

ALÉM DAS TRANSAÇÕES ECONÔMICAS: Cocriação de Valor entre Stakeholders em um Polo Calçadista Brasileiro

DAVI SANTOS SOUSA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

MIGUEL RIVERA PERES JUNIOR

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

ARLETE APARECIDA DE ABREU

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço aos Correios pela concessão de liberação de minhas atividades para realização de minha pesquisa e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) cuja contribuição foi fundamental para viabilizar sua realização.

ALÉM DAS TRANSAÇÕES ECONÔMICAS: Cocriação de Valor entre *Stakeholders* em um Polo Calçadista Brasileiro

1. INTRODUÇÃO

O cenário empresarial atual, complexo e interconectado, demonstra que a criação de valor vai além das fronteiras organizacionais. Nesse contexto, a Teoria dos *Stakeholders* (TS) surge como fundamental para gerenciar as relações das organizações com seus diversos grupos de interesse (Vieira et al., 2011). Essa teoria propõe que o sucesso reside na gestão eficaz dessas relações, equilibrando as reivindicações de múltiplos grupos como acionistas, empregados e governo (Freeman & Reed, 1983), promovendo a cooperação para o desenvolvimento sustentável (Strand & Freeman, 2015). Embora o conceito de *stakeholder* seja objeto de debate (Miles, 2017), sua relevância na compreensão da criação de valor em ambientes complexos é inegável.

Paralelamente, *Clusters* Empresariais, como aglomerações geográficas de empresas e instituições, aumentam a competitividade e o desempenho ao facilitar o acesso a recursos compartilhados, estimular a inovação e acelerar o desenvolvimento de funções complementares através da confiança mútua (Wu et al., 2010). Em *clusters* industriais, a criação de valor e a inovação dependem estrategicamente das relações com *stakeholders* e do ambiente político (Chakrabarty, 2020), embora desafios de confiança e troca de informações sensíveis persistam (Wu et al., 2010). A intersecção da TS com a teoria de *Clusters* revela um campo fértil para a investigação da cocriação de valor. A cocriação é uma prática colaborativa onde *stakeholders* constroem valor ativamente, reconhecendo a centralidade das interações para o sucesso (Bal et al., 2023; Bridoux & Stoelhorst, 2016), gerando benefícios tangíveis e intangíveis (Austin & Seitanidi, 2012; Bal et al., 2023).

No Brasil, os *Clusters* são conhecidos como Arranjos Produtivos Locais (APLs), aglomerações territoriais de empresas com especialização produtiva e governança que mantêm vínculos de cooperação (Brasil, 2024). Com centenas de APLs registrados nacionalmente (Brasil, 2024), o Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana (APLNS) destaca-se em Minas Gerais. Reconhecido como o maior polo de calçados esportivos do Brasil, o APLNS conta com milhares de empresas e dezenas de milhares de funcionários (Brasil, 2024; Inteligência Sebrae, 2024). Sua competitividade advém da interação entre empresas e instituições, coordenada pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Nova Serrana (SINDINOVA) (SEBRAE/MG, 2007). A rica dinâmica do APLNS já foi objeto de diversas pesquisas sobre sua estrutura, relacionamentos de *coopetição*, imersão social e institucional, e capital social (Leite et al., 2009; Suzigan et al., 2005). Essa vasta base de conhecimento e a rede colaborativa densa tornam o APLNS um ambiente ideal para investigar como os *stakeholders* percebem a cocriação de valor.

Este trabalho teve como objetivo analisar como os valores cocriados emergem das interações entre os *stakeholders* no APLNS, detalhando suas percepções sobre as dimensões de valor geradas e o impacto no desenvolvimento do *cluster*. A metodologia envolveu uma pesquisa exploratória-descritiva, qualitativa, sob a forma de estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de 21 entrevistas semiestruturadas com atores-chave. Este artigo está estruturado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Teoria dos *Stakeholders* (TS), desenvolvida a partir dos trabalhos de Freeman e Reed (1983), Freeman (1984) e Mitchell et al. (1997), surgiu da necessidade de considerar os interesses de todos os grupos que impactam ou são impactados por uma organização, indo além

dos acionistas (Mainardes et al., 2012; Miles, 2017). Um *stakeholder* é definido como qualquer indivíduo, grupo ou entidade capaz de influenciar ou ser influenciado pelas atividades organizacionais (Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Dmytriiev, 2017). Esse conceito engloba clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e governo, além de acionistas e investidores (Freeman & Dmytriiev, 2017). Em contraste com abordagens que priorizavam proprietários e acionistas, a TS se consolida com uma visão que desafia a prioridade exclusiva a acionistas, defendendo o valor intrínseco de cada ator (Boaventura et al., 2009; Donaldson & Preston, 1995).

A TS enfatiza que a essência dos negócios reside na construção de relacionamentos e na criação de valor para todos os interessados (Cintra et al., 2017; Freeman & Dmytriiev, 2017). Reconhecendo que organizações não operam isoladamente, mas em um contexto de interação complexa, a gestão de múltiplos interesses é essencial para promover relações mutuamente benéficas e éticas (Donaldson & Preston, 1995; Miles, 2017). A abordagem de múltiplos *stakeholders* visa equilibrar esses interesses para criar valor sustentável, formando uma rede de influência por meio de interações diretas e indiretas (Rawat, 2020; Rowley, 1997). Essa rede promove colaboração, troca de recursos e conhecimento, gerando valor compartilhado (Mainardes et al., 2012; Stocker et al., 2019). A formação de redes é essencial para a criação de valor, combinando habilidades e perspectivas diversas (Bridoux & Stoelhorst, 2016). Esse processo colaborativo transcende o lucro financeiro, gerando benefícios tangíveis e intangíveis, além de impactar positivamente a organização e o bem-estar social (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Donaldson & Preston, 1995). O valor é subjetivo e multifacetado, resultante da interdependência entre organização e *stakeholders*, com contribuição ativa de ambos (Miles, 2017). Nesse contexto, destacam-se os conceitos de criação e cocriação de valor. Embora não haja um entendimento comum, é crucial distinguir esses conceitos: a criação de valor é um processo unilateral, enquanto a cocriação é um esforço colaborativo. Ambos são inter-relacionados, mas não sinônimos (Austin & Seitanidi, 2012).

O conceito de *cluster*, que remonta a Alfred Marshall (1920), refere-se à concentração geográfica de empresas que gera externalidades positivas, como difusão de conhecimento, mão de obra especializada e inovação (Cassanego Júnior et al., 2019). Porter (1998) consolidou essa abordagem, focando na competitividade e nos benefícios da proximidade e da cultura compartilhada para facilitar as interações e a inovação. Adicionalmente, Maskell e Kebir (2006) caracterizam sua dinâmica por: existência (benefícios), extensão (limites), troca (sinergias internas) e exaustão (declínio), oferecendo uma visão abrangente de seu ciclo e funcionamento. *Clusters* são sistemas territoriais que integram empresas, fornecedores e instituições em um campo produtivo (Cassanego Júnior et al., 2019), tornando-se motores de competitividade regional focados em inovação e criação de valor, e são ambientes ricos em *stakeholders* (Chakrabarty, 2020). Vantagens para os *stakeholders* em *clusters* industriais incluem acesso a recursos compartilhados, promoção da colaboração e cooperação, fortalecimento da competitividade e desenvolvimento de extensas redes de contatos (Rawat, 2020). A criação de valor nesses arranjos está ligada a recursos compartilhados (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004) e à 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* revela como a gestão desses múltiplos atores, por meio de interações em rede, é crucial para o desenvolvimento, competitividade e inovação desses ambientes (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004; Stocker et al., 2019). A eficácia das redes de negócios em *clusters* depende da confiança e da troca de informações tácitas (Wu et al., 2010). Embora a homogeneidade cultural historicamente fortaleça a coesão social e a confiança (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004), ambientes heterogêneos podem encontrar desafios para estabelecer confiança e a troca fluida de conhecimentos tácitos. Nesse sentido, os conceitos de *milieu*

innovateur promovem a inovação por meio de interações intensas e a troca de conhecimento tácito. Além disso, o *intellectual spillover* descreve a transferência de capital intelectual entre atores (Chakrabarty, 2020; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2004). Esses mecanismos informais são essenciais para o dinamismo e a inovação, baseados na coesão social, aprendizado mútuo e confiança (Maskell & Kebir, 2006). A intensidade dessas relações, contudo, segue uma curva em U invertido, onde o excesso de contato pode prejudicar a inovação e o valor (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). Estruturas de governança com participação pública e privada são fundamentais para o desenvolvimento estratégico do *cluster*, facilitando decisões conjuntas e uma gestão colaborativa essencial para a inovação e a sustentabilidade (Cassanego Júnior et al., 2019).

A cocriação de valor é uma prática colaborativa entre empresas e *stakeholders* que visa a construção conjunta de valor (Bal et al., 2023). Ela enfatiza a participação e o engajamento ativo, reconhecendo que as relações são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade dos modelos de negócios (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Freudenreich et al., 2020; Kujala et al., 2017). 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 no qual os atores contribuem com recursos, conhecimentos e competências (Bal et al., 2023). Kujala et al. (2017) descrevem a cocriação como capital social institucionalizado, alicerçado em confiança mútua e articulação estratégica, promovendo soluções sustentáveis. Com uma visão descentralizada, a cocriação valoriza a diversidade de contribuições de todos os atores da rede de *stakeholders* (Bal et al., 2023) e gera valores intangíveis como reputação e capital relacional. O sucesso desse processo pode, ainda, converter valor social ou ambiental em valor econômico (Austin & Seitanidi, 2012). Bal et al. (2023) propõem seis dimensões de valor na cocriação: o Valor Econômico, referente a benefícios financeiros tangíveis; o Valor Experiencial, que abrange percepções subjetivas, emocionais e sensoriais, como prazer e pertencimento; o Valor Funcional, relacionado à utilidade prática e eficiência de produtos/serviços e à inovação; o Valor Relacional, focado no fortalecimento de vínculos, confiança e cooperação contínua; o Crescimento Pessoal, que enfatiza o desenvolvimento de competências e autoconhecimento; e a Sustentabilidade Corporativa, que aborda a contribuição para práticas ambientalmente responsáveis e socialmente justas. Essas dimensões, interligadas, oferecem uma visão holística do valor cocriado, sustentando o processo colaborativo (Bal et al., 2023).

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória-descritiva, configurada como um estudo de caso único. O objetivo principal foi descrever a complexidade da percepção da cocriação de valor entre os *stakeholders* no APLNS.

O APLNS, objeto da pesquisa, localiza-se na Região Centro-Oeste de Minas Gerais, com atividades produtivas distribuídas por municípios vizinhos, como Divinópolis e São Gonçalo do Pará (Suzigan et al., 2005). Sua relevância é notória, evidenciada por um PIB de R\$ 2,63 bilhões em 2021 (IBGE, 2023) e pela percepção de vantagens significativas da proximidade geográfica por parte dos empresários (Leite et al., 2009). O Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (SINDINOVA) atua como entidade representativa e coordenadora do comitê gestor do APL, desempenhando um papel central no polo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa. Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística snowball (bola de neve). Realizando 21 entrevistas divididos entre as instituições (INST), empresariado (EMP), governamental (GOV) e sociedade (SOC)

Para a análise dos dados, empregou-se a análise de conteúdo temática. A categorização baseou-se em uma grade mista, combinando categorias pré-estabelecidas (dedutivas) com a emergência de temas a partir dos dados (indutivas), conforme Sampaio e Lycarião (2021). As categorias iniciais foram estruturadas sobre as seis dimensões de valor propostas por Bal et al. (2023) – Valor Econômico, Valor Funcional, Crescimento Pessoal, Sustentabilidade Corporativa, Valor Experiencial e Valor Relacional –, cujas subcategorias e temas específicos foram refinados com base nos depoimentos dos *stakeholders*, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada da cocriação de valor no ecossistema.

4. RESULTADOS E DISCURSÕES

Valor Econômico

Na percepção dos entrevistados, a cocriação de valor econômico no APLNS abrange benefícios tangíveis e intangíveis para os *stakeholders*, transcendendo a mera maximização do lucro, ao considerar como empresas geram valor para acionistas e outros (Freudenreich et al., 2020). Definido por benefícios financeiros e de custos da colaboração – crescimento, incentivos e redução de despesas –, o valor econômico é frequentemente um dos mais reconhecíveis na realização de valor para *stakeholders* (Bal et al., 2023).

No tocante ao crescimento econômico, a atividade calçadista no APLNS revela-se motor de desenvolvimento local, impulsionando outros segmentos. Uma cidadã expressa que "Nova Serrana gira totalmente em torno do calçado" (SOC 2), percepção corroborada por Suzigan et al. (2005) como geradora de empregos e articuladora de sistema econômico interdependente. Um representante do governo menciona R\$ 4 bilhões anuais (GOV 4), dinamizando setores pela colaboração. A cocriação de valor reflete-se na superação de interesses individuais quando *stakeholders* combinam capacidades (Bal et al., 2023). Nova Serrana é generalizadamente percebida como "a cidade mais pujante de Minas Gerais" (INST 6; GOV 4). Seu reconhecimento nacional (revista Exame, 2024, terceira melhor para negócios) aumentou a procura por imóveis comerciais e industriais (EMP 2; EMP 5). Um empresário ressalta o papel do empresariado: "o que a gente traz de benefício pra cidade é receita, é número pra ela ser essa potência que é" (EMP 2); isso reforça Harrison et al. (2010) sobre como relações articuladas potencializam a vantagem competitiva e colaborativa do território. O dinamismo manifesta-se na atração e retenção de investimentos; fluxo de empresários e migração de trabalhadores estimulam construção civil e serviços (GOV 1). Um empresário sintetiza: "o imigrante que chega monta um negócio, compra imóvel e movimentada toda a economia" (EMP 5), ilustrando a cocriação de valor. O turismo de negócios, com feiras e rodadas, também mobiliza a cidade, gerando milhões em negócios (INST 3; GOV 4).

O modelo de desenvolvimento é percebido como inclusivo. Um empresário pontua que "Nova Serrana apresenta um perfil socioeconômico relativamente homogêneo" (EMP 2). Tal dado converge com Azevedo et al. (2015) e Vasconcelos e Oliveira (2012), que indicam a cooperação entre atores fortalecendo capital social, criando redes de apoio e promovendo crescimento equitativo e sustentável. Essa inclusão transforma o desenvolvimento em valor coletivo, conforme resumido: "Nova Serrana, tudo que a gente oferece pra ela, ela te retorna igual" (EMP 2).

A terceirização produtiva é vista como estratégia de valor econômico por meio de parcerias com grandes marcas, sendo normal no modelo local. Um empresário explica: "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). Adicionalmente, facilita a entrada para microempreendedores: "basta ter um recurso pequeno ou um pouco de coragem para iniciar no ramo" (EMP 2). Essa prática, ao ampliar mercados e

promover inclusão econômica, reflete conceitos de milieu innovateur e troca de conhecimento tácito abordados por Molina-Morales e Martínez-Fernández (2003).

Contudo, o dinamismo do APLNS gera impactos sociais multifacetados. Observa-se um paradoxo comum: aumento de empregos e renda associa-se à elevação do custo de vida (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003). Entrevistados reconhecem "o poder aquisitivo é um pouco maior pela disponibilidade de emprego e de renda" (INST 7; SOC 2); no entanto, percebem que o dinamismo impulsiona um elevado custo de vida (GOV 3; INST 7). Essa percepção é reforçada pela fala de uma cidadã que relata: "um trabalhador iniciante e sozinho com menos de três mil ele não consegue viver" (SOC 2), evidenciando a limitada capilaridade dos benefícios. Tal constatação encontra respaldo em Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004), que indicam que distritos industriais oferecem acesso a recursos compartilhados, mas são explorados desigualmente.

No tema de incentivos e recompensas, o APLNS é percebido como polo dinâmico de oportunidades para empreendedorismo e crescimento financeiro, favorecendo a ascensão socioeconômica de diversos perfis (INST 5; EMP 7). Essa percepção é reforçada por um empresário que afirma: "a forma como o dinheiro corre aqui em Nova Serrana faz com que as pessoas sejam muito empreendedoras" (EMP 3), configurando ecossistema alinhado a Stocker et al. (2019). A administração pública reforça o aumento de empreendimentos formais, com o município registrando "4.032 novas empresas e cerca de 30.000 MEIs entre 2021 e 2024" (GOV 1). A gestão estratégica dos *stakeholders* é percebida como essencial, e a literatura sugere que a diversidade de motivações pode gerar vantagem competitiva (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Pucci et al., 2020). A amplitude das oportunidades é corroborada por um entrevistado: "aqui há oportunidades para todos que desejam atuar nas diversas áreas de negócios" (SOC 2). A mobilidade empreendedora (funcionários que se capacitam e prestam serviços autônomos) é padrão, com respaldo em Ali e Cottle (2021) sobre criação de valor pela ampliação de capacidades individuais. Para carreiras assalariadas, o APLNS constitui ambiente de valorização profissional, contribuindo para retenção de trabalhadores (EMP 3; INST 7) por incentivos não salariais (INST 7). Essa valorização é resposta à competição por mão de obra entre empresas formais, o ambiente empreendedor e a produção informal (GOV 1; EMP 3; EMP 6; INST 7). Os *stakeholders* percebem que o polo estimula a migração para empreendimentos próprios, o que, em sua visão, desafia a sustentabilidade do setor formal (INST 7; SOC 2). Tal percepção alinha-se à concepção ampliada de *stakeholders* (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997), enfatizando a identificação e engajamento para gerir riscos e oportunidades. Em suma, o APLNS impulsiona empreendedorismo e mobilidade, mas desafia o equilíbrio entre valorização de mão de obra e preços competitivos, agravado pela informalidade (SOC 2). Essa dinâmica revela tensões internas entre grupos de *stakeholders* (Rowley, 1997).

Por fim, a sustentabilidade e competitividade do APLNS são reforçadas por um ambiente institucional favorável no âmbito político e tributário. O APLNS é percebido pelos *stakeholders* como ambiente favorável à competitividade do setor calçadista (INST 2; EMP 2; EMP 4), pela articulação estratégica que assegura incentivos. A redução do Regime Especial de Tributação (RET) de 18% para 2%, resultante da articulação local e governamental, é suporte crucial. Este regime é percebido como das maiores conquistas do polo (INST 2) e fundamental para evitar migração de empresas (EMP 4). A capacidade de articulação, observada nos depoimentos, reflete os princípios da gestão estratégica de *stakeholders* (Freeman, 1984; Vieira et al., 2011), onde políticas públicas setoriais se relacionam com a força das redes de cooperação. Além dos incentivos estaduais, o APLNS mobilizou-se nacionalmente, articulando, junto ao MDIC, medida antidumping que resultou em taxaço sobre calçados importados (EMP 2; EMP 4). Essa medida, na percepção dos entrevistados, protegeu a indústria nacional (EMP 2), e seu sucesso é atribuído ao esforço coletivo (EMP 4). A literatura corrobora: 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, configurando-se também como agente articulador político que influencia decisões públicas relevantes. Isso é fundamental para polos industriais sustentarem sua atratividade econômica e social (Chakrabarty, 2020), gerando ambiente propício à inovação e ao investimento.

Valor Funcional

O valor funcional, que se refere à capacidade das relações colaborativas de gerar soluções eficazes para *stakeholders*, aprimorando performance, qualidade e inovação (Bal et al., 2023; Kujala et al., 2017), é impulsionado por confiança, aprendizado mútuo e compartilhamento de informações (Kujala et al., 2017). Entrevistados percebem o APLNS como um ecossistema desenvolvido pela intensa cooperação entre empresas, governo e instituições (INST 3), proporcionando acesso a insumos e mão de obra qualificada (GOV 1).

No desempenho operacional e qualidade, a redução do tempo de desenvolvimento de insumos é um ganho de eficiência:

"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).

A evolução de lojas para indústrias locais, reforçada por "a gente tem a nossa própria matéria-prima, feita em Nova Serrana e eu acho isso, uma coisa extremamente espetacular" (EMP 2), é atribuída à atuação articulada (GOV 4), essencial ao suporte do APLNS (Chakrabarty, 2020). Relações de confiança estimulam aprendizado e aprimoramento (Leite et al., 2009), gerando flexibilidade e prazos reduzidos. A capacidade de adquirir "todos os componentes de calçados no comércio local" (INST 7) e terceirizar a produção (EMP 2) é vista como central ao valor funcional (Bal et al., 2023). A eficiência logística é percebida como estratégica pela localização (INST 4), atraindo empresas (GOV 1). Iniciativas coletivas, como a nova avenida para mobilidade urbana (EMP 4; GOV 1), demonstram cooperação na provisão de bens públicos (Bal et al., 2023; Bridoux e Stoelhorst, 2016). A diversificação da produção (GOV 3) sinaliza o amadurecimento do APLNS, com empresários buscando maior valor agregado e qualidade (EMP 2), orientados pelo mercado (INST 5). A estrutura de apoio à qualidade, incluindo laboratórios SENAI/SEBRAE (INST 4), é vista como diferencial, superando limitações (Pereira et al., 2014) e consolidando soluções inovadoras (Pucci et al., 2020).

Instituições como SENAI e SEBRAE impulsionam a inovação e o desenvolvimento coletivo, sendo cruciais para avanço tecnológico e qualificação. A unidade SENAI, resultado de parceria e investimento (EMP 4), oferece infraestrutura para formação de mão de obra e desenvolvimento tecnológico. Ações conjuntas (INST 4; INST 3) alinham-se à colaboração institucional (Zago, 2013). Há percepção de evolução na qualidade e inovação, com o SENAI superando a imagem negativa (INST 4; INST 5) e possibilitando a produção de tênis padrão internacional (EMP 2). Esse ecossistema consolidado corrobora a criação de valor coletivo (Freudenreich et al., 2020). Soluções inovadoras no APLNS provêm da articulação orgânica e estratégica. Arranjos colaborativos informais (SOC 2) são percebidos como propulsores do valor funcional, conferindo flexibilidade e eficiência. Ações institucionais estruturadas (EMP 4) e busca por conhecimento externo (EMP 7) fortalecem a cadeia, contribuindo para a resiliência (Freudenreich et al., 2020). A criatividade e o suporte institucional são vistos como a base para a criação de valor socialmente construída e para a inovação em níveis micro e intraorganizacionais (Freudenreich et al., 2020).

A inovação e o desenvolvimento do APLNS vinculam-se à cooperação empresarial, com o SINDINOVA percebido como articulador central. O sindicato organiza feiras (GOV 4) e coordena entidades, exercendo governança estratégica (INST 2). Sua centralidade, atraindo cerca de 700 empresários (EMP 1), influencia a coordenação (Rowley, 1997). A atuação do SINDINOVA, com eventos, parcerias e negociações coletivas (GOV 1; INST 2), é percebida como benéfica. A governança colaborativa resultou em negociações milionárias (INST 3), fortalecendo a economia local e inserção internacional. O alinhamento em objetivos comuns gera sinergia (INST 1), e suas conexões institucionais viabilizam projetos em diversos níveis (INST 4). O alinhamento estratégico entre os atores locais é percebido como crítico ao desenvolvimento, manifestando-se socialmente (educação, GOV 1; EMP 2), empreendedora (educação financeira e apoio, GOV 1; GOV 3) e institucionalmente (delimitação público-privada, INST 3; GOV 1). A governança público-privada centraliza no SINDINOVA a mediação de conflitos: "qualquer coisa que aconteça, corremos atrás do sindicato" (EMP 1). O poder público atua como facilitador: "nossa função é sair da frente e deixar o empresário trabalhar" (GOV 1). Essa dinâmica é vista como uma "tríade virtuosa" (INST 3), percebida como tendo transformado Nova Serrana em uma "fortaleza do setor calçadista" (GOV 1).

Na dinâmica de mercado, o APLNS exhibe segmentação da produção, com produtores informais de baixo custo e empreendedores focados em qualidade (SOC 2), percebida como um equilíbrio que valoriza a mão de obra especializada (INST 7). A mão de obra qualificada é vista como principal ponto de concorrência (GOV 1). A estrutura produtiva baseia-se em redes de especialização flexível e terceirização (EMP 3), viabilizando novos atores e otimizando recursos (SOC 2). Essa dinâmica fomenta mecanismos de autorregulação, onde a escassez de mão de obra limita a produção e eleva o valor (EMP 4). As redes de *stakeholders* operam por coordenação informal para estabilidade coletiva (Rowley, 1997). Nova Serrana continua a atrair trabalhadores (EMP 7), mantendo a dinâmica autorregulatória e oferta de oportunidades (INST 7). O ambiente é percebido como enriquecido por diversidade sociocultural vibrante (INST 5; SOC 2), com trabalhadores de diversas origens (INST 7; SOC 2). A literatura (Jensen, 2002) sugere que essa diversidade e adaptabilidade contribuem para valor sustentável, reconhecendo múltiplos *stakeholders*.

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. Os entrevistados enfatizam o papel central da educação no fortalecimento da cultura empreendedora, percebendo que iniciativas locais promovem a mentalidade de iniciativa e inovação (GOV 3; INST 3). A formação técnica, segundo suas percepções, alinha-se às necessidades do mercado (GOV 2; INST 4), e a flexibilidade educacional permite a rápida criação de novos cursos, como afirmou um diretor: "quando surge a necessidade de um novo curso, a estrutura local permite sua criação em resposta à demanda" (INST 6). Essa dinâmica e a integração entre indústria e instituições (INST 4; INST 6) são cruciais para a qualificação, o que se alinha à perspectiva de Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004) sobre o desenvolvimento estrutural de competências técnicas. Esse ambiente fomenta um ciclo contínuo de desenvolvimento pessoal, onde a indústria local, em sua percepção, forma indivíduos receptivos que podem escolher entre emprego formal ou trabalho independente (INST 4; GOV 3).

O aprendizado prático e experiencial nas fábricas é fundamental para o crescimento pessoal. Para os entrevistados, muitos negócios de sucesso foram fundados por ex-funcionários que transformaram sua vivência em capacidade empreendedora (EMP 1; EMP 6), o que ressoa

com o conceito de troca de conhecimento tácito de Molina-Morales & Martínez-Fernández (2003). Mecanismos informais também ampliam o acesso ao empreendedorismo (SOC 3), reforçando a percepção de que "o povo de Nova Serrana já é empreendedor nato" (GOV 3).

A aquisição de competências gerenciais é, para os entrevistados, predominantemente moldada pela experiência prática. Um empresário expressa que "a maior parte a gente aprende fazendo" (EMP 3), transformando conhecimento prático em capacidade gerencial. A transição de funções operacionais para posições de gestão é descrita como um padrão recorrente como exposto 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). Embora os entrevistados reconheçam limitações no aprendizado puramente prático em contextos complexos (INST 3) e percebam que "Nova Serrana evoluiu do grau infantil para o adulto" (EMP 2), 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), demandando, assim, apoio formal por meio de iniciativas como a Sala Mineira do Empreendedor e consultorias técnicas, financeiras e de gestão oferecidas por instituições como SENAI, CREDINOVA e SEBRAE, consideradas cruciais para a aceleração da aquisição de competências no polo (INST 3; EMP 7).

A criatividade e a inovação são respostas adaptativas essenciais para o crescimento do setor calçadista, tidas 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 ainda associam o desenvolvimento de soluções criativas à estrutura de apoio local, apresentando o SENAI como um agente que aplica conhecimento técnico de forma inovadora, sendo percebido como "um campo de pesquisa" (EMP 2), catalisador do pensamento inovador no polo. Modelos colaborativos, como a terceirização que permite fabricar calçados "sem precisar ter uma indústria" (EMP 2), exemplificam a inovação aberta e o empreendedorismo de base, onde a descentralização da produção cria oportunidades para pequenos empreendedores (Bridoux & Stoelhorst, 2016). Soluções espontâneas, em sua percepção, democratizam a produção, permitindo transformar desafios em oportunidades que geram mudanças profundas nas empresas (INST 4).

Essa mentalidade inovadora está intrinsecamente ligada ao capital intelectual e à rede de colaboração. Empresários "entenderam a necessidade de capacitar seus funcionários" (INST 6), indicando um aprimoramento cognitivo que transcende o técnico, alcançando dimensões socioemocionais e comportamentais, o que contribui para um ecossistema mais inclusivo e inovador (Austin & Seitanidi, 2012). O networking é crucial para o desenvolvimento profissional e empresarial, sendo 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). O compartilhamento técnico e tecnológico é uma prática consolidada, na qual empresas experientes atuam como mentoras, oferecendo suporte (INST 4). Essa dinâmica de relações próximas e confiança é vital para o sucesso em ambientes *clusterizados* (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003; Wu et al., 2010), manifestada pela disposição de ajudar: "se posso resolver algo para você, não tenho como negar ajuda" (EMP 1), prática enraizada historicamente e agora institucionalizada por meio de consultorias (EMP 7), refletindo a maturação e a criação de valor baseada na confiança (Kujala et al., 2017). Finalmente, o networking também inspira novos empreendedores por meio de "histórias de quem saiu do zero motiva novos empreendedores" (EMP 3), sustentadas por uma rede de apoio abrangente.

Sustentabilidade Corporativa

A criação de valor na sustentabilidade corporativa, conforme Bal et al. (2023), integra benefícios ambientais, éticos, sociais e culturais às ações empresariais, visando atender às expectativas de *stakeholders* e promover o desenvolvimento sustentável de longo prazo. O conceito vincula-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, uma forte responsabilidade social é observada por meio de ações colaborativas do empresariado local.

No que se refere à responsabilidade social, o engajamento empresarial é percebido, pelos entrevistados, como parte integrante da estratégia de negócios. Essa visão é expressa por um *stakeholder* ao afirmar que "Várias empresas fazem o seu papel, com os seus funcionários, o seu papel social" (INST 7), o que se alinha às discussões sobre o papel social das empresas (Freeman & Dmytriiev, 2017). Um empresário ainda reforça que "o social de Nova Serrana é muito bem representado pelo empresário" (EMP 2). Para os *stakeholders*, essa conduta cria valor mútuo, beneficiando empresas, colaboradores e sociedade, conforme Freudenreich et al. (2020). Essa mesma conduta fortalece a legitimidade social, atraindo talentos e aumentando a confiança, um valor estratégico para a competitividade (Freeman & Reed, 1983; Freudenreich et al., 2020). A dimensão educacional é igualmente percebida como um pilar da sustentabilidade corporativa, exemplificada pela FANS, que "forma o profissional e o cidadão" (INST 6), ao ampliar o impacto das empresas para além da esfera econômica e gerar valor cultural e simbólico (Freudenreich et al., 2020). A colaboração é um alicerce da legitimidade social, manifestada na afirmação de um empresário de que "todas as entidades filantrópicas funcionam [...] tudo funciona bem porque todo mundo ajuda" (EMP 7). A criação dos Conselhos Municipais em 2007, com envolvimento empresarial (GOV 1), é igualmente percebida como um marco na redefinição da qualidade de vida, exemplificando a abordagem relacional da teoria dos *stakeholders* (Stocker et al., 2019).

O bem-estar humano, particularmente a segurança pública, emerge, na percepção dos entrevistados, como outro destaque da colaboração multissetorial, a qual gerou valor sustentável para a comunidade. A cidade transformou-se de uma das mais violentas em Minas Gerais em 2016 para uma das mais seguras em 2024 (GOV 3). O ponto de virada foi a criação de um Comitê de Segurança, mobilizando empresários e autoridades, com um empresário destacando que: "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, que reflete a criação de valor sustentável ao combinar expertise e recursos (Freudenreich et al., 2020), alterou a percepção de uma cidade outrora "muito violenta" (GOV 3) para "bem mais tranquila" (INST 2). As parcerias em saúde e educação também são percebidas como vetores estratégicos, vistas como "um grande exemplo de ajuda" (EMP 7) durante a pandemia de COVID-19. Tal atuação demonstrou uma rede colaborativa que se fortaleceu diante de situações críticas, reforçando a análise das relações estratégicas como catalisadoras de valor compartilhado em contextos complexos e incertos (Chakrabarty, 2020). Melhorias na saúde, como infraestrutura (SOC 3) e resposta a crises por meio da colaboração entre Prefeitura, SINDINOVA, CDL e CREDINOVA (EMP 4), demonstram, na visão dos entrevistados, uma sinergia, no qual os resultados sociais ampliam o retorno econômico e contribuem para o fortalecimento da coesão comunitária (Freudenreich et al., 2020). Na educação, investimentos conjuntos, como escolas públicas com infraestrutura diferenciada (SOC 3), e a eliminação da fila por vagas em creches (GOV 1), são percebidos como resultados dessa articulação. Adicionalmente, os investimentos no SENAI, via parcerias público-privadas (GOV 1), são vistos como reforço à convergência institucional, alinhando-se ao conceito de capital social institucionalizado (Kujala et al., 2017).

Por fim, a gestão ambiental das empresas do APLNS apresenta, na percepção dos entrevistados, uma notável transformação. Eles percebem que práticas inovadoras no tratamento de resíduos e o fortalecimento da regulamentação local promovem a sustentabilidade e consolidam a responsabilidade compartilhada. Um representante governamental relata: "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), o que, na percepção dos entrevistados, reflete princípios da economia circular. Essa regulamentação, percebida como um incentivo a soluções inovadoras por parte das empresas, é um fator chave. Tal 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). Concluindo, na percepção dos entrevistados, o "valor ambiental foi implantado na mentalidade do empresariado" (GOV 1).

Valor Experiencial

A criação de valor experiencial é fundamental na cocriação de valor e na interação com *stakeholders* (Bal et al., 2023; Bridoux & Stoelhorst, 2016). Este valor abrange dimensões intrínsecas, emocionais e simbólicas (sensação de pertencimento, prazer, reconhecimento, status social) e extrínsecas, resultados tangíveis (recompensas financeiras, alcance de metas) (Bal et al., 2023). Essa dualidade impulsiona o engajamento, com o valor intrínseco fomentando o envolvimento emocional e o extrínseco assegurando benefícios concretos (Bal et al., 2023). No APLNS, a colaboração entre empresas, instituições e governo promove ambiente onde *stakeholders* percebem valor além dos ganhos financeiros, incluindo conexões simbólicas e emocionais.

A percepção dos entrevistados revela um forte valor intrínseco no APLNS. Há profunda conexão emocional, com o orgulho sendo central. Um representante governamental exemplifica: "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). Esse pertencimento reforça a criação de valor intrínseco (Bal et al., 2023). O reconhecimento do trabalho individual e coletivo também emerge como chave, com um empresário destacando: "não existe nas maiores redes de lojas do Brasil, uma que não teve ou tem um calçado da minha autoria" (EMP 2), refletindo realização pessoal e fortalecendo a identidade coletiva (Bridoux & Stoelhorst, 2016). A projeção nacional e internacional do APLNS, percebida pelos entrevistados, amplifica o valor emocional, citada por um empresário: "o próprio governador de Minas, em muitas falas, cita Nova Serrana como um exemplo de cidade, de desenvolvimento" (EMP 4). Essa satisfação, impulsionada por prestígio e reputação coletivos, forma um valor que, segundo Chakrabarty (2020), surge em ecossistemas colaborativos porque reputação e reconhecimento catalisam valor econômico e emocional.

Quanto aos valores simbólicos, entrevistados percebem aspectos ligados a status, inovação e reconhecimento institucional. Um empresário ressalta a capacidade técnica: "Nova Serrana hoje tem a capacidade de fazer um tênis esportivo igual às grandes marcas" (EMP 2), evidenciando o status simbólico. A inovação contínua é pilar central; um consultor expressa orgulho: "o polo foi considerado a terceira melhor cidade do Brasil para fazer negócios" (INST 3). Instituições locais, como SINDINOVA e CDL "O coração da indústria e o coração do comércio" (GOV 1), são fundamentais na consolidação do valor simbólico, conferindo legitimidade, coesão e identidade ao ecossistema produtivo (Bal et al., 2023).

Além dos aspectos intrínsecos e simbólicos, a colaboração no APLNS é percebida como pilar para metas organizacionais e continuidade produtiva, configurando valor extrínseco. União e solidariedade são mobilizadas: "há em Nova Serrana um diferencial de união e de doação" (EMP 7). Essa coesão é meio eficaz para desafios. Distingue-se, na percepção dos entrevistados, entre competição de mercado e entre empresários: "não existe concorrência entre

empresários" (EMP 7), o que permite "mesmo competindo, conseguir cooperar" (EMP 4), sendo um maior ativo. A eficácia da lógica cooperativa, destacada na atuação do SINDINOVA, contribui para "organização empresarial muito grande" (INST 3). Depoimentos apontam que a cooperação funciona como "um motor que influencia em tudo" (EMP 7), gerando impactos visíveis no desempenho, contrastando com modelos baseados no autointeresse que dificultam a coordenação (Bridoux & Stoelhorst, 2016). O suporte em situações de necessidade exemplifica: "Se eu precisar de uma matéria-prima aqui, e tiver lá, quem tiver eu pego emprestado lá" (EMP 1), uma dinâmica descrita como a "força propulsora" (EMP 7). Isso alinha-se a Pucci et al. (2020) sobre valor por engajamento de *stakeholders*, e Mainardes et al. (2012) sobre gerenciamento de relações duradouras.

O valor extrínseco relaciona-se fortemente, na percepção dos entrevistados, ao alcance de objetivos concretos. APLNS é visto como ambiente favorável à realização pessoal, profissional e empresarial, reforçado por declarações: "Os valores gerados são de grande importância pelo crescimento da cidade. A cidade que mais cresce no Brasil" (EMP 5), demonstrando oportunidades tangíveis. A competitividade nacional do polo "a gente compete com Franca e com o Sul... e Nova Serrana tem conseguido se destacar" (GOV 1) fortalece a confiança. A democratização das oportunidades é um pilar: "pode chegar um analfabeto e se tornar um grande empresário" (EMP 2; SOC 2), indicando cultura local que promove proatividade e esforço individual, alinhada a Corazza et al. (2024) sobre como ambientes colaborativos com identidades locais fortes catalisam valor econômico e social.

Depoimentos revelam consenso sobre o impacto social positivo do APLNS na formação educacional/profissional, geração de oportunidades econômicas e identidade comunitária. A sinergia entre setor produtivo e ensino é percebida: "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 geração de empregos é fundamental: "Nova Serrana abraça quem quer trabalhar" (INST 3 e INST 7), e a mobilidade social evidenciada por histórias como "pessoas que saíram do zero e conseguem chegar onde chegaram" (EMP 3). A transformação da imagem da cidade, exemplificada pela moradora que reviu sua visão "a cidade me surpreendeu" (SOC 1), reflete desenvolvimento socioeconômico, alinhando-se a Bal et al. (2023) sobre benefícios sociais/culturais ampliando capital simbólico. O ecossistema empreendedor é percebido como chave, com esforços municipais focados na indústria calçadista, que, com engajamento comunitário, potencializa criação de valor multidimensional (Pucci et al., 2020).

Contudo, depoimentos revelam tensões negativas na experiência de viver e trabalhar. A cultura de imediatismo e consumismo exacerbado, ilustrada pela busca por "querer enriquecer... tudo muito rápido" (SOC 2), é percebida como contribuindo para pressão por produtividade e consumo, impactando qualidade de vida. Depoimentos sugerem que a coesão que gera confiança pode levar à sobrecarga, prejudicando a qualidade de vida (Molina-Morales e Martínez-Fernández, 2009). A desvalorização dos produtos "o sapato é muito barato" (EMP 6) e a lógica de trabalho intensivo "o calçado consome qualquer pessoa" (EMP 2) impactam o bem-estar. A produção acelerada impõe um ritmo que transcende o trabalho: "a produção de calçado exige agilidade, então ela te coloca num modo em que você quer aquilo pra tudo" (SOC 2). Esses fatores influenciam a crescente recusa ao trabalho formal "ninguém quer ser funcionário mais de empresa" (SOC 3), refletindo busca por práticas mais voláteis, mudança cultural interpretável pela curva de U invertida (Molina-Morales e Martínez-Fernández, 2009).

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 figura como um dos principais alicerces do desenvolvimento econômico e social, evidenciando um padrão recorrente de colaboração institucional, sustentado por confiança mútua. Strand e Freeman (2015) ressaltam que arranjos colaborativos dessa natureza tendem a gerar os chamados “benefícios estratégicos sustentáveis”. A análise confirma que as relações de confiança sustentam e potencializam a percepção dos demais valores no APLNS.

Na dimensão da colaboração, as parcerias institucionais são essenciais. O apoio da prefeitura ao SENAI (INST 4) simboliza confiança e comprometimento. O SINDINOVA, na percepção dos entrevistados, atua como um articulador central e desempenha uma função de governança estratégica (INST 2), facilitando a coordenação. Há uma percepção de que “todos trabalham juntos” (INST 2), e a governança, percebida como “porta-voz” (GOV 4), acelera a inovação e o desempenho. O apoio mútuo entre empresas, por sua vez, demonstra interdependência: “quando o elo é completo, se torna forte” (INST 2), gerando vantagem cooperativa superior à competição isolada (Strand e Freeman, 2015). Propósitos compartilhados, como o “fortalecimento do empresariado local” (INST 3), unificam interesses, refletindo a boa vontade e objetivos comuns que transcendem interesses individuais (Bal et al., 2023; Wu et al., 2010). A resiliência das redes colaborativas foi exemplar na aquisição coletiva de respiradores durante a pandemia (EMP 4) e na “veia de doação” (EMP 7), com respostas imediatas e incondicionais a emergências (EMP 1; INST 1), ativando um modelo de “Compartilhamento Comunitário” (Bridoux & Stoelhorst, 2016). A prática de empréstimo de matéria-prima, conforme o relato “Se falta um material aqui, eu ligo e eles me emprestam, só assim” (EMP 4), e a atuação de empresários veteranos como mentores informais (EMP 6; EMP 7) favorecem elevados índices de confiança mútua, gerando ganhos em eficiência (Wu et al., 2010). A motivação para essa colaboração, traduzida por um empresário como “Sinto-me satisfeito em poder colaborar com alguém sem sacrifício nenhum” (EMP 1), transcende o cálculo econômico, permitindo que o empresariado “mesmo competindo, conseguimos cooperar” (EMP 4), um paradoxo marcante identificado por Leite et al. (2009).

Quanto aos atributos do valor relacional, confiança e credibilidade alicerçam a coesão institucional. Na percepção dos entrevistados, a cidade, descrita como “muito acolhedora” (EMP 3), favorece um ambiente de confiança. A seriedade e a clareza institucional são consideradas essenciais para fortalecer parcerias duradouras, como ilustrado pelo relato de que “as instituições são sérias e cada órgão cumpre seu objetivo de forma clara” (INST 3), alinhado à literatura sobre o papel da confiança na construção de relações (Bal et al., 2023). A união de forças é percebida como determinante para o sucesso: “aqui a união realmente faz a força” (INST 3), com a “parceria honesta, onde não ficam escondendo cartas na manga” (INST 1) promovendo cooperação contínua e evitando competição destrutiva (Strand & Freeman, 2015). A credibilidade do SINDINOVA é um ativo de elevado valor estratégico, como narrado por um empresário sobre a origem da influência do sindicato “um bicho chamado credibilidade” (EMP 1), construída por uma atuação coerente que inspira confiança (EMP 1). A participação ativa dos associados, conforme percebido por um entrevistado que afirma “vão lá, participam, dão os palpites deles” (EMP 1), evidencia a reciprocidade e a boa vontade (Bal et al., 2023), reforçando sua representatividade “o sindicato fala por quatrocentas indústrias” (EMP 1). Lealdade e boa vontade são percebidas como pilares para o desenvolvimento local. A rápida mobilização do empresariado para suprir respiradores (EMP 4) exemplifica a sinergia, sustentada pela percepção de que “O empresariado, pelo simples fato de ver a importância da qualidade de vida do colaborador, se engaja” (EMP 2). Casos como a mobilização para fortalecer a FANS (INST 6) e a adequação ágil para retornar uma fábrica após incêndio, com empréstimos e doações dos empresários (INST 1; EMP 1 e EMP 7) são percebidos como demonstrações de lealdade ao território. Esses episódios ilustram a força das redes de solidariedade, reforçando a ideia de

Chakrabarty (2020) sobre a formação de redes densas de cooperação. 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. Isso ocorre porque, na percepção dos entrevistados, a articulação do SINDINOVA na coordenação das entidades (INST 2) é um fator crucial para o sucesso do APLNS (GOV 1). Essas práticas refletem elementos de Wu et al. (2010) sobre proximidade relacional e troca de informações, e de Kujala et al. (2017) sobre capital social institucionalizado.

No tocante aos resultados e impactos da cooperação, o crescimento econômico e demográfico é acentuado. Na percepção dos entrevistados, a cidade é descrita como "miscigenada, toda misturada" (INST 5) e "acolhedora" (SOC 3), o que atrai novos moradores e fortalece a coesão social. Contrariando Molina-Morales e Martínez-Fernández (2003), a diversidade no APLNS é percebida como um fator de integração. O crescimento populacional exponencial, de 15 mil para 120 mil habitantes em três décadas (EMP 7), é percebido como diretamente ligado à "terra de oportunidade" (EMP 7; SOC 1) e à "riqueza bem distribuída" (EMP 7), impulsionado pela chegada de "pessoas de todos os lugares" (INST 7). Conquistas como a redução do Regime Especial Tributário (EMP 7) e a ação antidumping para proteger a indústria nacional (EMP 2; EMP 4) ilustram como a cooperação institucional gera impactos econômicos concretos. Por fim, a resiliência e a inovação são evidentes. A construção do Centro de Convenções, por meio de parceria público-privada (EMP 4), ilustra o compartilhamento de recursos (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2003). A criação da FANS com mobilização social (INST 6) destaca a relevância do relacionamento no desenvolvimento de ecossistemas inovadores (Pucci et al., 2020), com sua flexibilidade em criar novos cursos (INST 6) e o fomento à inovação através do SENAI, SEBRAE e SINDINOVA (INST 4) contribuindo para o *intellectual spillover* (Chakrabarty, 2020). Na percepção dos entrevistados, a articulação entre entidades é apontada como uma das principais vantagens competitivas, com um deles afirmando: "Você não vai encontrar em cidade nenhuma essa organização" (EMP 1). A confiança mútua e a cooperação interorganizacional são consideradas pilares para a superação de crises (EMP 4). A articulação com autoridades públicas, por sua vez, é percebida como um atrativo para investimentos, conforme o relato de um entrevistado: "O maior benefício de estar em um APL é ter acesso ao governo" (INST 2). A resiliência do APLNS deriva de uma cultura colaborativa profundamente enraizada, percebida como um mecanismo estruturante de adaptação e crescimento sustentável, conforme ilustrado pelo relato: "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, essencial para a resiliência e competitividade local. Ela emerge de complexas redes formais e informais, forte cooperação interinstitucional, articulações público-privadas estratégicas e uma solidariedade empresarial intrínseca, forjando uma identidade empreendedora distintiva marcada pela "ausência de rivalidade interna".

Os *stakeholders* percebem os valores cocriados como alavancas de desenvolvimento multidimensionais: o Valor Econômico impulsiona crescimento; o Funcional garante eficiência e qualidade operacional global; o Crescimento Pessoal fomenta capacitação e mobilidade social; a Sustentabilidade Corporativa fortalece o compromisso social, confiança e legitimidade institucional; o Experiencial confere orgulho coletivo e capital simbólico e o Valor Relacional emerge como o alicerce fundamental de todos os demais, onde confiança mútua, a lealdade e o

apoio mútuo são pilares evidentes, manifestados em parcerias institucionais sólidas e na cultura de ajuda entre empresas. Essa sinergia impacta sistemicamente a competitividade e resiliência do APLNS, gerando capital humano qualificado e inovação contínua via "*intellectual spillover*" (Chakrabarty, 2020), além de construir um ambiente de negócios favorável e robusto capital social para a governança colaborativa.

A pesquisa contribui empiricamente para a literatura sobre cocriação de valor em *clusters* consolidados, destacando a interconexão de valores tangíveis e intangíveis e reforçando a relevância de estudos sobre *stakeholders* para a compreensão do desenvolvimento regional. Contudo, o estudo apresenta limitações por basear-se na percepção dos entrevistados, podendo não capturar todas as perspectivas, e sua natureza qualitativa focada em um único *cluster* limitando a generalização direta, embora inspire análises futuras.

Recomendam-se futuras pesquisas comparativas entre *clusters* em diferentes maturidades, aprofundamento na análise de interações via Teoria das Redes, investigações sobre o papel cultural e identitário na confiança e empreendedorismo, e quantificação do impacto das dimensões de valor cocriado nos resultados econômicos e sociais. Em suma, o APLNS demonstra que o desenvolvimento sustentável de um *cluster* transcende a eficiência produtiva, dependendo essencialmente da cocriação de valor, impulsionada por colaboração, confiança e compromisso mútuo.

6. REFERÊNCIAS

- 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. *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>
- 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. (2024, April 25). *APLs Brasileiros*. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/observatorioapl/apls-brasileiros>
- 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 Júnior, 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>
- 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>

- 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 (Ed.). (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., & Dmytriyev, 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.dmytriyev>
- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and competition*. *On Competition*, 7, 91.

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>