudo, a dependência de relacionamentos de confiança e o potencial de resistência à troca de informações sensíveis representam desafios inerentes a esses ambientes (Wu et al., 2010).

A intersecção dessas duas perspectivas teóricas – *stakeholders* e *clusters* – revela um campo fértil para a investigação da cocriação de valor. A cocriação refere-se à prática colaborativa em que empresas e seus *stakeholders* trabalham para construir valor de forma conjunta, reconhecendo que as interações e relações são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade dos modelos de negócios (Bal et al., 2023; Bridoux & Stoelhorst, 2016;

Freudenreich et al., 2020). Nesse processo dinâmico e multifacetado, o valor não é apenas entregue, mas ativamente construído pelos participantes, gerando benefícios tangíveis e intangíveis, como reputação, confiança, capital relacional e inovação (Austin & Seitanidi, 2012; Bal et al., 2023).

No Brasil, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço utiliza a terminologia Arranjo Produtivo Local (APL) para se referir aos Clusters Empresariais, definindo-os como aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, algum tipo de governança e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais (Brasil, 2024b). Com 397 APLs registrados em fevereiro de 2025 em todas as regiões do Brasil (Brasil, 2024a), e 72 apenas em Minas Gerais (SEDE MG, 2025), esses arranjos representam um importante motor de desenvolvimento.

Dentre os APLs mineiros, destaca-se o Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana (APLNS), reconhecido como o maior parque de produção de calçados esportivos do Brasil. Em maio de 2024, o município contava com 14.217 empresas ativas, das quais cerca de 4.200 estavam diretamente envolvidas com o setor calçadista, mobilizando mais de 45.000 funcionários (Brasil, 2024a; Inteligência Sebrae, 2024). O APLNS é um sistema local de produção complexo, onde empresas e instituições interagem em diversos níveis para aprimorar aspectos produtivos, tecnológicos, institucionais e organizacionais, sendo essas relações fundamentais para sua competitividade (Azevedo et al., 2015; Santos, 2013). Um Comitê Gestor, coordenado pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Nova Serrana (SINDINOVA), promove o alinhamento político e empresarial, envolvendo entidades representativas dos setores empresarial, governamental e educacional (SEBRAE/MG, 2007).

A relevância do APLNS como campo de estudo é corroborada por uma série de pesquisas anteriores que já investigaram sua estrutura dinâmica (Suzigan et al., 2005), seus relacionamentos competitivos (Leite et al., 2009), a imersão social e institucional (Vasconcelos & Oliveira, 2012), o processo de produção e trabalho (Santos, 2013), o impacto da moda rápida (Pereira et al., 2014), a influência dos relacionamentos no capital social (Azevedo et al., 2015), tecnologias da Indústria 4.0 (Rodrigues et al., 2021) e a governança local (Pires, 2023). Estudos anteriores no APLNS já demonstraram a existência de uma rede densa centrada na colaboração, com empresários percebendo vantagens na proximidade geográfica, como facilidade na obtenção de matérias-primas, acesso à mão de obra especializada, agilidade no escoamento e disseminação de conhecimento (Leite et al., 2009). A coexistência de cooperação e competição também foi observada (Silva Leite, 2009). Essa rica dinâmica de interações e o reconhecimento do valor do capital social pelos empresários

(Azevedo et al., 2015) tornam o APLNS um ambiente propício para investigar como os *stakeholders* percebem a cocriação de valor.

Diante desse cenário, e partindo da premissa de que a cocriação de valor é um processo multifacetado e intrínseco à dinâmica de clusters, o presente trabalho teve como objetivo investigar como os valores cocriados emergem das interações entre os *stakeholders* no APLNS, detalhando a percepção desses atores sobre as diferentes dimensões de valor geradas e como elas impactam no desenvolvimento do cluster.

Para alcançar este objetivo, a metodologia adotada caracterizou-se como uma pesquisa exploratória-descritiva de natureza qualitativa, configurada como um estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 21 atores-chave do APLNS, selecionados pela técnica *snowball* e representando as categorias institucional, empresarial, governamental e social. A análise dos dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo temática, seguindo as diretrizes de Bardin (2011), com a categorização baseada nas seis dimensões de valor propostas por Bal et al. (2023).

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo, abordando a Teoria dos *Stakeholders* e sua inserção nos Clusters, bem como o conceito de Cocriação de Valor. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados da análise, organizados de acordo com as dimensões de valor identificadas. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais do estudo, suas implicações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* (TS) desenvolveu-se nas últimas quatro décadas, com base nos trabalhos de Freeman e Reed (1983), Freeman (1984) e Mitchell et al. (1997). Influenciada por diversas correntes de pensamento, a abordagem surge da necessidade de considerar os interesses de grupos que geram impacto ou são impactados por uma organização, indo além dos acionistas (Freeman & Reed, 1983; Mainardes et al., 2012; Mitchell et al., 1997). Um stakeholder é qualquer indivíduo, grupo ou entidade que possa influenciar ou ser influenciado pelas atividades, decisões e resultados organizacionais (Cornell & Shapiro, 1987; Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Dmytriyev, 2017; Miles, 2017). O conceito abrange, portanto, além de acionistas e investidores, clientes, funcionários,

fornecedores, comunidades e governo, incluindo atores envolvidos indiretamente (Cornell & Shapiro, 1987; Freeman & Dmytriiev, 2017; Harrison et al., 2010).

Antes da TS, as práticas de gestão priorizavam proprietários e acionistas (Bazanini et al., 2020), como nas teorias de Herbert Simon e Ronald Coase. Enquanto a teoria tradicional se origina das finanças e métodos quantitativos, a TS consolida-se na Sociologia, comportamento organizacional e administração de conflitos, com apuração empírica qualitativa (Boaventura et al., 2009). Debates acadêmicos desafiaram a visão tradicional, questionando a quem a empresa deve servir (Hasnas, 2013; Shankman, 1999). Críticas apontam a falta de clareza conceitual e a suposta igualdade na atenção a todos os *stakeholders* (Bazanini et al., 2020; Jensen, 2002). Em defesa, a TS argumenta que cada ator possui valor único, e nenhum interesse deve prevalecer (Donaldson & Preston, 1995), exigindo consideração individualizada (Freeman, 1999).

A TS defende que a essência dos negócios é construir relacionamentos e criar valor para todos os interessados (Cintra et al., 2017; Freeman & Dmytriiev, 2017; Strand & Freeman, 2015). Reconhecendo que organizações não operam isoladamente, mas em um contexto de interação com diversos grupos (Miles, 2017), a TS enfatiza a gestão dos múltiplos interesses dos *stakeholders* para promover relações mutuamente benéficas e éticas (Donaldson & Preston, 1995).

Modelos de gestão de *stakeholders* variam, e a identificação precisa destes é complexa (Anese et al., 2018; Donaldson & Preston, 1995; Freudenreich et al., 2020). A composição dos *stakeholders* é contextual, variando por tipo de negócio (Freeman & Dmytriiev, 2017; Freudenreich et al., 2020), e nem todos são igualmente relevantes para a estratégia (Cintra et al., 2017). Nesse sentido Freeman (1984) classifica os *stakeholders* como primários, essenciais à definição e sustentabilidade do negócio, e secundários, que influenciam as relações com os primários. Mitchell et al. (1997) aprofundaram a análise de classificação dos *stakeholders*, com um modelo de saliência baseado em poder (capacidade de influenciar), legitimidade (aceitação social) e urgência (necessidade de resposta imediata). Combinando esses atributos, classificaram os *stakeholders* em latentes (um atributo), expectantes (dois) e definitivos (três), permitindo compreender a priorização de demandas por gestores em contextos complexos.

A categorização de *stakeholders* é crucial para uma gestão eficaz, impactando rentabilidade, estabilidade e crescimento (Donaldson & Preston, 1995). As empresas devem equilibrar eticamente os interesses desses atores para governança e sustentabilidade (Cornell & Shapiro, 1987; Freeman & Dmytriiev, 2017). Contudo, a análise enfrenta desafios como subjetividade, complexidade das inter-relações e limitações de recursos (Reed et al., 2009).

A abordagem de múltiplos *stakeholders* visa equilibrar interesses para criar valor sustentável para a empresa e a sociedade (Donaldson & Preston, 1995). A rede de influência de *stakeholders* se forma por interações diretas como comunicações e negociações ou indiretas como conexões (Rawat, 2020; Rowley, 1997). A formação de relacionamentos é um processo dinâmico que exige esforço contínuo de todas as partes (Rawat, 2020; Stocker et al., 2019). Essa rede promove colaboração, troca de recursos e compartilhamento de conhecimento para gerar valor compartilhado (Mainardes et al., 2012). A mobilização de grupos de atores, impulsionada por interesses práticos ou identidade coletiva (Rowley & Moldoveanu, 2003), pode impactar decisões estratégicas, reputação e sustentabilidade organizacional, pois a criação de valor se liga ao envolvimento desses grupos (Rowley & Moldoveanu, 2003). Assim, a formação de redes é essencial para a criação de valor, combinando habilidades e perspectivas diversas (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

A TS postula que empresas devem reconhecer e construir continuamente a interseção dos interesses dos *stakeholders* para criar valor para um maior número de envolvidos (Strand & Freeman, 2015), enfatizando a criação e cocriação de valor. Esse processo colaborativo gera benefícios tangíveis e intangíveis (Bridoux & Stoelhorst, 2016). O valor transcende o lucro financeiro, abrangendo impacto organizacional positivo e bem-estar social (Donaldson & Preston, 1995). A conceituação de valor é subjetiva e multifacetada, exigindo abordagem personalizada (Cintra et al., 2017). A criação de valor não é linear, mas resulta da interdependência entre organização e *stakeholders*, com contribuição ativa de ambos (Cintra et al., 2023; Miles, 2017).

A distinção entre os conceitos de valor na TS é ambígua, pela ausência de um entendimento comum sobre "valor" e "criação de valor" em contextos de colaboração (Austin & Seitanidi, 2012). Isso gera confusões teóricas e práticas, especialmente entre criação por ser um processo unilateral e cocriação gerado pelo esforço colaborativo, que são inter-relacionadas, mas não sinônimas (Austin & Seitanidi, 2012).

Ali e Cottle (2021) abordam a criação e destruição de valor como processos dinâmicos que refletem o impacto das ações empreendedoras nas capacidades dos *stakeholders*. A criação ocorre quando ações empreendedoras aumentam as capacidades individuais (sociais, psicológicas, econômicas, fisiológicas e intelectuais), enquanto a destruição as reduz. Chakrabarty (2020) descreve o stakeholder como catalisador (intenções estratégicas convergentes e alto compartilhamento intelectual) ou retardador (intenções divergentes e baixo compartilhamento). Portanto, ações empreendedoras e o alinhamento estratégico com o compartilhamento intelectual balizam a criação de valor.

2.2. A Teoria de Stakeholders e os Clusters Industriais

O conceito de cluster tem suas raízes no século XIX com Alfred Marshall (1920), que observou que a concentração geográfica de empresas gerava externalidades positivas, favorecendo difusão de conhecimento, mão de obra especializada, redução de custos e inovação (Cassanego J. et al., 2019). Aglomerações são definidas pela localização de empresas, criando externalidades geograficamente limitadas (Nielsen et al., 2021).

Segundo Maskell e Kebir (2006) a solidez de uma teoria de cluster reside em abordar quatro questões fundamentais: 1) a existência (benefícios econômicos e sociais do agrupamento); 2) a extensão (deseconomias ao exceder limites geográficos/setoriais); 3) a troca (vantagens de sinergias intracluster sobre interação externa); e 4) a exaustão (erosão e deseconomias ao longo do ciclo de vida). Uma teoria completa deve explicar tanto os benefícios da proximidade como: existência, infraestrutura dedicada e mão de obra qualificada, quanto as forças que limitam o crescimento indefinido, como extensão e via custos de congestionamento, e que podem levar ao declínio devido a exaustão por esgotamento de recursos. Ignorar esses contrapontos resultaria em uma visão irrealista, sugerindo concentração ilimitada (Maskell & Kebir, 2006).

Porter (1998) consolidou essa abordagem, focando na competitividade. Seu argumento da existência de benefícios econômicos e sociais, detalha como a proximidade e uma cultura compartilhada facilitam benefícios interempresas, e a inovação (Porter, 1998). Clusters atraem talentos, aceleram a inovação e aprimoram a competitividade nacional, alinhando-se à transição para inovação e criação de valor (Maskell & Kebir, 2006).

Clusters são sistemas territoriais de empresas, fornecedores e instituições interligados por um campo produtivo (Cassanego J. et al., 2019). Caracterizam-se por um ambiente propício à criação de valor e por serem ricos em *stakeholders* (Chakrabarty, 2020), o que implica relações com múltiplos atores. Passaram a focar em inovação aberta, cooperação e geração de valor, sendo motores de competitividade regional.

Rawat (2020) aponta vantagens para *stakeholders* em um cluster industrial: Acesso a Recursos Compartilhados onde os *stakeholders* beneficiam-se do acesso a recursos como informações de mercado, conhecimentos técnicos e treinamento, não disponíveis fora do cluster. Colaboração e Cooperação, de modo que a interação promove colaboração entre empresas, compradores, fornecedores, instituições educacionais, agências governamentais e associações. Fortalecimento da Competitividade resultado da interação e colaboração dentro do ecossistema. E por fim o desenvolvimento de Redes de Contatos que geram oportunidade de desenvolver extensas redes no ecossistema empresarial (Rawat, 2020).

Há diferentes tipos de redes de negócios entre empresas e *stakeholders* no cluster,

representando interações como troca de informações, colaboração tecnológica, compartilhamento de recursos e treinamento conjunto (Rawat, 2020). A criação de valor no cluster está ligada a recursos compartilhados (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004) e é positivamente associada a fatores como reputação comum, intensidade de troca e participação institucional (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003).

A intersecção entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria dos Clusters reside na compreensão de como a dinâmica e gestão desses múltiplos atores, por meio de interações em rede, são cruciais para o desenvolvimento, competitividade e inovação desses ambientes (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004; Stocker et al., 2019).

Redes de negócios formadas pela ação coordenada de entidades públicas e privadas são fundamentais para relações eficientes e abrangentes, que favorecem a competitividade (Rawat, 2020). Essa coordenação potencializa sinergias através da troca de informações, compartilhamento de recursos e atividades colaborativas como treinamentos e inovação (Rawat, 2020). A proximidade facilita o contato, impulsionando o intercâmbio de conhecimento tácito e a formação de redes de confiança (Nielsen et al., 2021). De modo que a homogeneidade cultural historicamente fortaleça a coesão social e a confiança (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004).

Nesse sentido, destacam-se os conceitos de *milieu innovateur*, sendo um ambiente regional propício à inovação por interações intensas entre empresas e instituições e a troca de conhecimento tácito, baseado em experiências práticas e convivência (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004), além do *intellectual spillover*, que descreve a extensão da transferência ou absorção de capital intelectual entre os atores (Chakrabarty, 2020). Esses mecanismos informais são essenciais para o dinamismo e inovação de distritos industriais, complementando canais convencionais. O *milieu innovateur* estimula o conhecimento e redes de inovação, facilitando o aprendizado mútuo, colaboração e confiança, permitindo a disseminação de conhecimento sem apropriação unilateral, pois os atores compartilham ética e vontade de cooperar (Maskell & Kebir, 2006). A coesão social e o aprendizado coletivo são pilares do sucesso, com confiança e abertura recíproca essenciais para o conhecimento tácito.

Essa proximidade também gera economias de escala e escopo, reduzindo custos e aumentando a eficiência e diversificação (Nielsen et al., 2021). Redes funcionam como canais essenciais para a difusão de conhecimento entre empresas, instituições de pesquisa e governo (Chakrabarty, 2020), facilitando a transferência de recursos e promovendo a cocriação de valor. Relações com o ambiente político e *stakeholders* são cruciais para a inovação e adaptação ao mercado (Chakrabarty, 2020), provendo acesso a recursos estratégicos e apoio institucional. No entanto, a intensidade de relações segue uma curva em U invertido:

confiança e contato beneficiam até certo ponto, além do qual podem prejudicar a inovação e o valor (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

Para concretizar essa dinâmica colaborativa, estruturas de governança com participação pública e privada são fundamentais para o desenvolvimento estratégico do cluster (Cassanego J. et al., 2019). Elas facilitam decisões conjuntas, alinhando interesses e promovendo uma gestão colaborativa essencial para inovação, cooperação e políticas de apoio. A governança de clusters pode ser centralizada ou descentralizada, evoluindo com a maturidade. Modelos colaborativos são ideais inicialmente, enquanto estruturas mais formalizadas surgem com a consolidação (Cassanego J. et al., 2019). Manter a colaboração é vital para inovação e adaptação, exigindo equilíbrio entre autonomia e coordenação para maximizar benefícios.

Em suma, estudos sobre os *stakeholders* em clusters revela que a concentração geográfica e redes densas catalisam valor. A gestão eficaz dessas relações, pautada na confiança, colaboração e governança adaptável, permite aos clusters prosperar e inovar pela cocriação de valores mútuos.

2.3. Cocriação de valor a partir da Teoria dos Stakeholders

A cocriação de valor é uma prática colaborativa entre empresas e *stakeholders* para construir valor conjuntamente (Bal et al., 2023). Esse processo interativo enfatiza a participação e o engajamento ativo, reconhecendo que as relações são fundamentais para o sucesso e sustentabilidade dos modelos de negócios (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Freudenreich et al., 2020; Kujala et al., 2017).

Bal et al. (2023) esclarecem que, na cocriação, o valor é ativamente construído durante a interação, por meio de trocas e cooperação que geram benefícios tangíveis e intangíveis. É um fenômeno dinâmico e multifacetado, onde atores contribuem com recursos, conhecimentos e competências para resultados compartilhados e sustentáveis (Bal et al., 2023). Kujala et al. (2017) complementam, descrevendo a cocriação como capital social institucionalizado, alicerçado em confiança mútua, redes e articulação estratégica, promovendo soluções sustentáveis.

Com uma visão descentralizada da rede de *stakeholders*, a cocriação valoriza a diversidade de contribuições de todos os atores – clientes, empresa, fornecedores, comunidades, ONGs e governos (Bal et al., 2023). Essa colaboração gera valores intangíveis como reputação, confiança, capital relacional e inovação. O êxito pode, ainda, iniciar um círculo virtuoso, onde valor social ou ambiental se converte em valor econômico (Austin &

Seitanidi, 2012).

A pesquisa em cocriação de valor busca analisar seu impacto positivo nas relações organização-stakeholder (Kujala et al., 2017; Pucci et al., 2020; Tavares & Costa, 2016), identificar a percepção dos *stakeholders* e elementos-chave (Cifuentes-Martínez & Bizerra-Osorio, 2022), investigar a influência da colaboração e relacionamento (Mijnheer & Gamble, 2019; Zago & Wada, 2013), e explorar seu papel na estratégia empresarial (Tavares & Costa, 2016).

Empiricamente, o processo de cocriação integra diversos valores e elementos. Destacam-se a colaboração, compromisso, inovação, confiança e transparência, essenciais para o relacionamento com *stakeholders* e adaptação de modelos de negócios (Kujala et al., 2017). A comunicação, engajamento, sinergia e respeito mútuo são cruciais (Vieira et al., 2011), fortalecendo relações e socialização (Tavares & Costa, 2016). Também são identificados aprendizado, reconhecimento, desenvolvimento de cultura sustentável e impacto social (Pucci et al., 2020), além de gestão de risco e transparência (Zago & Wada, 2013). A literatura ainda aponta para construção coletiva, utilidade, clareza e confiabilidade (Cifuentes-Martínez & Bizerra-Osorio, 2022), e a valorização da experiência pessoal e cultural (Mijnheer & Gamble, 2019).

Bal et al. (2023) propõem seis dimensões de valor na cocriação, essenciais para analisar a geração multifacetada de valor em ecossistemas colaborativos. O Valor Econômico refere-se a benefícios financeiros tangíveis como receita e redução de custos. O Valor Experiencial abrange percepções subjetivas, emocionais e sensoriais, incluindo prazer e pertencimento, que fortalecem o engajamento. O Valor Funcional relaciona-se à utilidade prática e eficiência de produtos/serviços, promovendo melhorias e inovação. O Valor Relacional foca no fortalecimento de vínculos, confiança e cooperação contínua. O Crescimento Pessoal enfatiza o desenvolvimento de competências, criatividade e autoconhecimento. Por fim, a Sustentabilidade Corporativa aborda a contribuição para práticas ambientalmente responsáveis, socialmente justas e economicamente viáveis. Essas dimensões, interligadas, oferecem uma visão holística do valor cocriado, englobando não só aspectos econômicos, mas também emocionais, relacionais e de desenvolvimento, que sustentam o processo colaborativo (Bal et al., 2023).

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

A investigação realizada caracterizou-se como uma pesquisa exploratória-descritiva de natureza qualitativa. Adotou-se um estudo de caso único, com o objetivo de descrever a complexidade da percepção da criação de valor entre os *stakeholders* no contexto específico do Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana (APLNS).

3.2. Caracterização do Objeto de Pesquisa

O lócus de pesquisa deste estudo foi o APLNS, situado às margens da BR-262, na Região Centro-Oeste de Minas Gerais, a 112 km de Belo Horizonte. Suas atividades de produção estão dispersas em um raio médio de 40 km, incluindo municípios como Divinópolis, São Gonçalo do Pará, Itaúna, Perdígão, Oliveira, Bom Despacho, Pitangui e Pará de Minas (Suzigan et al., 2005). O APLNS tem apresentado crescimento constante em sua economia, com registro de um PIB de R\$ 2,63 Bilhões em 2021 (IBGE, 2023).

A relevância do APLNS como objeto de estudo é reforçada por sua dinâmica peculiar, onde, conforme Leite et al. (2009), os empresários percebem vantagens significativas em sua proximidade geográfica, como a facilidade na compra de matérias-primas, o acesso à mão de obra especializada, a agilidade no escoamento da mercadoria e a disseminação do conhecimento sobre o negócio na cidade. Além disso, o arranjo se destaca por diversas ações de cooperação entre as empresas, como empréstimo de máquinas, troca de matérias-primas e busca conjunta de conhecimento (Leite et al., 2009).

O APLNS conta com uma entidade representativa de empresas do setor, o Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana - SINDINOVA (SEBRAE/MG, 2007), estabelecido como coordenador do comitê gestor do APL, que foi o foco deste estudo. Criado em 17 de julho de 1991, o Sindinova busca estimular o desenvolvimento de projetos com foco no aumento da competitividade e melhorias de gestão das indústrias calçadistas da região (Sindinova: Home, 2022).

Como a colaboração é essencial para o desenvolvimento local, o APLNS conta, ainda, com variados *stakeholders* institucionais e governamentais, como: IEL (Instituto Euvaldo Lodi) e SESI (Serviço Social da Indústria) do grupo FIEMG (Federação das Indústrias do estado de Minas Gerais), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais), MDIC (Ministério do

Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço), Governo de Minas Gerais e Prefeitura Municipal de Nova Serrana, dentre outros (SEBRAE/MG, 2007).

3.3. Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo seguiram uma abordagem qualitativa, com foco em um estudo de caso único e interpretativo. Essa escolha metodológica, fundamentada em Yin (2001), Godoi et al. (2006) e Goldenberg (2011), permitiu uma investigação empírica aprofundada do fenômeno da cocriação de valor em seu contexto real, buscando compreender suas idiossincrasias e complexidades.

3.3.1. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica que, conforme Goldenberg (2011), permite revelar o significado de situações com maior amplitude do que questionários padronizados e reduz o risco de viés. Previamente à coleta, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o número de CAAE 83321624.3.0000.0293.

Para a elaboração do roteiro semiestruturado, a literatura pertinente foi utilizada como base, garantindo que as questões abordassem os temas centrais da pesquisa (Apêndice A). As entrevistas foram gravadas e um diário de campo que foi mantido para garantir a precisão do trabalho (Yin, 2016). Além disso, um acordo inicial foi estabelecido entre entrevistador e entrevistado, esclarecendo os motivos e intenções do estudo, o anonimato do entrevistado, a logística das informações coletadas e a devolução da informação (Godoi et al., 2006), resultando na compreensão e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B).

A coleta de dados foi realizada com atores chave do APLNS entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, por meio de uma amostra não probabilística, utilizando a técnica *snowball* (bola de neve), na qual os participantes iniciais indicaram novos participantes (Freitas et al., 2000). O ponto de partida foi o Sindinova e o Sebrae, que direcionaram para outros atores e estes para outros. A saturação teórica foi alcançada com a realização de 21 entrevistas que foram divididas em 4 categorias: Institucional, Empresariado, Governamental e Sociedade (Quadro 1).

Quadro 1 - Descrição dos Entrevistados

Descrição dos Entrevistados	Código
Institucional	
Coordenador Comercial do SINDINOVA Consultora SEBRAE - Micro Região de Nova Serrana Diretor SENAI Nova Serrana Gerente dos Correios de Nova Serrana Secretária do CDL de Nova Serrana Diretor FANS Nova Serrana Diretor SINTRICANS	INST
Empresariado	
Empresário Fabricante de Calçados, Ex Presidente Sindinova, Ex Diretor Credinova Empresário Fabricante de Calçados, imobiliário, transportadora Empresária Fornecedora de Matéria Prima, vendedora de e-commerce Empresário Fabricante de Calçados, Ex Diretoria Sindinova, Conselheiro Abicalçados Empresário Fornecedor de Matéria Prima, imobiliário Empresário Fabricante de Calçados, Ex Diretoria Sindinova Empresário Fabricante de Calçados; Diretoria Credinova	EMP
Governamental	
Secretário de Desenvolvimento Econômico de Nova Serrana Secretário de Turismo de Nova Serrana Secretária de Educação de Nova Serrana Superintendente de Micro e Pequenas Empresa do Governo de MG	GOV
Sociedade	
Cidadã nativa de Nova Serrana Cidadã residente a menos de 6 meses Cidadã prestadora de serviço informal	SOC

Fonte: Elaboração própria

3.3.2. Análise de Dados

A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo temática, seguindo as diretrizes de Bardin (2011). Para tanto, todo o conteúdo das 21 entrevistas foi transcrito e preparado para interpretação.

A análise foi executada em três etapas principais, conforme o método de Bardin (2011): 1) Pré-análise: nesta etapa, os dados transcritos foram organizados e submetidos a uma leitura flutuante inicial para a obtenção das primeiras impressões; 2) Exploração do material: Os dados brutos foram tratados e os trechos mais representativos foram selecionados. A partir deles, foram desenvolvidos códigos e categorias para orientar a

interpretação dos resultados; 3) Tratamento dos dados e interpretação: Os dados coletados foram agrupados de acordo com as categorias formuladas, utilizando softwares específicos para organização e visualização. Esse processo permitiu inferir os resultados, identificar padrões, tendências e insights relevantes para os objetivos do trabalho.

A definição das categorias para a análise seguiu os princípios de Bardin (2011) e Vergara (2005), buscando que fossem exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes ao objetivo da pesquisa.

Neste estudo, foi utilizada uma grade mista para a definição das categorias que, de acordo com Sampaio e Lycarião (2021) uma técnica que combina categorias pré-estabelecidas (dedutivas) com categorias emergentes dos dados (indutivas), permitindo uma análise qualitativa sistematizada. As categorias iniciais foram baseadas nas seis dimensões de valor propostas por Bal et al. (2023). Embora a flexibilidade para incluir novas categorias alinhadas ao propósito da pesquisa tenha sido considerada durante o estudo, isso não foi necessário. Contudo, as subcategorias e os aspectos específicos foram elaborados e refinados de acordo com o material das entrevistas, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada da percepção dos *stakeholders*.

A análise de conteúdo foi segmentada, sendo as categorias baseadas nas seis dimensões de valor de Bal et al. (2023), e subcategorias e temas baseados nos achados das entrevistas, conforme detalhada no Quadro 2, seguindo um roteiro detalhado de execução: a) Separação de todos os trechos das entrevistas que indicavam a percepção de valor; b) Filtragem e análise dos trechos atribuídos à percepção dos *stakeholders*; c) Segmentação das informações de acordo com as categorias e subcategorias predefinidas para cada valor; d) Organização das informações e confronto com a literatura para contextualização; e) Redação dos resultados e discussões.

Quadro 2 - Grade de Categorias para Análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria	Temas
Valor Econômico	Crescimento Econômico	Desenvolvimento Econômico
		Terceirização
		Impactos Socioeconômicos
	Incentivos e Recompensas	Oferta de crescimento
		Incentivo aos Funcionários
	Política e Tributação	-
Valor Funcional	Desempenho Operacional e Qualidade	Eficiência na Produção e Logística
		Garantia de Qualidade
	Inovação e Desenvolvimento Coletivo	Pesquisa e Desenvolvimento Compartilhado
		Soluções Inovadoras

	Cooperação Empresarial	Fortalecimento de Rede
		Alinhamento Estratégico
		Dinâmica de Mercado
Crescimento Pessoal	Oportunidades de Aprendizado e Formação	Educação Formal e Técnica
		Aprendizado Prático e Experiencial
	Desenvolvimento de Habilidades Empreendedoras	Aquisição de Competências Gerenciais
		Criatividade e Inovação
	Capital Intelectual e Rede de Colaboração	Aprimoramento Cognitivo e Técnico
		Networking e Troca de Experiências
Sustentabilidade Corporativa	Responsabilidade Social	Engajamento Empresarial
		Legitimidade Social
	Bem-estar Humano	Segurança Pública
		Saúde e Educação
	Desempenho Ambiental	-
Valor Experiencial	Valor Intrínseco	Valor Emocional
		Valor Simbólico
	Valor Extrínseco	Colaboração
		Alcance de Objetivos
	Impacto Social	Impacto Positivo
	Desafios e Tensões	
Valor Relacional	Colaboração e Cooperação	Parcerias Institucionais
		Apoio Mútuo entre Empresas
	Atributos do Valor Relacional	Confiança e Credibilidade
		Lealdade e Boa Vontade
	Resultados e Impactos da Cooperação	Crescimento Econômico e Demográfico
Resiliência e Inovação		

Fonte: Adaptado de Bal et al. (2023)

A Grade de Categorias para Análise de Conteúdo foi fundamentada nas seis dimensões de valor de Bal et al. (2023) – Econômico, Funcional, Crescimento Pessoal, Sustentabilidade Corporativa, Experiencial e Relacional – e orientou a análise das percepções sobre cocriação de valor no APLNS. Suas subcategorias refinadas e os temas emergentes dos depoimentos dos *stakeholders* revelaram as manifestações práticas e nuances dessa cocriação, permitindo compreender a complexidade da geração de valor no ecossistema.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa, baseados na análise temática dos depoimentos de *stakeholders* do APLNS, estão estruturados em seis categorias de cocriação de valor conforme apresentado por Bal et al. (2023): Valor Econômico, Valor Funcional, Crescimento Pessoal,

Sustentabilidade Corporativa, Valor Experiencial e Valor Relacional. Esta seção explora a percepção da cocriação de valor neste cluster empresarial. Cada categoria identificada reflete a natureza dos valores pelos entrevistados, evidenciando a interconexão das dinâmicas locais e ressaltando o papel central da rede de *stakeholders* e da governança local no desenvolvimento e fortalecimento do APLNS.

4.1. Valor Econômico

Na percepção dos entrevistados, a cocriação de valor econômico no APLNS abrange benefícios tangíveis e intangíveis para os *stakeholders* e transcende a mera maximização do lucro; essa prática considera como as empresas geram valor para acionistas e outros *stakeholders* (Freudenreich et al., 2020). O valor econômico é definido pelos benefícios financeiros e de custos associados à colaboração, incluindo crescimento econômico, incentivos e redução de custos, sendo frequentemente um dos aspectos mais reconhecíveis na realização de valor para os *stakeholders* (Bal et al., 2023).

A atividade calçadista no APLNS demonstra significativo impacto econômico e forte interligação local. O setor é reconhecido como o principal motor do desenvolvimento local, impulsionando outros segmentos. Uma cidadã expressa essa centralidade: "Nova Serrana gira totalmente em torno do calçado" (SOC 2), destacando a influência do setor nos demais segmentos. Suzigan et al. (2005) corrobora essa percepção, apontando a indústria calçadista de Nova Serrana como geradora de empregos e articuladora de um sistema econômico interdependente.

Os atores percebem um impacto substancial no faturamento local. Um representante do governo menciona que o APLNS alcança R\$ 4 bilhões anuais (GOV 4), dinamizando setores como turismo, construção civil e serviços por meio da colaboração. Essa integração reflete a cocriação de valor, onde *stakeholders*, ao combinarem capacidades, geram resultados que superam interesses individuais (Bal et al., 2023).

A percepção de crescimento econômico é generalizada, sendo Nova Serrana referida como "a cidade mais pujante de Minas Gerais" (INST 6; GOV 4), criando um ambiente atrativo para investidores. O reconhecimento nacional, como a classificação dada pela revista Exame (2024) como a terceira melhor para negócios, aumentou a procura por imóveis industriais e comerciais (EMP 2; EMP 5). Um empresário ressalta sua compreensão do papel do empresariado para esse reconhecimento ao afirmar "o que a gente traz de benefício pra cidade é receita, é número pra ela ser essa potência que é" (EMP 2), reforçando a tese de Harrison et al. (2010) sobre como relações articuladas entre *stakeholders* potencializam a vantagem competitiva e colaborativa do território.

O dinamismo econômico manifesta-se na capacidade de atrair e reter investimentos. O fluxo constante de trabalhadores e empresários estimula a construção civil (GOV 1) e os serviços, gerando um ciclo de expansão. Um empresário sintetiza esse ciclo afirmando que "o imigrante que chega monta um negócio, compra imóvel e movimenta toda a economia" (EMP 5), ilustrando a cocriação de valor econômico sustentável. O turismo de negócios, com feiras e rodadas de negócios (INST 3), mobiliza a cidade e a região, gerando forte impacto. Eventos do SINDINOVA, como a Feira do Calçado e rodadas de negócios com o SEBRAE, geraram R\$17,5 milhões em negócios em 2024, com expectativa de R\$22 milhões no ano de 2025 (INST 3; GOV 4). Neste contexto Austin e Seitanidi (2012) destacam que a articulação interinstitucional é um fator determinante para o fortalecimento do desempenho organizacional e do impacto social.

O modelo de desenvolvimento econômico local é percebido como inclusivo. Um empresário pontua que, "ao contrário de outros polos industriais marcados por desigualdades, Nova Serrana apresenta um perfil socioeconômico relativamente homogêneo, com a maior parte da população compartilhando níveis semelhantes de renda" (EMP 2). Esse dado converge com reflexões de Azevedo et al. (2015) e Vasconcelos e Oliveira (2012), que indicam como a cooperação entre atores em Nova Serrana fortalece o capital social, cria redes de apoio e promove um crescimento mais equitativo e sustentável. Essa inclusão econômica transforma o desenvolvimento em valor coletivo, integrado à identidade local. Como resumido por um entrevistado: "Nova Serrana, tudo que a gente oferece pra ela, ela te retorna igual" (EMP 2). Essa perspectiva é endossada por Zago e Wada (2013), que apontam que a cocriação de valor orientada à articulação entre *stakeholders* fortalece o capital social e consolida a identidade coletiva do território.

A terceirização produtiva é vista como uma das estratégias para a criação de valor econômico por meio de parcerias com grandes marcas nacionais, garantindo maior rentabilidade. Essa prática é considerada normal no modelo de negócios local, como expressado por um empresário "hoje minha empresa não fabrica nem 50% de minha marca, mas somos contratados por marcas renomadas para fazer sua produção, e isso é normal em Nova Serrana" (EMP 6). Outro aspecto da terceirização é a facilitação da entrada para microempreendedores, permitindo o surgimento de novos negócios com menor barreira, como expressado por um empresário "basta ter um recurso pequeno ou um pouco de coragem para iniciar no ramo" (EMP 2). A terceirização é compreendida como estratégia que amplia mercados e mecanismo de inclusão econômica, refletindo os conceitos de *milieu innovateur* e troca de conhecimento tácito abordados por Molina-Morales e Martínez-Fernández (2003). Nova Serrana é descrita pelos *stakeholders* como um ecossistema dinâmico e inclusivo, onde

a terceirização é pilar do valor econômico compartilhado, reforçando a cultura de cooperação.

Contudo, o dinamismo do APLNS gera impactos sociais multifacetados, com avanços e desafios. Um paradoxo comum a grandes centros se mostra presente, onde o aumento de empregos e renda associa-se à elevação do custo de vida (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003). Os entrevistados reconhecem mais oportunidades, "o poder aquisitivo é um pouco maior pela disponibilidade de emprego e de renda" (INST 7; SOC 2). No entanto, o dinamismo é percebido como causa do alto custo de vida: "o custo de vida aqui em Nova Serrana é muito alto" (GOV 3; INST 7), afetando o consumo, especialmente de trabalhadores imigrantes. Uma cidadã relata que "um trabalhador iniciante e sozinho com menos de três mil ele não consegue viver" (SOC 2), evidenciando que o valor econômico gerado limita a capilaridade dos benefícios. Isso encontra respaldo em Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004), que indicam que, embora distritos industriais ofereçam acesso a recursos compartilhados, os atores os exploram de forma desigual. Os relatos sugerem que os impactos econômicos vão além da geração de empregos, demandando participação conjunta da sociedade, empresariado e governo para mitigar disparidades.

Outro aspecto relevante do valor econômico reside nos incentivos e recompensas. O APLNS é percebido pelos *stakeholders* como um polo dinâmico de oportunidades para empreendedorismo e crescimento financeiro. Os relatos destacam que o polo favorece a ascensão socioeconômica de diversos perfis, com muitos empresários iniciando com recursos escassos e acumulando patrimônios expressivos (INST 5; EMP 7). A forma como "o dinheiro corre aqui em Nova Serrana faz com que as pessoas sejam muito empreendedoras" (EMP 3), configurando um ecossistema onde múltiplos atores compartilham recursos e oportunidades, o que se alinha a discussões sobre ecossistemas empreendedores (Stocker et al., 2019). Representantes do setor público reforçam essa percepção, citando o crescimento expressivo de empreendimentos formais, como as 4.032 novas empresas e cerca de 30.000 MEIs criados entre 2021 e 2024 (GOV 1). A gestão estratégica dos *stakeholders* é percebida como essencial para fortalecer essa dinâmica. A literatura sugere que a diversidade de motivações dos *stakeholders* pode ser convertida em vantagem competitiva por meio de coordenação sistêmica (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Pucci et al., 2020).

As oportunidades são percebidas como amplas e acessíveis a diferentes perfis profissionais. Os entrevistados apontam que diversos atores vivenciam trajetórias de crescimento acelerado, com um deles afirmando: "aqui há oportunidades para todos que desejam atuar nas diversas áreas de negócios" (SOC 2). Um padrão recorrente de ascensão destacado é a mobilidade empreendedora: o funcionário que se capacita na fábrica e, muitas vezes com apoio do empregador, passa a prestar serviços autônomos, viabilizando a

formalização de negócios familiares e a expansão contínua. Esse ciclo dinâmico de mobilidade socioeconômica é visto onde a experiência fabril, confiança mútua e espírito colaborativo atuam como alavancas. Tal fenômeno encontra respaldo na perspectiva de Ali e Cottle (2021), ao enfatizarem que a criação de valor no empreendedorismo ocorre por meio da ampliação das capacidades individuais dos *stakeholders*.

Para carreiras assalariadas, os entrevistados percebem o APLNS como um ambiente de valorização profissional. Eles relatam que essa valorização contribui para a retenção de trabalhadores (EMP 3; INST 7), muitas vezes por meio de incentivos não salariais e vantagens adicionais às exigidas por lei (INST 7). Essa valorização é vista como uma resposta do empresariado à necessidade de manter força de trabalho qualificada, especialmente diante da competição pela mão de obra. Essa competição ocorre tanto entre empresas formais quanto com o ambiente de empreendedorismo fomentado pelo próprio APLNS (GOV 1; EMP 3; EMP 6; INST 7). Os *stakeholders* percebem que o polo, ao oferecer fácil acesso a matérias-primas e conhecimento técnico, estimula a migração para empreendimentos próprios ou atividades informais, o que, em sua visão, representa um desafio à sustentabilidade do setor formal (INST 7; SOC 2). Empresários reconhecem a importância de ampliar a atratividade das vagas formais para mitigar a evasão de mão de obra qualificada. Essa percepção alinha-se à concepção ampliada de *stakeholders* (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997), que enfatiza a relevância de identificar e engajar *stakeholders* para gerir riscos, evitar conflitos e aproveitar oportunidades em ambientes complexos e dinâmicos.

Em suma, as percepções evidenciam que o APLNS impulsiona o empreendedorismo e a mobilidade profissional, mas, ao mesmo tempo, impõe o desafio de equilibrar a valorização da mão de obra qualificada com a manutenção de preços competitivos. Esse desafio é agravado pela concorrência da produção informal (SOC 2). Essa dinâmica complexa revela tensões internas entre diferentes grupos de *stakeholders*, conforme destacado por Rowley (1997). Os entrevistados sugerem, embora indiretamente, que garantir a sustentabilidade das relações de trabalho exige estratégias integradas, incluindo políticas públicas de formalização, incentivo à inovação e redução de custos, consideradas essenciais para atrair novos investimentos, manter a competitividade e gerar benefícios equitativos aos trabalhadores.

A sustentabilidade e competitividade do APLNS são ainda reforçadas por um ambiente institucional favorável, notadamente em termos de política e tributação. O APLNS é percebido pelos *stakeholders* como um ambiente institucional favorável à competitividade do setor calçadista. Essa percepção decorre da articulação estratégica entre entidades representativas, empresariado local e poder público, que, segundo os entrevistados, assegura

incentivos fundamentais (INST 2; EMP 2; EMP 4). Os relatos sugerem que, em virtude dessa dinâmica, o polo ampliou sua influência estadual e nacional, consolidando-se como centro produtor de calçados esportivos.

Entre os principais mecanismos de suporte apontados pelos *stakeholders*, o Regime Especial de Tributação (RET) é destacado. Eles relatam que o RET proporcionou uma expressiva redução de impostos, percebida como crucial para a competitividade. Segundo os entrevistados, esse regime, resultado da cooperação local e liderança do SINDINOVA e outras entidades, é visto como uma das maiores conquistas do polo (INST 2) e fundamental para evitar a migração de empresas e preservar a competitividade regional. Os entrevistados detalham o histórico do RET, mencionando reduções graduais desde 2002 (EMP 4), e percebem a articulação política como decisiva para a permanência de empresas e empregos, evidenciando, em sua visão, a maturidade institucional do polo (INST 2; EMP 2; EMP 4). Essa capacidade de articulação, conforme observada nos depoimentos, reflete os princípios da gestão estratégica de *stakeholders* (Freeman, 1984; Vieira et al., 2011), onde políticas públicas setoriais bem-sucedidas se relacionam com a força das redes de cooperação.

Além dos incentivos fiscais estaduais, os *stakeholders* relatam que o APLNS se mobilizou nacionalmente em defesa da indústria calçadista. Frente ao crescimento do *e-commerce* e importações de calçados asiáticos, representantes do polo, em conjunto com a ABICALÇADOS, articularam a aprovação de uma medida antidumping sobre calçados importados (EMP 2; EMP 4). Essa medida foi percebida como fundamental para proteger a indústria nacional da concorrência internacional, especialmente no segmento de calçados esportivos (EMP 2). Os relatos indicam que a atuação do APLNS envolveu reuniões com representantes do legislativo, executivo e Ministério da Economia, além da mobilização de lideranças empresariais (EMP 4). O sucesso da medida é atribuído ao esforço coletivo do setor calçadista organizado, demonstrando, na visão dos entrevistados, capacidade de articulação política e defesa de interesses estratégicos (EMP 4). A literatura corrobora que a gestão eficaz das relações com *stakeholders* é crítica para a proteção de setores industriais (Anese et al., 2018).

Na ótica dos entrevistados, o APLNS transcende as esferas produtiva e econômica, sendo percebido também como um agente articulador e mobilizador político, capaz de influenciar decisões públicas relevantes para a competitividade da indústria. As experiências do polo em buscar incentivos fiscais e proteção comercial revelam, na percepção dos *stakeholders*, uma dinâmica de governança baseada na cooperação interinstitucional e na ação estratégica de diversos atores. Essa capacidade de intervenção, conforme os relatos, é fundamental para que polos industriais sustentem sua atratividade econômica e social

(Chakrabarty, 2020), gerando um ambiente percebido como propício à inovação e ao investimento, e fortalecendo a confiança dos *stakeholders* na efetividade do APLNS em defender seus interesses.

4.2. Valor Funcional

O valor funcional diz respeito à capacidade das relações colaborativas de gerar soluções eficazes e eficientes para as necessidades dos *stakeholders*, melhorando performance, qualidade e resolvendo problemas complexos através de inovação (Bal et al., 2023; Kujala et al., 2017). Nesse contexto, a confiança, o aprendizado mútuo e o compartilhamento de informações são centrais para a superação de desafios e o fomento à inovação (Kujala et al., 2017). No APLNS, isso já foi observado na busca constante dos atores por inovação, cooperação estratégica e valorização da qualidade (Suzigan et al., (2005) . No presente estudo, observou-se que os entrevistados retratam o polo como um ecossistema desenvolvido, com intensa cooperação entre empresas, governo e instituições de ensino e pesquisa (INST 3), permitindo acesso a insumos, mão de obra qualificada, laboratórios e infraestrutura logística (GOV 1) que facilita a inovação, a qualidade e a competitividade (Pucci et al., 2020).

Essa busca por valor funcional e sua materialização no desempenho operacional e na qualidade são evidenciadas pelos depoimentos dos *stakeholders* do APLNS, que apontam ganhos tangíveis, notadamente na atração de fornecedores especializados que aumentam a agilidade produtiva. Um empresário narra a redução drástica no tempo de desenvolvimento de cores para solados:

“Demorava em torno de dez dias para conseguir desenvolver uma cor. Hoje temos aqui em Nova Serrana quatro ou cinco indústrias de pigmento pra solado que, quando a gente precisa desenvolver, em duas horas você consegue desenvolver aquela cor” (EMP 4).

Essa percepção é reforçada pela migração de antigas lojas de componentes para indústrias locais de matéria-prima própria. Outro empresário expressa essa transformação: "era uma loja de componentes, que hoje tá aí com a sua própria indústria, que já tá na cidade, e eu acho isso, uma coisa extremamente espetacular, pelo fato, que a gente tem a nossa própria matéria-prima, feita em Nova Serrana" (EMP 2).

Na visão, dos entrevistados, este processo é impulsionado pela atuação articulada entre *stakeholders* institucionais e governamentais, focada na atração de novas indústrias e fornecedores estratégicos. Um representante do governo citou como exemplo a articulação

que resultou na migração de uma empresa de outro estado para Nova Serrana (GOV 4). Esse ambiente é percebido como politicamente favorável, oferecendo infraestrutura e suporte institucional o que, de acordo com Chakrabarty (2020) são elementos cruciais para o desenvolvimento de clusters.

Adicionalmente, o ambiente empresarial de Nova Serrana favorece relações de confiança, cooperação e troca de informações com fornecedores, o que, segundo estudos prévios, estimula o aprendizado mútuo e o aprimoramento contínuo (Leite et al., 2009; Vasconcelos & Oliveira, 2012). A evolução do parque industrial é percebida pelos entrevistados como um processo de modernização e dinamismo, resultando em maior flexibilidade e redução nos prazos de entrega. Essas características são vistas como cruciais para a operação local. Um entrevistado destacou a possibilidade de adquirir "todos os componentes de calçados no comércio local" (INST 7), enquanto outro apontou que a produção pode ser totalmente terceirizada, restando à empresa apenas a comercialização (EMP 2). Esses aspectos, na visão de Bal et al. (2023), são componentes centrais do valor funcional. Adicionalmente, essa reconfiguração produtiva gerou novas oportunidades de trabalho, especialmente no *e-commerce*, levando profissionais a migrarem para atividades digitais (INST 7). Vendedores que atuam em marketplaces confirmam os benefícios da estrutura local para vendas online, como facilidade na obtenção de mercadorias e custos logísticos reduzidos (EMP 3).

A eficiência logística do APLNS é vista como estratégica pelos entrevistados, em razão da sua localização privilegiada (INST 4). A proximidade com a capital mineira e a interligação por rodovias importantes (BR-494 e BR-262) são fatores que, segundo depoimentos, atraem novas empresas (GOV 1). Além disso, avanços significativos na mobilidade urbana foram destacados, como a construção de uma nova avenida para desafogar o trânsito interno, viabilizada por um comitê civil com forte participação do empresariado (EMP 4; GOV 1). Essa iniciativa coletiva, evidenciada pelos relatos, ilustra a importância de relações cooperativas na superação de desafios complexos e na provisão de bens públicos (Bal et al., 2023; Bridoux & Stoelhorst, 2016).

A diversificação da produção, incluindo contratos de terceirização com grandes marcas nacionais e atuação internacional com marcas próprias, foi destacada por um representante governamental (GOV 3), indicando o amadurecimento produtivo. Nesse contexto, empresários buscam oferecer itens com maior valor agregado, qualidade e preço competitivo (EMP 2), orientados pelas demandas do mercado (INST 5). A estrutura de apoio à qualidade é vista como um diferencial. Enquanto estudos anteriores apontavam limitações relacionadas à variedade e receio de cópias (Pereira et al., 2014), os entrevistados indicam

avanços nesta área. Há relatos de que as melhorias estruturais no APLNS refletem um esforço contínuo para assegurar a qualidade dos produtos. A criação de laboratórios no SENAI, com apoio do SEBRAE, para testes e desenvolvimento de produtos, é apresentada como uma resposta concreta a esses desafios (INST 4). Essa atuação articulada, percebida pelos *stakeholders*, consolida um modelo mais colaborativo para a busca de soluções inovadoras, convergindo com as perspectivas de Pucci et al. (2020) sobre a cocriação com *stakeholders*.

Avançando na compreensão do valor funcional, a inovação e o desenvolvimento coletivo no APLNS são amplamente impulsionados, conforme os depoimentos dos *stakeholders*, por instituições como SENAI e SEBRAE, percebidas como cruciais para o desenvolvimento tecnológico e a qualificação da indústria calçadista. A unidade local do SENAI é citada como um marco, resultado de parceria entre poder público, FIEMG e SINDINOVA, com investimento significativo (EMP 4). Sua infraestrutura, incluindo laboratórios credenciados e cursos técnicos, é considerada fundamental para formar mão de obra qualificada e desenvolver tecnologias. A atuação conjunta de SENAI e SEBRAE, com consultorias, análises laboratoriais certificadas (INST 4) e programas como o SEBRAETEC para desenvolvimento de coleções (INST 3), é vista como central para o avanço do APLNS. Essas percepções dos *stakeholders* alinham-se à perspectiva teórica de Zago (2013), que destaca a colaboração entre *stakeholders* como fator central para benefícios mútuos e o papel catalisador das instituições no desenvolvimento tecnológico e social.

Adicionalmente, os entrevistados relatam uma evolução significativa na qualidade e capacidade de inovação do polo. Segundo suas percepções, os esforços do SENAI foram determinantes para superar a imagem negativa anterior dos calçados locais, aprimorando processos e design (INST 4; INST 5). Essa transformação é considerada tão relevante que, na visão de um empresário, o polo hoje pode produzir tênis esportivos com padrão de grandes marcas internacionais (EMP 2). Os *stakeholders* percebem, assim, um ecossistema de inovação mais consolidado, apoiado por parcerias e infraestrutura compartilhada, corroborando a perspectiva de Freudenreich et al. (2020), que enfatizam a dependência da criação de valor coletivo por meio da integração efetiva das necessidades e expectativas dos diversos participantes do ecossistema.

Segundo os entrevistados, a capacidade de desenvolver soluções inovadoras no APLNS resulta da articulação entre iniciativas orgânicas e estratégias institucionais. Eles mencionam a existência de arranjos colaborativos informais, como grupos virtuais entre empresários e prestadores de serviços, percebidos como facilitadores da produção e adaptados à realidade local, impulsionando flexibilidade e eficiência (SOC 2). Para alguns, essa informalidade é vista como propulsora do valor funcional, apesar de outras implicações. A

incorporação de tecnologias locais, como o EVA com qualidade reconhecida e uso por grandes marcas, foi citada como exemplo de avanço tecnológico (EMP 2). Os entrevistados também enfatizam a importância de ações institucionais estruturadas para fortalecer a cadeia produtiva. Um empresário destaca, por exemplo, como projetos da FIEMG em 2004, em sua visão, resultaram em parcerias público-privadas e benefícios fiscais para atrair fornecedores (EMP 4). Outro menciona a busca ativa por conhecimento externo via visitas técnicas (EMP 7). Essas iniciativas, conforme os relatos, revelam uma construção estratégica do polo onde a espontaneidade empresarial dialoga com o planejamento institucional. Tal articulação fortalece a resiliência e competitividade do polo frente a oscilações de mercado (Freudenreich et al., 2020).

As percepções dos *stakeholders* convergem no sentido de que soluções inovadoras emergem da intersecção entre a criatividade dos empreendedores e o suporte institucional. Essa articulação entre movimentos orgânicos e planejados permite ao polo enfrentar desafios e reforça a criação de valor como processo socialmente construído, destacando a relevância dos níveis micro e intraorganizacionais para a inovação (Freudenreich et al., 2020; Tavares & Costa, 2016).

Essa capacidade de inovação e o desenvolvimento do APLNS são intrinsecamente ligados à cooperação empresarial, destacando-se o papel central do SINDINOVA na estruturação das redes colaborativas, identificado pelos entrevistados como o principal articulador. O sindicato organiza feiras setoriais (GOV 4) e coordena a integração entre entidades, assumindo, na visão dos *stakeholders*, uma função de governança estratégica (INST 2). Cerca de 700 empresários, dos quais mais de 400 são associados, orbitam a instituição (EMP 1), que, na percepção geral, ocupa uma posição central na rede de *stakeholders*, alinhando-se às discussões de Rowley (1997) sobre como a centralidade de um ator na rede influencia sua capacidade de coordenar, monitorar e exercer influência sobre os demais atores.

A centralidade do SINDINOVA é percebida através de três eixos principais nos relatos: organização de eventos comerciais, facilitação de parcerias estratégicas e promoção da cooperação em detrimento da competição (GOV 1). Feiras como FEBRAC e FENOVA são descritas como importantes plataformas de negócios, onde participantes se reconhecem como parceiros (GOV 1). A capacidade da instituição de negociar coletivamente condições vantajosas, como a participação conjunta em feiras nacionais, é citada como evidência de benefícios concretos (INST 2). Os resultados dessa governança colaborativa são percebidos no fortalecimento econômico local e na inserção internacional, como ilustrado por um projeto-piloto com compradores estrangeiros que, segundo relatos, gerou R\$6 milhões em

negócios (INST 3). O alinhamento em torno de objetivos comuns, como qualidade e preço competitivo, é visto como gerador de sinergia em todo o ecossistema (INST 1). Os relatos também sublinham a relevância das conexões institucionais do SINDINOVA em níveis estadual, nacional e setorial (INST 4), que, na visão dos *stakeholders*, viabilizam o planejamento de estratégias de longo prazo. A literatura reforça que conexões robustas e governança colaborativa impulsionam o desenvolvimento sustentável (Corazza et al., 2024) e fortalecem a competitividade do APLNS.

O alinhamento estratégico entre os diferentes atores locais é percebido pelos entrevistados como crítico para o desenvolvimento do polo. Esse alinhamento se manifesta, segundo os relatos, em três dimensões: social, através de investimentos em educação integral (GOV 1; EMP 2); empreendedora, por meio da inclusão de educação financeira e empreendedorismo no currículo escolar (GOV 3); e institucional, mediante a delimitação clara de funções entre setores público e privado (GOV 1). Tal configuração, baseada nas percepções dos atores, encontra respaldo em Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004) ao abordarem a importância da capacidade das instituições locais em articular recursos compartilhados. A governança do APLNS é caracterizada nos depoimentos por um modelo singular de articulação público-privada. O SINDINOVA emerge como ator central na mediação de conflitos, como destacado em um depoimento: "qualquer coisa que aconteça, correremos atrás do sindicato" (EMP 1). Paralelamente, o poder público é percebido como um facilitador, conforme retrato de um secretário municipal: "nossa função é sair da frente e deixar o empresário trabalhar" (GOV 1).

Essa dinâmica colaborativa configura o que um dos entrevistados define como uma "tríade virtuosa" entre sociedade civil, setor empresarial e governo local (INST 3). Na visão dos *stakeholders*, essa tríade otimiza a resolução de problemas e a implementação de projetos, resultando em ganhos de eficiência e qualidade. Iniciativas como a Sala Mineira do Empreendedor, criada a partir da parceria entre instituições para suporte ao microempreendedor (GOV 1), exemplificam como o alinhamento se materializa em serviços práticos. Esse alinhamento estratégico, ao articular dimensões sociais, educacionais e econômicas, é visto como um fator que transformou Nova Serrana em uma "fortaleza do setor calçadista" (GOV 1).

Os entrevistados revelam uma percepção multifacetada sobre a dinâmica do mercado no APLNS. Eles identificam uma segmentação da produção, com a coexistência de produtores focados em baixo custo (muitos atuando na informalidade) e empreendedores voltados para a qualidade (SOC 2). Essa dualidade é percebida por alguns como um equilíbrio funcional. A produção informal, por exemplo, é vista por um stakeholder como contribuindo para a

valorização da mão de obra especializada (INST 7). Essa mão de obra qualificada, no entanto, emerge como o principal ponto de concorrência, disputada entre empresários formais e a produção informal no mercado local (GOV 1). Essa perspectiva, baseada nos achados empíricos, pode ser discutida à luz das propostas de Freeman e Reed (1983) e Freeman (1999), que defendem uma abordagem integrada e relacional das relações organizacionais e de mercado, onde diferentes interesses podem, paradoxalmente, fortalecer o sistema ao promover diversificação e valorização de competências locais.

A estrutura produtiva é descrita pelos entrevistados como baseada em redes de especialização flexível, com a terceirização integral de etapas produtivas realizadas por microempreendedores ou prestadores informais (EMP 3). Essa configuração, segundo os relatos, viabiliza a entrada de novos atores com baixo investimento e otimiza recursos, permitindo que cada etapa funcione como unidade autônoma (SOC 2). Na visão dos entrevistados, essa dinâmica local fomenta mecanismos de autorregulação, onde a escassez de mão de obra qualificada é reinterpretada não apenas como um desafio, mas também como fator de equilíbrio que limita a produção em larga escala, evita saturação e eleva o valor agregado (EMP 4). As redes de *stakeholders* no APLNS operam, assim, por coordenação frequentemente informal, ajustando ações para a estabilidade coletiva, conforme teorizado por Rowley (1997).

Os entrevistados observam que Nova Serrana continua a atrair trabalhadores, com um crescimento populacional expressivo em poucas décadas (EMP 7), o que, em sua visão, contribui para a manutenção da dinâmica autorregulatória e a oferta contínua de oportunidades de trabalho e empreendedorismo (INST 7). Esse ambiente é percebido como enriquecido por uma diversidade sociocultural vibrante, descrita como "miscigenada e empreendedora" (INST 5; SOC 2), refletida na presença de trabalhadores de diversos países (INST 7) e de todas as regiões do Brasil (SOC 2). A literatura, como em Jensen (2002), sugere que essa diversidade e a capacidade de adaptação organizacional a diferentes ambientes socioculturais podem contribuir para a criação de valor sustentável, especialmente quando a gestão reconhece a importância dos múltiplos *stakeholders* e seus interesses.

4.3.Crescimento Pessoal

O crescimento pessoal refere-se aos benefícios de desenvolvimento individual que os atores alcançam por meio de processos colaborativos (Bal et al., 2023), enfatizando a evolução de habilidades e conhecimentos (Pucci et al., 2020). No APLNS, o crescimento pessoal manifesta-se em um ecossistema colaborativo, com aprendizagem experiencial e

estruturas formais de capacitação para impulsionar o desenvolvimento individual.

A educação exerce um papel central, na percepção dos entrevistados, no fortalecimento da cultura empreendedora no APLNS. Eles relatam que iniciativas educacionais locais, ao incorporarem educação financeira e empreendedorismo desde a educação básica, contribuem para a formação de uma mentalidade voltada ao empreendedorismo, iniciativa e inovação (GOV 3; INST 3). A formação básica é percebida como complementada por uma ampla oferta de capacitação técnica alinhada às necessidades do mercado local, com a menção de cursos para qualificação hoteleira (GOV 2), construção civil e específicos para o setor calçadista (INST 4).

Os *stakeholders* indicam que a flexibilidade na oferta formativa reflete um ecossistema educacional dinâmico, capaz de se adaptar rapidamente às demandas produtivas, como evidenciado por um diretor de instituição educacional: "quando surge a necessidade de um novo curso, a estrutura local permite sua criação em resposta à demanda" (INST 6). Esse dinamismo formativo, conforme os relatos, fortaleceu uma cultura empreendedora singular. A trajetória de trabalhadores que iniciam na produção e se tornam proprietários de fábricas é frequentemente citada como exemplo (INST 3), reforçando a ideia percebida de que "Nova Serrana tem uma essência empreendedora" (INST 3). Os entrevistados apontam que a integração entre a indústria e instituições de ensino como SENAI e FANS, com apoio do SINDINOVA e CDL, é vista como chave para a formação de mão de obra qualificada e o alinhamento de objetivos entre empresas e instituições (INST 4; INST 6).

Essa dinâmica sugere, na visão dos *stakeholders*, um ciclo virtuoso: a qualificação técnica fortalece o setor, impulsiona novas demandas por formação e estimula a geração de novos empreendedores, muitos originários da base produtiva (INST 6). O crescimento pessoal no APLNS ocorre de forma proeminente pela experiência prática adquirida no dia a dia das fábricas, segundo os entrevistados. Eles destacam que muitas empresas de sucesso foram fundadas por ex-funcionários que transformaram sua vivência em capacidade empreendedora (EMP 1; EMP 6), evidenciando o saber prático como um motor para a mobilidade na região. Esse fenômeno é percebido como parte de uma cultura local de aprendizado baseado na prática que remete ao conceito de troca de conhecimento tácito, fundamentado em experiências práticas, observação direta e convivência cotidiana (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003).

Os relatos indicam que mecanismos informais de troca de conhecimento também ampliam o acesso ao empreendedorismo, com pessoas sem experiência prévia em vendas rapidamente aprendendo a gerar renda em grupos informais (SOC 3). A percepção de que "o povo de Nova Serrana já é empreendedor nato" (GOV 3) reforça a ideia de autonomia e

iniciativa local. No entanto, os entrevistados ressaltam que o desenvolvimento de competências gerenciais por tentativa e erro apresenta limitações (INST 3), sublinhando a importância de mecanismos formais de apoio, como a Sala Mineira do Empreendedor e consultorias financeiras (INST 3; EMP 7). Essas iniciativas são percebidas como complementares ao conhecimento técnico, fornecendo suporte institucional que fortalece os empreendimentos locais. Como um entrevistado ilustrou: "Muitos começaram na garagem e hoje exportam" (GOV 3). As habilidades desenvolvidas nas fábricas são, assim, percebidas como transformadas em capital intelectual capaz de sustentar novos negócios (EMP 1), revelando um modelo de aprendizado contínuo que, na ótica dos *stakeholders*, contribui significativamente para o dinamismo do polo.

Complementando a aprendizagem formal e prática, o desenvolvimento de habilidades empreendedoras no APLNS, especialmente as gerenciais, é predominantemente moldado pela experiência prática. Os depoimentos dos *stakeholders* do APLNS indicam que a aquisição de competências gerenciais ocorre principalmente através da experiência prática. Essa percepção é expressa diretamente: "a maior parte a gente aprende fazendo" (EMP 3). Isso revela como o conhecimento tácito, adquirido no cotidiano das fábricas, transforma-se em capacidade gerencial. Essa dinâmica, conforme observada pelos entrevistados, corrobora a visão de Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004) sobre distritos industriais caracterizados por cultura empreendedora, onde pequenas empresas familiares evoluem para negócios consolidados. Exemplos concretos dessa trajetória de aprendizado experiencial que sustenta o desenvolvimento gerencial são frequentes nos relatos, como "começou na garagem e foi crescendo" (EMP 2).

A transição de funções operacionais para posições de gestão é descrita como um padrão recorrente por um entrevistado: "trabalhei desde a montagem até virar gerente geral" (INST 4). Essa mobilidade ascendente é percebida como estimulada pela cultura organizacional local, na qual "o trabalhador começa na fábrica e, se persistir, vira dono do próprio negócio" (INST 7). Contudo, os entrevistados reconhecem que o aprendizado puramente prático possui limitações em contextos mais complexos. Na visão de um deles, "Nova Serrana passou do grau infantil para o adulto", exigindo maior busca por conhecimento formal (EMP 2). Essa percepção converge com a literatura que enfatiza a necessidade de combinar aprendizagem experiencial com educação continuada (Chakrabarty, 2020; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003).

Adicionalmente, as redes de colaboração locais são percebidas como cruciais na formação de valores (Chakrabarty, 2020) e por facilitarem a abertura de empresas, como explicitado: "Há facilidade para abrir empresas porque estamos todos preparados para isso"

(INST 2), o que acelera a aquisição de competências no polo. A criatividade e a inovação no APLNS, conforme percebido pelos entrevistados, emergem como respostas adaptativas às transformações do setor calçadista e são vistas como fundamentais para o crescimento pessoal. A reinvenção profissional é impulsionada pelas novas demandas tecnológicas, como relatado por um stakeholder: "modernizou muita coisa, então os trabalhadores migraram para outros setores, principalmente o online" (INST 7). Os entrevistados associam o desenvolvimento de soluções criativas à estrutura de apoio local. Eles citam o SENAI, que oferece consultoria para melhoria de processos e qualidade (INST 4), como um agente que aplica conhecimento técnico de forma inovadora. A percepção dos atores é que o SENAI funciona como "um campo de pesquisa" (EMP 2), catalisador do pensamento inovador no polo.

O surgimento de modelos de negócios colaborativos, como a terceirização que permite fabricar calçados "sem precisar ter uma indústria" (EMP 2), é outro exemplo de inovação destacado. Essa realidade, conforme a literatura, corrobora discussões sobre inovação aberta e empreendedorismo de base, onde a descentralização da produção cria oportunidades para pequenos empreendedores (Bridoux, 2016). Soluções espontâneas, como o aluguel de máquinas de pesponto (SOC 3), são percebidas como democratizadoras do acesso à produção. Para os entrevistados, a inovação no APLNS manifesta-se na capacidade de transformar desafios em oportunidades, com intervenções em empresas gerando mudanças profundas "a empresa mudou a maneira de trabalhar, cresceu e desenvolveu" (INST 4). Essa mentalidade inovadora é vista como cultivada pelas redes de colaboração e pelo suporte institucional. Os depoimentos revelam que a criatividade e a inovação no polo transcendem a esfera tecnológica, combinando conhecimento empírico e novas abordagens, criando um ambiente percebido como fértil para o crescimento pessoal, que, na visão de um entrevistado, requer apenas "basta um pouco de coragem" (EMP 2).

Essa mentalidade inovadora e a cultura de criatividade são intrinsecamente ligadas e potencializadas pelo capital intelectual e pela rede de colaboração que caracteriza o APLNS. O acesso à educação formal e técnica neste ambiente é percebido pelos entrevistados como um mecanismo transformador para indivíduos sem formação prévia, promovendo inclusão e mobilidade social. Eles relatam um fluxo contínuo de pessoas que ingressam na Educação de Jovens e Adultos (EJA) e avançam para o ensino técnico e superior, descrevendo essa dinâmica como "aqui é uma roda que não para" (GOV 3). A indústria local é vista como receptiva e formadora, com a observação de que "a indústria recebe e até ensina" (GOV 3). A formação técnica é considerada essencial para a inserção no mercado de trabalho e o estímulo ao empreendedorismo, permitindo que o indivíduo opte por "trabalhar como CLT ou

independente" (INST 4). Essa percepção alinha-se à ideia de que o desenvolvimento de competências técnicas gera valor tanto para trabalhadores quanto para organizações (INST 4) reforçando o que propõem Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004), ao afirmarem que o desenvolvimento de competências técnicas é estruturante para o crescimento individual e coletivo em contextos regionais.

Há uma mudança perceptível na mentalidade dos empresários em relação à capacitação continuada. Segundo os entrevistados, "as empresas entenderam a necessidade de capacitar seus funcionários" (INST 6), instaurando, em sua visão, um ciclo virtuoso. Profissionais que iniciaram como estagiários e ascenderam a cargos gerenciais (INST 6) exemplificam o potencial desse investimento em conhecimento técnico. A criação de cursos técnicos recente, como o de enfermagem (INST 6), é citada como evidência do alinhamento da educação às demandas locais. Ademais, os entrevistados percebem que o crescimento cognitivo no polo vai além das habilidades técnicas, alcançando dimensões socioemocionais e comportamentais. Um stakeholder observa os benefícios da capacitação "o próprio dono muda sua forma de tratar os funcionários" (INST 6), indicando uma articulação de competências que contribui para um ecossistema mais inclusivo e inovador (Austin & Seitanidi, 2012).

As redes de relacionamento no APLNS são percebidas pelos entrevistados como fundamentais para o desenvolvimento profissional e empresarial. O *networking* estratégico é ilustrado por um exemplo de *benchmarking* na Espanha (GOV 4), que, na visão dos *stakeholders*, gerou um efeito multiplicador de conhecimento e inovação, corroborando a tese de que o *networking* em clusters favorece a difusão de conhecimento (Chakrabarty, 2020).

Os entrevistados também citam a colaboração entre instituições locais e de outros estados, como uma parceria anterior com o SENAI do Rio Grande do Sul que, segundo um empresário, trouxe tecnologia e foi um fator crítico para o avanço tecnológico (EMP 2). O compartilhamento técnico e tecnológico é uma prática consolidada, na qual as empresas mais experientes atuam como mentoras, com relatos de que "os que estão começando recebem suporte através desses relacionamentos" (INST 4). Essa dinâmica de relações próximas, confiança mútua, participação institucional e troca de informações é destacada na literatura como determinante para o sucesso de empresas em ambientes clusterizados (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003; Wu et al., 2010). A disposição para colaborar e orientar outros empresários é percebida como um traço distintivo do polo. Um empresário narra essa disposição: "se posso resolver algo para você, não tenho como negar ajuda" (EMP 1), atribuindo-a a raízes históricas de apoio mútuo (EMP 7). Essa prática, segundo os relatos, evoluiu e hoje é institucionalizada por programas de assessoria financeira (EMP 7). Essa transição para estruturas formais de cooperação reflete a maturidade das relações e a evolução

estratégica do polo evidenciando que a criação de valor é um processo sincrônico, interativo e baseado na confiança, sendo potencializado quando os laços entre os atores são reforçados por estruturas de apoio (Kujala et al., 2017).

Por fim, os entrevistados indicam que o *networking* transcende as conexões profissionais, funcionando como um processo orgânico de inspiração mútua e valorização de trajetórias de superação. A convivência com "histórias de quem saiu do zero motiva novos empreendedores" (EMP 3), sendo sustentada por uma rede de apoio que integra conhecimento técnico, suporte institucional e exemplos inspiradores.

4.4.Sustentabilidade Corporativa

A cocriação de valor na sustentabilidade corporativa, conforme Bal et al. (2023), integra benefícios ambientais, éticos, sociais e culturais às ações empresariais para atender expectativas de *stakeholders* e promover desenvolvimento sustentável de longo prazo. O conceito liga-se à responsabilidade social, ambiental e ética das empresas (Freeman & Dmytriiev, 2017), sendo a colaboração entre diferentes atores central para a cocriação de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2016). No APLNS, observa-se forte responsabilidade social através de ações colaborativas do empresariado local.

O engajamento social e a sustentabilidade corporativa no APLNS são percebidos pelos entrevistados não como obrigações, mas como partes integrantes da estratégia de negócios. Essa percepção é expressa na fala de um stakeholder: "Várias empresas fazem o seu papel, com os seus funcionários, o seu papel social" (INST 7). Essa visão evidencia uma cultura empresarial que, para os entrevistados, transcende o lucro imediato e incorpora a responsabilidade social, o que se alinha a discussões sobre o papel social das empresas (Freeman & Dmytriiev, 2017). Um empresário reforça essa percepção, afirmando que "o social de Nova Serrana é muito bem representado pelo empresário" (EMP 2), destacando a participação ativa além de investimento financeiro. Para os *stakeholders*, essa abordagem reflete a criação de valor para eles próprios, onde empresas, colaboradores e sociedade se beneficiam mutuamente (Freudenreich et al., 2020). Além disso, eles percebem que o bem-estar dos funcionários está diretamente ligado ao desempenho produtivo (EMP 2). Esse engajamento, percebido como autêntico pelos entrevistados, reforça a legitimidade social das empresas, atrai talentos e aumenta a confiança, sendo visto como um valor estratégico para a competitividade (Freeman & Reed, 1983; Freudenreich et al., 2020).

A dimensão educacional é considerada pelos *stakeholders* um pilar da sustentabilidade corporativa. A instituição FANS, por exemplo, é percebida como aquela que

"forma o profissional e o cidadão" (INST 6), ensinando valores como solidariedade. Essa atuação é vista como ampliando o impacto das empresas para além da esfera econômica, gerando um valor cultural e simbólico (Freudenreich et al., 2020). Iniciativas concretas, como o apadrinhamento de salas por empresas na construção da FANS (EMP 4) e a participação de todas as instituições em conselhos municipais (INST 3), demonstram, na visão dos entrevistados, como o empresariado estrutura o ecossistema local, fortalecendo redes colaborativas. A postura pragmática e orientada a resultados do empresariado é vista como tendo consolidado uma gestão eficiente das instituições sociais (EMP 2). Um representante da Prefeitura sintetiza esse engajamento: "aqui, além de serem contribuintes natos por suas indústrias, eles também se preocupam com o social" (GOV 3), evidenciando uma relação percebida como simbiótica entre empresa e comunidade. Essa dinâmica, conforme destacam Bridoux e Stoelhorst (2016) e Freudenreich et al. (2020), é característica de modelos de negócios sustentáveis que transcendem a mera troca econômica, incorporando um propósito compartilhado que gera valor multidimensional.

A legitimidade social das empresas e instituições no APLNS, na visão dos entrevistados, alicerça-se em uma cultura de colaboração e compromisso coletivo. Um empresário afirma que essa cooperação é generalizada: "todas as entidades filantrópicas funcionam, se você for na nossa APAE ela funciona bem. [...] tudo funciona bem porque todo mundo ajuda, todo mundo faz, não tem, aquele negócio das pessoas quererem guardar só pra si" (EMP 7), revelando um ambiente percebido de cooperação. O crescimento da FANS é citado como um exemplo emblemático desse engajamento, impulsionado pela mobilização social (EMP 4), ilustrando, na prática, a gestão para *stakeholders* (Freeman, 1984) e o poder transformador da colaboração.

A natureza solidária da sociedade de Nova Serrana é apresentada por um stakeholder como "uma sociedade de coração, bom" (INST 5). Essa percepção reforça que a legitimidade social, na visão local, é construída por ações concretas e envolvimento genuíno. A criação dos Conselhos Municipais em 2007, com envolvimento do empresariado, é percebida como tendo redefinido a qualidade de vida na região (GOV 1). Essa iniciativa exemplifica uma abordagem relacional da teoria dos *stakeholders* (Stocker et al., 2019), onde a colaboração coordenada promove um ambiente percebido como equilibrado e sustentável. Em síntese, os relatos demonstram que a legitimidade social em Nova Serrana é construída, na visão dos *stakeholders*, por meio da cooperação, mobilização coletiva e planejamento estratégico envolvendo múltiplos atores, fortalecendo a confiança nas instituições e estabelecendo um modelo de desenvolvimento sustentável baseado na criação de valor compartilhado.

Nesse cenário de valor compartilhado e desenvolvimento sustentável, a dimensão do

bem-estar humano também se destaca. A transformação da segurança pública no APLNS é percebida pelos *stakeholders* como um caso representativo de como a colaboração entre múltiplos atores gera valor sustentável para a comunidade. Os entrevistados relatam uma mudança estrutural significativa, com a cidade passando da quarta mais violenta em Minas Gerais em 2016 para uma das mais seguras em 2024 (GOV 3). Essa mudança, na visão dos atores, transcende os números e impacta a qualidade de vida. O ponto de virada, segundo os relatos, foi a criação do Comitê de Segurança, após um assalto a uma fábrica (EMP 1). Este comitê envolveu a mobilização de empresários e autoridades policiais, jurídicas e políticas: "criamos o comitê de segurança que envolveu a prefeitura, a polícia militar, a polícia civil, a promotoria e esse conjunto foi fazendo as coisas juntos" (EMP 1).

Essa abordagem multissetorial, percebida pelos entrevistados, reflete a criação de valor sustentável, combinando expertise e recursos (Freudenreich et al., 2020), e articulando repressão qualificada com prevenção social. Exemplos de investimentos em infraestrutura, como iluminação LED e instalação de 205 câmeras (GOV 1), além de parcerias público-privadas, como a construção do batalhão policial com recursos do SINDINOVA (GOV 1), ilustram como a segurança pública pode se beneficiar de modelos híbridos de financiamento e gestão. Essa dinâmica é um tema central na literatura sobre valor compartilhado (Freudenreich et al., 2020). Os resultados são percebidos como tangíveis, com o aumento de festas de reinado atribuído à maior segurança (GOV 3), corroborando a ideia de externalidades positivas da cooperação (Bridoux & Stoelhorst, 2016). A dimensão humana dessa transformação é marcante nos relatos. O contraste entre a percepção anterior "era uma cidade muito violenta [...] eu vi os nossos jovens morrendo" (GOV 3) e a situação atual "a cidade ficou mais tranquila" (INST 2) é evidente, reforçando a confiança e o sentimento de pertencimento. Assim, Nova Serrana demonstra, na visão dos *stakeholders*, que a segurança pública, com participação social efetiva, pode ser um vetor de desenvolvimento sustentável (GOV 1).

As parcerias em saúde e educação no APLNS também são percebidas pelos entrevistados como vetores estratégicos para a criação de valor sustentável. A pandemia de COVID-19 foi citada como "um grande exemplo de ajuda" (EMP 7), demonstrando uma rede colaborativa que se fortaleceu diante de situações críticas. Essa sinergia emergencial, conforme a literatura, reforça a análise das relações estratégicas como catalisadoras de valor compartilhado em contextos complexos e incertos (Chakrabarty, 2020). Na área da saúde, os entrevistados apontam avanços em infraestrutura, como postos de saúde (SOC 3), e na resposta a crises, citando a aquisição de 18 respiradores durante a pandemia após articulação entre Prefeitura, SINDINOVA, CDL e CREDINOVA (EMP 4). Essas ações, na visão dos

stakeholders, refletem o valor multidimensional, no qual os resultados sociais ampliam o retorno econômico e contribuem para o fortalecimento da coesão comunitária (Freudenreich et al., 2020). A instituição FANS, ao oferecer atendimento gratuito a crianças com autismo (INST 6), é citada como reforçando o vínculo saúde-educação.

Na educação, investimentos conjuntos, como a construção de escolas públicas com infraestrutura diferenciada "fui em uma escola, que tinha piscina enorme e é escola pública" (SOC 3), transformam as percepções sobre a qualidade do ensino público. O modelo de ensino integral, onde todos os alunos do primeiro ao quarto ano estudam em tempo integral (GOV 1), é percebido como resultado da articulação de educação, produtividade e qualidade de vida. Os entrevistados mencionam que a eliminação da fila por vagas em creches proporciona tranquilidade para os pais trabalharem (GOV 1). Além disso, a educação empreendedora (INST 3) é vista como reforço à sobreposição estratégica entre educação, mercado e família na ampliação do valor gerado no território, ao integrar dimensões produtivas e sociais em um mesmo horizonte de desenvolvimento (Chakrabarty, 2020). Investimentos no SENAI via parcerias público-privadas (GOV 1) reforçam a convergência institucional, alinhando-se ao conceito de capital social institucionalizado, em que diferentes *stakeholders* cocriam soluções sustentáveis com base em confiança, articulação e interesse coletivo (Kujala et al., 2017). Em suma, os atores locais percebem que a saúde e a educação, estruturadas em redes de colaboração, funcionam como pilares de um ecossistema colaborativo. Essa colaboração multifacetada é vista por um representante governamental como "um valor que vem através do APL" (GOV 1).

Ainda no espectro da sustentabilidade corporativa, os relatos dos entrevistados apontam para uma transformação significativa na gestão ambiental das empresas do APLNS. Eles percebem que práticas inovadoras no tratamento de resíduos e o fortalecimento da regulamentação local promovem a sustentabilidade e criam novas oportunidades. A responsabilidade compartilhada entre poder público e setor produtivo é vista como consolidada. Um representante governamental explicitou essa percepção: "O lixo que a empresa gera também é responsabilidade dela. Hoje, Nova Serrana tem várias empresas especializadas em fazer essa coleta e dar uma destinação correta" (GOV 1). A inovação no tratamento de resíduos industriais é percebida como um diferencial competitivo. Segundo os relatos, parte do material coletado vai para cimenteiras, gera energia ou retorna como novos materiais (GOV 1). Essa dinâmica, conforme observada pelos *stakeholders*, incorpora princípios da economia circular.

Os entrevistados indicam que a regulamentação municipal descentraliza a responsabilidade sobre os resíduos. Um stakeholder governamental descreveu a regra: "o

município não coleta o lixo da empresa, a empresa fornece a destinação" (GOV 1). Essa abordagem regulatória é vista como incentivando soluções inovadoras por parte das empresas. Na literatura, esse modelo de governança ambiental, baseado na definição clara dos direitos e deveres dos *stakeholders*, é considerado essencial para fomentar ecossistemas empresariais sustentáveis (Reed et al., 2009). Exemplos práticos de como o compromisso voluntário com boas práticas impulsiona a inovação foram citados, como um empresário que, ao desenvolver palmilhas recicladas, reduziu o volume de resíduos em 90% (EMP 6). Segundo os entrevistados, o "valor ambiental foi implantado na mentalidade do empresariado" (GOV 1).

4.5. Valor Experiencial

A criação de valor experiencial tem se destacado como uma dimensão fundamental no processo de cocriação de valor, especialmente no contexto das interações entre organizações e seus *stakeholders* (Bal et al., 2023; Bridoux & Stoelhorst, 2016). O valor experiencial abrange dimensões tanto intrínsecas, associada a aspectos emocionais e simbólicos como sensação de pertencimento, prazer, reconhecimento e status social, quanto extrínsecas, relacionada a resultados tangíveis como recompensas financeiras e alcance de metas (Bal et al., 2023). Essa dualidade é essencial para compreender as motivações que impulsionam o engajamento dos *stakeholders* nas iniciativas colaborativas, pois o valor intrínseco intensifica o envolvimento emocional, enquanto o valor extrínseco assegura benefícios concretos e mensuráveis (Bal et al., 2023). No APLNS, a colaboração entre empresas, instituições e órgãos governamentais promove um ambiente favorável onde os *stakeholders* percebem valor não apenas nos ganhos financeiros gerados, mas também nas conexões simbólicas e emocionais construídas no ecossistema local.

No APLNS, essa dualidade de valor experiencial se manifesta através de um forte valor intrínseco. Os entrevistados demonstram uma forte conexão emocional com o APLNS, sendo o orgulho, tanto individual quanto coletivo, um elemento central em suas percepções. A forte ligação afetiva com a cidade e sua trajetória empreendedora é expressa, por exemplo, na fala de um representante governamental: "Nova Serrana por si só, ela já é uma cidade empreendedora. Pelo desenvolvimento dela e eu falo isso com muito orgulho, porque é minha cidade, minha terra" (GOV 3). Essa manifestação de pertencimento e identidade, observada nos depoimentos, reforça a relevância dos componentes intrínsecos na criação de valor (Bal et al., 2023). O reconhecimento do trabalho individual e coletivo também surge como um fator-chave. Um empresário destaca com satisfação: "eu com muito orgulho, com muito prazer, posso me apresentar hoje e falar pra você, com muita propriedade, que não existe nas maiores

redes de lojas do Brasil, uma que não teve ou tem um calçado da minha autoria" (EMP 2), o que reflete realização pessoal e, conseqüentemente, reforça a identidade coletiva, em linha com a literatura sobre valor compartilhado (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

A projeção nacional e internacional do APLNS, conforme percebida pelos entrevistados, amplifica o valor emocional. O reconhecimento externo é frequentemente mencionado, como as referências de autoridades "o próprio governador de Minas, em muitas falas, cita Nova Serrana como um exemplo de cidade, de desenvolvimento" (EMP 4). Outros pontos de orgulho incluem a qualidade da produção local, como a afirmação de que "o melhor EVA do Brasil hoje é feito em Nova Serrana" (EMP 2); o compartilhamento de conquistas significativas "Nova Serrana tem o maior estande na BFSHOW que acontece em São Paulo" (GOV 1); e até mesmo a notoriedade dos produtos, evidenciada pela imitação "nossas marcas estão começando a ser copiadas" (GOV 1). Esses elementos reforçam sentimentos de satisfação, pertencimento e coesão comunitária (Bal et al., 2023), consolidando a percepção de valor. Essa satisfação dos atores transcende o âmbito local e é impulsionada pelo prestígio e reputação coletivos, compondo um valor que, de acordo com Chakrabarty (2020), emerge em ecossistemas colaborativos precisamente porque reputação e reconhecimento atuam como catalisadores de valor econômico e emocional.

Quanto aos valores simbólicos, os entrevistados percebem aspectos associados a status, inovação e reconhecimento institucional. Esses valores, em seus relatos, transcendem os aspectos materiais, contribuindo significativamente para a identidade coletiva e a reputação do polo. Um empresário ressalta essa capacidade técnica e simbólica ao afirmar que "Nova Serrana hoje tem a capacidade de fazer um tênis esportivo igual às grandes marcas" (EMP 2), evidenciando o status simbólico atribuído ao APLNS. A busca contínua por inovação é apontada como um pilar central desse valor simbólico. Um consultor, ao comentar sua atuação no polo calçadista, destaca o orgulho de participar de um ambiente reconhecido nacionalmente, mencionando: "Eu acredito muito nesse movimento de buscar inovação... o polo foi considerado a terceira melhor cidade do Brasil para fazer negócios" (INST 3). Nesse processo, o papel das instituições locais revela-se fundamental na consolidação do valor simbólico. O SINDINOVA e a CDL, por exemplo, são descritos por um stakeholder como "O coração da indústria e o coração do comércio" (GOV 1), o que, para os entrevistados, é essencial para consolidar o valor simbólico, conferindo legitimidade, coesão e identidade ao ecossistema produtivo (Bal et al., 2023).

Além desses aspectos intrínsecos e simbólicos, a colaboração no APLNS é percebida pelos entrevistados como um pilar fundamental para o alcance de metas organizacionais, otimização de processos e continuidade da produção, configurando o valor extrínseco. Valores

como união e solidariedade são mobilizados estrategicamente, conforme destacado pelos *stakeholders*: "há em Nova Serrana um diferencial de união e de doação" (EMP 7), "algo que não vai encontrar no Brasil em lugar nenhum" (EMP 1). Essa coesão é vista não apenas como um fim em si mesma, mas como um meio eficaz para enfrentar desafios operacionais, traduzindo-se na capacidade de solucionar problemas e manter a produtividade.

Um aspecto central dessa percepção é uma distinção clara, feita pelos entrevistados, entre competição de mercado e competição entre empresários: "não existe concorrência entre empresários" (EMP 7). Essa ausência de rivalidade interna permite que as empresas atuem colaborativamente: "elas trabalham com essa parceria, porque sabem que todos ganham" (EMP 4). Na ótica dos *stakeholders*, a capacidade de "mesmo competindo, conseguir cooperar" (EMP 4) é um dos maiores ativos do polo, gerando benefícios extrínsecos como acesso a tecnologias e resposta rápida a crises.

A eficácia dessa lógica cooperativa é destacada na atuação do SINDINOVA, elogiada como "muito bem feita" e "nota praticamente dez" (GOV 4), o que, para os entrevistados, contribui para uma "organização empresarial muito grande" (INST 3). Essa estrutura colaborativa, segundo os relatos, impacta diretamente a produtividade. Os depoimentos do APLNS apontam para um modelo relacional onde a cooperação, mesmo entre concorrentes, funciona como "um motor que influencia em tudo" (EMP 7), gerando impactos visíveis no desempenho das empresas. Essa observação contrasta com modelos baseados no autointeresse, que, segundo Bridoux e Stoelhorst (2016), tendem a dificultar a coordenação e a criação de valor. Um exemplo significativo, citado pelos entrevistados, é a mobilização de empresários locais para ajudar uma fábrica atingida por incêndio, emprestando máquinas, matéria-prima e espaço físico, permitindo a rápida retomada da produção (EMP 1). Essa cooperação se manifesta na facilidade de suporte em situações de necessidade: "Se eu precisar de uma matéria-prima aqui, e tiver lá, quem tiver eu pego emprestado lá. Eles pegam emprestado comigo toda hora e aí, é só uma ligação e já tá acordado" (EMP 1); "Quando eu tiver um problema, posso recorrer ao meu vizinho" (EMP 4). Essa dinâmica é descrita como a "força propulsora que impulsiona o desenvolvimento do polo" (EMP 7). Essa prática alinha-se a Pucci et al. (2020), que destacam a criação de valor em múltiplos níveis por meio do engajamento efetivo dos *stakeholders*. De forma complementar Mainardes et al. (2012) reforçam a importância do gerenciamento dessas relações para construir e fortalecer laços duradouros.

No APLNS, essas bases da teoria dos *stakeholders* parecem ter culminado em um ambiente no qual a cooperação é percebida como um ativo tangível, essencial para o sucesso, a resiliência e o desenvolvimento sustentável dos negócios locais. O valor extrínseco está

fortemente relacionado, na percepção dos entrevistados, ao alcance de objetivos concretos, individuais e coletivos. A imagem do APLNS como ambiente favorável à realização pessoal, profissional e empresarial é reforçada por declarações como: "Os valores gerados são de grande importância pelo crescimento da cidade. A cidade que mais cresce no Brasil" (EMP 5), evidenciando como o desenvolvimento se traduz em oportunidades tangíveis para os atores locais.

A competitividade do polo em nível nacional, apresentada como "a gente compete com Franca e com o Sul... e Nova Serrana tem conseguido se destacar" (GOV 1), fortalece a confiança dos atores. A democratização das oportunidades é vista como um pilar para os *stakeholders*: "pode chegar um analfabeto e se tornar um grande empresário" (EMP 2; SOC 2). Essa percepção indica que a cultura local promove proatividade e esforço individual, com o objetivo pessoal como fator decisivo, expresso por um empresário: "a pessoa tem que ter objetivo" (EMP 2), e complementado por outro: "O que te move é isso... o que você quiser gerar de riqueza, você vai conseguir" (EMP 7). Essa dinâmica, conforme os achados, alinha-se a Corazza et al. (2024), segundo a qual ambientes colaborativos, quando integrados a identidades locais fortes, atuam como catalisadores tanto de valor econômico quanto social.

Complementando a análise do valor extrínseco, os depoimentos dos entrevistados revelam consenso sobre o impacto positivo do APLNS na estrutura social, manifestado na formação educacional e profissional, geração de oportunidades econômicas e construção de uma identidade comunitária acolhedora. No âmbito educacional, percebe-se uma sinergia entre o setor produtivo e as instituições de ensino, conforme expresso por um empresário: "o privilégio de ter uma faculdade na cidade igual a gente tem, a FANS, no qual o empresariado tem a sua parcela de colaboração, que é muito grande" (EMP 2).

A qualidade da educação básica também é reconhecida pelos entrevistados, tanto pela estrutura oferecida, com "escolas com piscina aquecida" (SOC 1), quanto pelo nível de ensino, que uma cidadã compara "ensino público, parece até particular" (SOC 1). A geração de empregos é percebida como outro pilar fundamental: "Nova Serrana abraça quem quer trabalhar" (INST 7; INST 3). Além disso, a mobilidade social é evidenciada por histórias de sucesso, onde "pessoas que saíram do zero e conseguem chegar onde chegaram" (EMP 3). A transformação da imagem social da cidade, exemplificada por um depoimento de uma moradora recém-chegada, que reviu sua visão ao vivenciar a realidade local "tinha um certo preconceito com Nova Serrana [...] mas a cidade me surpreendeu" (SOC 1), reflete o desenvolvimento socioeconômico. Essa percepção alinha-se a Bal et al. (2023), que abordam como os benefícios sociais e culturais ampliam o capital simbólico de uma comunidade. O ecossistema empreendedor é percebido como elemento-chave na promoção dessas

transformações: “a forma como o dinheiro corre aqui faz com que as pessoas sejam muito empreendedoras” (EMP 3). Essa visão é complementada pela afirmação de que “todos os esforços dentro do município são voltados para a indústria calçadista” (GOV 2). Esse foco setorial, segundo Pucci et al. (2020), quando combinado ao engajamento comunitário, potencializa a criação de valor em múltiplas dimensões, principalmente econômica, social e simbólica.

Contudo, os depoimentos revelam tensões que afetam negativamente a experiência de viver e trabalhar na cidade. A cultura do imediatismo e do consumismo exacerbado, ilustrada pela busca por "querer enriquecer... tudo muito rápido" (SOC 2), é percebida como contribuindo para a pressão por produtividade e consumo, o que afeta a qualidade de vida. Os achados sugerem que a mesma coesão que inicialmente gera confiança e cooperação pode, em níveis elevados, levar à sobrecarga e ao estresse, prejudicando a qualidade de vida, o que se assemelha às discussões de Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009) sobre a estagnação criativa e a criação de valor a longo prazo. Além disso, a desvalorização dos produtos, com a percepção de que "o sapato é muito barato" (EMP 6), e a lógica de trabalho intensivo, onde "o calçado consome qualquer pessoa" (EMP 2), impactam a percepção de bem-estar.

A dinâmica de produção acelerada impõe um ritmo que ultrapassa o ambiente de trabalho, conforme relatado: "a produção de calçado exige agilidade, então ela te coloca num modo em que você quer aquilo pra tudo" (SOC 2). Esses fatores, na visão dos entrevistados, influenciam a crescente recusa ao trabalho formal, evidenciada por afirmações como "ninguém quer ser funcionário mais de empresa" (SOC 3), refletindo o desgaste e a busca por práticas mais flexíveis. Essa mudança cultural pode ser interpretada à luz da curva de U invertida proposta por Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009), segundo a qual elementos positivos como a confiança e o capital social deixam de gerar valor quando ultrapassam certo limite, passando a criar instabilidade e desconforto.

4.6. Valor Relacional

O valor relacional refere-se aos benefícios estratégicos gerados pelas interações colaborativas entre *stakeholders*, fundamentadas em confiança, lealdade e reciprocidade (Bal et al., 2023). Constitui-se como um ativo intangível que fortalece a resiliência e a competitividade, ativando mecanismos de cooperação que geram vantagens compartilhadas (Bridoux & Stoelhorst, 2016). No APLNS, o valor relacional é um dos principais alicerces do desenvolvimento econômico e social, com um padrão recorrente de colaboração institucional, sustentado por confiança mútua. Strand e Freeman (2015) ressaltam que arranjos

colaborativos dessa natureza tendem a gerar o que denominam “benefícios estratégicos sustentáveis”. A análise confirma que as relações de confiança sustentam e potencializam a percepção dos demais valores no APLNS.

Os depoimentos dos entrevistados destacam as parcerias institucionais como um pilar fundamental para o desenvolvimento do APLNS. O apoio da prefeitura ao SENAI, por exemplo, materializado na doação de terreno (INST 4), é percebido como um valor relacional que simboliza confiança e comprometimento com objetivos comuns, sendo crucial para a qualificação de mão de obra e a capacidade produtiva do polo. Essa perspectiva corrobora as discussões sobre o capital relacional (Bal et al., 2023). A atuação do SINDINOVA é consistentemente apontada como a de um articulador central e uma função de governança estratégica (INST 2), facilitando a coordenação e a disseminação de informações (GOV 4). A credibilidade dessa entidade converte-se em articulação prática, com a percepção de que "todos trabalham juntos" (INST 2). A eficácia da governança colaborativa é considerada fundamental, com um entrevistado afirmando: "a governança ela é o nosso porta-voz" (GOV 4). Esse sistema ágil de comunicação, na ótica dos *stakeholders*, fortalece a confiança e acelera a inovação e o desempenho (Bal et al., 2023; Wu et al., 2010).

A interdependência é outro aspecto valorizado: "quando é o elo completo, se torna forte" (INST 2). Essa percepção relaciona-se à vantagem cooperativa, na qual a colaboração entre múltiplos *stakeholders* proporciona benefícios superiores aos da competição isolada (Strand e Freeman, 2015), contribuindo para o Valor Econômico do APLNS. Propósitos compartilhados são vistos como elementos unificadores; um entrevistado ressalta que "o principal é o propósito... no fortalecimento do empresariado local" (INST 3), indicando o valor da boa vontade e como objetivos comuns transcendem interesses individuais (Bal et al., 2023; Wu et al., 2010).

A resiliência das redes colaborativas é exemplificada pela aquisição coletiva de respiradores durante a pandemia (EMP 4), demonstrando a natureza estratégica do valor relacional em crises, onde a articulação permite mitigar problemas complexos (Bal et al., 2023). Adicionalmente, os depoimentos revelam uma cultura de apoio mútuo entre as empresas do APLNS, manifestada desde a criação de novos empreendimentos até a superação de crises. A "veia de doação" (EMP 7) é percebida como um diferencial, com a colaboração sobrepondo-se à competição. Em situações de emergência, a resposta empresarial é descrita como imediata e incondicional, com empréstimos de equipamentos, matéria-prima e imóveis (EMP 1; INST 1). Essa prática revela a boa vontade dos atores locais (Bal et al., 2023) e ativa um modelo de "Compartilhamento Comunitário" (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

O apoio mútuo é considerado fundamental para o surgimento de novas empresas

(EMP 6; EMP 7), com empresários veteranos atuando como mentores informais. A prática de emprestar matéria-prima ou equipamentos entre vizinhos é recorrente: "Se eu tenho um problema aqui, se faltou uma matéria-prima na minha fábrica e o meu vizinho tem, ele me empresta" (EMP 4). Essa dinâmica é sustentada por intensa reciprocidade, facilitando elevados índices de confiança mútua e gerando ganhos em eficiência e flexibilidade (Wu et al., 2010), associados ao valor funcional.

A motivação para essa colaboração transcende o cálculo econômico, sendo apresentada como um componente de realização pessoal: "Sinto-me satisfeito em poder colaborar com alguém sem sacrifício nenhum" (EMP 1). Essa atitude demonstra a coexistência entre competição e cooperação: "mesmo competindo, conseguimos cooperar" (EMP 4), um paradoxo marcante do APLNS, confirmando o que Leite et al. (2009) perceberam, ao investigar o empresariado local e identificar essa coexistência entre competição e solidariedade como uma característica distintiva do polo, evidenciando que, apesar da disputa por mercado, prevalece uma cultura colaborativa. A cultura de colaboração transcende o ambiente empresarial, reverberando em espaços sociais como entidades filantrópicas (EMP 2). A percepção dos entrevistados revela a profundidade dessas relações, onde essa rede de solidariedade, estruturada por confiança e senso de pertencimento, consolida-se como recurso compartilhado e vantagem competitiva.

A confiança e a credibilidade, conforme percebidas pelos entrevistados, emergem como atributos fundamentais, servindo de base para a coesão institucional e a eficácia das ações coletivas no APLNS. A cidade é descrita como "muito acolhedora" (EMP 3), o que favorece um ambiente de confiança. A seriedade e clareza institucional são consideradas essenciais para fortalecer a credibilidade e a consolidação de parcerias duradouras: "as instituições são sérias e cada órgão cumpre seu objetivo de forma clara" (INST 3). Esta percepção alinha-se à literatura sobre o papel da confiança na construção de relações institucionais (Bal et al., 2023).

A união de forças entre as instituições é vista como determinante para o sucesso coletivo, tendo a confiança como pilar: "aqui a união realmente faz a força" (INST 3). A honestidade e a transparência nessas relações, caracterizadas como "parceria honesta, onde não ficam escondendo cartas na manga" (INST 1), promovem benefícios compartilhados e sustentam uma dinâmica de cooperação contínua, evitando a competição destrutiva (Strand & Freeman, 2015). A credibilidade da indústria calçadista, representada pelo SINDINOVA, é apontada com frequência pelos entrevistados como um ativo intangível de elevado valor estratégico, descrito por um empresário como "um bicho chamado credibilidade" (EMP 1). Essa credibilidade é construída por uma atuação percebida como coerente e efetiva, que

inspira confiança nos empresários (EMP 1). A participação ativa dos associados, que "vão lá, participam, dão os palpites deles" (EMP 1), evidencia o papel da reciprocidade, da escuta ativa e da boa vontade (Bal et al., 2023) na sustentação da credibilidade organizacional. A capacidade do SINDINOVA de coordenar projetos e representar coletivamente os interesses do setor é valorizada pelos entrevistados, que observam que "todos trabalham juntos" (INST 2) e que "o sindicato fala por quatrocentas indústrias" (EMP 1), fortalecendo sua legitimidade e aprofundando a confiança.

As práticas observadas no APLNS, conforme relatos, refletem elementos argumentados por Wu et al. (2010), que apontam a proximidade relacional, a confiança mútua, a atuação de instituições locais e a troca de informações como fatores determinantes para o desempenho de empresas em ambientes clusterizados. Essa articulação é destacada como um fator que torna o polo "um dos APLs mais importantes" (GOV 4). Adicionalmente, a coordenação institucional contribui para a interlocução eficaz com o poder público (INST 2), configurando um exemplo de capital social institucionalizado (Kujala et al., 2017). A lealdade e a boa vontade são percebidas pelos entrevistados como pilares fundamentais para o desenvolvimento e a resiliência local. A rápida mobilização do empresariado para suprir respiradores durante a pandemia (EMP 4) evidenciou a sinergia entre o setor produtivo e o bem-estar coletivo. Essa lealdade se sustenta, segundo um empresário, na percepção de que "O empresariado, pelo simples fato de ver a importância da qualidade de vida do colaborador, se engaja" (EMP 2). A lealdade se expande para a mobilização da população em ações sociais, como quando "Em uma hora e meia, juntamos 10 mil reais para uma senhora fazer uma cirurgia urgente, com doações de 20 a 150 reais" (EMP 7), ou na mobilização para fortalecer a FANS (INST 6), demonstrando lealdade ao território. Esses episódios ilustram a força das redes de solidariedade locais e reforçam a ideia de Chakrabarty (2020) sobre a formação de redes densas de informação e cooperação baseadas em boa vontade recíproca.

Esses episódios, conforme os relatos, demonstram que, mesmo em um contexto de diversidade social e cultural como o de Nova Serrana, emergem práticas de solidariedade e compromisso coletivo que sustentam a coesão do arranjo produtivo. Embora Molina-Morales e Martínez-Fernández (2003) associem a cooperação distrital a uma homogeneidade cultural historicamente enraizada no território, o caso de Nova Serrana sugere que tal homogeneidade pode ser construída socialmente, mesmo em contextos de forte diversidade. Essa coesão se expressa na integração entre lideranças e instituições locais, onde, como observado por um entrevistado, "Aqui no APL de Nova Serrana tudo é trabalhado em conjunto" (INST 2), com a coordenação do SINDINOVA: "O SINDINOVA coordena a união das entidades" (INST 2), sendo percebida como uma chave para o sucesso do APLNS (GOV 1). Os relatos evidenciam

que a lealdade e a boa vontade não são ideais abstratos, mas práticas institucionalizadas, reforçando o sucesso individual e coletivo. A parceria é "um dos fatores principais para o patamar que Nova Serrana alcançou" (GOV 1), consolidando o valor relacional como cimento da coesão e resiliência do arranjo produtivo local.

A cocriação de valor relacional no APLNS, conforme a percepção dos entrevistados, manifesta-se em uma diversidade cultural notável, cooperação institucional e crescimento econômico acelerado. Eles descrevem a cidade como "miscigenada, toda misturada" (INST 5) e "acolhedora" (SOC 3), o que contribui para atrair novos moradores e fortalecer a coesão social, contrariando Molina-Morales e Martínez-Fernández (2003) que apontam a heterogeneidade cultural como dificultador de redes coesas e troca de conhecimento tácito, de modo que a percepção local indica que essa diversidade, no APLNS, é um fator de integração. O crescimento populacional exponencial, que passou de 15 mil para mais de 120 mil habitantes em três décadas (EMP 7), é percebido pelos *stakeholders* como diretamente ligado à geração de oportunidades, sendo que "Nova Serrana é uma terra de oportunidade" (EMP 7; SOC 1). Essa dinâmica, conforme os relatos, reflete a distribuição equitativa da riqueza, com a afirmação de que "a riqueza é bem distribuída" (EMP 7), e a ausência de barreiras ao crescimento individual. A expansão acelerada, impulsionada pela chegada de "pessoas de todos os lugares" (INST 7), é, portanto, vista como uma construção social sustentada pela diversidade e cooperação, promovendo o desenvolvimento econômico e a geração de valor conjunto. Esse dinamismo alia-se, na percepção dos entrevistados, a uma capacidade institucional de articulação política. Eles citam a conquista do Regime Especial Tributário (RET), fruto da mobilização coordenada (EMP 7), como um exemplo de ação que reduziu custos e fortaleceu a competitividade. Outras medidas estratégicas mencionadas incluem a ação antidumping para proteger a indústria nacional (EMP 2; EMP 4). Para os *stakeholders*, esses exemplos evidenciam como a cooperação institucional gera impactos concretos em termos econômicos e funcionais, contribuindo para a eficiência produtiva, expansão de mercados e a manutenção de um ambiente favorável ao empreendedorismo.

A cooperação institucional, o compartilhamento de recursos e a elevada capacidade adaptativa do APLNS favorecem, na visão dos entrevistados, sua resiliência e inovação. A construção do Centro de Convenções, por exemplo, através de parceria público-privada (EMP 4), ilustra o compartilhamento de recursos, conceito amplamente discutido na literatura sobre arranjos produtivos (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003). A criação da FANS, com mobilização social (INST 6), é percebida como evidência da relevância do relacionamento no desenvolvimento de ecossistemas educacionais e empresariais inovadores, em consonância com Pucci et al. (2020).

Adicionalmente, os entrevistados destacam a flexibilidade institucional da FANS em criar novos cursos (INST 6). O SENAI, em parceria com SEBRAE e SINDINOVA, fomenta a inovação e o suporte a pequenos empresários (INST 4). Essa dinâmica contribui para o fenômeno conhecido como *intellectual spillover* (Chakrabarty, 2020), no qual conhecimento e recursos circulam entre os atores locais, promovendo renovação contínua e fortalecendo a resiliência do ecossistema produtivo. A articulação entre entidades é apontada como uma das principais vantagens competitivas, com um empresário afirmando "Você não vai encontrar em cidade nenhuma essa organização" (EMP 1). Para os *stakeholders*, a confiança mútua e a cooperação interorganizacional são pilares para a superação de crises (EMP 4). A resiliência do APLNS, conforme percebida, manifesta-se na capacidade de atrair e reter investimentos, graças à articulação eficiente entre o setor produtivo e as autoridades públicas, com um entrevistado destacando que "O maior benefício de estar em um APL é ter acesso ao governo" (INST 2). Os relatos, em suma, demonstram que a resiliência e a inovação do APLNS decorrem de uma cultura colaborativa profundamente enraizada, com a criação de valor relacional como mecanismo estruturante de adaptação e crescimento sustentável: "Nós temos isso lá dentro do sindicato: a participação das empresas juntas" (EMP 1).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como os valores cocriados emergem das interações entre os *stakeholders* em um cluster empresarial, especificamente no Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana (APLNS). A análise dos depoimentos revelou que a cocriação de valor é um processo multifacetado, impulsionado pela interdependência e colaboração. Cada categoria de valor não existe de forma isolada, mas é construída e reforçada pelas demais, criando um ciclo que sustenta a resiliência e a competitividade local.

A cocriação de valor no APLNS emerge de uma complexa rede de interações, formais e informais, impulsionada por forte cooperação interinstitucional, articulação estratégico-operacional público-privada e intrínseca solidariedade empresarial. Parcerias concretas solidificam valores funcionais e relacionais. A prevalência de redes colaborativas, alicerçadas na confiança mútua e na mobilização coletiva, evidenciada pelo suporte recíproco entre empresários, catalisa o crescimento pessoal e forja uma identidade coletiva empreendedora, onde a "ausência de rivalidade interna" se destaca como um fator distintivo.

Os valores cocriados são percebidos pelos *stakeholders* como alavancas essenciais para o desenvolvimento e oportunidades multifacetadas no APLNS. O Valor Econômico é

percebido como motor de crescimento e atração de talentos, enquanto o Valor Funcional se traduz em ganhos tangíveis de eficiência e qualidade operacional, elevando os padrões produtivos a níveis globais. O Crescimento Pessoal é vivenciado na capacitação contínua e mobilidade social, fomentando mentalidade inovadora. Simultaneamente, a Sustentabilidade Corporativa e o Valor Relacional fortalecem o compromisso social e a confiança comunitária, consolidando a legitimidade institucional. Por fim, o Valor Experiencial forja um orgulho coletivo e identidade robusta, conferindo capital simbólico ao APLNS.

Esses valores cocriados impactam sistêmica e abrangentemente o desenvolvimento do APLNS, moldando sua competitividade, resiliência e bem-estar social. A sinergia entre valores econômicos e funcionais confere ao polo dinamismo excepcional e competitividade reforçada, destacando-o nacionalmente. O fomento ao Crescimento Pessoal e ao Valor Funcional gera capital humano qualificado e inovação contínua, impulsionada pelo "*intellectual spillover*" (Chakrabarty, 2020). A Sustentabilidade Corporativa e o Valor Relacional, por sua vez, estabelecem ambiente de negócios favorável e capital social robusto, essenciais para a resiliência do APLNS e sua adaptação a desafios, solidificando-o como polo de governança colaborativa.

A partir desses resultados, acredita-se que este estudo contribui para a literatura ao fornecer evidências empíricas sobre a cocriação de valor em um cluster consolidado, destacando a interconexão entre valores tangíveis e intangíveis. A análise das percepções dos atores locais oferece visão holística de como colaboração e interdependência se traduzem em benefícios tangíveis e intangíveis para o ecossistema. Adicionalmente, o artigo reforça a relevância de estudos sobre *stakeholders* em clusters para compreensão aprofundada da dinâmica de desenvolvimento regional.

Como limitação, o estudo baseou-se nas percepções dos *stakeholders* entrevistados, o que pode não capturar a totalidade das experiências ou perspectivas de grupos não representados. A natureza qualitativa da pesquisa, focada em um único cluster, limita a generalização direta dos resultados, embora as dinâmicas de cocriação possam inspirar futuras análises.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre clusters, explorando ambientes em diferentes estágios de maturidade para compreender os fatores que condicionam seu desempenho. Adicionalmente, aprofundar a análise dos padrões de interação e sua influência nas redes de apoio, por meio da Teoria das Redes, mostra-se relevante. Igualmente pertinentes são as investigações sobre o papel de características culturais e identitárias na promoção da confiança e do empreendedorismo, bem como o desenvolvimento de pesquisas que quantifiquem o impacto de cada dimensão do valor

cocriado nos resultados econômicos e sociais.

Por fim, o caso do APLNS demonstra que o desenvolvimento sustentável de um cluster transcende a eficiência produtiva, dependendo essencialmente da cocriação de valor, onde colaboração, confiança e compromisso mútuo são os verdadeiros catalisadores do progresso compartilhado.

6. REFERÊNCIAS

- Ali, I., & Cottle, G. W. (2021). Reconceptualizing Entrepreneurial Performance: The Creation and Destruction of Value from a Stakeholder Capabilities Perspective. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 781–796. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04327-0>
- Anese, V., Costa, C., & Rossetto, C. R. (2018). As Dimensões da Capacidade de Gestão de Stakeholders em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. *Revista De Administração IMED*, 8(2), 3. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2455>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Azevedo, A. C., Pardini, D. J., & Simão, G. L. (2015). Capital Social e Relacionamentos Inter e Intra-regionais em Arranjos Produtivos Locais: Estudo no APL Calçadista De Nova Serrana/ Mg. *REGPE - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 4(2), 96. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i2.156>
- Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H., & Helander, N. (2023). Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review. *Journal of Creating Value*, 9(2), 259–274. <https://doi.org/10.1177/23949643231151831>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (70th ed.).
- Bazanini, R., Adra, R. D., Rubeo, R. E., Lanix, T. F. C., & Barbosa, C. P. (2020). teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 43–58. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i2p43-58>
- Boaventura, J. M. G [João Maurício Gama], Bosse, D. A., Mascena, K. M. C., & Sarturi, G. (2020). Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 101883. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>
- Boaventura, J. M. G [João Maurício Gama], Cardoso, F. R., Da Silva, E. S., & Da Silva, R. S. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 11(32), 289–307.
- Brasil, M. d. D. I. C. e. S. (2024a, April 25). *APLs Brasileiros*. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/observatorioapl/apls-brasileiros>
- Brasil, M. d. D. I. C. e. S. (2024b, April 27). *APL*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais-apl>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>

- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, *41*(2), 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Cassanego J., P. V., Boaventura, J. M. G [João Maurício Gama], Azevedo, A. C., & Telles, R. (2019). Governance in business clusters: proposal for an application of an analytical model. *Entrepreneurship & Regional Development*, *31*(9-10), 984–1010. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1652351>
- Chakrabarty, S. (2020). Value creation in industrial clusters: the strategic nature of relationships with stakeholders and the policy environment. *Journal of Strategy and Management*, *13*(4), 535–550. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2020-0084>
- Cifuentes-Martínez, W. E., & Bizerra-Osorio, I. J. (2022). Creación de valor público: un estudio desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Lasallista De Investigación*, *19*(2), 82–100. <https://doi.org/10.22507/rli.v19n2a6>
- Cintra, R. F., Cassol, A., & Costa, B. K. (2017). *A criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: O que dizem os estudos e para onde vamos*. Encontro de Estudos em Estratégia. <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003023171.pdf>
- Cintra, R. F., Ribeiro, I., Fava, H. d. L., & Costa, B. K. (2023). Stakeholder management: evidence on the performance of publicly traded companies. *Revista De Administração Da UFSM*, *16*(2), e4. <https://doi.org/10.5902/1983465971638>
- Corazza, L., Cottafava, D., Torchia, D., & Dhir, A. (2024). Interpreting stakeholder ecosystems through relational stakeholder theory: The case of a highly contested megaproject. *Business Strategy and the Environment*, *33*(3), 2384–2412. <https://doi.org/10.1002/bse.3601>
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, *16*(1), 5. <https://doi.org/10.2307/3665543>
- de Resende, P. T. V. (2004). A viabilidade operacional do Cluster Calçadista de Nova Serrana. *Interações (Campo Grande)*. Advance online publication. <https://doi.org/10.20435/interações.v5i8.547>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Exame. (2024). *Ranking: As melhores cidades para fazer negócios do Brasil de 2023*. <https://exame.com/brasil/ranking-2023-joinville-e-a-melhor-cidade-para-fazer-negocios-na-industria/>
- Freeman (Ed.). (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, *24*(2), 233–236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*(1), Article 2, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, *25*(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freitas, H., Oliveira, M [M.], Saccol, A., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista De Administração Da Universidade De São Paulo*, *35*(3).

- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, *166*(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Godoi, C. K., Blikstein, I., Bandeira-De-Mello, R., Da SILVA, A. B., Cunha, Cristiano Jose Castro de Almeida, Godoy, A. S., Freitas, H. M. R. de, Mattos, P. L. C. L. de, Vieira, P. H. F., Ichikawa, E. Y., Alves, M. A., Macke, J., Oliveira, M. R. S. de, Balsini, C. P. V., Neto, R. R., Santos, L. W. D., Boeira, S. L., & Oliveira, M [Mirian]. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. Saraiva Educação S.A.
- Goldenberg, M. (2011). *A Arte de Pesquisar: Como Fazer Pesquisa Qualitativa Em Ciências Sociais*. Editora Record.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *31*(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Hasnas, J. (2013). Whither Stakeholder Theory? A Guide for the Perplexed Revisited. *Journal of Business Ethics*, *112*(1), 47–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1231-8>
- IBGE. (2023). <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/nova-serrana/panorama>. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/nova-serrana/panorama>
- Inteligência Sebrae. (2024, April 25). *Estatísticas das Empresas | Inteligência Sebrae*. <https://www.inteligencia-sebraemg.com.br/estatistica-das-empresas>
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, *12*(2), 235–256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Myllykangas, P. (2017). Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study. In R. E. Freeman, J. Kujala, & S. Sachs (Eds.), *Issues in Business Ethics. Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases* (Vol. 46, pp. 15–30). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_2
- Leite, R. S., Lopes, H. E. G., & Silva, S. A. D. (2009). A Estratégia em Relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, *11*(30), 65.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, *50*(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- Maskell, P., & Kebir, L. (2006). What qualifies as a cluster theory? In *Clusters and regional development, 2006*, 30–49.
- Mijnheer, C. L., & Gamble, J. R. (2019). Value co-creation at heritage visitor attractions: A case study of Gladstone's Land. *Tourism Management Perspectives*, *32*, 100567. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100567>
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, *142*(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2003). The Impact of Industrial District Affiliation on Firm Value Creation. *European Planning Studies*, *11*(2), 155–170. <https://doi.org/10.1080/0965431032000072855>

- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2004). How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. *Research Policy*, 33(3), 473–486. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.10.004>
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013–1023. <https://doi.org/10.1002/smj.766>
- Nielsen, B. B., Asmussen, C. G., Weatherall, C. D., & Lyngemark, D. H. (2021). Marshall vs Jacobs agglomeration and the micro-location of foreign and domestic firms. *Cities*, 117, 103322. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103322>
- Pereira, G. M., Borchardt, M., & Sellitto, M. A. (2014). Moda rápida na indústria calçadista: intervenção setorial no arranjo produtivo de Nova Serrana. *Gestão & Produção*, 21(3), 555–570. <https://doi.org/10.1590/0104-530X704>
- Pires, E. L. S. (2023). As Modalidades de governança territorial no Brasil: lógicas espaciais, inovações institucionais e descentralização política. *Planejamento E Políticas Públicas (PPP): N. 63, Jul/Set. 2022, 63, 195–230.* <https://doi.org/10.38116/ppp63art8>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and competition. *On Competition*, 7, 91.
- Pucci, T., Casprini, E., Galati, A., & Zanni, L. (2020). The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery. *Journal of Business Research*, 119, 364–376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.009>
- Queen, P. E. (2015). Enlightened Shareholder Maximization: Is this Strategy Achievable? *Journal of Business Ethics*, 127(3), 683–694. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2070-6>
- Rawat, D. (2020). Business networks in an auto-component cluster: an exploratory study. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 323–340. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2018-0066>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Rodrigues, D. C. d., Bachega, S. J., Tavares, D. M., Ferreira, T. W., Nogueira, H. C., & Da Silva, N. R. (2021). Identificação de Tecnologias Afins à Indústria 4.0: APL Calçadista de Nova Serrana-MG. *Desvendando a Engenharia: Sua Abrangência e Multidisciplinaridade*, 1(1), 215–231. <https://doi.org/10.37885/210404156>
- Rowley, T. I. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416080>
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6542>
- Santos, H. N. (2013). Processos de produção e trabalho no Arranjo Produtivo Local calçadista de Nova Serrana. *Revista Gestão Da Produção Operações E Sistemas*(2), 55. <https://doi.org/10.15675/gepros.v8i2.790>

- SEBRAE/MG. (2007). *Plano de Desenvolvimento do APL Calçadista de Nova Serrana*. SEBRAE/MG. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/observatorioapl/biblioteca-apl/planos-de-desenvolvimento-dos-apls/pdp-calcadista-de-nova-serrana-ok.pdf>
- SEDE MG. (2025, February 12). *APL em Minas Gerais*. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. <https://desenvolvimento.mg.gov.br/inicio/projetos/projeto/1101>
- Shankman, N. A. (1999). Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 319–334. <https://doi.org/10.1023/A:1005880031427>
- Sindinova: Home. (2022). *Home - Sindinova*. <https://www.sindinova.com.br/>
- Stocker, F., Macena, K. M. C., Azevedo, A. C. A., & Boaventura, J. M. G [João Maurício Gam] (2019). Teoria de Redes de Influências de "Stakeholders": uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAP.EBR*, 17(spe), 673–688. <https://doi.org/10.1590/1679-395176683>
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65–85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- Suzigan, W., Furtado, J., Garcia, R., & Sampaio, S. E. K. (2005). A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). *Nova Economia*, 15(3), 97–116. <https://doi.org/10.1590/S0103-63512005000300004>
- Tavares, V. C. M., & Costa, B. K. (2016). Dinâmica da Cocriação de Valor na Prestação de Serviços em Academias de Ginástica. *Revista Brasileira De Gestão E Inovação*, 4(1), 132–146. <https://doi.org/10.18226/23190639.v4n1.08>
- Vasconcelos, G. M. R. de, & Oliveira, J. L. de (2012). Imersão social e institucional e capacidades: o setor calçadista de Nova Serrana. *Revista De Administração De Empresas*, 52(5), 531–545. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000500005>
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Boaventura, J. M. G [João Maurício Gama] (2011). Análise de stakeholders aplicada em órgãos públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. *Revista De Ciências Da Administração*, 81–110. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p81>
- Wu, X., Geng, S., Li, J., & Zhang, W. (2010). Shared Resources and Competitive Advantage in Clustered Firms: The Missing Link. *European Planning Studies*, 18(9), 1391–1410. <https://doi.org/10.1080/09654313.2010.492578>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2. Ed). Bookman Editora.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim*. Penso Editora.
- Zago, A. D. P., & Wada, E. K. (2013). Dinâmica de Stakeholders e Cocriação de Valor em Museus: Um Olhar Inicial. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 12(02), 274–298. <https://doi.org/10.5585/riae.v12i2.1873>

PRODUTO 2 –RELATÓRIO DE ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES: COCRIAÇÃO DE VALOR E DESAFIOS ESTRATÉGICOS NO APL CALÇADISTA DE NOVA SERRANA.

The background of the slide is a photograph of a sewing machine in operation. A person's hands are visible, one holding a piece of light-colored fabric and the other near the needle. The scene is brightly lit, highlighting the mechanical details of the sewing machine and the texture of the fabric.

Relatório de Análise e Recomendações:

Cocriação de Valor e Desafios Estratégicos no APL Calçadista de Nova Serrana

O presente relatório técnico é um produto resultante da pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, Campus Formiga. O estudo foi realizado no âmbito do curso de Mestrado Profissional em Administração, inserido na Linha de Pesquisa “Finanças Corporativas e Investimento”, da Área de Concentração em Finanças.

A pesquisa tem como título **“Práticas Colaborativas e Cocriação de Valor entre Stakeholders: Uma Análise da Percepção de Valor em um Cluster Empresarial”** e foi conduzida com o objetivo de investigar como a colaboração entre os diversos atores envolvidos em um arranjo produtivo local contribui para a geração de valor em múltiplas dimensões.

Autor:

Me. Davi dos Santos Sousa

E-mail: sousadsantos85@gmail.com

Orientadores:

Prof. Dr. Miguel Rivera Peres Júnior

Profa. Dra. Arlete Aparecida de Abreu

Julho de 2025

Sumário

1. INTRODUÇÃO	79
2. NOVA SERRANA: A SINERGIA DOS STAKEHOLDERS NO POLO CALÇADISTA.....	82
3. PANORAMA DA PERCEPÇÃO DOS VALORES COCRIADOS.....	86
4. ANÁLISE DOS PONTOS DE MELHORIA E SUAS CORRELAÇÕES	93
5. DESAFIOS ESTRATÉGICOS E RECOMENDAÇÕES	96
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
7. REFERÊNCIAS.....	106

1. INTRODUÇÃO

O Arranjo Produtivo Local (APL) de Nova Serrana consolida-se como um dos mais dinâmicos polos calçadistas do Brasil. Sua força advém de um ecossistema complexo e interconectado, onde a cocriação de valor atua como um motor essencial para o desenvolvimento. Essa dinâmica é intrinsecamente ligada à atuação de diversos stakeholders – indivíduos ou grupos que podem influenciar ou ser influenciados pelas atividades da organização (Donaldson & Preston, 1995).

Arranjos Produtivos, como o de Nova Serrana, são ambientes naturalmente ricos em stakeholders e altamente propícios à criação de valor (Chakrabarty, 2020). Nesse contexto, a cocriação se manifesta como um processo colaborativo onde empresas e seus stakeholders trabalham ativamente para construir o que se considera valioso de forma conjunta (Bal et al., 2023), transcendendo a mera entrega de produtos ou serviços.

A eficácia desse processo colaborativo é impulsionada pela "intensidade da troca e combinação de recursos" e pela "participação de instituições locais" (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003), que funcionam com o compartilhamento de recursos como materiais, fornecedores, mão de obra, conhecimento entre outros. Tais recursos são fundamentais para o "aprendizado organizacional",



"Arranjos Produtivos, como o de Nova Serrana, são ambientes naturalmente ricos em stakeholders e altamente propícios à criação de valor"



um valioso recurso estratégico que fortalece a vantagem competitiva das empresas (Wu et al., 2010). Além disso, a transferência e absorção de capital intelectual entre atores, emerge como um catalisador de valor, especialmente em ambientes favoráveis aos negócios (Chakrabarty, 2020).

Este relatório estratégico tem como principal objetivo fornecer ao Comitê de Governança do APL Calçadista de Nova Serrana – órgão colaborativo liderado pelo SINDINOVA que congrega representantes dos setores empresarial, governamental e educacional (SEBRAE/MG, 2007)– uma análise clara e direcionada sobre os valores cocriados percebidos por esses stakeholders. O trabalho correlaciona os sucessos alcançados com os pontos de melhoria identificados, oferecendo insights e recomendações estratégicas. Acreditamos que uma abordagem baseada na justiça e na gestão de stakeholders é mais eficaz para motivar a contribuição de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014), e que o ambiente político e a natureza estratégica das relações são determinantes para que essas interações atuem como catalisadores e não como retardadores do desenvolvimento (Chakrabarty, 2020). O objetivo final é sugerir meios para direcionar o Comitê a aprimorar a gestão do APL, fortalecer a cocriação de valor e enfrentar os desafios atuais, assegurando a sustentabilidade e a competitividade futuras do Polo Calçadista de Nova Serrana.

Parte-se da premissa que a compreensão profunda da percepção dos atores locais sobre as seis dimensões do valor cocriado — Econômico, Funcional, de Crescimento Pessoal, de Sustentabilidade Corporativa, Experiencial e Relacional (Bal et al., 2023) — é fundamental para embasar decisões estratégicas.

Para assegurar a robustez e a aplicabilidade das nossas conclusões, este trabalho é fruto de uma pesquisa aprofundada. Foram realizadas 21 entrevistas detalhadas com atores chave do APL de Nova Serrana entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025. Estas entrevistas, conduzidas no âmbito de um programa de pós-graduação e aprovadas por um Comitê de Ética em Pesquisa, foram analisadas por meio de análise de conteúdo temática. Essa metodologia permitiu identificar a percepção de valores dentro das dimensões mencionadas, além de críticas e pontos de melhoria na percepção dos atores, que, em conjunto com a literatura pertinente, fornecem a base empírica e conceitual deste relatório.



2. NOVA SERRANA: A SINERGIA DOS STAKEHOLDERS NO POLO CALÇADISTA

O polo calçadista de Nova Serrana se destaca como um ecossistema dinâmico, onde a interconexão de diversas entidades impulsiona o desenvolvimento e a resiliência da região. A colaboração entre o setor público, associações empresariais, instituições de ensino, cooperativas de crédito e a sociedade civil organizada forma o alicerce fundamental para o sucesso.

Uma análise aprofundada dos atores que formam a espinha dorsal deste polo evidencia a complexa teia de relações e a centralidade de certas instituições. A recorrência de menções a essas entidades não apenas confirma sua importância, mas também evidencia o forte entrosamento que sustenta a região." Essa opção é direta e formal, ideal para um texto analítico, destacando o que a análise torna claro.

Figura 1: Nuvem de Palavras - Stakeholders



Fonte: Dados da Pesquisa

A figura 1 ilustra visualmente a proeminência de entidades como o Sindinova, Senai, Sebrae, Credinova, Prefeitura e CDL. A dimensão de cada termo reflete a frequência com que foram citados, sublinhando seu papel crucial e a percepção de sua importância por parte dos entrevistados.

Os Pilares do Desenvolvimento: Destaque para os Principais Stakeholders

A seguir, apresenta-se a percepção dos entrevistados sobre as instituições que mais se destacam no polo calçadista de Nova Serrana, com base na frequência das menções e na relevância estratégica atribuída por eles.

Sindinova: O Pilar Central do Setor

O Sindinova é a instituição mais relevante da indústria calçadista em Nova Serrana. É amplamente reconhecido como um sindicato "muito atuante", com "representatividade muito grande junto com a FIEMG", constantemente na "busca de inovação" e "novidades para os empresários". É visto como um "ponto de apoio e de união para os problemas" das empresas, sendo considerado "um dos sindicatos mais importantes do Brasil" e "respeitadíssimo a nível nacional". Para eles, o Sindinova é "a sede do empreendedorismo do corporativismo dentro de Nova Serrana, o coração", com destaque para a parceria estratégica com Sebrae e CDL, consolidando-se como "o coração pulsante do APL".

Senai: Formação e Inovação

O Senai é crucial para a capacitação e desenvolvimento profissional em Nova Serrana. Ele oferece "cursos gratuitos" e chega a pagar "a remuneração dos trabalhadores", evidenciando seu profundo compromisso com a mão de obra local. Com o "Centro Tecnológico do Calçado", o Senai atua como um catalisador para o desenvolvimento industrial, sendo descrito como uma "instituição espetacular" e um "grande parceiro das indústrias" da região.

Sebrae: Apoio a Micro e Pequenas Empresas

O Sebrae é uma entidade fundamental para o fomento do empreendedorismo e a qualificação de pequenas empresas. Ele oferece "apoio técnico" e "subsídio muitas atividades", sendo visto como de papel "importantíssimo" e "muito vinculado" ao Sindinova na busca por conhecimento. É considerado, inclusive, o "coração do APL" ao lado do Sindinova, com "reuniões estratégicas" e uma filial operando dentro do próprio sindicato.

CDL: Fortalecimento do Comércio

A CDL é uma força significativa para o comércio local. Ela é vista como uma entidade que está "sempre apoiando a população junto com os trabalhadores" e trabalha "em parceria com o Sindinova". Essa atuação é reconhecida por ter contribuído para que o "comércio ficasse mais forte" em Nova Serrana.

FANS: Educação e Capital Intelectual

A FANS desempenha um papel crucial na educação e formação profissional. Ela é considerada "muito importante para Nova Serrana, por atuar na formação das pessoas", representando uma "mudança cultural" e de "progressão na educação". A faculdade é vista como o "capital intelectual de Nova Serrana", com o potencial de se tornar "uma das melhores faculdades da região".

Cooperativas de Crédito: Acesso a Recursos

As cooperativas de crédito, com a Credinova em destaque, são "vitais para a saúde financeira do setor". Elas oferecem "benefícios para os empresários" e promovem "acesso a crédito cada vez mais barato", auxiliando "muitas empresas também na parte de capital de giro, que é uma dor muito grande em Nova Serrana hoje". A "proximidade com o cliente" e com os fabricantes é um diferencial, sendo a Credinova reconhecida por apoiar o setor calçadista "desde o princípio desde sua criação".

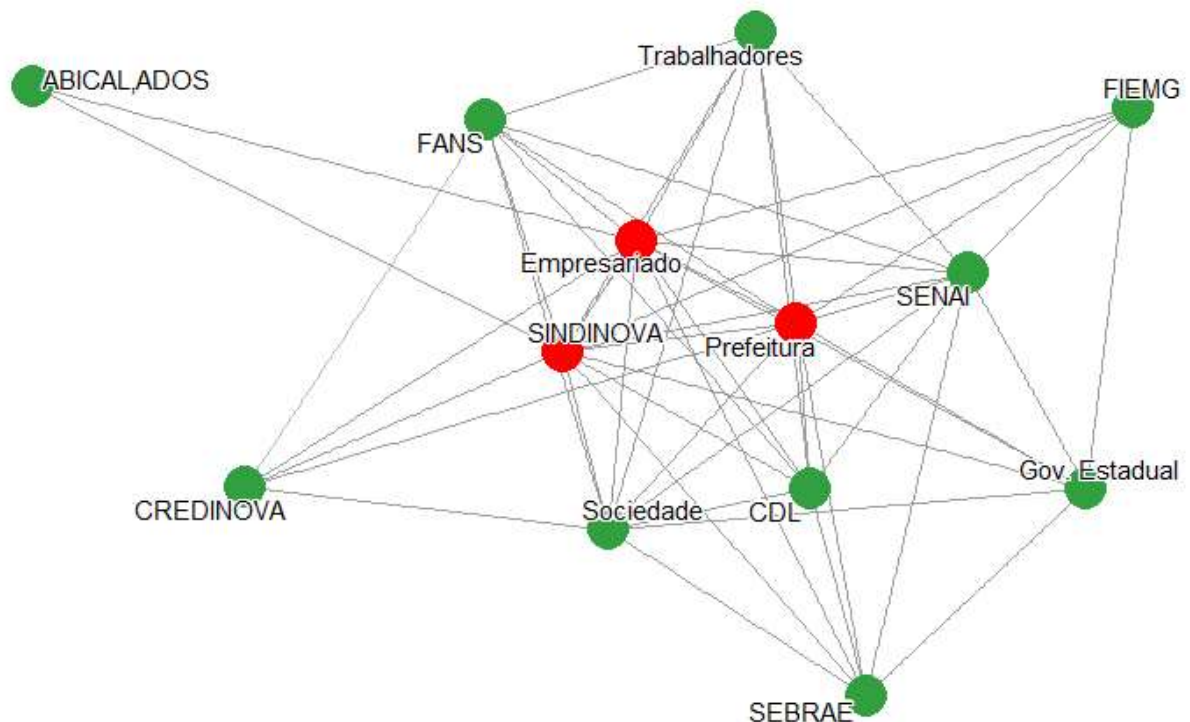
Prefeitura Municipal de Nova Serrana: Apoio e Desenvolvimento Urbano

A Prefeitura é um ator fundamental no apoio ao polo calçadista e na gestão do crescimento urbano. Ela "dá bastante apoio a esse polo" e "procura trazer medidas para resolver os problemas quando eles existirem". A colaboração com a Câmara de Vereadores é destacada, e a "gestão atual" é vista como "exemplar" no desenvolvimento. A Prefeitura é considerada crucial para evitar o crescimento "muito desordenado" da cidade, que poderia gerar "muitos problemas".

A Rede de Apoio: Uma Visão Estratégica

Para além das descrições individuais, a complexidade das interações em Nova Serrana pode ser visualizada através de uma rede de apoio que reflete o nível de influência e envolvimento de cada entidade no ecossistema calçadista.

Figura 2: Mapa de Rede de Stakeholders APL Nova Serrana



Fonte: Dados da Pesquisa

A figura 2 evidencia uma dinâmica do ecossistema, na qual as conexões não são lineares ou unidirecionais, mas formam uma teia complexa de colaboração, interdependência e apoio mútuo. A análise aponta a centralidade do Sindinova e do empresariado, seguidos pela atuação relevante da Prefeitura, indicando que o sucesso do polo depende de múltiplos vínculos simultâneos, estratégias compartilhadas e relações horizontais, conforme apurado nas entrevistas. Dessa forma o dinamismo do polo calçadista de Nova Serrana surge como resultado tangível de uma sinergia complexa e multifacetada entre uma gama diversificada de instituições e grupos, cada um desempenhando um papel crucial. É precisamente essa interdependência e colaboração estratégica que impulsiona o desenvolvimento e assegura a resiliência do setor na região, contribuindo para sua sustentabilidade e competitividade."

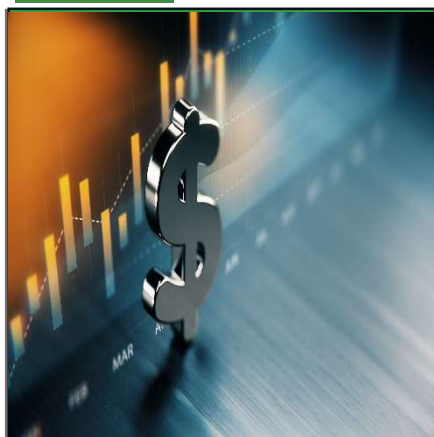
3. PANORAMA DA PERCEPÇÃO DOS VALORES COCRIADOS

O APL Calçadista de Nova Serrana demonstra uma notável capacidade de cocriação de valor, com diversos elementos que representam forças e sucessos a serem mantidos e potencializados. A análise dos achados da pesquisa revela uma visão sistêmica sobre esses valores: Para embasar este relatório utilizou-se o modelo proposto por Bal et al. (2023) que estabelecem seis dimensões da cocriação de valor: Valor Econômico, Valor Funcional, Crescimento Pessoal, Sustentabilidade Corporativa, Valor Experiencial e Valor Relacional conforme a Figura 3.

Figura 3: Dimensões da Cocriação de Valor



Fonte: Bal et al. (2023)

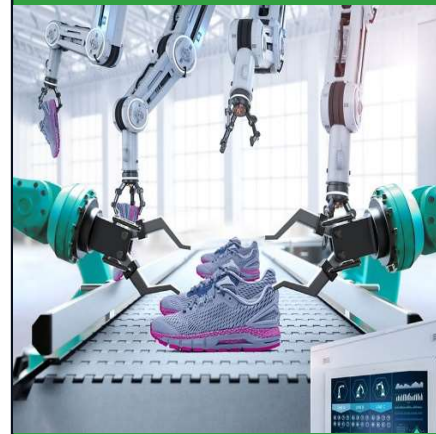


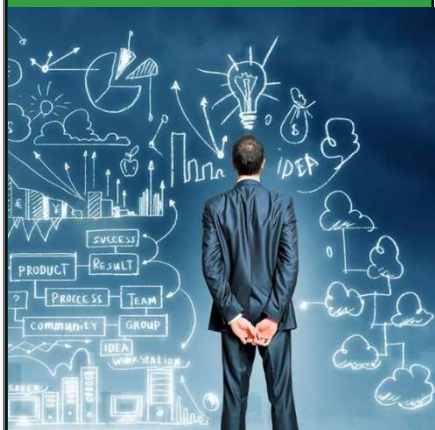
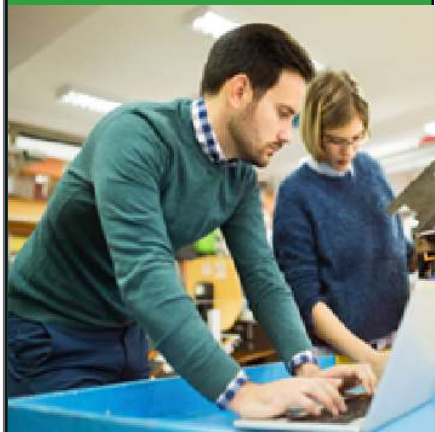
Valor Econômico:

O APL de Nova Serrana é amplamente reconhecido como um motor econômico, com o setor calçadista impulsionando um faturamento anual significativo e dinamizando outros segmentos como o turismo de negócios e a construção civil e serviços. A cidade é reconhecida pelo Governo Estadual como "a mais pujante de Minas Gerais" e atraiu expressivos investimentos. A terceirização produtiva se consolidou como uma estratégia inclusiva, que não apenas aumenta a rentabilidade de parcerias com grandes marcas, mas também democratiza o acesso ao setor calçadista para microempreendedores. A articulação política do cluster foi capaz de gerar incentivos fiscais significativos, como a redução da carga tributária (RET), e medidas de proteção comercial, como a ação antidumping, protegendo a indústria nacional da concorrência estrangeira.

Valor Funcional

Há uma percepção clara de melhoria contínua no desempenho operacional e na qualidade dos produtos. A atração de fornecedores especializados locais resultou em maior agilidade na produção e o acesso a insumos locais. A eficiência logística é um diferencial, impulsionada por uma localização estratégica e investimentos em mobilidade urbana. A busca por excelência é evidente na diversificação da produção e no apoio de instituições como SENAI e SEBRAE, que fornecem laboratórios e consultorias para testes e desenvolvimento de produtos, impulsionando a inovação e o aprimoramento da qualidade.



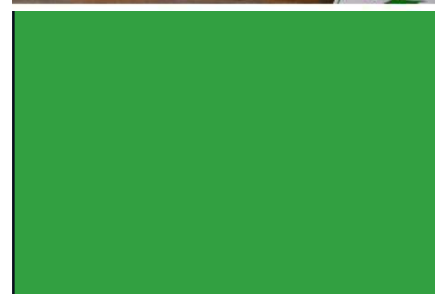


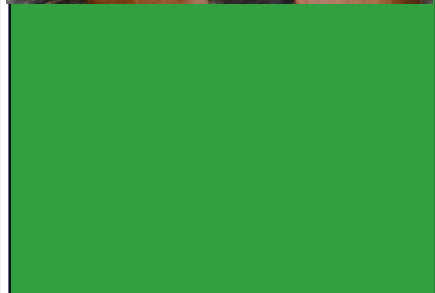
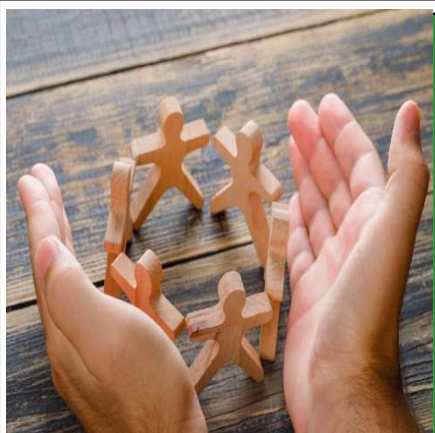
Crescimento Pessoal

O APL de Nova Serrana se destaca como um ambiente propício ao desenvolvimento individual e ao empreendedorismo. A cultura local estimula a ascensão socioeconômica, com muitos trabalhadores transformando a experiência fabril em capital empreendedor para iniciar seus próprios negócios. A educação formal e técnica, com a oferta de cursos especializados e a integração entre indústria e instituições de ensino como SENAI e FANS, fortalece a qualificação da mão de obra. As redes de relacionamento e o networking estratégico proporcionam um ambiente de troca de experiências e mentoria, acelerando o aprendizado e a inovação.

Sustentabilidade Corporativa

A sustentabilidade é percebida como parte integrante da estratégia do APL. O engajamento social do empresariado é notável, com participação e investimento financeiro em causas sociais, reconhecendo a interconexão entre o bem-estar dos funcionários e o desempenho produtivo. A legitimidade social do APL de Nova Serrana é construída em uma forte cultura de colaboração e compromisso coletivo. A transformação da segurança pública na cidade é um caso paradigmático de sucesso da cocriação de valor, com a redução drástica da violência. Parcerias em saúde e educação também demonstram a capacidade do APL de gerar valor social e infraestrutura, como os exemplos da aquisição de respiradores na pandemia, eliminação de fila em creches, entre outros. No aspecto ambiental, há uma evolução na gestão de resíduos e a adoção de práticas inovadoras.





Valor Experiencial

Os atores demonstram uma forte conexão emocional com o APL de Nova Serrana, com um senso de orgulho e pertencimento, impulsionado pelo sucesso compartilhado e pela projeção nacional e internacional da cidade. Há reconhecimento da capacidade do polo em produzir calçados de padrão internacional, gerando um valor simbólico que transcende o material. A colaboração entre empresas, mesmo entre concorrentes, é um diferencial estratégico que se traduz em ganhos concretos e na capacidade de superação de desafios operacionais.

Valor Relacional

Este valor emerge como o alicerce fundamental de todos os demais. A confiança mútua, a lealdade e o apoio mútuo são pilares evidentes, manifestados em parcerias institucionais sólidas e na cultura de ajuda entre empresas. O SINDINOVA desempenha um papel central como articulador e coordenador das redes, facilitando a resolução de problemas e a promoção de objetivos comuns. A capacidade de mobilização em momentos de crise, como o apoio imediato a empresários afetados por incêndios, e a prática informal de empréstimo de matéria-prima, demonstram a força e a resiliência dessas relações.

Em síntese, o APL de Nova Serrana é um ecossistema robusto, cuja força reside na interdependência e na cultura colaborativa entre seus stakeholders, impulsionando o crescimento econômico, a inovação e a qualidade de vida.



4. ANÁLISE DOS PONTOS DE MELHORIA E SUAS CORRELAÇÕES

Apesar dos notáveis sucessos do APL de Nova Serrana, a pesquisa também revelou pontos de melhoria importantes na percepção dos entrevistados, que, quando correlacionados aos achados gerais, aprofundam a compreensão dos desafios a serem enfrentados.

Déficit e Competição por Mão de Obra:

Percepção: Há uma dificuldade persistente em encontrar mão de obra. O setor calçadista nem sempre é atraente em termos salariais, e a competição é intensa com outros setores (agronegócio) que oferecem salários mais altos, gerando êxodo.

Correlação com Achados: Essa percepção corrobora os achados de Valor Econômico que apontam o aumento do custo de vida e a tensão distributiva na cidade, impactando a capacidade de consumo dos trabalhadores. Também aprofundam a compreensão de que, apesar da cultura empreendedora e das oportunidades de crescimento pessoal, a formalização e a retenção de talentos enfrentam barreiras salariais e de qualidade de vida.

Problemas Habitacionais e Infraestrutura Social:

Percepção: Há uma grande dificuldade com aluguéis muito caros, com um elevado déficit de imóveis populares. A mudança em programas habitacionais passados gerou uma queda na construção, resultando em falta de casas ou apartamentos acessíveis.

Correlação com Achados: Essa questão corrobora diretamente os impactos socioeconômicos negativos do Valor Econômico, onde o alto custo de vida é um desafio persistente. Aprofunda a discussão sobre Bem-Estar Humano, evidenciando que, apesar dos investimentos em segurança, saúde e educação, a questão habitacional é um gargalo que limita o crescimento saudável e a atração de mão de obra.

Baixa Busca por Conhecimento e Gestão Financeira Limitada:

Percepção: Observa-se que "as pessoas buscam pouco conhecimento" na cidade, e muitos empresários desistem rapidamente ou não querem "saber a verdade financeira", revelando problemas de má gestão de recursos e entraves com a informalidade no acesso a crédito.

Correlação com Achados: Essa percepção contrasta e nuança a cultura empreendedora e a oferta de capacitação. Embora existam oportunidades de aprendizado formal e prático, e instituições como FANS e SENAI, há uma lacuna na adoção e na busca proativa por conhecimento gerencial mais estruturado, especialmente em finanças.

Crescente Informalidade e Falsificação:

Percepção: A informalidade e a falsificação são problemas significativos no APL, com a produção de falsificados sendo "uma coisa de louco" e "se alastrando", e o volume de empresas falsificadas sendo "muito maior do que produto normal". Isso dificulta a atuação de quem trabalha formalmente e distorce os preços, pois o informal consegue pagar melhor a mão de obra.

Correlação com Achados: Essa preocupação corrobora os desafios à Sustentabilidade Corporativa relacionados à equidade social e à necessidade de formalização. Aprofunda a complexidade da Dinâmica de Mercado, que, embora percebida como um "equilíbrio funcional" para alguns, também representa uma ameaça à formalidade e à valorização do produto, impactando a competitividade e a imagem do setor. O modelo de terceirização, embora inclusivo, tem um lado negativo nesse contexto.

Falta de Dados Estatísticos e Planejamento Integrado:

Percepção: A cidade precisa "mais de dados estatísticos até pra se situar pra crescer mais". Há uma necessidade de que instituições como SINDINOVA, SEBRAE e Prefeitura sejam "mais contundentes" no uso de números para planejar.

Correlação com Achados: Esta questão corrobora a necessidade de um ambiente político favorável e a eficácia dos mecanismos de governança colaborativa. Aprofunda a oportunidade de aprimorar a capacidade de planejamento estratégico do cluster, que, apesar de já ser forte na articulação, poderia ser mais assertiva com dados concretos.

Intensidade do Trabalho e Equilíbrio Vida-Trabalho:

Percepção: O setor calçadista "consome qualquer pessoa", com "serviço pra vinte e quatro horas", gerando um ritmo que ultrapassa o ambiente de trabalho. Há uma crescente recusa ao trabalho formal, com muitos preferindo empreender informalmente para uma "renda maior".

Correlação com Achados: Essa percepção corrobora e aprofunda os "Desafios e Tensões" do Valor Experiencial, onde a cultura do imediatismo e do consumismo, aliada à desvalorização do trabalho, compromete o bem-estar e a estabilidade das relações.

5. DESAFIOS ESTRATÉGICOS E RECOMENDAÇÕES



Avitalidade do Arranjo Produtivo Local (APL) de Nova Serrana reside na sua capacidade de transformar desafios em caminhos para a inovação e o crescimento. Uma análise aprofundada das percepções dos *stakeholders*, combinada com os achados da pesquisa, revela pontos cruciais que, se abordados estrategicamente, podem impulsionar ainda mais a cocriação de valor na região.

5.1. Investimento em Capital Humano e Qualidade de Vida

O APL de Nova Serrana enfrenta um dilema significativo: a escassez de mão de obra qualificada e a acirrada competição do setor informal. Este cenário, agravado por tensões distributivas e um elevado custo de vida – especialmente no que tange ao problema habitacional –, ameaça diretamente a capacidade de crescimento e inovação do APL. A intensa carga de trabalho, frequentemente observada, também compromete o bem-estar dos trabalhadores e sua

A literatura ressalta que o desempenho empresarial vai além dos ganhos econômicos para acionistas (Ali & Cottle, 2021). Ações empreendedoras podem tanto criar quanto destruir valor, dependendo de como afetam as capacidades individuais dos *stakeholders* (Ali & Cottle, 2021). Nesse sentido, uma gestão que adote uma "abordagem de justiça" com seus *stakeholders*, especialmente aqueles mais propensos à reciprocidade, tende a gerar uma maior contribuição de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Programas de qualificação e formalização, acompanhados de soluções habitacionais, aprimoram as capacidades econômicas, fisiológicas e psicológicas dos indivíduos (Ali & Cottle, 2021). Essa melhoria não só eleva o aprendizado organizacional — um recurso estratégico vital para a vantagem competitiva (Wu et al., 2010) — mas também cria um ambiente mais atrativo para a fixação de talentos.

Recomendação Estratégica:



Liderar a criação de um Programa Integrado de Desenvolvimento de Capital Humano, com foco em qualificação e formalização via parcerias (SENAI, FANS), alinhado às demandas da indústria.



Atuar em conjunto com o poder público municipal para desenvolver políticas de incentivo habitacional e infraestrutura social, tornando Nova Serrana mais atrativa.



Promover o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, incentivando práticas empresariais que valorizem o bem-estar do colaborador para mitigar o desgaste e a informalidade.

5.2. Estabelecimento de um Observatório de Inteligência do APL

A carência de dados estatísticos consistentes e a percepção de falta de um planejamento estratégico robusto representam uma lacuna significativa na inteligência do APL, limitando seu pleno potencial. Decisões podem se tornar menos eficazes, e oportunidades de cocriação de valor, subaproveitadas.

Essa lacuna pode ser mitigada pela "intensidade da troca e combinação de recursos" e pela "participação de instituições locais", que são reconhecidos como fatores que impulsionam a criação de valor por meio da inovação (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003). Um observatório de inteligência pode otimizar o "fluxo de informações" e a "colocação de recursos leves, como informação e conhecimento tácito e explícito" (Wu et al., 2010). Ao coletar, analisar e disseminar dados sobre o mercado de trabalho, produção e tendências, o observatório maximiza a transferência e absorção de capital intelectual entre atores (Chakrabarty, 2020), funcionando como um catalisador de valor em ambientes pró-negócios. Tais informações são cruciais para aprimorar a orientação de mercado e o aprendizado organizacional das empresas (Wu et al., 2010), capacitando-as a compreender e reagir melhor às dinâmicas de mercado (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003).

Recomendação Estratégica:



Estruturar um Observatório de Inteligência do APL sob coordenação do SINDINOVA, em parceria com a Prefeitura, FANS e instituições de pesquisa.



Coletar, analisar e disseminar dados estratégicos sobre mercado, mão de obra, custos e tendências, transformando-os em subsídios para decisões e políticas públicas.

5.3. Otimização da Cadeia de Valor e Combate à Informalidade

A informalidade e a falsificação de produtos, aliadas a dificuldades de venda direta, são desafios que impactam a justa distribuição de valor e a reputação da indústria formal em Nova Serrana. Essa dinâmica pode minar a competitividade das empresas que operam na legalidade, desmotivando investimentos em inovação e marca própria.

A formalização e a valorização da marca são cruciais, pois a informalidade pode ser percebida como uma "destruição de valor" para os negócios formais (Ali & Cottle, 2021). Em contrapartida, a formalização contribui para a criação de valor econômico e social para todos os *stakeholders* (Ali & Cottle, 2021). A reputação comum do distrito e a intensidade da troca de recursos entre as empresas são fortalecidas por modelos de venda direta e pela eliminação de intermediários (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003). Essas estratégias podem ser enquadradas como "relações de integração", que buscam a convergência de intenções estratégicas e a criação de valor compartilhado, mesmo com a minimização da transferência e absorção de capital intelectual entre atores (Chakrabarty, 2020), resultando em uma distribuição de valor mais equitativa (Ali & Cottle, 2021) e impulsionando a orientação de mercado e a inovação, elementos essenciais para a vantagem competitiva (Wu et al., 2010).

Recomendação Estratégica:



Desenvolver um Plano de Fortalecimento da Cadeia de Valor Formal, incluindo iniciativas para integrar progressivamente atores informais, oferecendo suporte e acesso a crédito.



Promover campanhas de valorização da marca própria e da qualidade dos produtos formais, diferenciando-os da falsificação.



Fomentar modelos de venda direta entre fabricantes e grandes redes para assegurar remuneração justa aos produtores.

5.4. Fortalecimento Contínuo da Governança Colaborativa e Comunicação

Apesar dos avanços históricos em articulação institucional, há uma percepção de que o apoio governamental e institucional não é sempre visível ou suficiente para todas as demandas do APL. A falta de percepção sobre o valor da articulação pode limitar o engajamento contínuo dos stakeholders.

A governança colaborativa e a comunicação transparente são catalisadores do sucesso de qualquer APL. Esta recomendação busca garantir que o suporte institucional seja não apenas eficaz, mas também claramente percebido por todos os *stakeholders*, fomentando um maior engajamento e participação. Uma comunicação clara e consistente sobre o apoio institucional constrói a percepção de uma "abordagem de justiça" que, ao ser aplicada de forma coerente entre todos os *stakeholders*, estimula maior contribuição de valor por parte daqueles que são mais propensos à cooperação (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Um ambiente político pró-negócios, caracterizado por eficiência e suporte institucional, é fundamental para que as relações com *stakeholders* atuem como catalisadores de valor (Chakrabarty, 2020). A "participação e apoio de instituições locais" (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003) e seu impacto positivo nos recursos estratégicos das empresas (Wu et al., 2010) são potencializados por uma comunicação eficaz, reforçando a conexão entre "recursos compartilhados e vantagem competitiva" (Wu et al., 2010).

Recomendação Estratégica:



Implementar uma Estratégia de Comunicação Integrada e Engajamento Contínuo com todos os stakeholders.



Comunicar de forma transparente e regular as ações e conquistas do Comitê de Governança e das entidades do APL.



Manter canais abertos para feedback e participação, garantindo que as demandas de todos os segmentos sejam ouvidas e respondidas.



Reforçar a cultura local de "doação" e apoio mútuo, promovendo coesão social e confiança no ambiente de negócios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório percorreu os desafios e as oportunidades identificadas para o futuro do APL Calçadista de Nova Serrana, fundamentado nas percepções de seus stakeholders. A mensagem central de que o sucesso e a sustentabilidade contínuos deste dinâmico polo dependem de uma gestão estratégica e proativa de suas relações e da valorização de sua capacidade de cocriação de valores.

Conforme a perspectiva de (Ali & Cottle, 2021), a "ação empreendedora pode criar ou destruir valor ao aprimorar ou degradar as capacidades individuais dos stakeholders". Essa afirmação ressalta o papel crucial do Comitê de Governança. Cada decisão, cada iniciativa proposta – seja no investimento em capital humano, na construção de inteligência de dados, na otimização da cadeia de valor ou no fortalecimento da governança – detém o poder de influenciar diretamente as dimensões de valor econômico, funcional, de crescimento pessoal, de sustentabilidade corporativa, experiencial e relacional de todos os envolvidos no APL.

As recomendações apresentadas neste documento são uma sugestão ao Comitê de Governança do APL Calçadista de Nova Serrana e poderá motivar plenamente a contribuição daqueles stakeholders que valorizam a reciprocidade, garantindo que as relações atuem como catalisadores de valor e não como retardadores. Este roteiro estratégico pretende contribuir para moldar um futuro de prosperidade e competitividade duradoura para o polo calçadista de Nova Serrana, transformando cada desafio em uma oportunidade de crescimento compartilhado.

7. REFERÊNCIAS

- Ali, I., & Cottle, G. W. (2021). Reconceptualizing Entrepreneurial Performance: The Creation and Destruction of Value from a Stakeholder Capabilities Perspective. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 781–796. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04327-0>
- Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H., & Helander, N. (2023). Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review. *Journal of Creating Value*, 9(2), 259–274. <https://doi.org/10.1177/23949643231151831>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Chakrabarty, S. (2020). Value creation in industrial clusters: the strategic nature of relationships with stakeholders and the policy environment. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 535–550. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2020-0084>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2003). The Impact of Industrial District Affiliation on Firm Value Creation. *European Planning Studies*, 11(2), 155–170. <https://doi.org/10.1080/0965431032000072855>
- SEBRAE/MG. (2007). *Plano de Desenvolvimento do APL Calçadista de Nova Serrana*. SEBRAE/MG. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/observatorioapl/biblioteca-apl/planos-de-desenvolvimento-dos-apls/pdp-calcadista-de-nova-serrana-ok.pdf>
- Wu, X., Geng, S., Li, J., & Zhang, W. (2010). Shared Resources and Competitive Advantage in Clustered Firms: The Missing Link. *European Planning Studies*, 18(9), 1391–1410. <https://doi.org/10.1080/09654313.2010.492578>

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Roteiro de Entrevista Semi estruturado

Dados do Entrevistado

- 1) Qual instituição o Senhor (a) representa dentro do APLNS?
- 2) A quanto tempo atua no APLNS? E quanto tempo está nesta instituição?

Identificação dos Principais Stakeholder (Stakeholder retirados da literatura SEBRAE/MG (2007), Vasconcelos e Oliveira (2012) e Leite et al. (2009)

- 3) Das instituições e grupos abaixo, quais você entende ser as principais ligadas ao APLNS, sua instituição pode estar dentro das citadas. (a lista de stakeholders será apresentado em ficha individual)

IEL – Instituto Euvaldo Lodi;
 SESI – Serviço Social da Indústria;
 SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
 FIEMG – Regional Centro-Oeste.
 ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;
 Banco do Brasil;
 BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
 Caixa Econômica Federal;
 CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas;
 Centro Tecnológico do Calçado / SENAI-RS
 CREDINOVA – Cooperativa de Crédito de Nova Serrana;
 CTCCA – Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins;
 FANS – Faculdade de Nova Serrana;
 Governo do Estado de Minas Gerais;
 MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
 Prefeitura Municipal de Nova Serrana;
 SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
 SINDINOVA – Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana;
 FORNECEDORES DE MATERIA PRIMA
 FABRICANTES DE CALÇADOS
 VENDEDORES DE CALÇADOS
 CONSUMIDOR
 SOCIEDADE

- 4) Cite alguma instituição ou grupo que você considera ser importante para o APLNS que não esteja na lista.

Classificação dos Stakeholders (Mainardes et al., 2012; Mitchell et al., 1997; Reed et al., 2009) {será considerado as instituições ou grupos contidos na lista acima ou citados pelo entrevistado}

- 5) Quais destas instituições ou grupos você acredita que têm a capacidade de influenciar as decisões dentro do APLNS? Você pode dar exemplos de como eles fazem isso?
- 6) Existem instituições ou grupos que você considera que precisam de respostas rápidas dentro do APLNS? O que torna as demandas deles urgentes para você?
- 7) Na sua opinião, quais instituições têm reivindicações ou solicitações que são vistas como realmente necessárias dentro do APLNS? O que faz você achar que essas reivindicações são legítimas?

Relações entre Stakeholder no APLNS (Rawat, 2020; Rowley, 1997)

- 8) Quais são os principais fatores e mecanismos que influenciam a formação e o desenvolvimento das relações entre as empresas e seus parceiros {stakeholders} no APLNS, e como essas interações impactam a performance do APLNS?

Cocriação de Valor no APLNS (Bal et al., 2023; Chakrabarty, 2020; Freudenreich et al., 2020; Kujala et al., 2017; Reed et al., 2009)

- 9) Considerando a importância da relação entre os diversos atores para a criação de valor dentro do APLNS, como você descreveria os principais valores que são gerados dentro deste meio que trazem benefícios a todos os envolvidos? Me dê exemplos tangíveis ou intangíveis.
- 10) Como você define valor no contexto de seus relacionamentos com os demais atores? Quais elementos você considera essenciais para essa definição?
- 11) Se você estivesse em uma localidade diferente do APL, quais fatores específicos você acredita que influenciariam a capacidade de alcançar os mesmos valores gerados no APL?
- 12) Como você define essa criação de valor dentro do APLNS? Me dê exemplos práticos ou experiências que demonstre essa criação de valor.
- 13) Em um contexto geral, como você julga ser percebido esses valores pelos diferentes grupos dentro do APLNS? Cite alguns grupos e como identifica essa percepção
- 14) Como você se beneficia e como contribui para a criação destes valores? E como entende que os demais atores se beneficiam e contribuem para a criação de valor? Me dê exemplos

Você poderia compartilhar uma experiência específica em que a interação com demais atores resultou em uma criação de valor significativa? O que você aprendeu com essa experiência?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
Campus Formiga
Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA-IFMG)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: Práticas Colaborativas e Cocriação de Valor entre Stakeholders: Uma Análise da Percepção de Valores em um Cluster Empresarial.

Essa pesquisa se justifica por explorar a percepção da criação de valor compartilhado entre os envolvidos no APL de Nova Serrana, contribuindo para as investigações empíricas da criação de valor entre stakeholders, além de contribuir para melhorar o engajamento entre as partes interessadas para favorecer à geração de valor no APL de Nova Serrana, sendo fundamental para o fortalecimento dos laços de cooperação entre os envolvidos, buscando impulsionar a competitividade do setor além de potencializar os impactos positivos no desenvolvimento econômico e social da região. O objetivo geral desse projeto é identificar como é percebida a geração de valor entre os stakeholders no Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana. Sua participação na pesquisa consistirá em: participar de uma entrevista na forma de conversa individual com o pesquisador deste projeto. **FORMA DE ACOMPANHAMENTO, ASSISTÊNCIA, BENEFÍCIOS E RISCOS:** Os riscos que a participação na pesquisa oferece consistem em insegurança, desconforto e cansaço em responder à entrevista, mas o pesquisador deixará que você se sinta à vontade para interrompê-la a qualquer momento ou não responder alguma(s) questão(ões) abordadas. Na ocorrência de algum desses sinais, você poderá registrar imediatamente ao pesquisador. As possíveis adequações serão providenciadas no desenvolvimento da entrevista, de acordo com o direcionamento do assunto tratado. Haverá garantia de sigilo, de privacidade, de retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa, de ressarcimentos das despesas com a participação na pesquisa e de garantia do direito de buscar indenização em caso de eventual dano dela decorrente. Ainda que tenha finalizado a entrevista, independentemente do prazo decorrido após a sua realização, lhe será garantido o direito de requerer a exclusão de seus registros, bastando para isso entrar em contato com os pesquisadores.

ARMAZENAMENTO DE DADOS: As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o pesquisador e seus orientadores.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: Você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa ou desistência em participar não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios. O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma via deste consentimento será arquivada com os pesquisadores e outra será fornecida a você.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional. Se houver algum dano, decorrente da pesquisa, você terá direito a buscar indenização, por meio das vias judiciais.

Eu, _____ fui informada (o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei receber ou solicitar novas informações. O pesquisador DAVI DOS SANTOS SOUSA certifica-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais. Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas, exclusivamente relativas ao projeto, poderei chamar o pesquisador citado acima nos contatos: sousadsantoss85@gmail.com; telefone (31)99849-1791. Ou o CEP/IFMG no endereço: Av. Professor Mário Werneck, 2590, 8º andar, sala 805, Belo Horizonte, MG. Telefone: (31) 2513-5249, E-mail: cepe@ifmg.edu.br.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Assinatura do participante: _____.

Assinatura do pesquisador: _____.

Nova Serrana, _____ de _____ de 20____.

Em caso de dúvida, incômodo, reclamação quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do IFMG. Esse comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas