

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
GV PESQUISA (NPP)

PROF. DR. SEIJI UCHIDA
PROF. DR. JOÃO BAPTISTA BRANDÃO
PROF. DR. MARCIO A. SANCHES

CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS DE CONFIANÇA EMPRESARIAL

SÃO PAULO
2011

RESUMO

O trabalho apresentado neste relatório tem por objetivo pesquisar a constituição e o desenvolvimento da confiança entre os empresários participantes do programa Cooperar para Competir, o qual compõe o conjunto de treinamentos oferecidos para o Arranjo Produtivo Local de Birigui pelo SEBRAE-SP em parceria com instituições locais como o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui, o SESI de Birigui, entre outros. Em termos de metodologia, foi escolhido o método qualitativo para desenvolver uma pesquisa exploratória de estudo de caso (o Cooperar para Competir) e foram utilizadas duas técnicas de pesquisa – a entrevista aberta ou não-dirigida e a técnica de história oral. Para o seu desenvolvimento, foram estabelecidas três grandes áreas de investigação que, juntas, ofereceriam uma visão abrangente do tema analisado: a) a primeira grande área é responsável pelo estudo do contexto e da estrutura econômica do APL em geral, bem como de seus agentes presentes naquela região e suas particularidades. Nesta primeira parte são apresentadas discussões sobre *clusters*, sua importância e representatividade no Brasil e no mundo, bem como uma análise do *cluster* calçadista de Birigui de acordo com o Modelo Diamante proposto por Porter (1999); b) a segunda área abrange tanto a estrutura formal do Cooperar para Competir em cada uma das turmas quanto o processo dinâmico do curso, seus momentos críticos e as estratégias pedagógicas adotadas a cada momento em vista dos desafios. Esta parte contextualiza o programa, apresenta sua estrutura e reflete a construção das bases de cooperação em sala de aula por uma perspectiva axiológica; c) a terceira área, por fim, é caracterizada pela pesquisa de campo, quando foram investigadas as vivências, experiências e impactos dos e nos participantes do ponto de vista subjetivo e como eles entenderam os efeitos em suas vidas profissional e pessoal. As entrevistas abertas foram realizadas com dois grupos de participantes, o Grupo Graduado e o Grupo Novo, a fim entender o desenvolvimento de ambos os grupos, os resultados alcançados pelo primeiro e o efeito da suspensão do programa no segundo. Todo o processo seguido durante a pesquisa permitiu que se chegasse a inúmeras conclusões, como o porquê do sucesso do programa Cooperar para Competir – o sucesso, neste caso, reside no desenho pedagógico que atende a dimensão axiológica, ou seja, não apenas se falou de cooperação, mas se produziu cooperação ao integrar competências, interesses e valores. O programa serviu, então, como um espaço filosófico e laboratorial. Assim, o conteúdo e a sequência seguidos também tem sua importância relativizada frente as relações e a construção de algo que transcende o caráter utilitarista ou funcionalista das disciplinas. As entrevistas individuais e em grupo mostraram que se reconhecerem como iguais foi um fator gerador de confiança entre os participantes, a qual também é expressa quando estes se abrem para compreenderem o modo como os outros atribuem significados para a relação de desconfiança e confiança e passam a estabelecer um sistema de significação comum. Além disso, a consciência de

sua realidade e o reconhecimento de sua responsabilidade junto a si mesmo, à sua empresa, ao projeto desenvolvido no Cooperar para Competir e à comunidade de Birigui marcam, também, a mudança do esquema mental de sapateiro para empresário.

Palavras-chaves: cooperação, competição, APL, *cluster*, confiança, axiologia.

ABSTRACT

The report presented in here aims to research trust's initiation and development between entrepreneurs who participated at Cooperar para Competir program, which is part of the trainings offered to the Arranjo Produtivo Local (APL) de Birigui by SEBRAE-SP and other local institutions such as the Sindicato da Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui and Birigui's SESI. Regarding the methodology used it was chosen a qualitative method to develop an exploratory research of case study (the program Cooperar para Competir) and there were used two research techniques – nondirective interview and oral history. For research progress there were established three areas of investigation that offer together a comprehensive view of the topic, they are: a) the first area is responsible for the context and economic structure analysis of the APL and also for its agents and its particularities. In this first part there are presented discussions about clusters, their importance in Brazil and all over the world, and an analysis of Birigui's shoe manufacturing cluster according to Porter's Diamond Model; b) the second area comprehends both the formal structure of the program for each class and the program's dynamic process, its critical moments and the pedagogical strategies used in these moments. This part also presents the context in which the program was developed and ponders in an axiological perspective about cooperation's basis that is build in class; c) the final area is related to field research when were investigated the experiences and impacts of and to the entrepreneurs who participated in the program and their opinion about the effects it had in their professional and personal lives. The nondirective interviews where applied for two groups, the Graduate Group and the New Group, to understand their development, the results of the Graduate Group and the effect the suspension of the program had over the New Group. All the efforts made during the research culminated in several conclusions as why Cooperar para Competir was successful in its objective – the success lives in the pedagogical structure which support an axiological dimension, as in cooperation was not only discussed but it was effectively produced when competencies, interests and values were integrated. The program worked as a philosophical and laboratorial space. Moreover, the themes and the sequence of the classes are not as important as the relationships built in there, which transcend the utilitarianism and functionalism of the themes. Individual and group interviews revealed that to recognize each other as equals was a trust generator for the entrepreneurs, trust that is also demonstrated when they try to understand the way each other denote meaning to trust and distrust and build a shared meaning system. Furthermore, to recognize their reality and their responsibility to themselves, to their companies, to the project developed at Cooperar para Competir and finally to their community also demonstrates the change in the mental framework of the participants, from shoemaker to real entrepreneur.

Key words: cooperation, competition, APL, *cluster*, trust, axiology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – The Global Biotechnology Clusters map.	30
Figura 2 - Seleção de <i>clusters</i> de indústrias competitivas dos Estados Unidos.....	31
Figura 3 – Regiões Vinícolas da Austrália	32
Figura 4 – Clusters Industriais Japoneses por Região	33
Figura 5 – Clusters de Conhecimento.....	34
Figura 6 - Exemplos de Cluster na Europa	36
Figura 7 - Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Brasil	38
Figura 8 - Cluster de Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo	40
Figura 10 - Localização dos Arranjos Produtivos Locais trabalhados pelo SEBRAE-SP	49
Figura 11 - Localização dos Arranjos Produtivos Locais Prioritários do Estado de São Paulo	50
Figura 12 - Localização da cidade de Birigui	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pólos produtores calçadistas	44
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Benefícios do cluster de conhecimento para os participantes individualmente	34
Gráfico 2 - Benefícios do cluster de conhecimento para as regiões	35
Gráfico 5 - Número de empresas por pólo produtor	44
Gráfico 6 - Número de empregados por pólo produtor.....	45
Gráfico 7 - Volume de exportações em milhões de dólares	45
Gráfico 8 - Volume de exportações em milhões de pares	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os dez maiores exportadores de calçados em 2003 (em milhões de dólares) 43

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Determinantes da Competitividade Nacional	24
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ACIF - Associação do Comércio e Indústria de Franca
APEMEBI - Associação de Pequenos e Médios Exportadores de Birigui
APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçados, Componentes, Artigos em Pelo e seus Sucedâneos
APLs – Arranjos Produtivos Locais
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
CAASP - Cluster de Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo
CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CODECE - Companhia de Desenvolvimento do Ceará
Condei - Conselho de Desenvolvimento Industrial
CSIRO - Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation
EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ETEC - Escola Técnica
Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A
FATEB – Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui
Fatec - Faculdade de Tecnologia
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FNE - Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IBTeC - Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
IED - Istituto Europeo di Design
INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Instituto Pró-Criança - Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPMEs - Micros, pequenas e médias empresas
NICC - Núcleo de Inteligência Competitiva de Couro e Calçado
OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D – Pesquisa e desenvolvimento
PCP - planejamento e Controle de Produção
PIB - Produto Interno Bruto
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA – Plano Plurianual
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI - Serviço Social da Indústria

Sicredi/Ciesp Alta Noroeste - Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empresários do Setor Industrial Associados ao Ciesp da Alta Noroeste do Estado de São Paulo
Sinbi - Sindicato da Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui
SindiFranca - Sindicato da Indústria de Calçado de Franca
Sindimov-SP - Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo
SINDINOVA - Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana
SimABC - Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo do Campo e Região
TCT - Teoria dos Custos de Transação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. OS AGLOMERADOS EMPRESARIAIS E A COMPETITIVIDADE	18
1.1. A abordagem dos Arranjos Produtivos Locais (APLs).....	18
1.2. A Abordagem de Redes de Empresa.....	19
1.3. A abordagem de Cluster.....	21
1.4. A Cooperação como elemento gerador de Competitividade nos Aglomerados	24
1.4.1. <i>As Relações Inter-organizacionais e a Cooperação</i>	25
1.4.2. <i>A Co-operação como estratégia nos Clusters</i>	28
2. CLUSTERS NO MUNDO.....	30
2.1. Clusters no Brasil	37
2.2. Clusters no Estado de São Paulo	41
2.3. Clusters Calçadistas no Brasil.....	42
2.4. Cluster Calçadistas no Estado de São Paulo	47
3. O CLUSTER CALÇADISTA DE BIRIGUI	51
3.1. Características e Histórico.....	51
3.2. O Cluster Calçadista de Birigui segundo o Modelo Diamante de Porter.....	54
3.3. O Programa de APL de Birigui	57
3.4. O Desafio da Cooperação no APL de Birigui	59
4. O PROGRAMA COOPERAR PARA COMPETIR.....	61
4.1. Contexto Histórico que precede o programa Cooperar para Competir.....	61
4.2. Estrutura do programa Cooperar para Competir	64
4.2.1. <i>Núcleos conceituais e práticos a serem abordados no programa</i>	65
5. A CONSTRUÇÃO DAS BASES DE COOPERAÇÃO EM SALA DE AULA: UMA PERSPECTIVA AXIOLÓGICA	70
5.1. As relações educacionais intermediadas por valores	70
5.2. Do institucional ao ontológico em sala de aula – um propósito específico de longo alcance.....	72
5.3. Do ontológico ao institucional em sala de aula – o caminho de volta	76
5.4. Do olhar de professor para o olhar de <i>designer</i> de relações intermediadas por valores	79

5.5. Do desenho para a prática da sala de aula.....	81
6. A COOPERAÇÃO E A QUESTÃO DA INTENCIONALIDADE – O QUE FICOU?	84
6.1. Com relação a conceitos.....	84
6.2. Com relação aos conteúdos e às relações formais.....	86
6.3. Com relação ao tamanho do grupo e à liderança	87
7. PESQUISA DE CAMPO.....	90
7.1. Introdução.....	90
7.2. Histórico de pesquisa e entrevistas.....	91
7.3. Considerações epistemológicas e metodológicas.....	93
7.4. Metodologia	94
7.4.1. Método qualitativo.....	95
7.4.2. Pesquisa exploratória.....	96
7.4.3. Estudo de caso	97
7.5. Técnicas de pesquisa	98
7.5.1. Entrevista aberta ou não-dirigida	99
7.5.2. História Oral	102
7.6. Procedimentos	104
8. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	109
8.1. Grupo graduado.....	109
8.1.1. Caracterização dos sujeitos.....	110
8.1.2. Contextualização do pólo calçadista de birigui	111
8.1.3. Fatores significativos dos participantes.....	116
8.1.4. Cooperar para competir – impactos	121
8.1.5. Cooperar para competir – dinâmica	131
8.1.6. Cooperar para competir - efeitos	143
8.2. Grupo novo.....	159
8.2.1. Caracterização dos sujeitos.....	159
8.2.2. Contextualização do pólo calçadista de Birigui.....	160
8.2.3. Fatores significativos dos participantes.....	162
8.2.4. Cooperar para competir - impactos	162

8.2.5. Cooperar para competir - dinâmica.....	169
8.2.5. Cooperar para competir - efeitos	173
9. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	177
9.1. Grupo graduado.....	177
9.2. Grupo novo.....	189
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	197
11. CONCLUSÃO	199
BIBLIOGRAFIA	202
APÊNDICE A - Entrevista professores Márcio Sanchez e João Baptista Brandão	218
APÊNDICE B – Entrevista Ataliba Mendonça Jr.	225
APÊNDICE C – Entrevista Samir Nakad.....	239
APÊNDICE D – Entrevista Claudia Castilho Fernandes	249
APÊNDICE E – Entrevista Sergio Gracia.....	258
APÊNDICE F – Entrevista Wagner Aécio Poli.....	264
APÊNDICE G – Entrevista Regiane Almeida.....	269
ANEXO A – Mapas institucionais dos APLs no Brasil	275
ANEXO B – Proposta do Programa Cooperar para Competir	279

INTRODUÇÃO

A cidade de Birigui, no interior do estado de São Paulo, com população de aproximadamente 109 mil habitantes, concentra um dos principais pólos de fabricação de calçados do Brasil e um dos principais pólos de fabricação de calçados infantis do mundo. Na cidade operam mais de uma centena de indústrias fabricantes de calçados, dezenas de empresas fornecedoras de matérias primas e de prestadores de serviços especializados (transportadores, manutenção de equipamentos, etc.), além de um conjunto de instituições voltadas ao apoio a este setor, que compreendem associações industriais, órgãos públicos de fomento, instituições de ensino e outros, estruturando desta forma um típico modelo de arranjo produtivo local, no qual interagem numa mesma localidade um aglomerado de empresas concorrentes, empresas fornecedoras e complementares e atividades de apoio a estas atividades setoriais.

A discussão de que aglomerações deste tipo favorecem a geração de vantagens competitivas para as empresas nelas localizadas não é recente. Na literatura econômica, segundo Porter (1999), ela teria surgido com Marshall em 1890 com a discussão das externalidades geradas pela localização das plantas industriais, no livro “*Principles of Economics*”. Posteriormente, a questão das vantagens de localização tem sido abordada por diferentes áreas do conhecimento como Geografia Econômica, Economia Regional, Ciências Gerenciais e mais recentemente nos estudos sobre Inovação e Tecnologia.

Vários estudos têm sido realizados no Brasil utilizando a abordagem de *cluster* e Arranjos Produtivos Locais. Estes estudos normalmente estão relacionados à análise de competitividade de economias locais e regionais (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1999), de pólos industriais (TRISTÃO, 2002), pólos agroindustriais (BRUM E WEDECKIN, 2002; WEDECKIN, 2002), pólos de tecnologia (SUZIGAN, 1999) ou de concentrações de médias pequenas e micro-empresas (AMATO NETO, 2000; RODRIGUES, 2003), dentre outros.

De maneira geral, os estudos de competitividade em aglomerados empresariais (*clusters*) estiveram historicamente focados mais em questões do desenvolvimento econômico, de economia regional e das políticas públicas, do que em questões de gestão empresarial, sendo relativamente recentes no Brasil os estudos que buscam relacionar a localização das empresas em aglomerados à competitividade empresarial, não à competitividade regional e nacional (DI SERIO, 2007)

Dentro da visão de potencializar a competitividade das empresas localizadas em aglomerados empresariais e, conseqüentemente, destes pólos empresariais como um todo, uma das questões críticas é a articulação dos diferentes atores que compõem esta rede de empresas, em especial dos concorrentes, para a cooperação e para o estabelecimento de estratégias coletivas. A idéia não é suprimir a competição, mas sim que, por meio da cooperação, estas empresas possam acessar atributos que ampliem a sua força competitiva como: escala, tecnologia, poder de barganha, capacidade de impor e romper barreiras a entrada, etc. (LEWIS, 1992). O grande desafio neste processo é como desenvolver nestes agentes as competências para ao mesmo tempo cooperar e competir. De forma geral a maioria dos programas de capacitação empresarial trabalha as competências necessárias para o aumento da competitividade, o mesmo não acontecendo com as competências relacionadas à cooperação. Mas o que é necessário para que haja cooperação?

Segundo Morgan e Hunt (1994), a cooperação é um resultado possível e particular nos relacionamentos entre organizações, cuja ocorrência se dá apenas quando ocorre a presença tanto da confiança como do compromisso. Segundo os autores, as relações de confiança e compromisso ajudam a preservar a cooperação entre os parceiros, a resistir às opções de curto prazo em benefício das parcerias de longo prazo e a identificar oportunidades que seriam consideradas de alto risco caso não houvesse a expectativa que os parceiros são comprometidos e não agirão de forma oportunista. Ainda segundo eles, existem fatores que podem afetar positivamente ou negativamente tanto o compromisso quanto a confiança dos participantes das diferentes formas de cooperação. Os fatores que influenciam diretamente a confiança são o compartilhamento de valores e a comunicação, que contribuem positivamente, e o comportamento oportunista, que influencia negativamente. Já o compromisso é influenciado diretamente pela confiança, pelo compartilhamento de valores e pelos custos do encerramento do relacionamento, todos de forma positiva. Neste sentido, as organizações que buscam estabelecer relações de cooperação deverão atuar tanto nos aspectos fortalecedores da confiança quanto do compromisso, desenvolvendo mecanismo de proteção ao término do relacionamento, buscando gerar benefícios mútuos para os parceiros, escolhendo parceiros com congruência de valores e estabelecendo sistemas de comunicação eficazes, como precavendo-se para ocorrência de comportamentos oportunistas nos relacionamentos.

Se, então, a cooperação é um elemento fundamental para a competitividade dos *clusters*, é necessário entendermos mais profundamente como esse processo se dá na prática, quais são os fatores motivadores e inibidores, que recursos precisam ser mobilizados para fomentá-lo, que competências precisam ser desenvolvidas, que atividades devem ser empreendidas para potencializá-lo e que características devem ter as estruturas que irão apoiá-lo. Assim, após um levantamento bibliográfico exaustivo, observamos que quase inexitem estudos voltados especificamente para compreender como ocorre, na prática, este processo de superação da desconfiança que ocorre entre empresários concorrentes e a construção de vínculos de confiança e cooperação. O que encontramos nos estudos existentes é sempre a afirmação que é necessária a cooperação para que os *clusters* se concretizem; ou ainda, os autores observam que, onde os *clusters* obtiveram sucesso, isto se deveu ao estabelecimento de relações de cooperação.

No Arranjo Produtivo Local de Birigui vêm sendo desenvolvidas, desde 2004, uma série de atividades cooperativas entre as empresas concorrentes locais, visando fortalecer a competitividade dessas empresas e do pólo calçadista local. No ano de 2007, iniciou-se, com apoio do SEBRAE-SP e sob a coordenação do Sindicato do Calçado e Vestuário de Birigui (Sinbi), um programa de capacitação de 20 micro e pequenas empresas no qual, além de buscar o desenvolvimento de competências ligadas diretamente à melhoria da eficiência e eficácia dos negócios, como programas de capacitação em gestão de produção, gestão financeira, em *marketing* e vendas, em planejamento estratégico, etc., implementou-se também um programa específico voltado ao desenvolvimento da competência colaborativa dos empresários locais, este denominado “Cooperar para Competir”.

O pressuposto axiológico do programa é o de que há uma lógica de seqüenciamento na construção do processo de cooperar para competir: é necessário, primeiro, construir a confiança entre os participantes para que possam, em seguida, firmar compromissos e, por fim, praticar a cooperação. Entretanto, este processo na prática se realiza de maneira diversa: começa-se assumindo o compromisso de fazer algo

junto, mas, para isso ocorrer, buscam a cooperação, o que em geral não funciona. Procuram, então, os motivos e razões do fracasso do intento inicial, o que os levam a fazer revisões dos valores envolvidos e, como que por *insight*, recomeçam o processo em outras bases. Ao final, percebem que “está dando certo, pois agora há confiança entre nós” (o conceito de confiança só aparece depois que explicitam os valores que sustentaram essa “nova forma de fazer as coisas”).

Neste estudo procuramos, portanto, desenvolver uma pesquisa sobre o trabalho comportamental realizado dentro dos cursos do APL de Birigui. Foi feita, para tanto, uma pesquisa de campo onde ouvimos os micros e pequenos empresários que participaram do Programa Cooperar para Competir e investigamos, a partir do ponto de vista deles, o impacto que este programa teve, como o programa os levou a lidar com a desconfiança esperada entre concorrentes e como foram criados vínculos de confiança, condição essencial para haver cooperação.

Buscamos, nesse sentido, preencher pelo menos parte da lacuna encontrada na literatura de estudos que procuram compreender como ocorre na prática o processo de criação de vínculos de confiança e cooperação entre empresários para melhor competir.

1. OS AGLOMERADOS EMPRESARIAIS E A COMPETITIVIDADE

As aglomerações empresariais estão presentes no mundo todo, em especial nos países desenvolvidos. A discussão sobre a existência de vantagens decorrentes da localização das empresas nos aglomerados não é recente, estando presente na literatura econômica, desde 1890, no livro “*Principles of Economics*” de Marshall, em que o autor analisa os distritos industriais e a geração de externalidades decorrentes dessas aglomerações de plantas industriais, bem como o melhor desempenho das empresas neles localizadas (MARSHALL, 1920). Desde então, a questão das vantagens geradas pelas aglomerações empresariais tem sido estudada por diferentes áreas do conhecimento como a Geografia Econômica, a Economia Regional e, mais recentemente, pela Ciência Gerencial. Historicamente, os estudos sobre aglomerados empresariais estiveram focados mais em questões relacionadas ao desenvolvimento econômico regional e à formulação de políticas públicas do que em questões de gestão, competitividade e estratégia empresarial.

A partir dos estudos realizados por Porter no início da década de 1990, em que são analisados os fatores determinantes das vantagens competitivas das nações e os quais atribuíram à aglomeração de empresas (*cluster*) um papel crítico na geração de produtividade das empresas e na competitividade das regiões, e dos estudos seqüentes do mesmo autor – estes baseados no instrumental analítico desenvolvido pelo mesmo (modelo de diamante) - novas análises de *clusters* foram possíveis e mais uma vez foi destacada a importância das estruturas e contextos dessas aglomerações, fazendo com que o tema passasse a atrair muitos estudiosos da área de Gestão e Estratégia Empresarial, além de muitas escolas de negócio que passaram a incluí-lo em suas grades curriculares. (PORTER, 1990, 1998a; 1998b e 2003)

Também estudiosos do tema, Di Sérico e Figueiredo (2005) afirmam que as concentrações geográficas de empresas têm sido estudadas com base em três abordagens distintas: dos arranjos produtivos locais (APLs), das redes organizacionais e de *cluster*.

1.1. A abordagem dos Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Na visão dos Arranjos Produtivos Locais, as aglomerações produtivas potencializam o desenvolvimento econômico e social da localidade em que estão inseridas. Segundo esta abordagem, um APL se caracteriza não só pela concentração de empresas ligadas a uma atividade produtiva num determinado território, como também pela presença de uma forte integração entre os elementos econômicos, políticos e sociais presentes na localidade, além da existência de relações de cooperação entre as empresas. Os recursos e contextos seriam capazes de gerar sinergias que favoreceriam o desenvolvimento de economias de escala, inovações e outros elementos geradores de produtividade e competitividade, capazes de promover o desenvolvimento econômico e social local. (LASTRES, 2003; CASSIOLATO & LASTRES, 2003 e 2004; AQUINO, 2005)

Dentro desta visão, um dos aspectos fundamentais para a busca do desenvolvimento local seria a melhoria na dotação dos fatores de produção (mão de obra, infraestrutura, crédito, etc.) e da relação entre os agentes atuantes no aglomerado (empresas, institutos de ensino e pesquisa, organismos de classe, órgãos públicos, etc.). Nesse sentido, caberia ao Estado, promotor do desenvolvimento econômico e social entre outras funções, um papel fundamental na condução de políticas públicas que potencializassem melhor desempenho dos arranjos.

Diversos estudos com base nesta abordagem têm sido realizados no Brasil nos últimos anos, tanto no sentido de mapear APLs¹, analisar economias regionais e propor políticas públicas², analisar ou comparar aglomerados empresariais de diferentes tipos de negócios, como calçados, tecnologia de informação, tabaco, ovinocaprinocultura, dentre outros³.

O foco destes estudos normalmente está ligado a questões que visam promover o desenvolvimento econômico e social do local ou da região, e esta abordagem tem sido adotada por diferentes iniciativas de políticas públicas tanto na esfera federal, quanto nos estados e municípios, envolvendo organismos como Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Secretarias de desenvolvimento de diferentes estados, Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE), etc.

1.2. A Abordagem de Redes de Empresa

Nesta visão, as concentrações empresariais são analisadas como redes de empresas compostas por atores (empresas, órgãos de apoio de fomento, universidades, etc.), recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) e atividades (fabricação, fornecimento de serviços, geração de conhecimento, etc.). Este agrupamento de empresas e unidades especializadas, coordenado por mecanismos de mercado, cria teias de comunicação e de compromissos em diferentes direções. (NOHRIA, 1992; NOHRIA & ECCLES, 1992) A frequência e a intensidade dos relacionamentos estabelecidos entre estes atores permitem a estruturação de arranjos cooperativos entre eles, que, por sua vez, possibilitam aos participantes acesso a recursos e conhecimentos que estão fora dos limites de suas organizações, potencializando assim a geração de melhorias técnicas, de inovações e de competitividade. Em função disto, os arranjos organizacionais cooperativos, chamados por Powell (1987) de “formas híbridas de organização”, seriam uma alternativa eficaz à hierarquia vertical, possibilitando a sobrevivência e o crescimento das pequenas e médias organizações. (POWELL, 1987 e 1990; AMATO NETO, 2000).

¹ Estudos de Cassiolato e Lastres (2003) e Silva (2007).

² Estudos de Freitas (2009) e de Cassiolato e Lastres (2004).

³ Estudo de Alves (2004) sobre calçados, Lima (2009) e Santos (2004) sobre tecnologia de informação, Wegner, Maciel e Alivieri (2009) sobre tabaco, Barroso e Soares (2009) sobre ovinocaprinocultura.

Ainda segundo a visão das redes organizacionais, um aspecto relevante para o desempenho desses arranjos é o desenvolvimento de relações de compromisso, a confiança e a conseqüente cooperação entre os atores da rede. (POWELL, 1990; DI SÉRIO & FIGUEIREDO, 2007; AMATO NETO, 2000) As aglomerações empresariais seriam, segundo esta abordagem, uma espécie particular de rede de empresas, uma rede regional. Esta rede, assim como as demais que se estruturam por meio de relacionamentos cooperativos - neste caso, relacionamentos verticais (ao longo da cadeia de fornecimento) e horizontais (entre concorrentes ou entre empresas e instituições como universidades, associações de classe, etc.) - demanda que se estabeleçam relações de confiança e de compromisso entre os seus atores. Segundo Humphrey e Schmitz (1998), em função do alto volume de transações e do alto grau de dependência que se estabelece entre as empresas de um aglomerado, os relacionamentos deste tipo são os que demandam mais confiança entre as partes envolvidas.

Amato Neto (2000), por sua vez, destaca a importância dos relacionamentos inter-firmas para a competitividade. Segundo o autor, que define um grupo de empresas de uma mesma região que produz produtos similares como um *cluster*, os benefícios decorrentes apenas da proximidade das empresas de ramos afins seriam muito limitados, de maneira que a eficiência coletiva de um aglomerado resultará mais dos relacionamentos estabelecidos entre as empresas do que propriamente da concentração geográfica e setorial.

O autor relaciona ainda um conjunto de fatores facilitadores apresentados por Humphrey e Schmitz (1998) num estudo anterior para a geração de benefícios para os componentes de um aglomerado de empresas:

- *Divisão do trabalho e da especialização entre produtores.*
- *Estipulação da especialidade de cada produtor.*
- *Surgimento de fornecedores de matérias-primas e máquinas.*
- *Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes.*
- *Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis.*
- *Surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas,*
- *Surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros. (AMATO NETO, 2000, p. 54)*

Uma série de iniciativas e arranjos cooperativos, que servem como alternativa tanto para a integração vertical como para as transações típicas de mercado, podem ser desenvolvidos entre as empresas participantes de um aglomerado. Dentre estas iniciativas e arranjos estão a formação de consórcios para a exportação, a formação de consórcio para o desenvolvimento de tecnologias, a formação de estruturas conjuntas para compras de matéria-prima ou componentes, a participação conjunta em feiras e eventos, o compartilhamento de fretes, o desenvolvimento de parcerias estratégicas entre empresas de maior porte e os fornecedores locais de pequeno porte, o desenvolvimento de treinamentos em conjuntos e outras. (AMATO NETO, 2000)

Dentre as características de um aglomerado, uma das mais importantes é a geração da eficiência coletiva que a conjunção entre os aspectos geográficos e setoriais possibilitam. A eficiência coletiva é decorrente dos processos coletivos locais que oferecem maior capacidade de respostas às exigências de mercados, valorizam os relacionamentos entre empresas, compartilham riscos e custos, de modo que estes relacionamentos locais contribuem para a melhoria da capacidade tecnológica e para a contínua inovação. (AMATO NETO, 2000; SCHMITZ, 1994) Amato Neto (2000) acredita que “a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva que raramente produtores separados podem atingir”. (AMATO NETO, 2000, p. 54)

Para Zaccarelli (2000) as vantagens competitivas de um aglomerado dependem das seguintes características: alta concentração geográfica, tipos de empresas e instituições, nível de especialização das empresas, presença de grande número de empresas de cada tipo, aproveitamento de subprodutos e reciclagem de material, grau de cooperação, rivalidade, uniformidade do padrão tecnológico e valorização social das atividades desempenhadas. Segundo o autor, os aglomerados que possuem todas as características relacionadas são classificados como completos, enquanto os outros, que não atendem a todos os requisitos, são classificados como incompletos. Para eles, quanto menos completo for o aglomerado, menores serão suas vantagens competitivas em relação a outros agrupamentos de empresa.

Diversos estudos com base nesta abordagem têm sido realizados no Brasil nos últimos anos. O foco destes estudos normalmente está relacionado com a melhoria das interações entre os atores e as atividades da rede, de modo a permitir o acesso a recursos que individualmente estas organizações não teriam e a geração de sinergias decorrente da atuação em rede, possibilitando assim a criação e a difusão de conhecimentos, inovações, boas práticas de operação etc. no aglomerado, e, por consequência, ganhos de produtividade e competitividade para as empresas (em especial pequenas e médias) e para o cluster como um todo. (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1999; BALDI & VIEIRA, 2006; GUSMAO, LUCIANO & TESTA et alli 2008; COLLA, 2009; CURTIS & HOFFMAN, 2009)

1.3. A abordagem de Cluster

A visão de *cluster* tem como um dos seus principais expoentes Michael Porter, que define *cluster* como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. (PORTER, 1999, p. 211).

Para Porter, os *clusters* envolvem normalmente fornecedores especializados de insumos, componentes, serviços e equipamentos, empresas correlatas de bens ou serviços finais, instituições financeiras e organismos de apoio como universidades, órgãos de normatização e associações comerciais. Outro aspecto importante na visão de *cluster* é que estes agrupamentos de empresas localizam-se num determinado espaço geográfico, que pode ser uma cidade, uma região dentro de um determinado estado ou país, ou até mesmo uma região que abranja áreas pertencentes a países diferentes, de maneira que um

dos elementos fundamentais para caracterizar um cluster é o aspecto regional desta concentração empresarial.

Ainda segundo o autor, além da concentração regional, os *clusters* têm como características o fato de envolverem um conjunto de empresas que competem e cooperam simultaneamente entre si. A presença de agrupamentos de empresas deste tipo é bastante comum na maioria das economias industriais, em especial nas mais avançadas, como os aglomerados de produtores de calçado, couro e moda da Itália, os produtores de vinho da Califórnia e as concentrações de empresas de tecnologia da informação do Vale do Silício e de cinematografia de Hollywood, também do estado da Califórnia, nos EUA. (PORTER, 1998b e 1999)

Outro aspecto que caracteriza os *clusters* é a interdependência entre os setores e as instituições que os compõem. As atividades realizadas neste tipo de aglomerado podem envolver empresas de diferentes portes, muitas vezes pertencentes a setores diferentes, como é o caso de setores de manufatura de bens de capital, de manufatura de bens de consumo, de comercialização de produtos ou de pesquisa e desenvolvimento. Estes setores e suas atividades, contudo, estão relacionados a uma mesma cadeia produtiva.

Ainda segundo Porter (1999), a identificação de um *cluster* deve levar em consideração, além da concentração regional, aspectos como presença de uma grande empresa ou concentração de empresas semelhantes, existência na cadeia produtiva de relacionamentos verticais entre as empresas e entre empresas e instituições, relacionamentos horizontais e de complementaridade entre as empresas de diferentes setores, presença de instituições que sejam capazes de suprir o aglomerado de qualificações especializadas e ação de agências governamentais e outros órgãos regulatórios.

A competitividade das empresas nos *clusters* é, segundo o autor, também relacionada a quatro conjuntos de fatores: 1) às condições dos fatores (insumos), 2) aos setores correlatos e de apoio, 3) às condições de demanda e 4) ao contexto para a estratégia e a rivalidade das empresas, estruturando um modelo denominado pelo autor como “diamante” (Esquema 1). Destaca-se que os *clusters* influenciam a competitividade por meio do aumento da produtividade de seus integrantes, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e pelo fomento à formação de novas empresas que estimulam a inovação e ampliam o aglomerado. (PORTER, 1999)

Para Porter (1998b), o fato das empresas estarem instaladas numa região onde existe concentração de fornecedores, de clientes, de empresas complementares e até mesmo de rivais permite que ela ofereça às organizações vantagens no acesso aos fornecedores de insumos, componentes e máquinas, no acesso à mão-de-obra especializada, no acesso à informação, à tecnologia e às instituições e bens públicos e maiores incentivos à melhoria de desempenho. Neste sentido, considera-se que os *clusters* aumentam a produtividade das empresas nele instaladas, ampliando assim suas capacidades de competir em relação às demais.

Destaca-se ainda que as empresas de um aglomerado são mais sensíveis às necessidades dos compradores do que os competidores isolados e também que, em função do acesso a fornecedores e a setores de apoio, as empresas pertencentes aos *clusters* possuem melhores condições para o desenvolvimento, para a aplicação de novas tecnologias e para melhorias operacionais, bem como para realizar pesquisas e desenvolvimentos de forma mais ágil e flexível e a custos menores. Todos estes fatores,

somados à pressão decorrente da competição entre as empresas locais, fazem com que os *clusters* exerçam também um papel importante na geração das inovações nas empresas. (PORTER, 1999)

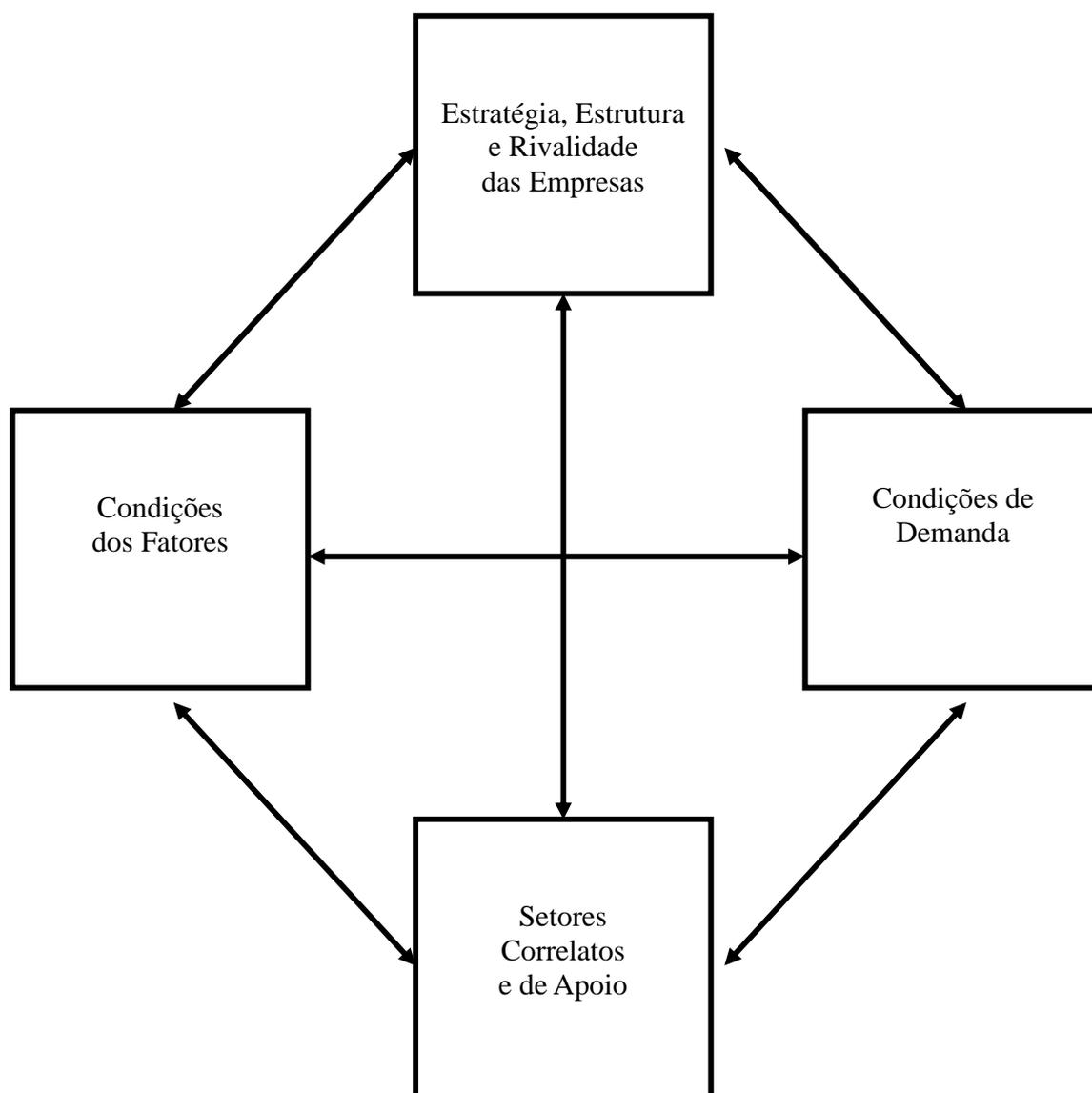
Outro aspecto ressaltado pelo autor em relação aos aglomerados é o estímulo à formação de novas empresas que eles produzem; a concentração e a especialização tornariam mais claras as oportunidades para novos negócios, diminuiriam a percepção dos riscos de novos empreendedores e imporiam barreiras menores à entrada em atividades relacionadas ao *cluster*, se comparadas às barreiras existentes nestas atividades em outros locais.

Vários estudos sobre aglomerados empresariais com base na abordagem de *cluster* também tem sido realizados no Brasil nos últimos anos. Dentre estes estudos destacam-se os que são relacionados à metodologia proposta por Porter e sua aplicação⁴, à identificação de clusters empresariais e seus elementos de competitividade⁵ e aos impactos das aglomerações nas economias regionais⁶.

⁴ Estudos realizados por Di Sérgio e Figueiredo (2007) e por Csillag e Figueiredo (2009).

⁵ Estudos sobre Clusters Empresariais no Brasil (2007).

⁶ Estudos realizados por Figueiredo (2009) e Brito e Porto (2009).



Esquema 1 - Determinantes da Competitividade Nacional
Fonte: Adaptado de Porter (1999)

1.4. A Cooperação como elemento gerador de Competitividade nos Aglomerados

Apesar das abordagens de Arranjo Produtivo Local (APL), Redes Locais e *Cluster* possuírem muitas convergências na análise das concentrações empresariais e seus requisitos de competitividade, elas apresentam diferenças importantes em alguns pontos.

Uma das importantes divergências entre a abordagem APL e de *cluster* está relacionada ao papel a ser desempenhado pelo Estado no desenvolvimento econômico

destes agrupamentos empresariais. Enquanto na visão dos APLs é destacada a ação das políticas públicas como um elemento relevante para o desenvolvimento empresarial local, em especial das empresas de menor porte, na visão de *cluster* os atores centrais que viabilizarão o desenvolvimento são as empresas locais e sua capacidade competitiva e não a ação pública, apesar do entendimento que o Estado tem um papel importante de facilitador na superação de gargalos existentes nas economias locais.

Se comparada à abordagem das redes empresariais, a qual destaca a estruturação de arranjos institucionais, o compartilhamento de recursos, o estabelecimento de acordos colaborativos (alianças, parcerias, etc.) entre os atores como elementos fundamentais para a geração da eficiência das concentrações empresariais, a abordagem de *cluster* se diferencia por entender que os relacionamentos são pautados por normas de conduta e reciprocidade nas trocas, as quais conterão o senso oportunista e elevarão a colaboração pela geração de externalidades decorrentes da proximidade (disponibilidade de mão obra, infraestrutura, conhecimento, etc.) e pela convivência da competição com a cooperação (DI SERIO & FIGUEIREDO, 2007).

De modo geral, apesar das divergências em relação a outros aspectos, tanto para os autores da abordagem de APLs quanto para os de redes de empresa e de *cluster* a cooperação é considerada um elemento fundamental para a geração de competitividade nos aglomerados empresariais. Ainda assim, apesar da relevância da cooperação para a competitividade dos *clusters* e das empresas neles localizadas, são escassos no Brasil os trabalhos que analisam com mais profundidade como se estabelecem e se desenvolvem estas relações cooperação nos *clusters*.

1.4.1. As Relações Inter-organizacionais e a Cooperação

A sociedade contemporânea fez com que as organizações passassem a ser cada vez mais interconectadas e interdependentes, uma vez que a delimitação entre o que é a organização e o que é seu ambiente não parece mais tão clara. Dessa forma, a estratégia das organizações passa a levar em consideração não só os seus interesses específicos (numa abordagem isolada), mas também a complexidade de sua rede de relacionamentos, que inclui fornecedores, clientes, concorrentes, agentes de fomento, entidades de classe. Assim, a cooperação, aqui definida como situação em que organizações autônomas trabalham juntas para atingir objetivos de seu interesse, passa a ser uma ferramenta importante na busca da competitividade.

Diversos autores que estudam arranjos cooperativos - que incluem parcerias entre fornecedores e clientes, *joint-ventures*, alianças estratégicas, consórcios empresariais e redes de empresa - analisam as motivações e os fatores críticos para o sucesso da cooperação nestes arranjos.

Para Barringer e Harrison (2000), existem ao menos seis teorias que buscam explicar as razões que levam as empresas a estabelecerem relações de cooperação com outras organizações: a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Dependência dos Recursos, a Teoria da Escolha Estratégica, a Teoria do *Stakeholder*, a Teoria da Aprendizagem e a Teoria Institucional.

Dentre as teorias relacionadas pelos autores, a que parece mais influenciar os estudos sobre arranjos cooperativos é a Teoria dos Custos de Transação (TCT). Segundo esta teoria, a racionalidade limitada dos agentes, a incerteza em relação ao futuro, a limitação dos contratos, o comportamento oportunista dos agentes econômico e a especificidade dos ativos, fazem com que as relações empresariais envolvam custos de transação, decorrentes não da produção dos bens e serviços, mas de negociação, do monitoramento e da gestão das trocas entre pessoas e organizações. (WILLIANSO, 1975) A TCT defende ainda que os relacionamentos cooperativos inibem o oportunismo dos agentes e reduzem as incertezas presentes nas relações tradicionais de mercado, permitindo, desta maneira, a redução dos custos de transações nas relações, sem que a organização tenha que internalizar as atividades à sua estrutura. (WILLIANSO, 1975 e 1985)

Outra teoria que influencia muitos estudos sobre arranjos cooperativos, em especial sobre *joint-ventures* e alianças entre fornecedores e clientes, é a Teoria da Dependência de Recursos. De acordo com esta teoria, a dependência de recursos externos faz com que as organizações busquem adquirir e controlar os recursos que necessitam por meio de relacionamentos de cooperação interorganizacional. Assim, a motivação para o estabelecimento de relacionamentos cooperativos seria a redução da dependência das relações discretas com os fornecedores de recursos escassos, convertendo-as em relações duradouras e de longo prazo. (BARINGER & HARRISON, 2000; SANCHES, 2003)

Para a teoria da Escolha Estratégica, que também está presente em muitos estudos sobre arranjos cooperativos, em especial estudos sobre consórcios e alianças de domínio operacional e comercial, a motivação para a cooperação decorre da busca do aumento do poder de mercado e de competitividade das organizações envolvidas. Nesse sentido, o estabelecimento de relacionamentos de cooperação é buscado pelas partes visando aspectos como a ampliação de mercados, a construção de barreiras à entrada, a racionalização das capacidades internas, a maximização das capacidades de oferecer produtos, a ampliação da eficiência operacional, a redução de custos, entre outros.

Outras motivações para o estabelecimento de relacionamento de cooperação entre as empresas identificadas nas teorias analisadas são a redução da incerteza e alinhamento dos interesses dos *stakeholders* envolvidos (Teoria do *Stakeholder*), a aprendizagem com outras organizações (Teoria da Aprendizagem) e legitimidade e prestígio (Teoria Institucional).

Buscando analisar os requisitos para o sucesso dos relacionamentos cooperativos, Morgan e Hunt (1994) destacam que um dos fatores mais importantes para este resultado é a existência de confiança e de compromisso entre as organizações. Segundo eles, o compromisso significa o desejo de manutenção de forma duradoura de uma relação considerada importante, e a confiança implica na existência de uma relação em que um parceiro acredita que o outro parceiro é confiável e íntegro.

Os autores afirmam que a confiança e o compromisso em conjunto são fundamentais, pois ajudam a preservar a cooperação entre os parceiros, a resistir às opções de curto prazo em benefício das parcerias de longo prazo e a identificar oportunidades antes vistas como de alto risco caso seus parceiros agissem de forma oportunista. Nesse sentido, a confiança e o comprometimento seriam geradores de “eficiência, produtividade e eficácia”. (MORGAN & HUNT, 1994, p.22)

Morgan e Hunt (1994) confirmam a existência de fatores os quais podem afetar positivamente ou negativamente tanto o compromisso quanto a confiança dos

participantes das diferentes formas de cooperação. Os fatores que influenciam diretamente a confiança são o compartilhamento de valores e a comunicação, que contribuem positivamente, e o comportamento oportunista, que influencia negativamente. Já o compromisso é influenciado diretamente pela confiança, pelo compartilhamento de valores e pelos custos do encerramento do relacionamento, todos de forma positiva. Os autores relacionam ainda cinco tipos de resultados qualitativos decorrentes da confiança e do compromisso. Do compromisso resultam a concordância, a propensão a romper o relacionamento e a cooperação, e da confiança resultam os conflitos funcionais (considerados importantes para prevenir a estagnação, estimular o interesse à curiosidade e gerar produtividade), a incerteza e a cooperação.

Morgan e Hunt (1994) acreditam ainda que a cooperação é um resultado possível e particular nos relacionamentos entre organizações cuja ocorrência se dá apenas quando há tanto confiança como compromisso. Portanto, as organizações que buscam estabelecer relações de cooperação deverão atuar nos aspectos fortalecedores tanto da confiança quanto do compromisso, desenvolvendo mecanismos de proteção ao término do relacionamento e deverão buscar a geração de benefícios mútuos para os parceiros com os quais deve haver congruência de valores, estabelecendo sistemas de comunicação eficazes como forma de precaver-se de comportamentos oportunistas nos relacionamentos.

Seguindo esta mesma linha, Preiss, Goldman e Nagel (1998) destacam que o sucesso dos relacionamentos entre empresas depende claramente da capacidade de cada empresa de confiar na outra. Desta maneira, sugerem que as partes que buscam um relacionamento bem sucedido definam de modo claro quais os comportamentos considerados aceitáveis e éticos, os métodos consensuais de lidar com o imprevisto, bem como questões sobre propriedade intelectual e sobre informações produto do relacionamento. Os autores destacam ainda a capacidade de “cumprir a palavra” (honrar compromissos estabelecidos) como o fator chave do sucesso das parcerias.

Humphrey e Schmitz (1998), ao analisarem diferentes tipos de arranjos cooperativos entre empresas, destacam o papel da confiança e das sanções nestes relacionamentos. Em função dos relacionamentos entre empresas envolverem riscos de fraudes, comportamentos oportunistas e incertezas quanto ao futuro, estes relacionamentos podem demandar, além da confiança, também a previsão e incorporação de sanções, as quais, contudo, deverão atuar de forma complementar.

Os autores destacam que as sanções funcionam de forma mais efetiva em relacionamentos claramente delimitados, cujo nível de incerteza é baixo e quando sua aplicação é simples, de forma que a aplicação exclusiva de sanções para o desenvolvimento de relações de transações entre empresas é muito limitada. Destacam ainda que, se os relacionamentos dependessem apenas das sanções, as relações de trocas se limitariam às do tipo *spot*⁷, restringindo assim a perspectiva do desenvolvimento de especializações.

Por fim, afirmam que os relacionamentos típicos que demandam confiança mínima, normalmente oferecidas pelo ambiente legal e institucional e pela reputação das organizações envolvidas, são denominadas transações comerciais diretas. Dentre as relações que demandam maior confiança, decorrentes de inter-relação e interdependência

⁷ Transações no mercado de *commodities* em que os negócios são realizados com pagamento a vista e entrega imediata de mercadorias. (SANDRONI, 1985)

entre as organizações, estão os relacionamentos entre empresas nas cadeias de suprimentos, as relações entre as empresas nos *clusters* e em outras formas de redes de empresa, pois um nível de confiança mais amplo é necessário nestes tipos de relacionamentos.

1.4.2. A Co-opetição como estratégia nos Clusters

Um modelo adequado para explicar o comportamento das empresas na busca da competitividade dentro de um *cluster* é o de “co-opetição” proposto por Brandenburger e Nalebuff (1996). Neste modelo, as empresas se inserem em “redes de valor”, estabelecendo relacionamentos verticais com fornecedores e clientes e horizontais com concorrentes e complementadores. Entretanto, segundo a abordagem da “co-opetição”, os elementos da rede não podem ser caracterizados por definição como “amigos” e “inimigos”, pois, em determinados momentos, os interesses comuns fazem com que operem em cooperação, enquanto que em outros momentos, quando os interesses são conflitantes, estes mesmos elementos competem entre si. Neste modelo, o estabelecimento de relações de cooperação não irá, necessariamente, implicar na supressão da competição entre os envolvidos, e nem vice e versa.

Para os integrantes de *cluster*, pensar em termos de “co-opetição” significa manter vivo o espírito da concorrência e a conseqüente busca por inovação para obtenção de vantagens competitivas sobre os rivais, e, ao mesmo tempo, valer-se da cooperação com fornecedores, clientes, organismos de apoio (tecnológicos, educacionais, associativos, etc.) e com concorrentes visando o aumento da competitividade do *cluster* e das empresas nele instaladas.

Um dos grandes desafios das empresas que se inserem nos *clusters* é o de aprimorar suas competências para a cooperação sem prejudicar sua capacidade de competir com os demais agentes, além de aprimorar ainda sua capacidade de competir sem prejudicar a possibilidade de cooperar com os demais membros da rede.

Diversos autores destacam que a cooperação nos *clusters* decorre da frequência e do volume de informações que são trocados entre os elementos do mesmo; outros ressaltam que a similaridade de valores e a reciprocidade de relações geradas pela proximidade fortalecem os laços de confiança e cooperação entre as empresas da rede; e há aqueles que acreditam no papel das instituições - como é o caso das associações empresariais - como elementos fundamentais para o estabelecimento de um espaço de interações continuadas, propício ao fortalecimento da confiança e do compromisso e, por conseqüência, ao desenvolvimento de competências de trabalhar em conjunto e de gerar vantagens decorrentes da cooperação.

Sendo a cooperação um elemento fundamental para a competitividade dos *clusters*, é preciso entender mais profundamente como esse processo se dá na prática, quais são os fatores motivadores e inibidores, que recursos precisam ser mobilizados para fomentá-lo, que competências precisam ser desenvolvidas, que atividades devem ser empreendidas para potencializá-lo e que características devem ter as estruturas que irão apoiá-lo.

Apesar da literatura sobre alianças estratégicas, redes de empresas e *clusters* dar grande destaque ao papel exercido pela cooperação, considerada um elemento chave para a obtenção de melhores desempenhos nestas modalidades de arranjos inter-organizacionais, são escassos os estudos que analisem aprofundadamente como esta relação se estabelece e se desenvolve entre os agentes e as organizações empresariais envolvidas nesses processos.

2. CLUSTERS NO MUNDO

As aglomerações com especialização em um setor produtivo e que buscam a cooperação para o desenvolvimento local são encontradas em todo o mundo, em maior ou menor grau. Alguns países, como os países membros da União Europeia e os Estados Unidos, apresentam um grande número de clusters nos mais diversos setores como o cluster de Hollywood, na Califórnia, especializado no ramo cinematográfico; o cluster automotivo do sul da Alemanha, com empresas como BMW e Volkswagen e o cluster de transporte e logística de Rotterdam, na Holanda.

Além dos *clusters* citados, há ao redor do mundo diversas outras concentrações que também ocupam papel de grande importância no desenvolvimento local das áreas em que estão inseridas. Os *clusters* de turismo de Altigracia, na República Dominicana e da Crimeia, na Ucrânia; os especializados em tecnologia como em Bangalore, na Índia, e em Mascate, em Omã; os de vinho encontrados em Adelaide, na Austrália, e no Vale do Maipo, no Chile; ou os de biotecnologia, presentes em lugares como Hong Kong, na China e Cidade do Cabo, na África do Sul (Figura 1), são exemplos que evidenciam a existência de aglomerados por todos os continentes.

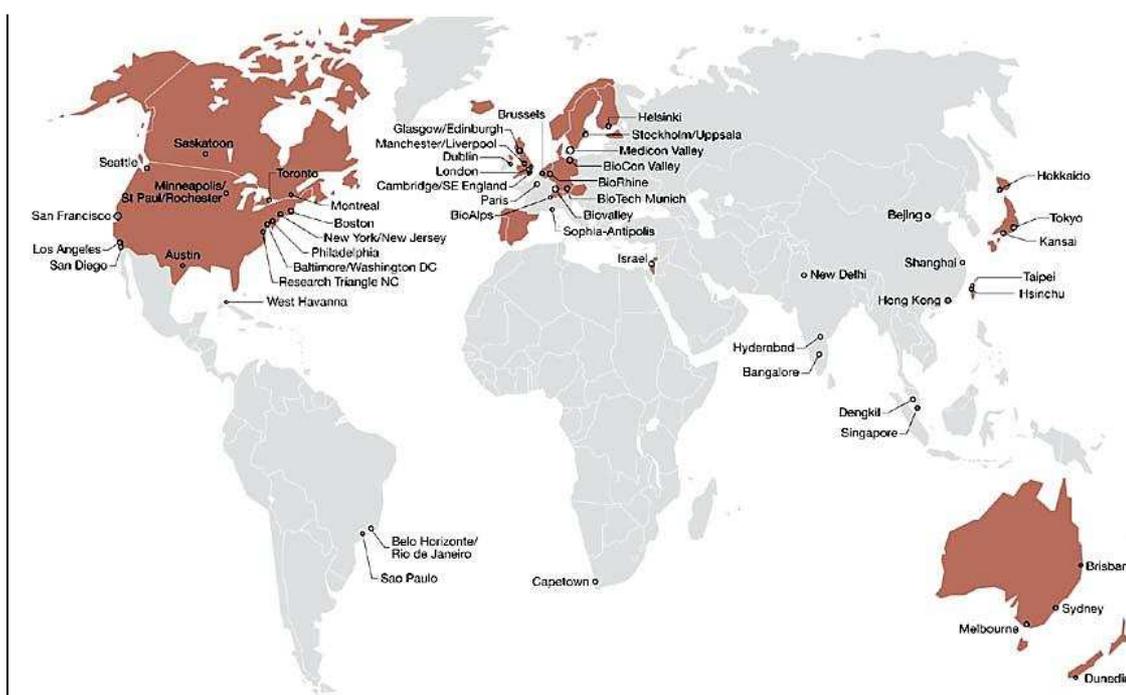


Figura 1 – The Global Biotechnology Clusters map.

Fonte: RINALDI, 2006.

O *cluster* do Vale do Silício é particularmente representativo não apenas pela sua importância econômica e capacidade de inovação, mas porque mostrou novas perspectivas para o uso deste tipo de modelo de desenvolvimento. Inspirou assim governos e agências de apoio à iniciativa privada a investir em outros lugares dos Estados Unidos como Seattle, em Washington, onde se desenvolveu um *cluster* de produção

voltada ao setor aeronáutico com participação da Boeing, uma das maiores empresas do ramo. A Figura 2 mostra alguns dos *clusters* de indústrias competitivas localizados nos Estados Unidos.

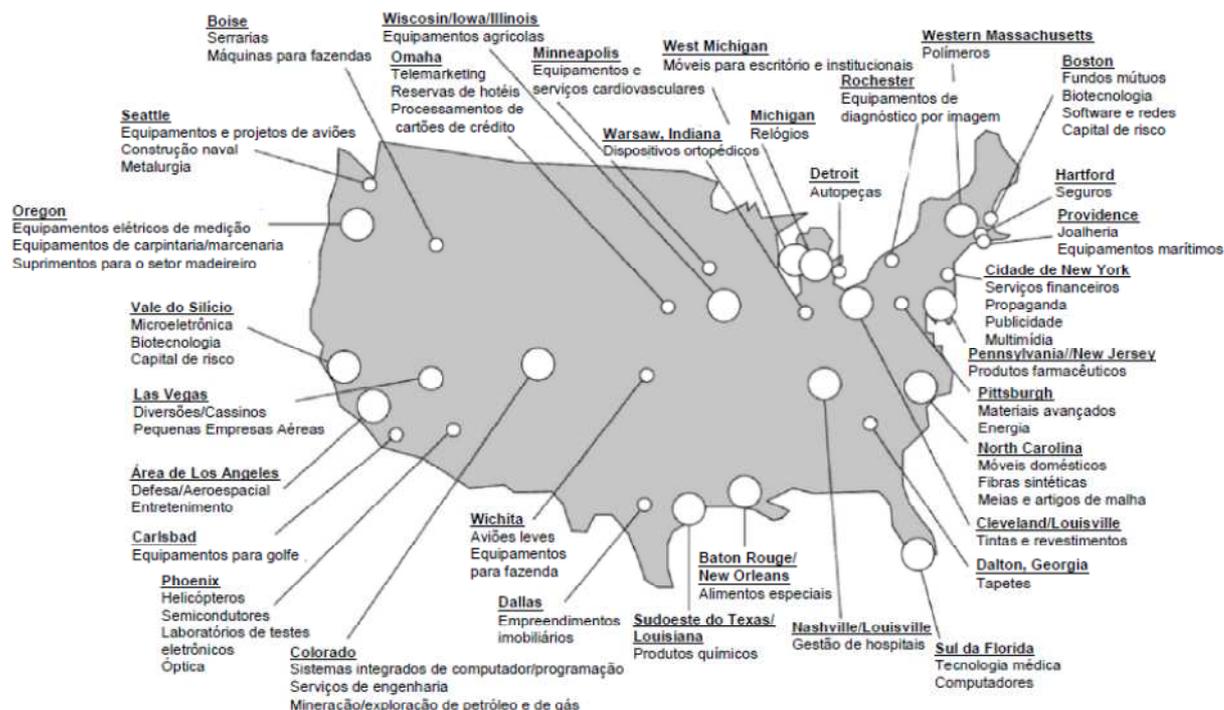


Figura 2 - Seleção de *clusters* de indústrias competitivas dos Estados Unidos

Fonte – Michael E. Porter. *On Competition*. Pg. 245, Harvard Business Press, 2008, tradução nossa.

Na Oceania, por exemplo, mais especificamente na Austrália, a iniciativa de se criar programas de estímulo à formação de *clusters* surgiu em 1994 com o programa “Nação Trabalhadora”, que visava promover o desenvolvimento regional espelhado nas experiências de lugares como o Vale do Silício. O governo do estado da Austrália do Sul, por exemplo, se destacou ao aproveitar as características locais da região para promover o desenvolvimento da indústria de vinho, impulsionando um grande crescimento nas exportações do país no período de 1996 a 2007 e contribuindo para que a Austrália se tornasse um notável produtor de vinho a ponto de competir com produtores tradicionais como França e Itália por grandes mercados como o da Grã-Bretanha (DFAT, 2008). Assim, a indústria vinícola da Austrália que, anteriormente, era pouco reconhecida internacionalmente e formada por uma série de núcleos independentes de vinicultores, uniu os produtores dos outros estados e territórios com os da Austrália do Sul e formou uma rede de colaboração com abrangência nacional, na qual pequenos *clusters* de vinho trocam informação, gerem uma estratégia de marketing integrada e conseguem inovar de forma rápida e competitiva, conquistando excelentes resultados tanto no mercado interno quanto nas exportações. Esse esforço foi possível graças às iniciativas conjuntas dos produtores, à colaboração de órgãos como a Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO), o Australian Wine Research Institute e ao apoio de instituições de educação. (ROBERTS & ENRIGHT, 2004 *apud* BUCIFAL, 2008)

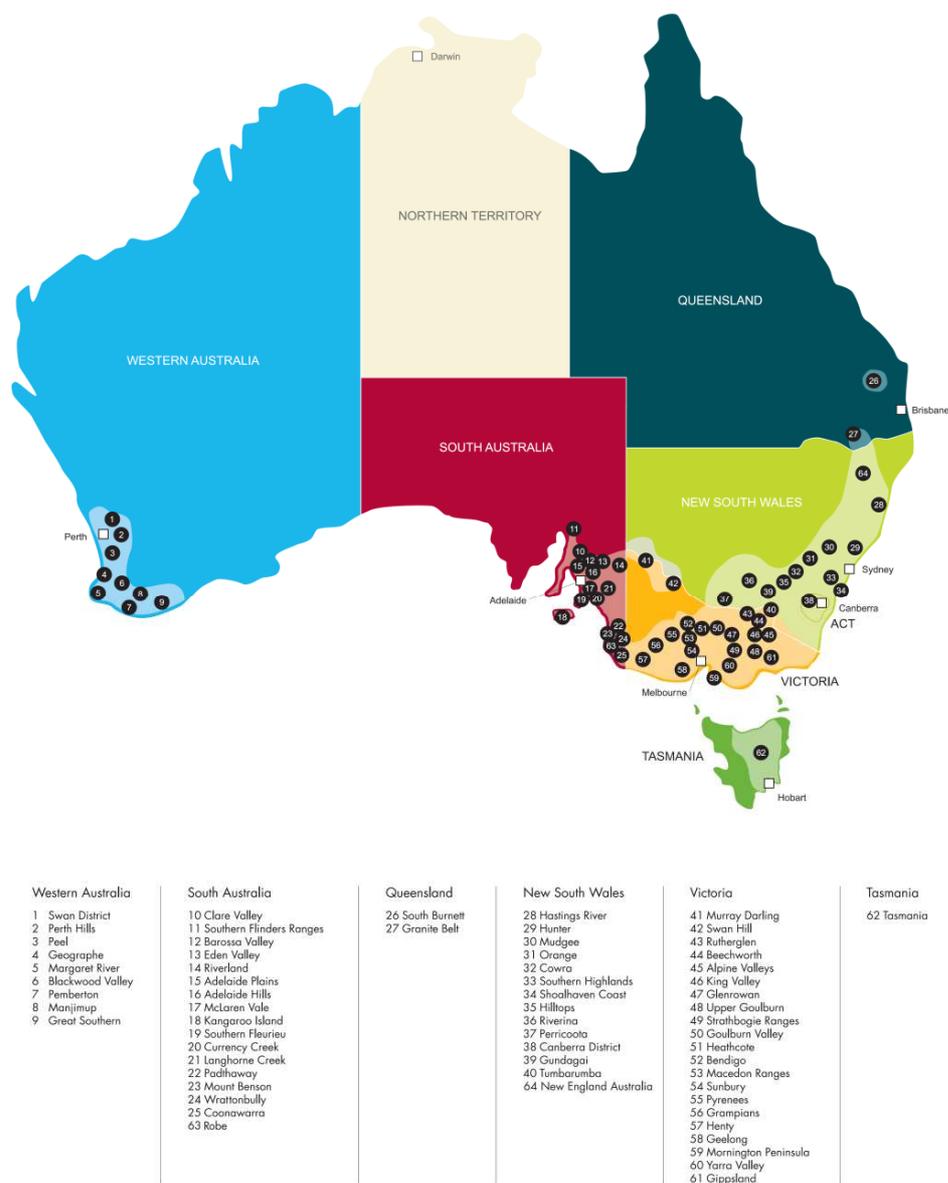


Figura 3 – Regiões Vinícolas da Austrália

Fonte: Retirado de material de divulgação da Australian Wine and Brandy Corporation.

O continente asiático também apresenta relevantes resultados das aglomerações presentes principalmente no extremo leste, em países como Coréia do Sul, China e Taiwan, embora outras regiões como a Índia e Bangladesh tenham se beneficiado com *clusters* que nasceram ou se desenvolveram com mais vigor recentemente. Essas aglomerações podem ser observadas, por exemplo, no Japão, onde o Ministério da Economia, Comércio e Indústria (MECI) implantou em 2001 o Plano de Clusterização

Industrial, o qual objetiva promover a competitividade e o aumento da inovação no país, atuando principalmente nos setores de alta tecnologia e inovação.

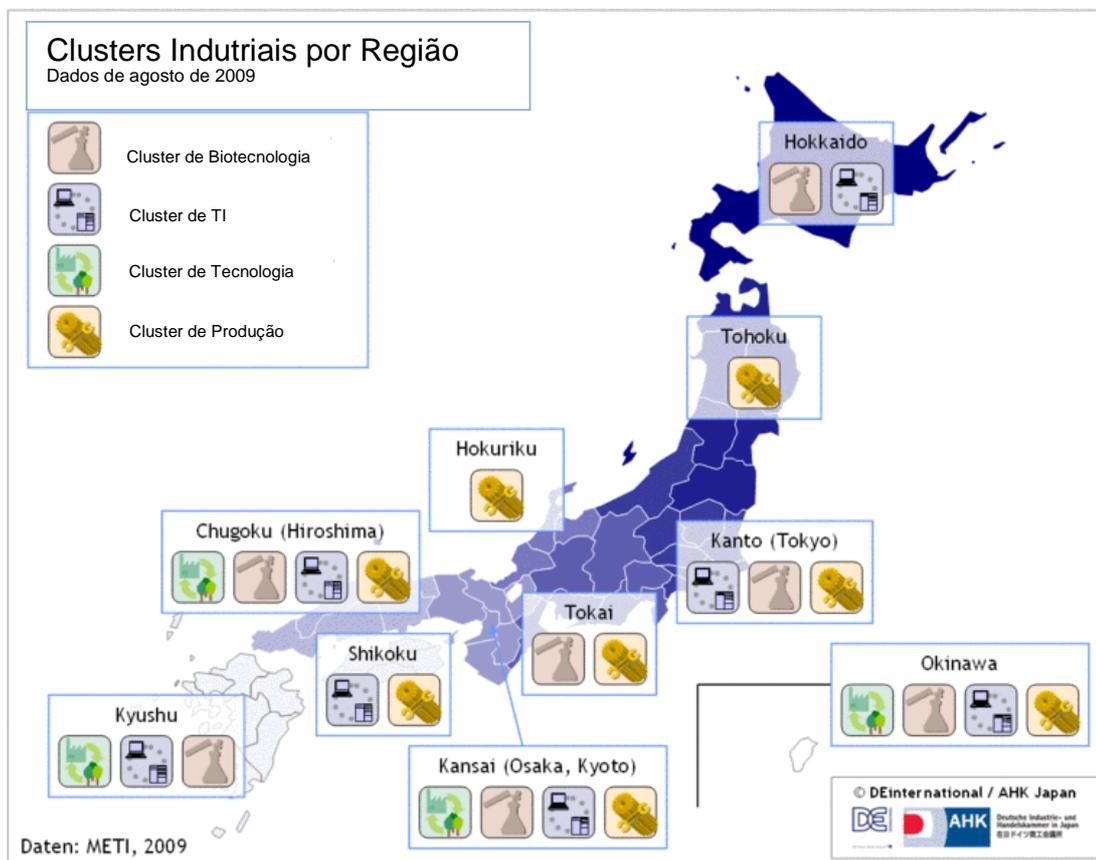


Figura 4 – Clusters Industriais Japoneses por Região

Fonte: Adaptado pelos autores de documento do Ministério da Economia, Comércio e Indústria (MECI)

Os esforços deste projeto se unem aos esforços do Ministério da Cultura, Educação, Esporte, Ciência e Tecnologia (MECT), que desde 2002 promove o projeto de Clusterização do Conhecimento, buscando desenvolver uma estrutura que favoreça o surgimento de inovações tecnológicas únicas e internacionalmente competitivas.

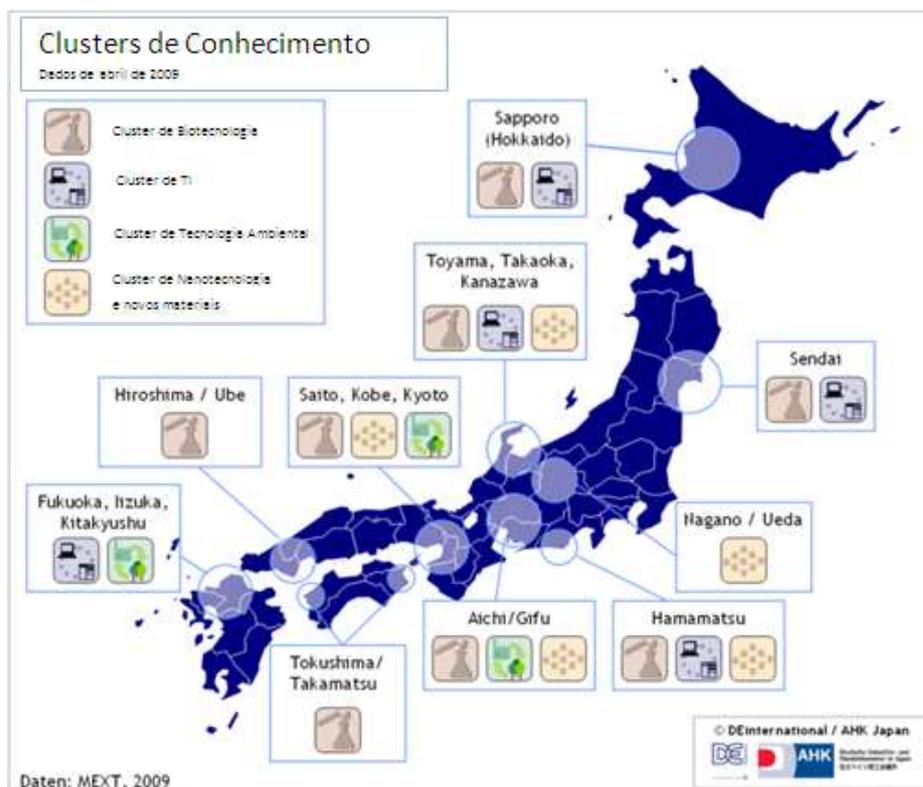


Figura 5 – Clusters de Conhecimento

Fonte: Adaptado pelos autores de documento do Ministério da Economia, Comércio e Indústria (MECI)

Os benefícios das iniciativas japonesas estão compreendidos no Gráfico 1 e Gráfico 2 abaixo:

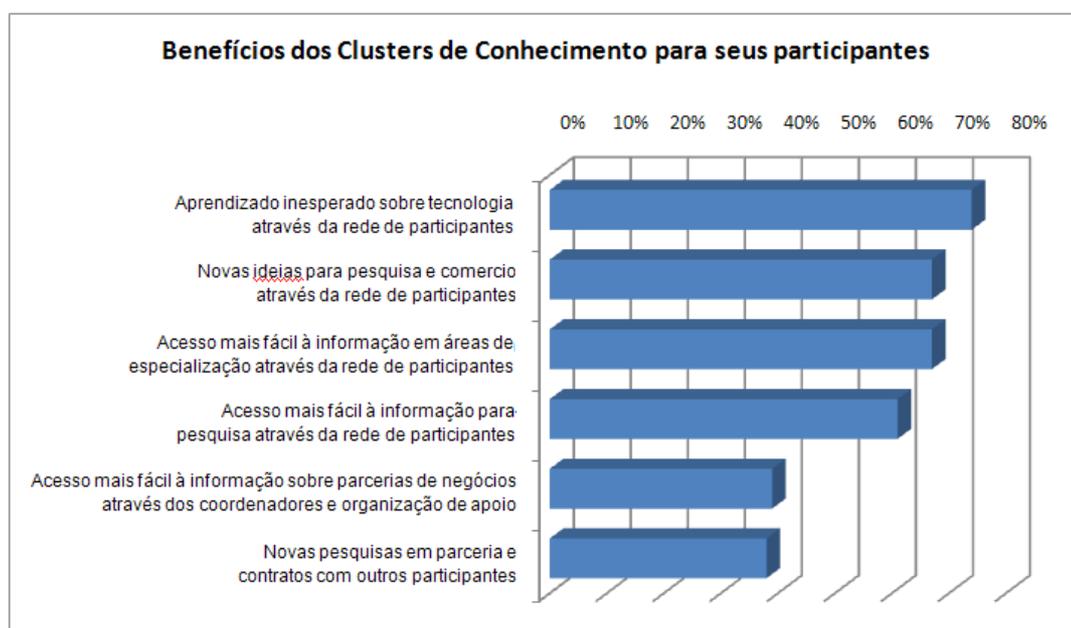


Gráfico 1 - Benefícios do cluster de conhecimento para os participantes individualmente

Fonte: Adaptado de Knowledge Cluster Initiative and City Area Program (KAZIKAWA, 2007)

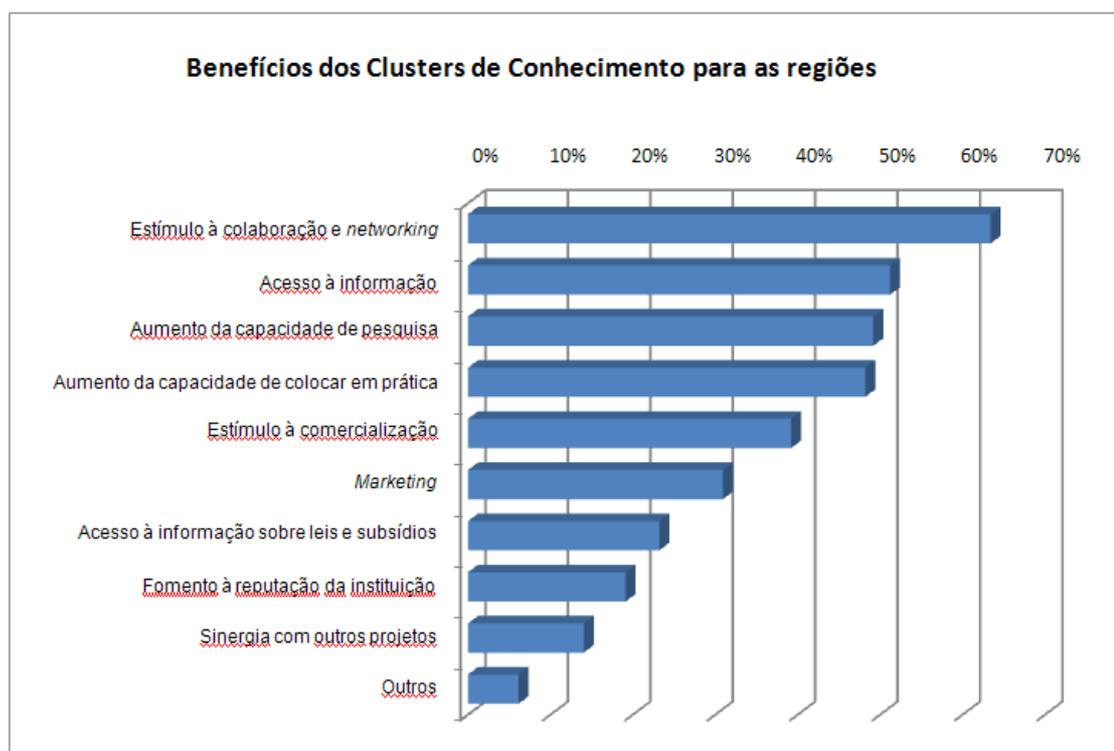


Gráfico 2 - Benefícios do cluster de conhecimento para as regiões

Fonte: Adaptado de Knowledge Cluster Initiative and City Area Program (KAZIKAWA, 2007)

Já no Oriente-Médio encontra-se aglomerados em lugares diversos como Jordânia e Paquistão e em setores produtivos como vestuário e alta tecnologia. Israel, por exemplo, país com apenas 40% de sua população nascida localmente, atraiu muitos profissionais de grande qualificação principalmente depois da II Guerra Mundial, quando muitos judeus foram atraídos pela recém criada Lei do Retorno, que concedia nacionalidade automaticamente a todos os judeus que entrassem no país. Investimentos de empresas americanas na região como Intel e IBM e as ondas de imigração ajudaram a criar as condições necessárias para o desenvolvimento de atividades de alta tecnologia no país nas décadas de 80 e 90, que foram essenciais para o desenvolvimento do *cluster* de biotecnologia. Outra aglomeração importante da região localiza-se nos Emirados Árabes Unidos e é especializada em logística e transportes: devido à sua localização, essa confederação de estados serve como ponto de conexão entre Ocidente e Oriente através do porto de Jebel Ali, o maior e mais importante porto entre Rotterdam, na Holanda, e Cingapura, e do aeroporto de carga em Dubai, que juntos à Área de Livre Comércio adjacente consistem em um dos maiores centros logísticos do mundo.

Por sua vez, a Europa faz parte, desde o fim da II Guerra Mundial, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), criada com o intuito de coordenar o Plano Marshall para a reconstrução da Europa pós-guerra, contribuindo para a crescente integração do continente europeu e, mais adiante, do restante dos países associados. A OECD abriu chances para a obtenção de grandes vantagens para todos, como preços mais baixos através de maior pressão competitiva, ampliação dos mercados relacionados com crescente variedade de produtos para os consumidores e maiores economias de escala para as empresas. Um dos seus vários

legados para a Europa foi ter fomentado o aumento da capacidade de inovação do continente por meio do estímulo à interação entre as empresas geograficamente próximas, permitindo a elas descobrir novas tecnologias e fontes de conhecimentos a fim de aplicá-las em produtos e processos de produção, processo que fortaleceu centenas de aglomerados no continente. (OECD, 1999; STIRBOECK, 2001)



Figura 6 - Exemplos de Cluster na Europa
Fonte: MadridNetwork, 2010.

Na Finlândia, por exemplo, o Programa Nacional de Cluster nasceu como uma estratégia para combater a grave recessão enfrentada nos primeiros anos da década de 90 e por meio da qual se redesenhou a estratégia industrial do país, contribuindo para a formação do aglomerado de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o qual, com altos investimentos privados principalmente da Nokia, ajudou o país a ser reconhecido entre as nações mais competitivas da União Européia. Há ainda diversos outros exemplos de clusterizações no continente, como o *cluster* financeiro em Zurique (Suíça), que existe principalmente devido às peculiaridades do regimento jurídico do país, e o da indústria marítima na Dinamarca, tradicional setor do país muito bem sucedido devido às suas competências em comércio internacional e à capacidade de absorver novas tecnologias. Esse aglomerado conta ainda com uma efetiva rede de cooperação entre o governo e o setor privado. (OECD, 2003; OECD, 2007)

Por fim, mesmo na África, continente no qual os governos estão longe de possuir condições políticas, sociais ou econômicas semelhantes aos países mais desenvolvidos, são encontrados aglomerados e políticas públicas para o seu desenvolvimento. Na Nigéria, por exemplo, o país com a maior população no continente africano, o *cluster* de serviços financeiros desenvolvido nas cidades de Lagos e Abuja é atualmente o segundo

maior do tipo na África Subsaariana, estando atrás apenas do *cluster* localizado na África do Sul. O aglomerado nigeriano é estimulado principalmente pelo *cluster* de petróleo e gás, mas também por outros *clusters* não diretamente ligados a ele, mas que se mostram cada vez mais importantes na economia do país, como o de confecções, o de fabricação de peças para carros e até o de filmes (a chamada Nollywood). No Quênia, por sua vez, são os *clusters* relacionados ao *agrobusiness* que mais se destacam, nomeadamente os de café, chá e flores, enquanto que a África do Sul é conhecida pelos seus aglomerados de produção vinícola. (BECKER *et al*, 2008).

2.1. Clusters no Brasil

No Brasil, o estudo das aglomerações territoriais com atividade produtiva predominante – tratadas como *clusters* ou como arranjos produtivos locais (APLs), dependendo do referencial teórico utilizado – já faz parte da agenda de órgãos tanto federais quanto estaduais e municipais. Na esfera federal, por exemplo, foi instalado em agosto de 2004 o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), responsável pela elaboração do documento intitulado Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, o qual consolida as discussões feitas pelo GTP e fornece diretrizes para o desenvolvimento de políticas públicas na área.

Por meio da atualização do Levantamento dos APLs do País⁸, realizada em 2010, foram identificados 957 arranjos, possibilitando, posteriormente, a organização de uma lista de arranjos prioritários, contando com 10 arranjos por estado, estes ratificados pelos parceiros estaduais. A Figura 7 - Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Brasil mostra alguns APLs identificados pelo governo federal em cada estado e complementa a visualização com o mapa institucional dos APLs, também feito por região, e elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Observa-se que o GTP, ainda que inserido na estrutura organizacional do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), é composto por representantes de diversos órgãos como o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), o Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), entre outros⁹. Além da criação do GTP APL, o governo federal trata ainda o tema dos APLs nos Planos Plurianuais (PPAs) 2004-2007 e 2008-2011, sendo estes promotores da

[...] articulação entre as instâncias executivas da administração pública, proporcionando a base para a construção das ações governamentais integradas e também para a articulação dessas ações com as da iniciativa privada, do

⁸ O primeiro Levantamento dos APLs do País foi realizado em 2004, sendo atualizado posteriormente em 2005, 2007 e, finalmente, em 2010.

⁹ A lista completa dos representantes do GTP APL está disponível em <www.mdic.gov.br>.

terceiro setor e das demais esferas de governo. (SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010)

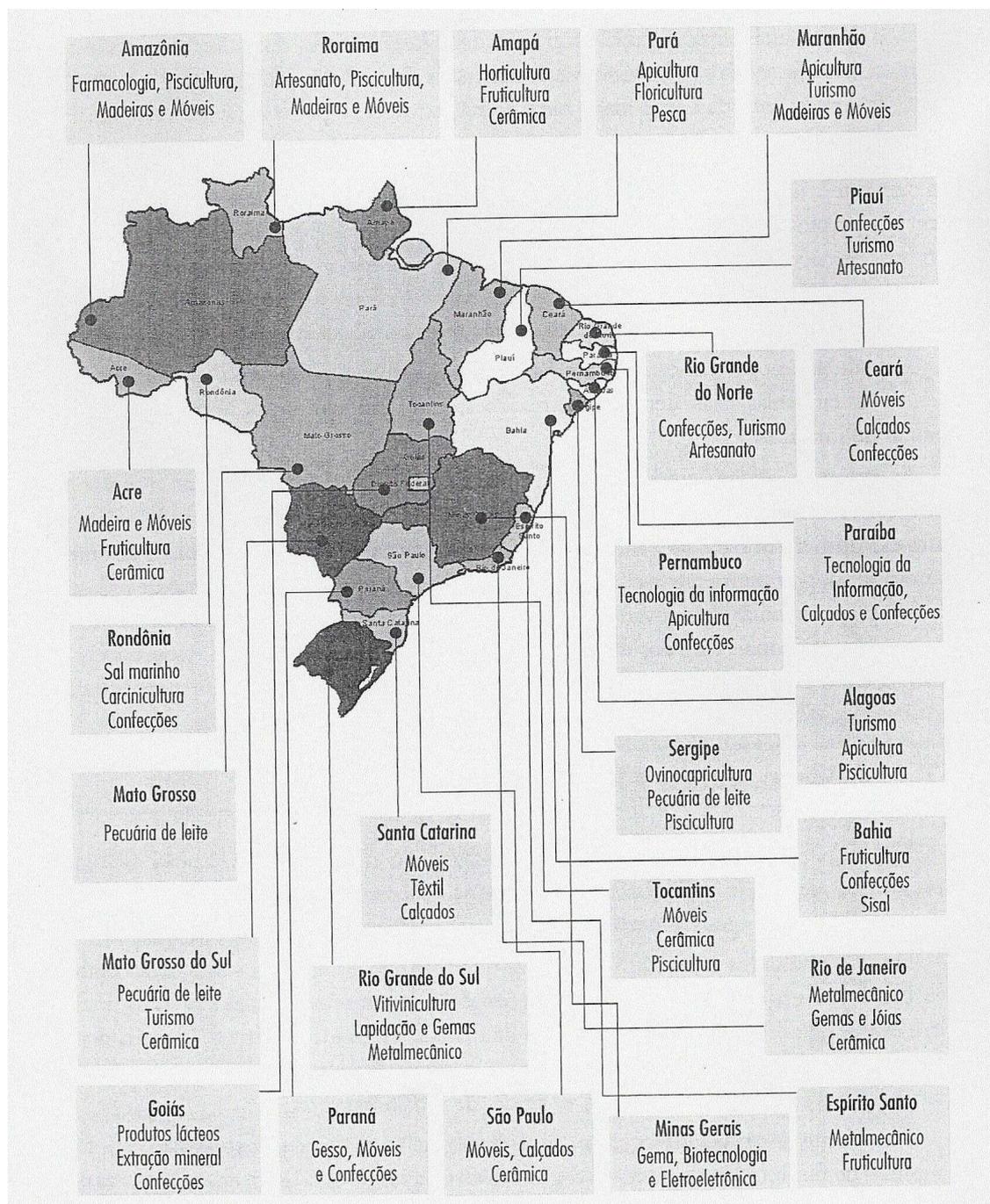


Figura 7 - Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Brasil

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em Di Serio (2007)

Dos arranjos identificados pelo GTP APL, alguns são bem conhecidos setorialmente ou mesmo em âmbito nacional, de acordo com características individuais

que os tornam proeminentes. Dentre eles, podem ser citados o APL aeroespacial de São José dos Campos, no estado de São Paulo, o qual abriga a Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Embraer), fundada em 1969 pelo Decreto-Lei nº 770 como empresa de capital misto e privatizada em 1994, estando seu controle acionário em mãos brasileiras. A Embraer é uma das principais integradoras de aeronaves do mundo - grupo composto ainda por Boeing, Airbus e Bombardier - e é reconhecida como uma das principais empresas de tecnologia de ponta do país. Além da Embraer, o arranjo de São José dos Campos possui outro ator de grande importância no cenário nacional, que é o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), onde está localizada uma das mais reconhecidas e respeitadas escolas de engenharia do país, formando profissionais nas áreas de ciências e tecnologia com foco no setor aeroespacial.

Sabendo que cada arranjo possui forma e grau de desenvolvimento próprios, cabe ressaltar que o arranjo aeroespacial desenvolve-se, em geral, ao redor de uma empresa específica – a Embraer – sendo, assim, dependente de suas atividades; em se tratando das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) participantes deste arranjo no setor aeronáutico, acredita-se que entre 70% e 80% de suas receitas esteja atrelado às demandas da Embraer.

Outro arranjo de grande importância apoiado pelo GTP APL é o APL Madeira Móveis do Alto Vale do Rio Negro, no estado de Santa Catarina. A região do Alto Vale do Rio Negro abrange as cidades de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, próximas à divisa com o Paraná, sendo que seu pólo moveleiro é especializado em móveis de madeira, cuja produção é feita por cerca de 470 empresas, gerando em torno de 13.600 empregos diretos na região.

O estado de Santa Catarina era, em 2002, o maior exportador e terceiro maior produtor de móveis do país e, em 2005, respondia por 44% das vendas externas. Como a demanda moveleira interna é suprida quase que exclusivamente pela indústria nacional, o APL Madeira e Móveis optou por focar-se na demanda externa, impulsionado ainda pela escassez de madeiras nobres no exterior, em contraste com grandes áreas florestais de pinus existentes no estado. (DI SERIO, 2007)

Comparando o arranjo aeroespacial e o arranjo madeira móveis, são observadas muitas diferenças, principalmente devido à natureza dos setores produtivos. Enquanto que o primeiro arranjo é marcado pelo alto grau de desenvolvimento tecnológico e inovação, além de concentração em torno de um *player* principal, o segundo arranjo possui baixo nível de tecnologia e inovação, demanda pouco sofisticada e um grande número de MPMEs que usam o coletivo para ganhar força no mercado externo.

Um *cluster* não citado entre os prioritários do GTP APL, mas que possui grande relevância nacional e mesmo internacional é o Cluster de Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo (CAASP). Em contraposição aos dois primeiros arranjos apresentados, o CAASP é composto por grandes empresas e apresenta forte integração. Apesar do setor açucareiro ser considerado um setor produtivo tradicional, o desenvolvimento de setores afins, como o setor alcooleiro, que também utilizam a cana de açúcar como matéria prima, exigiu que fossem feitos grandes investimentos em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (P&D), tornando o setor sucro-alcooleiro brasileiro uma grande promessa para a economia nacional, pois, além da importância do açúcar para o mercado interno e para as exportações nacionais, o álcool vem se mostrando uma alternativa ou complemento viável aos combustíveis fósseis.

A Figura 8 mostra as atividades envolvidas no cluster sucro-alcooeiro do estado de São Paulo, o qual se comunica com outros clusters do estado, como o cluster agrícola, automobilístico e alimentício.

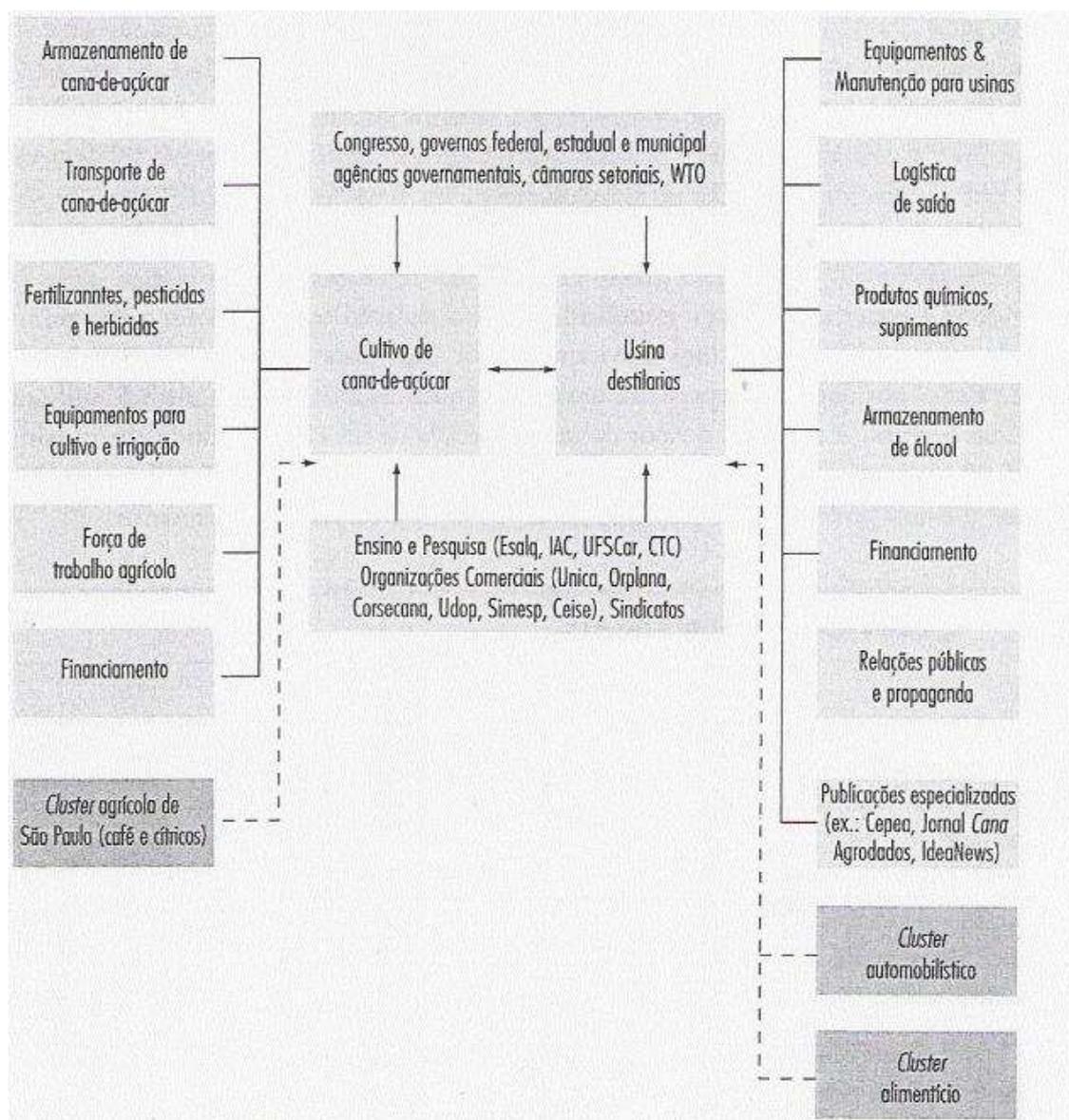


Figura 8 - Cluster de Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo
Fonte: Di Serio (2007)

Como dito anteriormente, este cluster é composto por grandes empresas, as quais encontraram nos grupos de cooperação “uma maneira de equacionar seus problemas comerciais e organizacionais através da formação de grupos com interesses afins para cooperação e controle da competição” (DI SERIO, 2007, p.137).

2.2. Clusters no Estado de São Paulo

O estado de São Paulo é a terceira unidade administrativa mais populosa da América do Sul, com mais de 40 milhões de habitantes distribuídos em 645 municípios. Com o terceiro maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹⁰ do país em 2007, atrás apenas do Distrito Federal e do Estado de Santa Catarina, o estado paulistano também responde por mais de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. (PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010)

Visando maior desenvolvimento, o governo do estado investe em diversas frentes, sendo uma delas o desenvolvimento regional por meio de APLs. Para tanto, foi criado o Programa Estadual de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais¹¹ que “financia projetos estratégicos com o objetivo de consolidar arranjos e aglomerados produtivos como importantes fatores para o desenvolvimento econômico integrado” e “reconhece 24 APLs e 22 aglomerados produtivos distribuídos em mais de 119 municípios, sendo que 15 fazem parte de um projeto executado com recursos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)”. (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010)

Como forma de auxiliar o crescimento dos APLs, tornando-os mais competitivos, foi criada a Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais, coordenada pela Secretaria de Desenvolvimento e com parceria do SEBRAE-SP e da Secretaria de Economia e Planejamento. A Rede tem como objetivo definir as diretrizes que embasarão políticas e ações relativas aos APLs estaduais, buscando o alinhamento e a otimização dos trabalhos em todas as esferas. Em 2009, segundo a Secretaria de Desenvolvimento, foram investidos R\$ 3,15 milhões em dez projetos voltados às cadeias produtivas regionais e, como contrapartida das entidades parceiras garantidas em convênios, foram investidos mais R\$ 3 milhões. Estima-se que os investimentos no Programa Estadual de Fomento aos APLs alcance R\$ 4,5 milhões em 2010.

A Figura 9 e a Figura 10 mostram as áreas de abrangência dos trabalhos desenvolvidos respectivamente pelo SEBRAE-SP e pela Secretaria de Desenvolvimento. A diferença da área de atuação se dá porque o SEBRAE-SP trabalha quase que exclusivamente nos municípios e regiões participantes da Rede Paulista de APLs, enquanto que a Secretaria de Desenvolvimento mapeou tanto os APLs da rede como outros arranjos prioritários, mas ainda não inseridos na mesma.

Dentre os arranjos participantes da Rede e apoiados pelo SEBRAE-SP, a região do ABC paulista abriga dois deles – o arranjo de móveis e o arranjo de plásticos, além do arranjo metalmeccânico. O Grande ABC é composto por sete municípios: são eles Santo André, São Bernardo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, e é historicamente reconhecido pela força de seu setor industrial, que cresceu

¹⁰ O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) pra indicar a qualidade de vida em determinada localidade e é formado por três componentes de mesmo peso – renda, longevidade e educação.

¹¹ Decreto Estadual 54.654/09.

principalmente com a indústria automobilística e petroquímica. Segundo o *site* oficial do APL de plásticos da região do ABC, o setor de plásticos fatura em média R\$ 37,5 bilhões anuais, sendo que quase 6,5% desse total é proveniente dessa região. Além disso, 94% das transformadoras da região são MPMEs, o que mostra a importância do arranjo para organização do setor. Algumas das atividades fomentadas pelo arranjo, criado em 2004, são diagnóstico de desempenho com consultorias de gestão e de meio ambiente; serviços de comunicação conjunta, com site, assessoria de imprensa e catálogos coletivos, ações comerciais como participação em feiras nacionais e internacionais, troca de informações por meio de reuniões periódicas, redução de riscos de P&D devido ao trabalho conjunto, entre outros. (SEBRAE-SP, 2010)

O APL de móveis foi criado também em 2004 “com o objetivo de reunir um grupo de empresas do segmento moveleiro para o desenvolvimento da cadeia deste setor” (MOVELARIA PAULISTA, 2010). Em 2006, o arranjo era composto por 72 empresas cujo faturamento foi de R\$ 165 milhões, o que corresponde a um crescimento de 24,30% em relação ao ano anterior; e, atualmente, é gerido por três entidades - Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo (Sindimov-SP), Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo do Campo e Região (SimABC) e do SEBRAE-SP. Num primeiro momento, os empresários passaram por um processo de capacitação tanto técnica como comportamental, que buscou o desenvolvimento das noções de cooperação com vistas ao desenvolvimento coletivo. Já em 2008, o APL passou para um novo estágio com a criação de uma identidade corporativa: a Movelaria Paulista. Este novo momento também foi importante pela determinação de seis eixos de projetos a serem desenvolvidos – são eles tecnologia, design, central de negócios, serviços e rede de negócios, crédito, comunicação e financiamento e seguro.

Oriundo da Movelaria Paulista, surgiu ainda um projeto voluntário denominado Movelaria Solidária, o qual auxilia instituições filantrópicas por meio da criação e confecção de mobiliário produzido preferencialmente com material descartado das linhas de produção.

2.3. Clusters Calçadistas no Brasil

A indústria calçadista é uma típica indústria de bens de consumo, com uso de mão de obra intensiva, pouca diferenciação, baixos investimentos em tecnologia (com algumas exceções, como os calçados de alto padrão), poucas barreiras de entrada, competição acirrada entre um grande número de *players* e curto ciclo de vida da maioria dos produtos devido às rápidas mudanças da moda. Mundialmente, nota-se um processo de realocação da produção de calçados, que faz com que a produção migre para países em desenvolvimento - como China, Indonésia, Tailândia e Vietnã – buscando diminuição no custo de mão de obra. No Brasil, apesar da produção ser concentrada nas regiões Sul e Sudeste, novos pólos calçadistas desenvolvidos em cidades nordestinas começam a ganhar importância dentro do setor.

Com o crescente fluxo do comércio mundial, os países do leste asiático, possuidores de numerosa força de trabalho a baixíssimos custos e moedas desvalorizadas em relação ao dólar e ao euro, viram seus produtos se tornarem mais competitivos, conquistando assim grande parcela das exportações mundiais. O Quadro 1 mostra os dez principais exportadores de calçados em 2003, mas não possui dados do Vietnã e Indonésia.

PAÍSES	VALORES
China	12,955
Hong Kong (CHI)	5,744
Itália	8,376
Espanha	2,296
Alemanha	1,861
Bélgica	1,662
Portugal	1,625
Brasil	1,621
Romênia	1,421
França	1,276

Quadro 1 - Os dez maiores exportadores de calçados em 2003 (em milhões de dólares)

Fonte: United Nations Statistical Database

Os mercados de nicho explicam a boa posição da Itália entre os maiores exportadores mundiais, uma vez que a indústria italiana de calçado foca

no *design* (inovação), na alta qualidade dos componentes utilizados e no acabamento do produto o seu diferencial em relação aos concorrentes. Esses são os motivos pelos quais eles são o segundo maior exportador para o mercado norte-americano e o segundo maior exportador mundial. Mais de 80% das exportações da Itália são de calçados com preço acima de 16 dólares [contra a média de 8 a 12 dólares dos calçados brasileiros]. (RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA PARA O SEBRAE: PERFIL DO SETOR DE CALÇADOS)

O Brasil, ao contrário da Itália, ainda investe em calçados de qualidade similares aos calçados de outros pólos exportadores, mas sem expressivas tentativas de diferenciação, atuando, assim, no competitivo mercado de custo, no qual não consegue encontrar vantagem competitiva considerável. Em 2004, foram produzidos mais de 750 milhões de pares de calçados, dos quais cerca de 28% foram exportados, resultantes das atividades desenvolvidas por cerca de 7 mil empresas espalhadas por todo o país. (ABICALÇADOS, 2005, *apud* RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA PARA O SEBRAE: PERFIL DO SETOR DE CALÇADOS)

Ainda segundo a Abicalçados (2010), os principais pólos produtores de calçados do país estão localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Bahia, Paraíba e Ceará. As informações sobre esses pólos estão ilustradas na Tabela 1 e nos gráficos abaixo, que mostram o número de empresas de cada pólo, número de empregados, volume de exportações por milhões de dólares e por milhões de pares de calçados.

Tabela 1 - Pólos produtores calçadistas

ESTADO	N DE EMPRESAS	%	N DE EMPREGADOS	%	EXP EM USD MILHÕES	%	EXP EM MILHÕES DE PARES	%
BA	119	1,54%	31.408	11,15%	69,9	5,24%	7,2	5,91%
CE	265	3,42%	49.561	17,60%	294,3	22,07%	49,8	40,88%
GO	176	2,27%	1.529	0,54%	0,3	0,02%	0,01	0,01%
MG	1.421	18,35%	24.654	8,76%	14,1	1,06%	1,2	0,99%
PB	104	1,34%	12.077	4,29%	60,6	4,54%	19,9	16,34%
RJ	56	0,72%	1.259	0,45%	1,8	0,13%	0,2	0,16%
RS	2.824	36,47%	106.225	37,72%	765,8	57,43%	35,6	29,23%
SC	304	3,93%	7.143	2,54%	7,7	0,58%	0,6	0,49%
SP	2.475	31,96%	47.732	16,95%	118,9	8,92%	7,3	5,99%
TOTAL	7.744	100%	281.588	100%	1333,4	100%	121,81	100%

Fonte: elaborado pelo autor com dados Abicalçados, 2008/2009

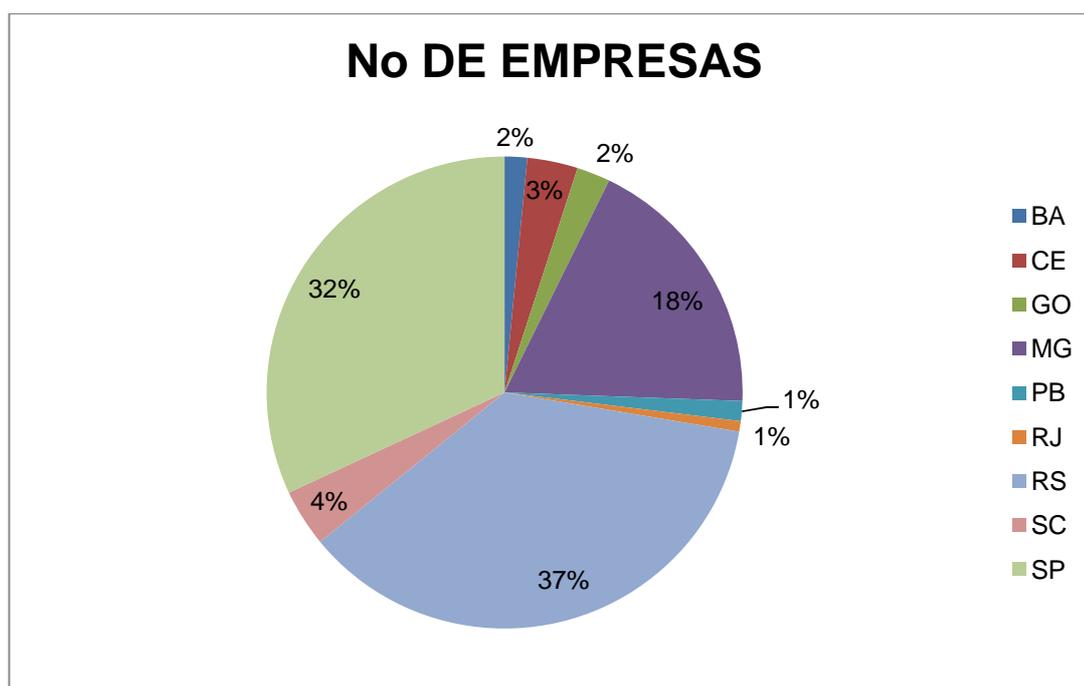


Gráfico 3 - Número de empresas por pólo produtor

Fonte: elaborado pelos autores com dados Abicalçados, 2008/2009

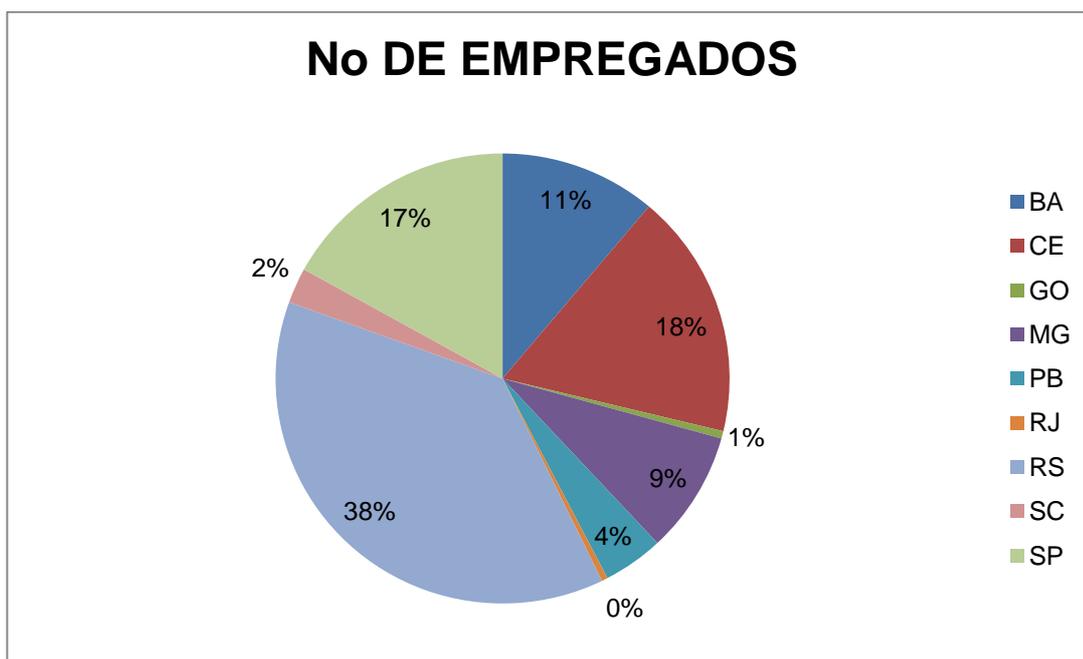


Gráfico 4 - Número de empregados por pólo produtor
 Fonte: elaborado pelos autores com dados Abicalçados, 2008/2009

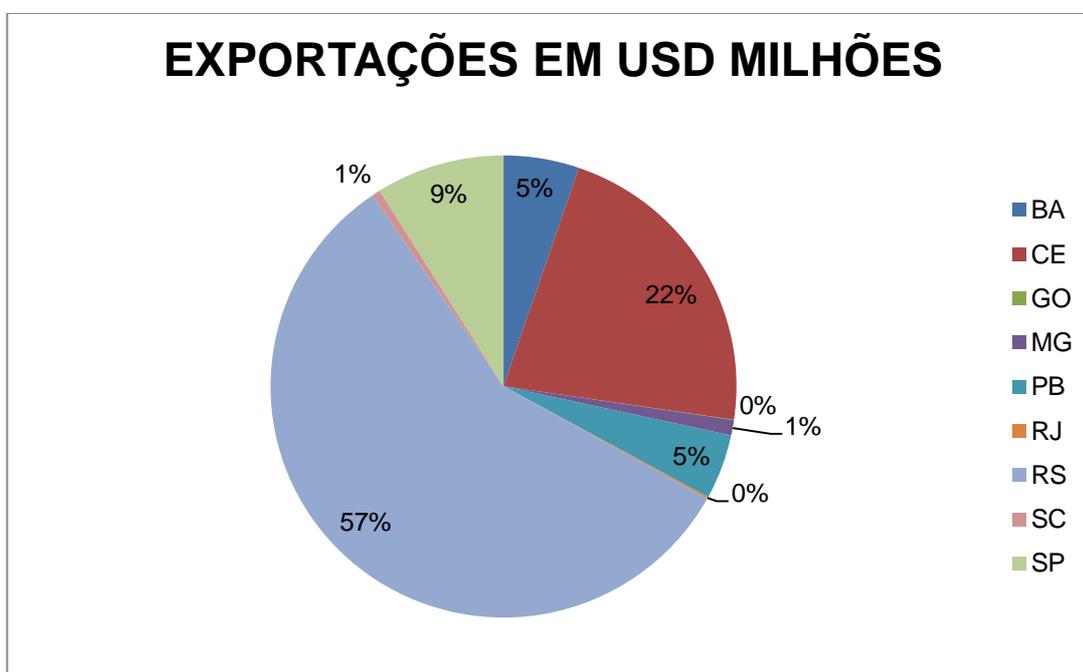


Gráfico 5 - Volume de exportações em milhões de dólares
 Fonte: elaborado pelos autores com dados Abicalçados, 2008/2009



Gráfico 6 - Volume de exportações em milhões de pares

Fonte: elaborado pelos autores com dados Abicalçados, 2008/2009

O estado do Rio Grande do Sul é um dos mais importantes pólos calçadistas do Brasil, sendo, também, reconhecido mundialmente. De acordo com informações da Abicalçados (2010), “estima-se que [o estado] abriga em torno de 60% das indústrias de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couros e calçados”, sendo que grande parte das indústrias do setor se concentra no Vale do Rio Sinos, no Vale do Paranhana, no Vale do Taquari e na Serra Gaúcha. Dentre estas regiões, o Vale do Rio Sinos, localizado na região metropolitana de Porto Alegre, abriga um dos *clusters* mais conhecidos e estudados por ser considerado o maior conglomerado calçadista do mundo. Além das indústrias ligadas diretamente ao setor coureiro-calçadista, a região abriga outras atividades correlatas e de apoio como indústria de maquinário e equipamento, curtumes, fabricação de adesivos e selantes, artefatos de borracha, bem como entidades de classe e instituições de ensino e pesquisa. A tradição em atividades envolvendo artigos de couro e calçados vem dos imigrantes alemães, que se instalaram na região ainda no século XIX e que trouxeram consigo um característica cultural ligada ao associativismo. Assim, “a existência de um forte componente cultural ligado à migração alemã na região do Vale dos Sinos contribuiu para consolidação de uma complexa rede de firmas e organizações de apoio ligadas ao setor calçadista na região”. (BALDI & VIEIRA, 2006; ALIEVI & VARGAS, 2000)

Na região nordeste, os pólos localizados nos estados do Ceará e da Paraíba ganharam espaço com o movimento de realocização das indústrias calçadistas, impulsionados pela necessidade de redução de custos. Além dos estados nordestinos serem, no geral, onde se concentram os menores rendimentos médios pagos aos trabalhadores – com a Paraíba e o Ceará em primeiro e segundo lugares, respectivamente, na lista das menores remunerações -, os incentivos fiscais oferecidos por estados como o

Ceará e a localização geográfica mais próxima dos mercados norte-americano e europeu tornaram a região atrativa para o desenvolvimento do setor de calçados. (RAIS, 2008)

Os pólos cearenses, como o pólo calçadista da região do Cariri, são especializados na fabricação de chinelos, sandálias, e sapatos de plástico ou borracha. Em 1996, atraída pelas condições favoráveis do estado nordestino, a Grendene – empresa oriunda da cidade de Farroupilha, RS – instalou uma filial na cidade de Crato, expandindo mais tarde sua atuação para as cidades de Fortaleza e Sobral, esta última abrigando sete unidades fabris da empresa. A empresa foi beneficiada, entre outros, pelo incentivo fiscal oferecido pelo governo federal, pela pouca organização sindical no estado, pelo convênio com a Companhia de Desenvolvimento do Ceará (CODECE) que abrangia a cessão do terreno e o treinamento da mão-de-obra, e por financiamentos junto ao BNDES e ao Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). (FILHO & SOUZA, 2003)

Alguns outros pólos, apesar de menores, vem ganhando importância no cenário regional, como é o caso do pólo calçadista do Vale do Rio Tijucas, a leste do estado de Santa Catarina, que é especializado em calçados femininos e tem a sua principal cidade, São João Batista, conhecida como Capital Catarinense do Calçado. O pólo de Nova Serrana, a 133km de Belo Horizonte, Minas Gerais, também se tornou proeminente, uma vez que a cidade produz mais da metade dos calçados esportivos do país, garantindo, assim, o título de Capital Nacional do Calçado Esportivo. (ABICALÇADOS, 2010; PREFEITURA DE NOVA SERRANA, 2010; FIEMG, 2010)

Nova Serrana, por meio do trabalho do Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana (SINDINOVA) e outras instituições de apoio, viu seu arranjo de calçados conseguir resultados positivos como “aumento da produtividade, [...] resultado dos investimentos em design, [...] profissionalização da gestão [...] e racionalização do processo produtivo” (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2010) Tais resultados foram determinantes para que o APL fosse escolhido para receber recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), além de colocar a cidade na lista de melhores cidades entre 50 e 100 mil habitantes para empreender publicada no final de 2009 pela revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios¹².

2.4. Cluster Calçadistas no Estado de São Paulo

O estado de São Paulo abriga três clusters calçadistas apoiados pelo SEBRAE-SP: o APL de calçados femininos de Jaú, o APL de calçados masculinos de Franca e o APL de calçados infantis de Birigui, sendo este último objeto do nosso estudo.

O pólo calçadista de Jaú é especializado em calçados femininos e cerca de 70% de sua produção é feita de couro. O início da produção de calçados ocorreu ainda no século XIX e se expandiu durante o século seguinte, sendo que muitos vêm o crescimento do setor em Jaú relacionado ao forte movimento de exportação ocorrido no Vale do Sinos,

¹² A matéria completa sobre as melhores cidades entre 50 e 100 mil habitantes para empreender está disponível no *site* da revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios.

RS, nos anos 90, fazendo com que outros pólos tivessem de atender a demanda interna. (SINDICALÇADOS, 2001 *apud* PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR DO ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DE JAÚ, 2007)

Atualmente, 95% dos calçados produzidos são do segmento feminino e o setor calçadista corresponde a 40% do PIB do município. Em 2009, o arranjo calçadista era composto

por 1182 estabelecimentos, sendo 250 empresas de calçados, 800 bancas de prestação de serviços, 120 empresas de componentes para calçados, três curtumes, quatro empresas de artefatos de couro e três shoppings com 175 lojas de sapato. No total, são produzidos cerca de 140 mil pares de calçados por dia. (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010)

Neste mesmo ano, o governo estadual investiu na criação do Núcleo de Inteligência Competitiva de Couro e Calçado (NICC), a ser instalado na Faculdade de Tecnologia (Fatec) de Jaú, o qual tem por objetivo ser um observatório tecnológico e mercadológico do APL com serviços de inteligência para as empresas.

Já na divisa com o estado de Minas Gerais, o pólo calçadista de Franca é o maior produtor de calçados masculinos do país, com cerca de 750 empresas e 27 mil trabalhadores. Segundo a Abicalçados (2010), a vocação para calçados de couro se desenvolveu devido à sua localização geográfica, que fez com que, ainda no século XIX, a cidade servisse como ponto de parada de viajantes que seguiam para Minas Gerais; os viajantes aproveitavam da parada para fazer reparos em arreios, botinas, polainas e sapatos de couro.

Assim como o pólo de Jaú, Franca recebeu investimento para um Núcleo de Inteligência Competitiva de Couro e Calçado (NICC) a ser instalado na sede do Sindicato da Indústria de Calçado de Franca (SindiFranca) a partir de dezembro de 2010.

Anterior ao APL, o Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente (Instituto Pró-Criança), criado numa parceria entre o SindiFranca, a Associação do Comércio e Indústria de Franca (ACIF) e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), foi um esforço com objetivo de “[...] dar conta da tarefa desafiadora de erradicar o trabalho infantil da cadeia produtiva calçadista francana, considerando a responsabilidade social restrita ao grupo de empresas associadas ao instituto.” (ALVES, 2003) Esse esforço conjunto em busca de um objetivo comum mostra outra faceta – a faceta cooperativa - do relacionamento entre as empresas locais, geralmente competidoras.

O pólo calçadista de Birigui será analisado em detalhes na próxima sessão.

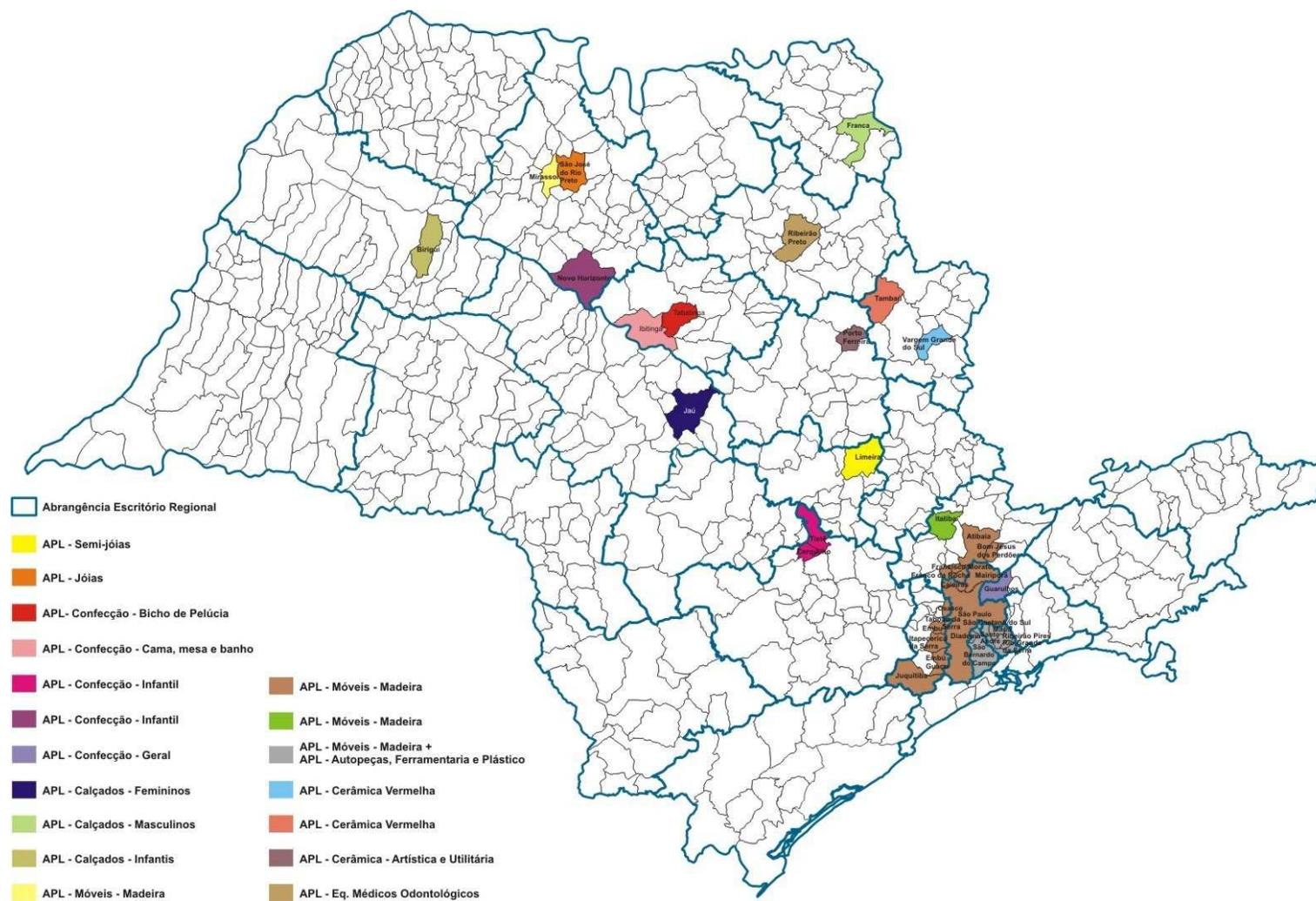


Figura 9 - Localização dos Arranjos Produtivos Locais trabalhados pelo SEBRAE-SP
 Fonte: SEBRAE-SP

3. O CLUSTER CALÇADISTA DE BIRIGUI

3.1. Características e Histórico

O município de Birigui localiza-se na região noroeste do estado de São Paulo, a cerca de 520km da capital. Os seus quase 109 mil habitantes (IBGE, 2010) distribuem-se em 531km² de área territorial, fronteira com os municípios de Buritama, Coroados, Bilac e Araçatuba, dando este último nome à região administrativa em que está inserido Birigui.



Figura 11 - Localização da cidade de Birigui

Fonte: Raphael Lorenzeto de Abreu

A principal atividade econômica da cidade é a industrial nos setores de metalurgia, de móveis, de confecções de artigos de couro e, principalmente, de calçados, o que a torna a principal produtora de calçados infantis do país. Segundo a Prefeitura de Birigui, a indústria gera cerca de 25 mil postos de trabalho, sendo 75% deles na indústria calçadista. Assim, as mais de 170 empresas desse setor geram 19 mil empregos diretos e produzem cerca de 250 mil pares de calçados por dia, de acordo com números do Sindicato da Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (Sinbi). Além da indústria, a

cultura da cana de açúcar vem se fortalecendo na região, mudando a paisagem local com o aumento dos canaviais e usinas.

O aglomerado calçadista de Birigui produziu em 2008, segundo dados do Sinbi, 63,5 milhões de pares de calçados, o que corresponde a quase 8% dos 804 milhões de pares de sapatos produzidos no Brasil neste ano e 52% dos 120 milhões de pares produzidos no estado de São Paulo.

Conforme mencionado, a indústria de calçados é a principal atividade econômica do município e teve origem na década de 1940 com as denominadas selarias, especializadas no trabalho artesanal e semi-artesanal de artigos de couro como calçados, selas, arreios, entre outros. A primeira selaria da cidade, a Selaria e Sapataria Noroeste, foi instalada em 1941, mas foi apenas em 1947 que Avak Bedouian, imigrante turco radicado na cidade, inaugurou a Indústrias de Calçados Biriguense, especializada em calçados masculinos. A iniciativa de Bedouian foi essencial para o desenvolvimento da indústria calçadista do município, pois o empresário trouxe de São Paulo o conhecimento obtido como cortador e modelista de calçados além da experiência com uma fábrica de calçados femininas também de sua propriedade. (GUERRERO, 2004, p. 89-90; RIZZO, 2004, p. 13-14)

O foco nos calçados infantis surgiu com os irmãos Antônio e Francisco Assumpção no final da década de 1950. Após um período trabalhando na Indústrias de Calçados Biriguense, Antônio seguiu com seu irmão Francisco para São Paulo em busca de melhores oportunidades de emprego. Na capital, os irmãos tiveram a oportunidade de trabalhar em uma fábrica de calçados infantis, aprendendo assim as especificidades do ramo para, dois anos depois, em 1957, retornar a Birigui com o objetivo de criar a primeira fábrica de calçados infantis da cidade. (BARBOSA & SOUZA, 2009; GUERRERO, 2004)

Já na década de 1960, observou-se o crescimento no número de indústrias de apoio ao setor calçadista, principalmente no fornecimento de insumos e componentes, fortalecendo os setores de cartonagem, de borracha e a metalurgia locais. A década posterior, 1970, foi marcada por uma aceleração da industrialização de Birigui “impulsionada pelo elevado número de empresas instaladas e pelo crescimento da produção, que chegou aos oito milhões de pares em 1978 [...]” (BARBOSA & SOUZA, 2009, p. 61) Essa década foi marcada ainda pelo início das exportações de calçados, principalmente para países da América Latina, pela instalação do primeiro centro de treinamento de mão-de-obra (denominado Escola de Aprendizagem de Oficiais de Calçados), pela inovação em produto feita por meio do licenciamento de marcas (como a Turma da Mônica) e pelo início da utilização de componentes e insumos sintéticos no processo produtivo.

A década de 1980 é considerada por muitos a “era de ouro” da indústria calçadista, devido ao grande número de novas fábricas e ao desenvolvimento das empresas já instaladas. Nesse mesmo período, houve uma mudança significativa no setor, causada pela inserção do tênis no universo de calçados infantis, fato que

[...] acelerou o uso de materiais alternativos no processo produtivo, a ampliação no uso de cores e o incremento na confecção de calçados com personagens de desenhos animados [...] A agregação de brindes, gibis e outros itens que pudessem tornar os produtos visualmente mais atrativos [...] foi uma das estratégias utilizadas pelas empresas no período analisado. (BARBOSA; SOUZA, 2009, p. 139)

Além do crescimento e desenvolvimento das indústrias calçadistas, novas instituições de apoio foram criadas para auxiliar na expansão do setor, sendo elas a Associação Profissional da Indústria do Vestuário de Birigui (atual Sinbi), o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário e o Centro de Treinamento Avak Bedouian (atual SENAI). No entanto, apesar do saldo positivo da década de 1980, houve diversas dificuldades, principalmente devido ao cenário macroeconômico do país; os anos de 1986 e 1987, marcados pelo Plano Cruzado, foram especialmente difíceis para a indústria de calçados de Birigui.

Após um período positivo, os anos de 1990 exigiram a reestruturação e modernização do setor calçadista, marcando a década como um período de fechamento de fábricas e busca por inovações para que as empresas pudessem se ajustar ao momento de transição. A abertura econômica mostrou a necessidade de melhoria na qualidade dos produtos, bem como de investimento em propaganda e no fortalecimento das marcas para que os produtos brasileiros fossem competitivos em relação aos produtos importados. Em relação ao processo de produção, surgiram novas formas de trabalho com as minifábricas, com as células de produção e com a terceirização de algumas atividades. No fim, Barbosa e Souza (2009) acreditam que uma das contribuições mais importantes da década foi o aumento da troca de informações entre os empresários da região; que marcou o início de uma cultura de cooperação que viria a diferenciar Birigui em relação a outros pólos calçadistas.

Ainda em 1993, o Sinbi, em parceria com o SEBRAE-SP, organizou um “Central de Compras” que reuniu 24 pequenas e médias empresas com o objetivo de reduzir os custos na compra de insumos e matérias primas. No ano seguinte, também em parceria com o SEBRAE-SP e com a Prefeitura Municipal, foi criado um “Pólo de Modernização Empresarial das Pequenas Empresas do Pólo Calçadista de Birigui”, que oferecia consultorias gratuitas aos empresários visando maior profissionalização do setor. Em 1996, teve início o “Programa Empresarial Biriguense pela Qualidade Total”, considerado um passo importante em termos de coletividade.

O Programa foi dividido em três etapas, sendo elas a) investimento em qualidade e produtividade, b) requalificação da mão-de-obra e c) ações mercadológicas. Vedovotto (1996) acredita que

a importância do programa está intimamente ligada às reuniões mensais de trabalho entre todas as empresas participantes, que pela análise do desenvolvimento do colega fabricante vão melhorando seus métodos de trabalho, padronizando suas operações, adequando o *layout* da indústria às reais necessidades de maior produtividade, trocando experiências positivas e negativas, auxiliando-se mutuamente e, o que é mais importante, praticando no dia-a-dia a saudável constatação que não são mais concorrentes entre si, mas parceiras na busca de soluções que possam guiá-las na conquista da excelência gerencial para que consigam brigar em igualdade de condições com as indústrias de todo o mundo pela fatia de mercado aberta pela globalização. (VEDOVOTTO, 1996, p.112 *apud* GUERRERO, 2004, p.95)

A década de 2000 marcou a retomada do crescimento do setor após um período de dificuldade e reestruturação. Várias das iniciativas mais importantes observadas nesses anos tem como característica marcante o trabalho coletivo, ou seja, o desenvolvimento da cooperação iniciada anteriormente. Ainda em 1999, foi formado o consórcio de

exportação, formalmente denominado Associação de Pequenos e Médios Exportadores de Birigui (APEMEBI), cujo trabalho levou ao dobro do número de calçados importados entre os anos de 1999 e 2005. Outras iniciativas coletivas foram a organização da 1ª Feira de Máquinas, Equipamentos e Componentes de Birigui (FEICAL) em 2003, a doação de 110 mil pares de calçados ao Programa Fome Zero do governo federal no mesmo ano e o projeto da “Fantástica Fábrica de Sapatinhos” na Couromoda de 2007. Surgiram ainda a primeira filial do Instituto Pró-Criança – com sede na cidade de Franca –, o Centro Paula Souza de ensino técnico, o “Brinca Birigui”, a Birifest – Festa do Trabalhador, o Museu Virtual do Calçado de Birigui e o Programa de Arranjo Produtivo Local.

3.2. O Cluster Calçadista de Birigui segundo o Modelo Diamante de Porter

Predominam no aglomerado de Birigui as micro e pequenas empresas, que representam aproximadamente 80% do total das empresas calçadistas locais, enquanto as empresas de médio porte representam cerca de 15% e as de grande porte apenas 5% do total de empresas do setor. (SINBI, 2009)

O grande número de empresas de porte similar instaladas na mesma região, que se valem de tecnologias, competências e demais recursos muito semelhantes e ofertam produtos voltados para o mesmo segmento de mercado (calçado infantil) basicamente via os mesmos canais de distribuição, torna bastante acirrada a concorrência local, obrigando-as a permanentemente buscar estratégias funcionais e competitivas na busca da sobrevivência e do crescimento. Além de competirem entre si, as empresas de Birigui se deparam, nos mercados em que atuam, com vários fabricantes de calçados infantis de outras cidades de São Paulo, de outros estados brasileiros como Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina e com produtos importados, em especial de países da Ásia.

Em se tratando das condições de fatores, mais especificamente em termos de recursos naturais e infra-estrutura física, Birigui é cortado por duas rodovias estaduais, a rodovia Marechal Rondon (SP-300), que o liga, no sentido leste, à região próxima à capital do estado e, no sentido oeste, ao estado do Mato Grosso do Sul, e pela rodovia Engenheiro Gabriel Melhado Filho (SP-461), que corta parte da região noroeste do estado. A região, que engloba também a cidade de Araçatuba, distante apenas 11km de Birigui, possui um grande terminal na hidrovía Tietê-Paraná, o Porto Fluvial Pio Prado, aeroporto regional e a Ferrovia Noroeste, ligada ao Porto de Santos. O gasoduto Brasil-Bolívia também passa por Birigui, oferecendo alternativa de energia barata, limpa e ecologicamente correta. (PREFEITURA DE BIRIGUI; PREFEITURA DE ARAÇATUBA, 2010)

O principal destino da produção de mais de 60 milhões de pares de calçados fabricados por ano em Birigui é o mercado nacional, que em 2009 absorveu 85,7% do total fabricado na cidade. (SINBI, 2009) Dessa forma, ao pensar em condições de demanda e no contexto para estratégia e rivalidade das empresas, estima-se que metade desta produção voltada ao mercado doméstico tenha como destino o estado de São Paulo, considerado maior e mais competitivo mercado comprador do país, enquanto a outra

metade se distribuí pelos demais estados brasileiros. De modo geral, as empresas de Birigui competem nos diferentes segmentos de consumidores de calçados infantís em todo o Brasil, ofertando seus produtos tanto em pequenas lojas do interior do país, quanto em canais de vendas exigentes como os grandes varejistas brasileiros de confecções e calçados e até mesmo em canais destinados a públicos de maior renda, como as lojas especializadas em calçados infantís de *shopping centers*.

Apesar do calçado de Birigui estar presente em mais de 30 países, as exportações, que já representaram quase 15% da produção calçadista de 2004, caíram para apenas 4,3% em 2009. As razões que levaram a esta redução, segundo empresários locais, estão relacionadas à crise internacional, ao câmbio desfavorável à exportação e ao dinamismo do mercado doméstico, que tem se mostrado mais interessante e acessível do que os mercados internacionais. Apesar disso, as exportações continuam no horizonte estratégico das maioria das empresas de grande porte e de várias médias empresas locais.

Por fim, em termos de setores correlatos e de apoio, estima-se que, na cidade, estejam estabelecidas também cerca de 70 empresas fornecedoras de matérias primas (borrachas, plásticos, tecidos, cola etc), de componentes (palmilhas, solados, matrizes, ilhoses, fivelas e outros adereços), de embalagens (cartonagens) e de equipamentos para calçados. Além destas empresas, a cidade é atendida por representantes comerciais das principais indústrias de fornecimento de produtos que o setor necessita, de modo que, apesar de muitos destes insumos, componentes e equipamentos não serem fabricados localmente, existe uma boa e competitiva disponibilidade deles no município.

Birigui concentra ainda um grande número de prestadores de serviços de apoio ao negócio calçado, como transportadoras, serviços de manutenção, de informática, de contabilidade e finanças, agentes de crédito etc. Outra modalidade de prestação de serviços presente no *cluster* é o de empresas especializadas na execução de etapas específicas da produção calçadista (modelagem, montagem, costura etc), chamadas de empresas terceirizadas. De modo geral, observa-se também uma boa e competitiva oferta dos serviços necessários para a fabricação e distribuição de calçados no local.

A área de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, infra-estrutura de informação, científica e tecnológica é fortalecida por diversas instituições como as listadas a seguir:

- a) Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – o Centro Paula Souza é vinculado à Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo e tem por objetivo a promoção da educação tecnológica. Em Birigui, o Centro Paula Souza é representado pela Escola Técnica (ETEC) Doutor Renato Cordeiro, que oferece ensino médio, curso técnico em administração, em administração empresarial (na modalidade de educação à distância), em enfermagem, em calçados, além ensino médio com matérias na área de calçados;
- b) Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB) – segundo a própria FATEB, sua busca é pela “formação de profissionais qualificados que possam suprir a carência do mercado desta cidade e região bem, como as demandas sociais e a demanda por melhoria na qualidade de vida da população”. Para tanto, a faculdade oferece cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de ciências e tecnologia (ex. Administração, desenho industrial, sistema de informações, entre outros).

- c) Incubadora de empresas Sarkis Nakad – a incubadora de Birigui define-se como um ambiente planejado para acolher e auxiliar micro e pequenas empresas, ainda em seus primeiros estágios de desenvolvimento, de forma a agregar conhecimento, inovação e tecnologia para que processos, produtos e serviços sejam oferecidos com qualidade e competitividade (INCUBADORA DE BIRIGUI, 2010). Atualmente conta com onze empresas residentes e oito empresas graduadas, das quais uma boa parte tem setor calçadista a sua atividade principal.
- a) SEBRAE-SP – o SEBRAE é uma entidade civil sem fins lucrativos, que busca “estimular e promover as empresas de micro e pequeno porte com as políticas de desenvolvimento econômico e social [...] para obterem as condições necessárias para crescer e acompanhar o ritmo de uma economia competitiva.” (SEBRAE-SP, 2010) A instituição encontra-se em todos os estados da federação e no Distrito Federal, buscando ainda fortalecer o empreendedorismo com iniciativas como parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.
- b) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – criado em 1942, o SENAI é um dos pólos mais importantes de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial e o maior complexo de educação profissional da América Latina. Além da formação de recursos humanos, presta serviços como assistência ao setor produtivo, serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica. (SENAI, 2010)
- c) Serviço Social da Indústria (SESI) – o SESI é uma entidade que presta assistência social aos trabalhadores do setor industrial e de atividades semelhantes em todo o país, além de “estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial” (SESI, 2010). Para tanto, oferece serviços nas áreas de educação, saúde, lazer e esporte, cultura, alimentação, entre outros.

Por fim, no que se refere à infra-estrutura administrativa e aos recursos de capital, o município de Birigui conta com diversas entidades e instituições, também listadas abaixo.

- a) Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (Sinbi) – o Sinbi representa os interesses das empresas associadas participando ativamente de ações governamentais, parcerias e projetos com a FIESP e outras entidades, negociações trabalhistas, entre outras atividades.
- b) Sindicato dos Sapateiros de Birigui – órgão de classe filiado à Força Sindical Nacional, que representa os interesses dos trabalhadores do setor calçadista.
- c) Conselho de Desenvolvimento Industrial (Condei)
- d) Associação de Pequenos e Médios Exportadores de Birigui (APEMEBI) – consórcio de exportação que “orienta os participantes nas vendas externas de calçados, na importação de insumos e equipamentos, na elaboração de revistas, catálogos e informativos e outras formas de divulgação no exterior dos produtos fabricados pelos associados.” (SOUZA, 2007)
- e) Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empresários do Setor Industrial Associados ao Ciesp da Alta Noroeste do Estado de São Paulo (Sicredi/Ciesp Alta Noroeste) – cooperativa de crédito disponível para 33 municípios da Alta

Noroeste e que “visa baratear o crédito em até 30% para o segmento industrial.” (FOLHA DA REGIÃO, 2004)

Além das entidades acima citadas, a prefeitura e as secretarias municipais complementam a infra-estrutura administrativa.

De modo geral, verifica-se que estão presentes no aglomerado calçadista de Birigui os quatro elementos estabelecidos pelo “Modelo Diamante” de Michael Porter para a competitividade dos *clusters*. São eles as Condições dos Fatores, o Contexto para a Estratégia e Rivalidade da Empresa, os Setores Correlatos e de Apoio e as Condições de Demanda. (PORTER 1998b)

3.3. O Programa de APL de Birigui



O convênio do arranjo produtivo local de calçados infantis de Birigui, firmado entre o Sinbi e o SEBRAE-SP, foi iniciado em 2006, por um período de 24 meses, e renovado em 2009 por mais dois anos, com investimento de mais de R\$ 3,5 milhões, sendo cerca de 51% desse investimento feito pelo sindicato e 49%, pelo SEBRAE-SP. O convênio tem por objetivo

“aumentar a competitividade e a lucratividade das micro e pequenas empresas do pólo por meio de consultorias e treinamentos em áreas como finanças, produção, marketing/vendas, design estratégico e comportamental. [...] contemplando a inovação, a integração da atividade produtiva ao meio ambiente, a responsabilidade social, gerando ocupação e renda de forma sustentável.” (SINBI, 2009)

Segundo Barbosa e Souza (2009, p.325), a primeira fase tinha como meta aumentar em 10% o volume de pares comercializados, aumentar em 6% a lucratividade, expandir em 4% o volume de pares exportados e reduzir o custo da produção em 5%. Já no balanço do primeiro ano do projeto, realizado em outubro de 2007, foram apresentados resultados que indicavam o alcance de todas as metas, desempenho que tornou o APL de Birigui modelo entre os APLs do estado de São Paulo. A segunda fase é composta inicialmente por 45 empresas, sendo 16 delas graduadas da primeira fase, 16 novas empresas de calçados e 13 empresas terceirizadas.

Algumas das ações realizadas pelo convênio em sua primeira fase estão listadas abaixo:

- a) **Área Financeira**
Capacitação e consultoria nas área administrativo-financeira oferecida a 23 empresas do convênio, com 26 horas por empresa. Os temas abordados foram análise e redesenho dos processos administrativos e de tecnologia da informação (TI), implantação de controles e ferramentas gerenciais, análise da estrutura organizacional, implementação de análise econômica/financeira e de quadro de indicadores e planejamento operacional e orçamentário, entre outros.
- b) **Área de Produção**
Treinamento em planejamento e controle de produção (PCP) e treinamento específico na área de tecnologia de couro, realizado pelo Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC) oferecido a 23 empresas com média de 80 horas por empresa. Os temas abordados foram cronometragem, cronoanálise, *layout*, fluxos, controle de estoque e recebimentos, almoxarifado e saída de materiais, fichas técnicas e controle de produção, tecnologia de processos e gastos na fabricação, rendimento e controle de materiais, entre outros.
- c) **Área de Marketing e Vendas**
Treinamento e consultoria oferecidos a 21 empresas, com média de 28 horas por empresa. Os temas abordados foram planejamento de marketing (definição de identidade, plano de marketing, fortalecimento da marca, estratégia de produto) e administração de vendas (estruturação da área de vendas, representantes comerciais, estratégias de canais de vendas).
- d) **Área de Design Estratégico**
Treinamento e consultoria oferecidos a 20 empresas, com média de 12 horas por empresa. O objetivo do treinamento e da consultoria foi “aprimorar a cultura do design como forma de criar valor para os produtos e para a empresa, através de temas como [...] design estratégico, gestão de projetos e gestão de marca.” (APL BIRIGUI, 2010)
- e) **Área Comportamental**
Para a área comportamental foi desenvolvido o treinamento “Cooperar para Competir”, com 156 horas de capacitação oferecidas a 14 empresas. Este treinamento teve como objetivo o desenvolvimento da idéia de cooperação feito pela abordagem de temas como comportamentos empreendedores, estratégia empresarial e pessoal, negociação e gerenciamento de projetos com foco em soluções conjuntas para problemas comuns.
- f) **Participação conjunta nas feiras FRANCAL e COUROMODA**
Esse trabalho contou com a participação de 17 empresas, sendo 11 delas participantes do convênio. 40% do subsídio para participação das feiras foi proveniente do SEBRAE-SP.

No total, foram oferecidas cerca de 685 horas de capacitação e 3550 horas de consultoria dada geralmente nas empresas, das quais participaram o Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC), o Istituto Europeo di Design

(IED), entre outros facilitadores. As ações do convênio são acompanhadas por um Comitê Gestor que se reúne periodicamente, composto por empresários, representantes do Sinbi, representantes do SEBRAE-SP e representantes do poder público de Birigui. São funções do Comitê “estar atento às necessidades das empresas e definir a programação das ações e consultorias”. (APL BIRIGUI, 2010)

Além de alcançar as metas expostas anteriormente, com 5% de redução dos custos, aumento da média de produção por metro quadrado (que passou de 1,1 para 1,44 por dia), aumento da capacidade produtiva de 28% para pouco mais de 40%, aumento de 11% no volume mensal de pares comercializados e de quase 25% no total de pares exportados, o APL de Birigui também conseguiu maior visibilidade em eventos do setor, como a COUROMODA e a FRANCAL. Nesta última, entre os anos de 2006 e 2007 houve aumento no número de pares de calçados comercializados – de 57 mil em 2006 para 161 em 2007 – e o dobro de espaço no estande. Alguns outros projetos como o Projeto Comprador, que busca trazer compradores internacionais para conhecer os produtos e realizar negócios com as empresas do APL, a Rodada Nacional, que estabelece contato entre os empresários do APL e compradores nacionais para realização de vendas no mercado interno, e a Missão Internacional, visita a países de interesse das empresas do APL para prospecção de oportunidades de negócio, já começam a dar resultados, aumentando ainda mais a visibilidade de Birigui no setor. (APL BIRIGUI, 2010)

Por fim, um dos resultados mais surpreendentes do arranjo foi a criação da Unisinbi – Universidade Corporativa, que pretende fomentar a mudança cultural no aglomerado e elevar a competitividade de seus produtos através do “conhecimento que gera novas atitudes”. (UNISINBI, 2010) A Unisinbi é uma estrutura que auxilia no treinamento e desenvolvimento de mão de obra especializada com metodologia fundamentada na educação corporativa alinhada às necessidades e estratégias das organizações locais e busca oferecer cursos, treinamentos e capacitações, inclusive por meio de convênios e parcerias com instituições públicas ou privadas. O lançamento da Unisinbi ocorreu em 04 de agosto, na sede do Sinbi em Birigui.



3.4. O Desafio da Cooperação no APL de Birigui

Uma das grandes preocupações das lideranças locais que conduziram a implantação do programa do APL em Birigui era fortalecer o relacionamento entre os empresários participantes do programa. Apesar da proximidade física - uma vez que todos os participantes conviviam numa sociedade cuja população é de aproximadamente 109 mil habitantes -, de pertencerem ao mesmo sindicato empresarial e de possuírem necessidades empresariais semelhantes, as empresas que compunham o grupo do APL pouco se relacionavam, além de a grande maioria ser concorrente direto, não só pelos clientes e mercados, como também pelos recursos produtivos, em especial pela escassa mão de obra.

Em razão de experiências anteriores em projetos cooperativos desenvolvidos com empresas de maior porte de sua base, as lideranças do Sinbi acreditavam que o fortalecimento do relacionamento do grupo do APL era fundamental para o sucesso do programa e que este fortalecimento deveria ser um dos focos da capacitação dos empresários. Como na estrutura de capacitação prevista pelo convênio com o SEBRAE-SP havia um módulo destinado a atuar sobre aspectos comportamentais dos empresários, o Grupo Gestor do APL decidiu solicitar aos consultores uma proposta de capacitação nesta área, a qual abordasse não apenas temas tradicionais de treinamentos gerenciais comportamentais como liderança, motivação, negociação etc, mas também atividades que contribuíssem para fortalecer o relacionamento entre os elementos participantes e que desenvolvessem no grupo habilidades e atitudes para a cooperação.

Para a elaboração da proposta do programa “Cooperar para Competir”, que foi a vencedora dentre os proponentes da área comportamental, os consultores João Brandão e Marcio Sanches reuniram conhecimentos e experiências adquiridas em outros estudos realizados sobre estratégias de cooperação entre concorrentes, como o caso do Pró-Amendoim (SANCHES, 2003), experiências de programas de educação executiva em estratégia e gestão de pessoas reunindo profissionais de diferentes áreas de atuação realizados para empresas que utilizam estratégias de diversificação de negócios, experiências de programas de negociação e de gestão de carreira e, principalmente, a experiência adquirida no projeto, na implementação e na coordenação dos programas de MBA em Negócios Calçadistas realizados junto ao Sinbi.

4. O PROGRAMA COOPERAR PARA COMPETIR

4.1. Contexto Histórico que precede o programa Cooperar para Competir

Como dito anteriormente, Birigui é uma cidade do interior de São Paulo que comporta aproximadamente 109 mil habitantes e tem no setor calçadista sua principal atividade econômica. Suas indústrias, em conjunto com fornecedores, clientes e outros setores de apoio, configuram o cenário que possibilitou o surgimento de seu Arranjo Produtivo Local, responsável por impactar intensamente a trajetória da cidade. Esse cenário é formado, portanto, por diversos agentes, dentre os quais, tendo em vista a criação do APL Birigui, destacam-se o SEBRAE-SP (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Sinbi (Sindicato de Birigui), o SESI (Serviço Social da Indústria), o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). Estes agentes, bem como suas principais funções em todo o contexto que precedeu o desenvolvimento do programa Cooperar para Competir, serão descritos com mais detalhes ao longo do texto.

Samir Nakad, um dos entrevistados durante a pesquisa e ex-presidente do sindicato e diretor da FIESP, relatou que o conceito de *cluster* surgiu em Birigui a partir da visita do secretário de Desenvolvimento, Indústria e Comércio em abril de 2003. Reconhecendo o potencial da cidade e suas atividades industriais, o secretário incentivou a construção de uma ETEC (Escola Técnica Estadual) - inaugurada em 2005 - que faria parte da Fundação Paula Souza. Logo em seguida, o SEBRAE-SP entrou em cena trazendo o conceito de Arranjo Produtivo Local. Samir, então, reconheceu a oportunidade de suprir a necessidade latente de capacitação dos empresários e de toda a mão-de-obra local para proporcionar um crescimento eficiente e o aumento da competitividade das empresas. A partir desse reconhecimento, o presidente do Sinbi na época entrou em contato com o SEBRAE-SP em busca de treinamentos focados em empreendedores e também especializados em um determinado setor, no caso o setor calçadista e toda a sua dinâmica. Dessa forma, o objetivo era um programa que, junto ao SENAI e a outros entes educacionais, pudesse oferecer capacitação profissional às empresas e a outros setores de apoio. Com a criação dos programas de capacitação para o APL de Birigui, que focavam em áreas como finanças, vendas, *marketing*, produção e relacionamento interpessoal, surgiu também o Cooperar para Competir, programa com foco em questões comportamentais e em cooperação.

Em se falando do Arranjo, é importante explicar que o SEBRAE-SP possui uma política cujo principal objetivo é desenvolver as micro e pequenas empresas através da criação de APLs e, para tanto, foram escolhidas 18 localidades no estado de São Paulo, as quais tinham características propícias ao desenvolvimento dos programas. No caso de Birigui, o parceiro do SEBRAE-SP para o desenvolvimento do Arranjo é o Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário (Sinbi), sendo o SEBRAE-SP o principal fomentador por sua capacidade de fornecer recursos, principalmente no que diz respeito à questão financeira, para serem contratados os profissionais ou as entidades parceiras que ministram os cursos e treinamentos. Já o SENAI, outro parceiro no Arranjo, é sustentado

através dos recursos da própria indústria e possui uma escola em Birigui com foco no setor calçadista, a Escola SENAI Avak Bedouian, que recebeu esse nome em homenagem ao primeiro produtor de calçados de Birigui. O SESI, por sua vez, visa atender, principalmente, aos industriários e seus filhos, atuando com foco na educação formal e continuada, sendo esta última também responsável pela difusão de iniciativas sócio-culturais. O Sinbi é a entidade patronal que reúne as empresas e os empresários com o intuito de suprir as necessidades do empresariado e também dos colaboradores das indústrias, almejando angariar benefícios para a indústria como um todo. O Sinbi possui, também, ligação com um ente federativo que é a FIESP, sendo esta responsável pelo controle tanto do SESI quanto do SENAI. O SEBRAE-SP também está ligado à FIESP pela sua gestão, a qual se alterna a cada dois anos entre a FIESP, a Federação do Comércio e a Federação da Agricultura. Um exemplo que ilustra os benefícios trazidos pelo SEBRAE-SP foi a contratação da AcuPOLL, empresa de pesquisa, em 2004, para levantar informações sobre o APL e registrar toda a análise feita naquele momento.

Desse modo, tendo em vista todos os agentes detalhados anteriormente, é possível compreender melhor a lógica de relacionamento entre os mesmos. O sindicato responsabiliza-se por reunir informações, levantar as necessidades das empresas e apresentá-las ao SEBRAE-SP. Essas informações são a base que guiam a busca de ambos por parceiros capazes de suprir essas necessidades. Além disso, o Estado, através da Secretaria de Desenvolvimento, também tem uma participação ativa no crescimento do parque tecnológico e oferecimento de informação, educação e treinamento para os municípios.

Resumidamente, o Sinbi faz uso dos recursos do SEBRAE-SP para adquirir os treinamentos e apoio que o SENAI proporciona e, no caso das necessidades que não estejam ao alcance do SENAI, há uma procura no mercado por treinamentos ou cursos alternativos. Nessa dinâmica, o SESI coloca-se como apoiador, uma vez que fornece o espaço físico para a realização de todas essas iniciativas de capacitação, proporcionando a estrutura necessária. Adicionalmente, o diretor do SESI, Ataliba Mendonça Jr, é muito interessado no município, nas empresas e pessoas de maneira geral, o que contribui para o desenvolvimento da cidade de Birigui e de seu Arranjo.

Em paralelo à iniciativa do SEBRAE-SP, foram criados a partir de 2004, na Instituição Toledo de Ensino, cursos direcionados aos empresários cujo molde assemelhava-se ao de pós-graduações e MBAs; esses cursos foram demandados pelas grandes empresas calçadistas da região, como Klin, Pampili, Bical, Pé com Pé e Kids. Foi nesse contexto que surgiu o primeiro contato com o Professor Márcio Sanches, que se tornou responsável por coordenar o MBA em Gestão de Negócios do Setor Calçadista. Além do MBA, cursos similares foram desenvolvidos especialmente para empresários, com formação até o ensino médio e, a partir deles, o empresariado de Birigui começou a entender cada vez mais a importância e a necessidade educacional para desenvolvimento das empresas.

Como já explicado, em meio aos esforços do APL foi proposto o Cooperar para Competir, programa que vinha ao encontro de necessidades surgidas num contexto em que o mercado de calçados trazia novos desafios aos seus *players*, os quais, em constante e acirrada competição com os calçados chineses, começaram a perceber a necessidade de competências e habilidades específicas para garantir o sucesso de seus empreendimentos. A partir dessas observações, Samir Nakad, presidente do Sinbi na época, diagnosticou a falta de cursos que estivessem mais alinhados à nova demanda do mercado. Apesar dos

vários treinamentos existentes no período, não havia, de acordo com ele, nenhum programa mais específico capaz de tratar a capacitação dos empresários e suas equipes de modo a voltar a sua atenção ao relacionamento interpessoal, à liderança e à cooperação. Dessa forma, junto aos outros treinamentos em áreas específicas, como finanças, produção e planejamento estratégico, seria preciso um programa que trabalhasse mais a fundo a questão comportamental, promovendo uma mudança de modelo mental nos micro, médios e grandes empresários locais. Adicionalmente, foi ressaltada a oportunidade desse novo programa, o Cooperar para Competir, interligar todas as áreas previamente trabalhadas, atuando como instrumento de capacitação do APL com foco exclusivo nos líderes das empresas calçadistas de Birigui.

Samir Nakad e Ataliba Mendonça Jr, grandes articuladores do programa, destacaram a importância de fortalecer o grupo de empresários que participava das atividades e o APL como um todo. Samir também fazia parte do Comitê Gestor (composto por empresários, representantes de entidades como o SESI e o SEBRAE-SP, entre outros profissionais), que já começava a detectar barreiras pessoais dos próprios empresários, as quais dificultavam o crescimento de seus respectivos negócios. O Comitê Gestor fazia parte da proposta do SEBRAE-SP para que fosse possível pensar o Arranjo de forma mais ampla, não contemplando apenas o setor calçadista, mas a localidade como um todo, incluindo, por exemplo, a infra-estrutura local. Como descrito acima, o Comitê compreendeu a demanda que ia além dos cursos tradicionais e mais técnicos já presentes no cronograma delineado pelo sindicato.

Na época da definição dos cursos a serem oferecidos pelo APL Birigui, foi realizada, inclusive, uma pesquisa em outros Arranjos para conhecer os trabalhos realizados em cada um. A partir dessa pesquisa, percebeu-se que esses outros pólos já haviam trabalhado na área comportamental ao longo de seus treinamentos, principalmente na área motivacional. Contudo, esse trabalho, do ponto de vista do Comitê Gestor de Birigui, não correspondia às necessidades locais, uma vez que seus temas não estavam totalmente voltados ao contexto e demandas específicas do município e de seus empresários, além do conteúdo abordado apresentar, muitas vezes, uma abordagem considerada superficial ou tradicional. O programa da área comportamental almejado para o APL de Birigui tinha como principal objetivo despertar no empresariado a vontade de crescer, a visão de que é necessário ser competitivo no mercado, porém fazendo uso da cooperação para tanto. Na busca por um programa que respondesse a todos esses anseios, foi importante a participação do SESI e do seu diretor, Ataliba, que apresentou e defendeu o trabalho realizado pelo Prof. Márcio na Faculdade Toledo. Assim, tanto Ataliba quanto Samir entraram em contato com o Prof. Márcio, o qual, em conjunto com outro professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, Professor João Baptista Brandão, propôs ao Sinbi e ao SESI a criação de um programa alternativo que seria nomeado Cooperar para Competir.

Dessa forma, a proposta elaborada por ambos os professores para posterior aprovação do SEBRAE-SP (ANEXO B), reuniu também as visões do diretor do SESI, Ataliba Medonça Jr, da então gestora do APL, Regiane Almeida, e do presidente do sindicato na época, Samir Nakad. O trabalho de formatação envolveu alguns encontros em que Regiane, como gestora, expunha as dificuldades identificadas com ajuda de Samir, esse, por sua vez, oferecendo sua experiência enquanto empresário e presidente do Sinbi. Ataliba, diretor do SESI, também desempenhou um papel fundamental para a

formatação do programa que, após a troca de idéias e contribuições, apresentou mais claramente uma linha mestra que seria responsável por guiar as atividades do dia-a-dia.

Os professores Marcio e Brandão desenvolveram, então, um escopo que permitiria trazer os empresários para uma discussão conjunta e cuja proposta seria justamente trabalhar a área comportamental: repensar atitudes, mudar o mapa mental, mudar as relações, mudar a forma de ver o negócio, entre outras reflexões. O programa propunha repensar o que é um gestor no contexto do mercado, explorando mais a fundo as mudanças nas relações de negócio, que passaram a ter foco no comportamento (comportamento de mercado, relações entre pessoas, questões de confiança e respeito ao concorrente), e partia da premissa de que seria necessário ter pessoas resolvidas para construir empresas resolvidas, sem as quais, por sua vez, não seria possível haver um arranjo bem estruturado. Desse modo, do ponto de vista metodológico e pedagógico, aquilo que o indivíduo aprendia para a sua vida pessoal também era aplicável à sua empresa e, mais amplamente, ao APL. Isso, em última instância, compunha uma indagação em três esferas, proporcionando o trabalho em diferentes níveis de estratégia: a estratégia pessoal, de projeto de carreira e vida para o empresário; a estratégia da empresa e a estratégia do APL.

4.2. Estrutura do programa Cooperar para Competir

Dentro da visão de potencializar a competitividade das empresas localizadas em aglomerados empresariais e, conseqüentemente, destes pólos empresariais como um todo, uma das questões críticas é a articulação dos diferentes atores que compõe esta rede de empresas, em especial dos concorrentes, para a cooperação e para o estabelecimento de estratégias coletivas. A idéia não é suprimir a competição, mas sim que por meio da cooperação estas empresas possam acessar atributos que ampliem a sua força competitiva por meio de escala, tecnologia, poder de barganha, capacidade de impor e romper barreiras à entrada, etc. (LEWIS, 1992). Neste sentido, estabelece-se uma relação de “Co-opetição”, na qual as empresas, ao mesmo tempo em que competem entre si por recursos e resultados, também cooperam em diferentes atividades que possam torná-las mais competitivas. (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996)

Neste contexto, no ano de 2007, iniciou-se, com apoio do SEBRAE-SP e sob a coordenação do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigui (Sinbi), um programa de capacitação de 20 micro e pequenas empresas do setor calçadista da região visando desenvolver tanto o conceito de cooperação quanto o de competição no âmbito empresarial. Contudo, vale ressaltar que esse programa não foi planejado com o intuito de restringir-se à perspectiva empresarial apenas, mas foi elaborado para também abranger as perspectivas individual de cada empresário, do APL Birigui e institucional, na medida em que almejava criar uma base consistente para a estruturação do planejamento estratégico do APL.

De acordo com o pressuposto axiológico do programa, existe uma lógica de seqüenciamento na construção do processo de cooperar para competir: é necessário,

primeiro, construir a confiança entre os participantes para que possam, em seguida, firmar compromissos e, por fim, praticar a cooperação. Entretanto, será possível perceber, por meio das análises realizadas posteriormente, que este processo, na prática, realizou-se de maneira diversa.

Ao longo das fases do programa, houve três grupos de empresas envolvidos com o programa coordenado pelos professores Márcio Rodrigues Sanches e João Baptista Brandão: o grupo das empresas graduadas, formado pelas 20 empresas que iniciaram esse projeto; um novo grupo de 20 pequenas e micro empresas e um grupo de 15 empresas terceirizadas, prestadoras de serviços especializados na cadeia de produção calçadista, que ingressaram em um programa semelhante ao programa desenvolvido em 2007 e 2008, o qual foi interrompido em meados de 2009.

Ambas as fases do programa foram desenvolvidas com vistas a buscar o desenvolvimento de competências ligadas diretamente à melhoria da eficiência e eficácia dos negócios, como programas de capacitação em gestão de produção, gestão financeira, em marketing e vendas, em planejamento estratégico, entre outros; além de um programa específico voltado ao desenvolvimento da competência “cooperativa” dos empresários locais, denominado “Cooperar para Competir”. Assim, no caso da primeira fase, foi desenvolvida uma programação responsável por envolver todos os temas citados anteriormente, os quais dividiram-se em oito encontros distintos e foram embasados através do material presente em anexo (ANEXO B).

Desse modo, foi pensada a seguinte estrutura para cada encontro da primeira fase do programa Cooperar para Competir:

4.2.1. Núcleos conceituais e práticos a serem abordados no programa

1º Encontro: O Indivíduo e seu ambiente (Eu, a Organização e a Coletividade)

Como esse seria o primeiro contato com todos os participantes do programa, os professores julgaram que seria interessante focar o trabalho no indivíduo, visando a sua maior inserção no grupo. Os principais temas desse encontro estariam pautados nos conceitos de motivação, liderança, talentos, *coaching*, mentor e conselheiro, utilizando-se os exercícios “O que gosto de fazer” e “O que faço bem”, mostrados no ANEXO C. Portanto, esse primeiro contato visaria atingir os empresários, a partir da definição de seus respectivos papéis na organização e do questionamento acerca do modo como eles lidavam com essa organização.

2º Encontro: O indivíduo no Contexto da Organização

O segundo encontro, por sua vez, voltaria a discussão para a relação entre os empresários e o seu grupo, distinguindo os conceitos de grupos, equipes e tropas com base nos filmes “Como enlouquecer seu chefe”, “Wall Street” e “Motivação de equipe de vendas”. A

reflexão desejada seria a idéia de que grupos de pessoas articuladas e alinhadas são capazes de atingir um maior e melhor resultado, envolvendo, ademais, os temas de complexidade e inteligência coletiva através de um exercício sobre Resolução de Problemas Complexos em Grupos (análise do tema “caos aéreo”). Por fim, vale ressaltar que esse encontro, diferente dos demais, contou com a colaboração dos professores João Baptista Brandão e Edward Yang.

3º Encontro: O que é Estratégia

A lógica que permearia os três encontros seguintes estaria fundamentada em exercícios e discussões focados em três eixos distintos: o pensamento a partir de si próprio, a partir da empresa e a partir da coletividade, a qual seria representada pelo APL Birigui. Assim, buscando relacionar os participantes ao ambiente em que estão inseridos e, ao mesmo tempo, suscitar dúvidas e reflexões acerca de algo que fosse implementável em suas empresas, os professores pensaram em trabalhar com o tema de estratégia no terceiro encontro. Esse tema transporia tanto a revisão dos conceitos de competências, gestão e planejamento estratégico (Análise SWOT, Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas) quanto uma visão mais instrumental sobre a sua aplicação prática.

4º Encontro: O Ambiente Externo e a Estratégia

Ainda seguindo a lógica descrita acima, o quarto encontro desenvolveria a questão do impacto daquilo que os empresários não detêm controle, isto é, do ambiente externo. Dessa forma, os conceitos de estratégia estariam focados, agora, no macroambiente e em todos os seus componentes, almejando capacitá-los de modo a adquirir uma visão macro e sistêmica, capaz de auxiliá-los ao lidar com essas externalidades.

5º Encontro: O Ambiente Interno e a Estratégia

Durante o último encontro voltado à estratégia, pretendia-se estudar o conceito de estratégia baseada em competências e recursos com um olhar para as organizações e o seu melhor entendimento. No entanto, como os participantes eram concorrentes entre si, os professores optam por trabalhar esse tema a partir da análise e de exemplos voltados ao APL, grupo do qual todos participavam e, portanto, poderiam contribuir para a discussão sem o receio de comprometer seus próprios negócios.

6º Encontro: Estratégia Coletiva

O sexto encontro deu início ao trabalho com a idéia de cooperação. Por meio de filmes, dinâmicas de negociação e discussões referentes aos benefícios que essa cooperação poderia trazer para o desempenho dos integrantes, os professores tinham o intuito de sensibilizar todos acerca do tema, incitando a importância da própria cooperação entre eles.

7º Encontro

No sétimo encontro, os empresários deveriam realizar dois trabalhos distintos. O primeiro com a finalidade de construir um roteiro individual sobre sua vida e trabalho. Já o segundo seria a realização de um plano de negócios, a partir da exposição feita durante o encontro. Além disso, seria proposta uma dinâmica de discussão em grupos sobre os principais problemas do APL Birigui.

8º Encontro

Por fim, no último encontro dessa primeira fase do programa, haveria um fechamento com base na discussão dos pontos levantados no sétimo encontro. Logo, haveria três dinâmicas principais: a análise da estrutura e nexos dos planos de negócio, uma apresentação dos projetos individuais e apresentações em grupo de cinco propostas estratégicas para solucionar os problemas do APL identificados no encontro anterior.

Os resultados da primeira fase instigaram os participantes que, após o término do programa, entraram em contato com os professores com a demanda de uma continuidade desses encontros, focando, principalmente, nos projetos que eles haviam discutido no oitavo e último encontro. Sendo assim, os professores Marcio e João pensaram e estruturaram uma segunda fase do Cooperar para Competir. Em complementação à primeira fase do programa, desenvolvida no período de junho a novembro de 2007, a segunda etapa, desenvolvida a partir de fevereiro de 2008, teve como principal objetivo ampliar e consolidar a competência estratégica de empresários de micro e pequenas empresas de Birigui participantes do APL, procurando assegurar o fortalecimento competitivo de toda a rede calçadista envolvida.

As premissas que nortearam a segunda fase do programa Cooperar para Competir foram as seguintes:

- i. A competitividade estratégica se assenta não só na eficiência individual das empresas, mas na excelência da rede;
- ii. A competição, quando orientada pela perspectiva da rede, estimula o crescimento da rede como um todo;
- iii. A orientação estratégica supõe “olhar de cima, para frente”, buscando resultados consistentes no futuro a partir de resultados sustentados no presente;
- iv. A sobrevivência e o crescimento de uma empresa em particular estão, por um lado, obviamente relacionados com a visão estratégica singular do seu empresário; por outro lado, num contexto complexo, dinâmico e de recursos escassos, a capacidade de estabelecer cooperação, por meio de compartilhamento e criação coletiva de idéias, de competências e de recursos etc., se torna o principal desafio para a obtenção de sucesso – e, portanto, se transforma na poderosa e distintiva competência gerencial e estratégica das empresas;

v. Compatibilizar a aparente contradição entre competição, que é intrínseco ao espírito empreendedor, e cooperação, que se dá hoje como uma vital oportunidade no mundo dos negócios, requer visão estratégica e maturidade empresarial;

vi. Mobilizar o interesse, o entusiasmo, a energia dos empresários para esses desafios exige doses adequadas de ampliação de conhecimentos teóricos associados a múltiplas vivências concretas e estabelecimento de propósitos empresariais realistas e motivados;

vii. A construção de modelos, estratégias e práticas consistentes decorre da interação contínua entre pensar, fazer, rever, repensar, reconstruir – é isto o que a cooperação vai estimular. Não existe fórmula pré-determinada: experiências vencedoras são sempre peculiares, singulares, o que impede que sejam facilmente copiadas ou reproduzidas, e não dá para copiar facilmente um contexto cooperativo. Uma rede de empresas que, ao mesmo tempo, está preparada para competir e sabe aproveitar o potencial da cooperação, cria uma vantagem competitiva diferenciada e sustentada;

viii. A implementação dos conceitos de estratégia e de gestão de pessoas, desenvolvidos na fase 1 do programa, no âmbito dos projetos de carreira e vida dos empresários, dos planos de negócios das empresas calçadistas e do plano estratégico do APL, demandam o desenvolvimento de novas competências e da sua consolidação com as competências já adquiridas, consolidação esta que se dará por meio da aplicação prática destes conceitos em projetos reais, de modo que os participantes possam apreender, vivenciar, operar e interiorizar estas práticas ao seu cotidiano de líderes, gestores e empresários.

Nessa segunda fase do programa, foi estruturada uma programação distinta, a qual continha a realização de 5 encontros, com 12 horas de duração cada. Estas sessões foram conduzidas, novamente, pelos professores João Baptista Brandão e Marcio Rodrigues Sanches.

Os dois primeiros encontros dessa fase teriam foco no desenvolvimento da negociação e contariam com a participação e colaboração do professor Seiji Uchida, Doutor em Psicologia, docente da FGV e especialista em negociação. Ao longo desses encontros, seriam levantadas as principais técnicas e estilos de negociação, bem como dinâmicas de trabalho em grupo e jogos com o intuito de demonstrar de uma forma mais prática toda a teoria.

O terceiro encontro, no entanto, centrar-se-ia na gestão de projetos. Seriam expostos modelos, conceitos e ferramentas, os quais seriam aplicados, posteriormente, para retomada dos trabalhos em grupo no que se referia às propostas estratégicas para os principais problemas e dificuldades do APL. Assim, seria realizada uma votação para eleger uma das propostas, a qual deveria ser elaborada em forma de projeto com base em todos os insumos expostos no encontro. Esse projeto seria realizado coletivamente e demandaria dos participantes uma maior dedicação e esforço para trabalhar também fora da carga horário do programa. Com o objetivo de delinear mais a fundo os conceitos relacionados a projetos, colaborando, inclusive, para o trabalho dos empresários, o quarto encontro, com participação da professora Rosângela D'Elia, especialista em elaboração de projetos, seria responsável por definir mais claramente como são feitos os projetos, o que eles são e onde é possível buscar recursos para realizá-lo.

A segunda fase do programa seria concluída por meio da apresentação e discussão do projeto, bem como retomada de alguns pontos essenciais que seriam trabalhados durante o programa. Os pontos a serem ressaltados eram, fundamentalmente, a liderança, o papel dos líderes e as projeções para a vida e a carreira profissional, a partir de exercícios de reflexão e auto-avaliação.

Como já mencionado acima, houve um novo grupo que iniciou o programa Cooperar para Competir; no entanto, este foi interrompido ainda em seu quarto encontro. Embora houvesse sido feitos alguns ajustes com base no perfil do novo grupo e devido à participação de empresas terceirizadas, o roteiro e conteúdo dos encontros permaneceram os mesmos.

5. A CONSTRUÇÃO DAS BASES DE COOPERAÇÃO EM SALA DE AULA: UMA PERSPECTIVA AXIOLÓGICA¹³¹⁴

5.1. As relações educacionais intermediadas por valores

Ao estruturarmos o conteúdo programático do Programa Cooperar para Competir e, mais, ao desenharmos a estratégia metodológica, tivemos a intenção de contemplar e estimular continuamente a dimensão axiológica. No entanto, dentro da dimensão axiológica, buscávamos acentuar atividades que pudessem fazer emergir a dimensão confiança. Entendíamos que a confiança deveria ser intencional, deliberada, para atingirmos nossos objetivos e, por isso, o nosso desenho pedagógico também deveria intencionalizar o desenvolvimento da confiança.

O pressuposto institucional era a própria demanda do Comitê Gestor do APL de Birigui, que queria um “programa comportamental” e, com isso, parecia querer dizer algo como “mexer com o indivíduo, suas atitudes”, etc. Isso provavelmente significava que, no espectro volitivo–cognitivo, muitas das ações institucionais esbarravam na vontade política dos participantes – não era uma questão de saber fazer, mas de poder fazer e principalmente de querer fazer.

Já o pressuposto instrucional foi o de que “everything we do, every decision we make and course of action we take, is based on our consciously or unconsciously held beliefs, attitudes and values” (SIMON & HOWE & KIRSCHENBAUM, 1972, p.13, in press). A proposta apresentada ao agente, o SEBRAE/SP, e ao Comitê Gestor procurou refletir esses pressupostos:

- O subtítulo do programa acentuava a perspectiva ontológica¹⁵ como nuclear para o processo de cooperação - Programa Cooperar para Competir: o sucesso individual que fortalece o grupo.
- O escopo, que chamamos de metáfora, (aumentar o bolo para que todos possam ter uma fatia maior) apontava para um apelo econômico, mas que sustentou conceitualmente o conteúdo da disciplina Negociação Integrativa, alicerçada na construção de interesses, também obviamente de caráter individual e axiológico.
- O objetivo e o público alvo tinham um caráter genérico: Ampliar a competência estratégica de empresários de micro e pequenas empresas de Birigui, procurando

¹³ Axiologia: estudo ou teoria de alguma espécie de valor.

¹⁴ Este capítulo tem como escopo apresentar como foi construído o programa Cooperar para Competir diante dos desafios, impasses, problemas e indagações que surgiram no seu decorrer. Por isso, será utilizada a forma pessoal, visto que se trata tanto de relato como de descrição de um movimento de reflexão.

¹⁵ Parte da filosofia que trata do ser enquanto ser.

o fortalecimento competitivo de toda a rede calçadista envolvida. Público alvo: 16 empresas do APL de Birigui a serem indicadas pelo Sinbi.

- Na contextualização, estruturada no item Fundamentos da proposta, apresentamos o modelo conceitual que nos orientava para o atendimento da demanda dos clientes, merecendo destaque, em itálico abaixo, dois pressupostos que sinalizavam a estratégia pedagógica que iria permear praticamente todas as atividades em sala de aula:

“...compartilhamento e criação coletiva de idéias, de competências e de recursos etc., passa a se constituir no principal desafio para a obtenção do sucesso”, e “...a construção de modelos, estratégias e práticas consistentes decorre da interação contínua entre pensar, fazer, rever, repensar, reconstruir – é isto o que a cooperação vai estimular”. (BRANDÃO & SANCHES, 2006)

- Na estratégia metodológica, descrita no item Estrutura do Programa Cooperar para Competir, a ênfase foi dada na interação intermediada por atividades, projetos, exercícios, estimulando mais do que o compartilhamento de conteúdos em si, mas aproximações individuais, relacionais, axiológicas.

Deve, também, ser dado destaque para a busca de alternância de perspectivas e ênfases, pois a presença de dois professores pressupunha um ganho que se pode ter quando se “combinam diferentes” – uma preocupação metapedagógica. Com isso, buscava-se uma alternância não só em termos programáticos (olhares distintos para um mesmo conteúdo), como também em termos de condução das atividades (mais ou menos formais, mais ou menos estruturadas). Como um dos elementos-chave no nosso processo pedagógico seria o compartilhamento de “lições aprendidas”, culminando a execução de qualquer atividade – estimulando a transferência de aprendizagens para as esferas pessoal, profissional, empresarial e do APL – a presença dos dois professores deveria assegurar olhares distintos, sob a forma de questionamentos distintos.

Por fim, é também importante registrar que essas alternâncias deveriam ocorrer simultaneamente - embora isso possa parecer contraditório em termos temporais -, indicando o caráter sistêmico do processo de aprendizagem na nossa perspectiva metodológica.

Diferentemente de algumas abordagens pedagógicas que alocam certo tempo (minutos ou horas) por dia ou por semana para atividades de clarificação de valores (SIMON & HOWE & KIRSCHENBAUM, 1972), o conteúdo do nosso programa, descrito no subitem Núcleos conceituais e práticos a serem abordados no programa, mais do que uma taxonomia clássica, privilegiou o processo de *valuing*, inter-relacionando continuamente os níveis de fatos, conceitos e valores, como explicitado abaixo:

Another approach to teaching values-clarification is to incorporate it into standard subject matter. Most subject matter can be taught on any or all of the following levels: the facts, the concepts and the values level. For example, in teaching the Thanksgiving story on the facts level, the teacher might ask what date the Pilgrims landed on Plymouth Rock. On the concepts level, the class would discuss freedom of religion and emigration, perhaps making comparisons with other historical or contemporary events. On the values level, the teacher might ask the class questions like, “Is there anything you value so strongly that

you would leave this town or country if it were taken away? If you had to cross the ocean, like the Pilgrims, could only take one suitcase full of belongings, what do you prize so much that you would put it in that suitcase? (SIMON & HOWE & KIRSCHENBAUM, 1972, p.21)

Assim, sinteticamente, buscou-se uma unidade básica – axiológica – que permeasse todo o desenvolvimento do programa. Em termos concretos, algo tão simples como o pressuposto formulado abaixo:

[...]often the most sophisticated use of value-clarification is to tie the values-clarification strategies in with subject matter and skill learning so as to advance both the search for knowledge and the search for values....They might then decide on a plan of action utilizing their new knowledge (after students identify their feelings and priorities about certain content issues)...Thus the students have engaged in the valuing processes of prizing, choosing and acting, and at the same time they have learned the subject matter of the course? (SIMON & HOWE & KIRSCHENBAUM, 1972, p.22)

5.2. Do institucional ao ontológico em sala de aula – um propósito específico de longo alcance

A cooperação, na esfera das relações institucionais, portanto protagonizada por entidades jurídicas, pode ter eventuais equívocos minimizados ou controlados por aparatos legais; no limite, os envolvidos na cooperação podem “entrar no jogo de olhos fechados” e, também no limite, podem cooperar com “qualquer um”. Na esfera pessoal, a intencionalidade como um propósito sustentado por um processo cognitivo superior permitiu ao homem fazer a “hipótese morrer antes”:

O condicionamento skinneriano é uma coisa boa desde que você não seja morto por um dos seus erros anteriores. Um sistema melhor envolve a pré-seleção entre todos os comportamentos possíveis ou ações, de modo que os movimentos verdadeiramente estúpidos são descartados antes de serem arriscados na “vida real”... como o filósofo Sir Karl Popper uma vez refinadamente colocou, [isso] “permite que nossas hipóteses morram em nosso lugar”. (DENNETT, 1997, p. 83).

Isso significa que se, nos primórdios da evolução, o indivíduo testava a hipótese enfrentando a realidade, e, portanto, sujeito à morte, pois a hipótese favorável poderia não se confirmar, nos estágios mais avançados da análise reflexiva, ele pode supor, imaginar, inferir e abrir mão de hipóteses “perigosas” – que morra a hipótese antes. Assim, no início das relações pessoais de cooperação, o indivíduo provavelmente também testa hipóteses com aproximações sucessivas para que tenha a oportunidade de um caminho de volta.

Na esfera institucional, analisando as teorias que explicam a cooperação entre empresas, observa-se que, em geral, destacam o interesse por cooperar relacionando-o a busca de vantagens competitivas, ou seja, uma perspectiva estratégica egoísta de busca de resultados econômicos – embora “egoísticos”, não deixam de ser interesses legítimos. Na esfera individual, entretanto, “tipos cada vez mais sofisticados de intencionalidade” (DENNETT, 1997, p.78), como sofisticada é a intenção da cooperação social, requerem processos de aproximações sucessivas.

Já na perspectiva antropológica podemos reconhecer esse processo. Estratégias relacionais fizeram – ou fazem parte dos mecanismos de evolução tecnológica, social, psicológica, mostrando que, ao longo e nos primórdios da história humana, aproximações sucessivas nas interações proporcionaram cooperações, deliberadas ou não, para o desenvolvimento humano. Como se, ao longo da evolução humana, tenha se tornado tácito o processo de evoluir no processo de cooperação, a partir da evolução do processo de confiança.

Gribaudo (1998), ao se referir a estudos de Giovanni Levi¹⁶, realça o esforço de se deslocar o olhar dos comportamentos para os quadros mentais dos indivíduos, citando:

Essa sociedade, como todas as outras sociedades, é composta de indivíduos conscientes da zona de imprevisibilidade dentro da qual deve se organizar todo comportamento; e a incerteza não provém apenas da dificuldade de prever o futuro, mas também da consciência permanente de dispor de informações limitadas sobre as forças em ação no meio social no qual se deve agir. Não é uma sociedade paralisada pela insegurança, hostil a qualquer risco, passiva, aferrada a valores imóveis de autoproteção. Melhorar a previsibilidade para aumentar a segurança é um possante motor de inovação técnica, psicológica e social e as estratégias relacionais [...] fazem parte das técnicas de controle do meio. (LEVI, 1989, p.71 apud REVEL, 1998, p. 131)

Não é, portanto, razoável esperar que alguém se disponha a estabelecer uma relação, se casar, por exemplo, a partir de um contato à primeira vista – e casamento está sendo entendido aqui como um propósito específico de cooperação de longo alcance e está excluindo escolhas a partir do equívoco da “paixão à primeira vista”. Sendo assim, o processo de estabelecer, de forma deliberada, intencional, um propósito ontológico de cooperação de longo alcance, parece passar por “experimentações” que vão da “curiosidade” por algo novo, passando pela “atração” por uma possibilidade de ganho egoístico, até chegar a níveis mais complexos e sofisticados de confiança, que sustentam envolvimento mais radical.

Num olhar retrospectivo em relação ao desenvolvimento do Programa Cooperar para Competir, podemos reconhecer três grandes marcos de transições, explicados a seguir.

Primeiro, o momento das sondagens: nos primeiros encontros do Programa, aparecia um grande número de participantes – na verdade, um grande número de curiosos; afinal, “o que é isso de cooperar para competir?”. Tivemos situações de empresários que “apareciam” a qualquer hora do dia, ficavam um pouco e iam embora; outros apareciam no primeiro dia e retornavam em “algum momento” do segundo encontro. Num determinado momento, foi necessário que um dos professores “chamasse

¹⁶ LEVI, G. Le pouvoir au village: histoire d'un exorciste dans le Piémont du XVII^e siècle. Traduit de l'italien par Monique Aymard. Paris, Gallimard, 1989. 231p.

a atenção” desses “esporádicos”: “Este programa não é uma seqüência de palestras; é um processo contínuo de trabalho”. A partir disso, o número de participantes caiu praticamente pela metade.

Depois, o momento egoístico: até o meio do programa, mais ou menos, tínhamos uma massa crítica de participantes ainda significativa. Até então, havia um núcleo visível de expectativas: “será que cooperar para competir pode me ser útil ou interessante?”. Isso ficava claro quando da explicitação dessas expectativas, como mostra a tabulação abaixo, extraída de levantamento feito para se avaliar a evolução do programa.

Pergunta: Quais resultados práticos o APL está trazendo para você como empresário?

Consolidação das respostas: Conhecimento, assumir a identidade (quem sou eu, qual meu negócio, qual meu potencial), troca de experiências e interação com outras empresas, a me organizar melhor, importância de estratégias, incentivo (motivação), abertura da visão do mercado e busca de oportunidades, visão sistêmica do negócio e das dificuldades compartilhadas.

P: Quais resultados práticos o APL está trazendo para sua empresa?

C: Através dos treinamentos, a empresa está melhorando os resultados, assessoria técnica, melhoria da organização, controles, visão a longo prazo, participação em feiras importantes, acesso a experiência de outras empresas, desenvolvimento da equipe de trabalho, trabalhar em equipe.

P: Quais resultados práticos o APL está trazendo para o Pólo Calçadista de Birigui?

C: Fortalecimento do pólo, oportunidade para discutir ameaças em conjunto, integração entre as empresas, comprometimento, desafios, maior oportunidade para competir e inovar, conhecimentos, maior visibilidade, treinamentos, união do grupo, um novo conceito de equipe, importância da cooperação para a sobrevivência das empresas, discussão em grupo dos problemas em comum.

P: Qual tem sido a sua contribuição para o APL?

C: Participação nos eventos, levantar assuntos de dificuldades vividas no dia-a-dia da empresa, exposição do ponto de vista – contribuindo com pensamentos, colocar a empresa à disposição para realização das ações, divulgação do projeto para não participantes, disposição e entusiasmo pelo projeto.

P: Quais as dificuldades/barreiras você tem encontrado para participar mais intensamente da APL?

C: Nenhuma dificuldade em colocar em prática todas as lições apreendidas, organização do tempo, falta de tempo, falta de dedicação, prática daquilo que aprendemos (cooperar para competir).

P: Em sua opinião, quais dificuldades/barreiras estão “impedindo” que a APL traga mais resultados práticos para as empresas do Pólo?

C: A falta de participação dos empresários, união, questão cultural, falta de interesse dos empresários, comprometimento e disponibilidade dos empresários, falta de confiança entre o grupo, falta de tempo, impregnação da essência dos objetivos do APL em todos os participantes, individualismo, não aplicação dos conhecimentos apreendidos, economia local (hotéis, restaurantes), o empresário saber quais são suas necessidades e dificuldades.

Em terceiro lugar, o momento da confiança: por fim, aí já nas etapas finais do programa, níveis complexos de confiança estavam estabelecidos. Nesses momentos, quando chamados a verbalizar o porquê da participação tão contínua e intensa, “porque isso faz sentido” era a resposta padrão, literal ou não.

Em termos da dinâmica interna dos encontros, tivemos claramente micro marcos de transições. Inicialmente, quando chamados a se manifestar, em geral recebíamos respostas monossilábicas. Posteriormente, as respostas ou manifestações tratavam de assuntos genéricos, procurando refletir problemas ou preocupações comuns em termos institucionais/empresariais do tipo “problemas de falta ou qualificação de mão-de-obra”, “legislação trabalhista ou previdenciária dificultadoras”. Mais adiante, começaram a surgir discussões mais concretas de cooperação, ainda institucionais, emblematicamente do tipo “compras conjuntas”.

Em um exercício de identificação e escolhas de possíveis áreas de concentração para um trabalho conjunto posterior, tivemos o seguinte resultado em termos de áreas ou temas e frequência de escolhas:

Agenda – escolhas

Ter marca única – 5 escolhas

Cooperativa de Compras – 7 escolhas

Articulação institucional – 0 escolha

Economia local (fortalecimento) – 4 escolhas

Novos conhecimentos – 1 escolha

Garantia de mão-de-obra – 3 escolhas

Distribuição – 0 escolha

Abrir novos mercados – 7 escolhas

Mais adiante, começam a surgir as primeiras manifestações de cooperação sustentada por confiança, quando começam a produzir trabalhos conjuntos em sala de aula para escolher a ênfase do “trabalho final”. É interessante registrar que este momento esteve associado a uma análise do porquê de muitas associações cooperativas não avançarem e os “dedos” sempre estiveram apontados para fora, conforme pontos fracos identificados num exercício SWOT realizado na ocasião: “guerra de preços”, “infra-estrutura de hospedagem e entretenimento”, “falta apoio político”, “falta de vagas nas creches”, “falta indústria de matérias primas básicas”, “pouco intercâmbio entre empresas”, “ações individuais”, “pouco intercâmbio entre empresas”, “participação mais ativa”, “não compartilhar conhecimentos”, “pequena união”.

Esse apontar para fora trás uma consequência básica em termos de dinâmica dos grupos: começa a se criar um estreitamento dos laços e da força de “atração” ou coesão entre os membros do grupo. Contudo, percebeu-se também um profundo hiato nas manifestações entre “fazer trabalhos em grupo” de natureza estritamente acadêmico-funcional (exercícios sobre SWOT de uma empresa hipotética, identificação de estratégias de algum caso, etc.) e trabalhos em grupos para a escolha do trabalho conjunto a ser desenvolvido como trabalho final: naqueles, o envolvimento se restringia aos limites de cada grupo, com baixo “aproveitamento” em termos de relação com o cotidiano empresarial e também baixo envolvimento em termos de compartilhamento com todo o grupo. Em contrapartida, quando da atividade em pequenos grupos para se decidir o trabalho final rapidamente as fronteiras desses grupos eram “derrubadas” e quando menos se esperava “todo mundo estava discutindo tudo” – todos queriam participar de tudo do todo.

Então, começa a emergir um olhar para dentro, quando, nesses mesmos tipos de exercícios, busca-se a explicitação das ameaças, com direcionamento em ações que dependem do grupo: “falta de continuidade do grupo”, “participação pequena”, “trabalhar contra individualismo”, “falta de interesse”, “desistência”. Os dedos começam a apontar-se para cada um individualmente. Nesse momento, como decorrência da percepção acima, quando se discutem os valores nesses exercícios emerge uma dimensão axiológica surpreendente - o olhar agora se volta para o “nós”, como mostram as palavras relacionadas em um dos exercícios em sala:

Transparência
 União (objetivos comuns)
 Dedicção (ao projeto APL)
 Iniciativa / liderança
 Visão de futuro (ousadia)
 Fidelidade (compromisso)
 Perenização (permanecer e fortificar)
 Consistência (pensamento e visões)
 Humildade (passar e receber conhecimentos)
 Honestidade (perante o APL)
 União (poder, cooperar)
 Comunicação (divulgação)
 Conhecimentos compartilhados (sinergia)
 Planejamento
 Vontade para competir

Assim, passa a ser possível falar em propósitos específicos de longo alcance, pois a dimensão institucional estava assumida pelo ontológico, por cada um dos indivíduos enquanto tal.

5.3. Do ontológico ao institucional em sala de aula – o caminho de volta

O objetivo institucional do Programa Cooperar para Competir visava ultrapassar as fronteiras da cooperação “egoística” empresarial, fácil de ser estabelecida em termos formais – o que não necessariamente impede ou diminui a frequência de insucessos -, porque também facilmente responde a critérios da racionalidade econômica, para alcançar patamares sociais mais amplos no tempo e no espaço. Aliás, as empresas associadas ao Sinbi têm uma longa história de cooperação empresarial, em termos de aproximações de grupos específicos de empresas – embora não exista um histórico de cooperação das pequenas empresas como um todo -, e o problema agora não era na esfera institucional.

Para estabelecer uma nova abordagem, era necessário desviar o foco do processo da entidade jurídica empresa para o indivíduo que está por trás do empresário, fazendo emergir aquela figura que a literatura organizacional chama de líder empresarial – aquele que ultrapassa os limites da sua empresa para atuar na esfera social, ecológica, da humanidade, transformando sua empresa em meio e seu papel empresarial em algo parecido com uma “missão”.

O processo ontológico, na nossa hipótese, é a base para posterior cooperação no nível institucional, empresarial, pois é o empresário enquanto indivíduo que assume a intenção de levar e colocar sua empresa atuando cooperativamente com outra ou outras. Dentro do processo ontológico, por sua vez, a hipótese é a de que, à medida que o convívio vai ficando permeado por uma dimensão claramente axiológica, cria-se uma espécie de “comunidade de valores” ou uma textura de valores. Essa comunidade reflete um carecimento qualitativo, na perspectiva de Heller (1983): algo raro, a que se atribui um valor, e que é histórico, portanto cultural, circunstancial - por exemplo, alguém pode valorizar a amizade genuína, o tempo pessoal, a ética, etc., que não são abundantes na sua dimensão pessoal-social.

Talvez exatamente por representar um carecimento qualitativo é que essa comunidade seja “criada”, na perspectiva de ter, nessa comunidade, esse carecimento atendido que, por sua vez, representa assim o apelo de participação, numa dinâmica tautológica. Isso ratifica o argumento de Heller (1983) de que o atendimento do carecimento qualitativo se dá sempre e quando se dá, quando ocorre – é uma questão de ausência versus presença. Esse carecimento qualitativo, que pode ser entendido como um meio ou percurso por sua importância, pode acabar se transformando num fim em si mesmo – então, a razão de ser da participação nos encontros do Cooperar para Competir passa a ser a participação em si (onde ocorre o atendimento do carecimento qualitativo). Em outras palavras: o participar tem valor por si, não é um meio para se alcançar algo, é para estar lá.

Assim, parece não existir pouca ou muita confiança – afinal, isso é qualitativo. Enquanto não existe uma textura de valores tal que represente a possibilidade de atendimento do carecimento qualitativo confiança, o que pode existir é “o freio puxado” no envolvimento, pouco ou muito, isto sim quantitativo. Esse processo claramente tipifica a construção de uma “missão”, que por sua vez, representa também um carecimento qualitativo.

A percepção de que os encontros tinham uma dimensão qualitativa se deu a partir de duas situações similares concretas: num primeiro momento, provocados pela

responsável pelo Comitê Gestor, os participantes tiveram que discutir ações para voltar a mobilizar outros participantes, pois o número estava caindo continuamente e o Comitê Gestor tinha que prestar contas da relação custos x benefícios em termos de custos dos encontros versus número de participantes. Nesse momento, estava evidente que a medida da eficácia do programa tinha como critério importante o número de participantes, portanto, claramente quantitativo.

Embora esforços tenham sido feitos posteriormente, o resultado não foi significativo em termos de aumento do número de participantes nos encontros seguintes. Mais tarde, já com um número bastante reduzido de participantes, o tema voltou à discussão e, nesse momento, a posição de um dos participantes foi decisiva, com um discurso mais ou menos do seguinte teor: “nós somos os líderes desse processo; não importa o número de participantes, mas a nossa vontade política de levar isso à frente”. E, com essa posição, defendeu a continuidade do programa junto ao Comitê Gestor.

Com este posicionamento, estava criada ou consolidada a condição qualitativa do processo. Uma percepção estratégica clara – uma espécie de unidade básica do social na perspectiva weberiana – se formou nesse momento (e que talvez tenha sido um momento crucial para a consolidação “espontânea” da confiança) com relação a essa métrica: quando se busca consolidar dimensões axiológicas tal como a confiança que, por sua vez, objetiva produzir algo decorrente dessa confiança, a medida da eficácia é o valor do que resulta – no nosso caso, é o valor da concepção e desenho de uma universidade corporativa que deve ser confrontado com os custos; naquela altura, não se tinha ainda a perspectiva da universidade corporativa, mas se intuía a possibilidade de construção de algo grande, valioso.

Coroando esse processo, já nos últimos encontros com esse pequeno número de participantes, telefonou-se para um diretor do Sindicato, que não participava dos encontros, num sábado na hora do almoço, para que ele desse algumas sugestões com relação à redação da missão da Universidade Corporativa; um pouco mais tarde, em torno das 15h, telefonou-se de novo para esse diretor e ele simplesmente veio ao local do encontro e ficou o resto da tarde, ultrapassando o horário de término do encontro, participando do processo de estruturação da visão, missão, etc. da Universidade. Os professores foram embora e eles continuaram... algo como a força da coesão desse pequeno grupo “atraído magneticamente” pela força de um propósito de longo alcance. É interessante registrar que, do ponto de vista dos projetos elencados inicialmente para serem analisados pelos participantes, o que se propunha era basicamente perspectivas individualistas, tais como fazer compras em conjunto, fazer *lobby* para facilitar questões tributárias, resolver situações de falta de mão-de-obra ou mesmo de qualificação de mão-de-obra, promover ações mercadológicas conjuntas, etc. Mesmo com um processo de ponderação, caminhava-se para uma tentativa de consenso que, na essência, tende a fazer com que “todos percam” na medida em que cada um tenha que abrir mão de alguns interesses em favor de algo comum.

Os coordenadores do programa buscaram, então, um supra conceito que pudesse contemplar todas as expectativas individuais e daí surgiu a idéia de uma universidade corporativa; como no processo de construção de conceitos mais abstratos, eles permitem, por sua vez, incluir novos conceitos ou sub-conceitos – e surgiu o supra conceito da Unisinbi, com os seguintes alicerces estratégico-organizacionais:

- Missão: Promover, alinhar e certificar ações de desenvolvimento pessoal e profissional para a melhoria da performance da Sociedade Produtiva de Birigui e Região.
- Valores: Transparência nas relações; Acesso universal ao conhecimento; As ações devem gerar valor para as pessoas, para as organizações e para a Sociedade; Avaliação contínua de fornecedores, alunos, programas e resultados; Inovação; Responsabilidade Social e Ambiental; Disciplina e Perseverança; Busca de Excelência; Qualidade é Pressuposto.
- Visão para 2015: Ter excelência no desenvolvimento do capital humano de Birigui e Região.

A dimensão ontológica se revestia agora de um propósito específico institucional de longo alcance, devolvendo ao institucional o resultado da cooperação.

5.4. Do olhar de professor para o olhar de *designer* de relações intermediadas por valores

É sempre um momento crítico quando se vai escolher conteúdos para um programa educacional. No caso do Cooperar para Competir era mais crítico ainda, porque o que iríamos desenvolver em termos de conteúdo tinha importância relativa, era quase que um pretexto para intermediar inicialmente nossa relação com os participantes. A figura do “professor que ensina”, que tem erudição a respeito de certos domínios do conhecimento e que os alunos estão lá para aprender porque “precisam” desses conhecimentos precisou ser repensada.

Precisávamos migrar dessa posição de ex-catedra para a posição de *designer* de ambiente de aprendizagem; contudo, tínhamos também que manter a credibilidade de professores qualificados. Dessa forma, a “venda” teria que se valer do nosso prestígio acadêmico e da “relevância” do conteúdo. Parecia não haver sentido convidar empresários para um programa de “como mudar de atitude”. Em termos práticos, entretanto, o Comitê Gestor, institucional e conseqüentemente com sua agenda e métricas correspondentes, achava que o problema ou um dos principais problemas era, sim, a atitude dos empresários e que eles deveriam mudar. Sabíamos também que, em muitos casos, o que acontece em sala de aula é irrelevante e remoto se comparado às coisas reais da vida dos alunos; isso fica bastante evidente quando se desenha programas educacionais para empresários maduros, muito experientes e com pouco preparo educacional formal. Eles podem não saber verbalizar teoricamente o que e porque estão fazendo as coisas, mas, em geral, eles sabem fazer.

Já numa relação anterior, quando desenhamos um MBA para os empresários do setor, o presidente do Sinbi, cliente institucional do programa, nos alertou: “Não quero nenhum professor falando de como fazer sapato... isso nós sabemos fazer; queremos que vocês nos tragam outro tipo de conhecimentos para abrir nossa cabeça”. Nesse caso, logicamente foi mais fácil desenhar o programa, mas essa demanda já sinalizava uma

trajetória por parte dos empresários liderados pelo então presidente do Sinbi, rumo a novas perspectivas de desenvolvimento empresarial, que culminou com o programa Cooperar para Competir.

Um dos principais “adversários” de um programa formal de treinamento é a percepção da sua utilidade por parte dos alunos. Podemos estar discutindo *marketing* em sala de aula e, enquanto isso, na vida cotidiana dos participantes, naquele exato momento, ele pode estar com alguns problemas com o recrutamento de mão-de-obra. Embora possamos fazer esforços para separar as coisas, a percepção seletiva talvez se oriente pelo que requeira solução/atenção mais imediata – em muitos casos, o empresário vai à escola para desenvolver competências que poderíamos chamar de “*just-in-time*”: ele quer sair da aula e, ato contínuo, aplicar o ensinado para resolver seus problemas específicos. Além disso, a história das ações educacionais institucionais do APL e mesmo trajetórias individuais dos participantes mostravam um rico elenco de experiências educacionais.

Em outras palavras, o Cooperar poderia ser encarado como apenas “mais um curso”. Em termos de conteúdo propriamente dito, o programa não deixava mesmo de ser mais um curso – muitos já tinha passado por programas anteriores sobre estratégia. Sabíamos, portanto, que teríamos que apresentar um programa com uma taxonomia típica, obedecendo a uma seqüência também típica. Sabíamos também que teríamos que “obedecer” a essa seqüência nos encontros – afinal, alguém do Comitê Gestor sempre estaria presente para “cobrar” o acordado. Teríamos, por fim, que criar na metodologia e na atuação em sala de aula, pois não queríamos analisar/discutir apenas o que estava agendado – não faria sentido dizer para um empresário que queria falar sobre “dificuldades da vida de empresário” que aquilo estava previsto para uma aula lá na frente, ou que o tema não estava contemplado no programa ou, pior, que ali não era o foro para se discutir aquilo.

O modelo conceitual de compartilhamento axiológico não entendia o programa como algo linear, do tipo programação PERT-CPM; tínhamos desenhado o programa na perspectiva de um sistema dinâmico complexo e, portanto, em cada encontro, em cada atividade, em cada exercício o significado do programa como um todo teria que estar presente. Por isso, quando desenhamos o processo, envolvendo conteúdo, atividades e metodologia, procuramos sempre contemplar o ciclo indivíduo, empresário, empresa, APL. Assim, buscávamos aumentar as nossas chances de oferecer sempre algo relevante e próximo do seu cotidiano. O que norteava o programa, em termos abstratos, era “crescer e consolidar a confiança” e, como consequência, sustentar a cooperação para um propósito de longo alcance.

Por esse motivo também adotamos a prática de, em todo final de encontro, os participantes serem chamados a se manifestar: “Faça uma síntese – em uma palavra ou pequena frase: o que você está levando? O que extrai disso tudo?”. Com isso, estávamos forçando não a um resumo, mas a uma síntese. Essa prática demonstrou o acerto do nosso desenho: via de regra, a síntese expressava componentes axiológicos, tendendo assim a cristalizar os valores verbalizados.

A partir de todo esse processo de análise preliminar, em termos formais o programa ficou desenhado conforme descrito na parte referente à estrutura do Programa Cooperar para Competir. Ressalte-se que apenas no terceiro e no quarto encontros restringiu-se o núcleo dos conteúdos à disciplina de Estratégia, embora, também nesses encontros houvesse a presença de conceitos/atividades relacionados a pessoa e, sempre, ao final, o exercício de sínteses. Ressalte-se também que apenas no sexto encontro surge

na programação a associação dos conceitos Confiança, Compromisso e Cooperação; a expectativa foi a de que, nessa altura do curso, a prática desses comportamentos em encontros anteriores daria naturalmente sentido aos conceitos – mais uma vez, metapedagogia.

5.5. Do desenho para a prática da sala de aula

Considerando que conhecimento tácito diz respeito ao conhecer como *know-how* e refere-se às capacitações que permitem fazer algo, podemos inferir que possam existir também, como uma das formas ou conteúdos desse conhecimento tácito, a confiança tácita e a cooperação tácita.

Em ações como as do Programa Cooperar para Competir não se estava pretendendo “ensinar” confiança ou cooperação. O que se buscou foi fazer vir à tona práticas do cotidiano dos participantes – afinal, não é razoável supor que pessoas possam viver, e conviver, sem que pratiquem, em algum nível, confiança e cooperação. A pergunta básica não era, portanto, porque eles não estavam praticando aquele tipo de cooperação ou porque não estavam praticando cooperação naquele ambiente, naquele contexto; a pergunta era porque não estavam praticando aquele tipo de cooperação ainda.

Ao tentar responder a primeira pergunta, poderíamos ser induzidos a procurar respostas no porque da falta de confiança e, daí, rumarmos para um círculo de abstrações infundável. Entretanto, ao fazer a segunda pergunta, estávamos assumindo que eles sabiam o que era e como praticar ambos os comportamentos. Então, o advérbio “ainda” nos levou a pensar em algo como propiciar condições – a confiança estava lá, a cooperação estava lá; o que não existiam, ainda, eram um pretexto (o programa em si, as aulas, os encontros) e um sentido (encontrado na Universidade Corporativa, mas teoricamente encontrável em qualquer outro propósito nascido ali).

Evidentemente, o desafio deixou de ser cognitivo para se tornar volitivo-axiológico; deixou de ser conteúdo para se centrar no continente (na forma). Assim, ao invés de pensarmos numa relação intermediada por interações, buscamos o processo de iteração – ou seja, eles deveriam repetir a verbalização axiológica da confiança e da cooperação para “ensaiar” hipóteses de interações de confiança e cooperação. Não deixamos de buscar atividades que pudessem intermediar interações, mas, no limite, poderia ser “qualquer atividade”.

Assim, outras premissas metodológicas orientaram nosso desenho e nossa prática pedagógica. Diferentemente de Raths¹⁷ (1966), que “não está preocupado com o conteúdo dos valores das pessoas, mas com o processo de valuing. Seu foco está em como as pessoas se prendem a certas crenças e estabelecem certos padrões de comportamento.” (in SIMON, 1972, p. 19), nós queríamos que um conteúdo axiológico específico (confiança, compromisso e cooperação) fosse privilegiado. Contudo, a

¹⁷ RATHS, Louis; HARMIN, Merrill; SIMON, Sidney. *Values and Teaching*. Charles E. Merrill, Columbus, Ohio, 1966.

estrutura do processo de *valuing* de Raths (1966) nos parecia de fundamental importância para o nosso processo de construção axiológica.

A abordagem de clarificação de valores formulada por Raths (1966) contempla sete sub-processos, listados a seguir:

Prizing one's beliefs and behaviors

1. *prizing and cherishing*
2. *publicly affirming, when appropriate*

Choosing one's beliefs and behaviors

3. *choosing from alternatives*
4. *choosing after consideration of consequences*
5. *choosing freely*

Acting on one's beliefs

6. *acting*
7. *acting with a pattern, consistency and repetition*

(RATHS, 1996 apud SIMON & HOWE & KIRSCHENBAUM, 1972, p.19)

Dessa forma, e não necessariamente nessa ordem, orientamos o desenho do nosso programa em termos de estratégia de clarificação de valores.

Um dos momentos mais críticos do programa ocorreu por volta do quinto encontro. Queríamos “mostrar” como a cooperação se dava e como podia produzir resultados maiores do que a simples soma das partes. A “produção” de algo que materializasse a cooperação ainda não havia se dado. Queríamos também que a atividade estimulasse a manifestação de valores que fossem subjacentes à prática da confiança e da cooperação. Pensamos, então, num processo de metapedagogia: demos um exercício para que, individualmente, formulassem idéias gerais relacionadas à cooperação e à competição. Recolhemos, então, o material, organizamos num “documento”, com uma estética sóbria, com um título “pomposo” (Princípios de Estratégias de Cooperação e Competição), sem alterarmos essencialmente a redação e, no encontro seguinte, apresentamos ao grupo como material de um “autor importante” – omitimos a autoria propositalmente.

À medida que íamos lendo juntos os princípios, os participantes começaram a notar “algo estranho”, pois eles iam reconhecendo a própria autoria. Embora possa parecer pueril ao se descrever esse processo, no momento em que demos o crédito a eles pela autoria, perceberam que tinham produzido um texto bom, consistente, que refletia suas convicções e que - porque não? - era um texto passível de ser utilizado como “material didático”. Percebemos que, a partir desse momento, a sensação de que eles poderiam ser “fortes”, de que tinham competência e de que, juntos, conseguiam fazer coisas boas, os vínculos de cooperação claramente se tornaram mais sólidos.

A seguir, é reproduzido o material elaborado pelos empresários:

1. O que eu sonho pode ser realidade, mas é preciso sonhar, traçar metas. Devemos sonhar e acreditar nos nossos sonhos. Os sonhos devem ser a base para a criação das nossas metas pessoais. Eles devem ser postos em prática, materializados, para que não se tornem apenas planos não alcançados.

2. Criar algo no funcionário que se cristalice para gerar motivação. Precisamos criar estratégias que motivem as pessoas a criar seus produtos semi-acabados.
3. Insatisfação e satisfação não são antônimas. A insatisfação é o contrario da não insatisfação e a satisfação é o contrario da não satisfação. A insatisfação ocorre pelo não atendimento às necessidades básicas. A satisfação é o fazer além, é a superação de atendimento a essas necessidades.
4. Se nos unirmos, podemos promover ações que possam dar benefícios aos nossos colaboradores. Para isso é preciso trabalhar em equipe, em grupo, em busca dos mesmos objetivos. Cooperando pode-se superar dificuldades comuns. Temos que unir forças, dar oportunidade para as pessoas falarem e ouvir mais, prestar atenção nas necessidades pessoais e nas necessidades coletivas. Quando a atenção às necessidades do grupo está em primeiro lugar, os resultados das ações são percebidos mais rapidamente.
5. Questionar sempre para que através das respostas as soluções sejam encontradas. Os questionamentos permitem a superação das dificuldades e dos obstáculos.
6. Sempre pode haver uma idéia que represente melhor o que eu penso. As situações apresentam diversos ângulos e analisando-as de todas as formas, as idéias podem ser mais bem estruturadas gerando melhores resultados.
7. A estratégia só é bem concebida se ela nascer de uma perspectiva. Ao traçar estratégias é preciso basear-se em fatos, oportunidades e objetivos, mas é imprescindível que se respeitem os valores centrais, assim fica mais fácil que essas estratégias fiquem claras e sejam compartilhadas por todos.
8. Muitos conceitos que já tivemos como certos e definitivos são mudados com muita naturalidade e sem traumas. As pessoas possuem diferentes formas de pensar e essas diferentes visões podem se complementar.

A partir disso, estavam criadas as condições para a construção de uma imagem projetada no futuro, materializada quando começamos a discutir a Visão, os Valores e a Missão da Universidade Corporativa. Nesse momento, pensar num propósito de longo alcance amplia poderosamente os interesses - aí se migra do quantitativo para o qualitativo: nos discursos de lançamento da Universidade Corporativa nenhum orador falou uma única vez sobre competitividade, competição. Estávamos lá, no lançamento, numa festa, falando de futuro, de educação, de desenvolvimento social, de deixar algo para as próximas gerações.

6. A COOPERAÇÃO E A QUESTÃO DA INTENCIONALIDADE – O QUE FICOU?

6.1. Com relação a conceitos

Muitos programas ligados a APLs - e não só relativos a APLs evidentemente - e muitos dos respectivos conteúdos se valem de conceitos sem que os mesmos sejam apuradamente entendidos. Com isso, não há um desenho pedagógico que contemple simultaneamente fatos relacionados, os conceitos em si e os valores que deles decorrem ou que lhes dêem ou completem o significado.

O programa Cooperar para Competir tinha como objeto conceitos de amplo espectro os quais requeriam, num primeiro momento, descortinar todos os seus sentidos para, depois, focar naqueles que mais aderência poderiam ter com o eixo epistemológico e pedagógico escolhidos.

Esses conceitos, direta ou indiretamente, trazem nos seus significados outros conceitos aderentes e relacionados ao espectro conceitual com o qual estávamos lidando, nas dimensões institucionais, sócio-psicológicas e pedagógicas (confiança, compromisso, cooperação, arranjo, valores, aprendizagem, etc.). Vamos, então, repassar alguns desses conceitos.

Ao retomar a idéia de APL, quando se fala em arranjo, fala-se em harmonia, situação ou circunstância planejada, ordenada, um acordo de conveniência entre pessoas, uma combinação, um ajuste. Isso nos remete ao conceito de aliança, que diz respeito a um pacto ou tratado entre indivíduos ou grupos para determinada finalidade; diz também de uma união harmoniosa de coisas diferentes entre si. Já competição, que é central no programa que desenvolvemos, refere-se à concorrência a uma mesma pretensão por parte de duas ou mais pessoas ou grupos, com vistas a igualar ou superar o outro; tem também a conotação de luta, conflito, oposição, reivindicação simultânea do mesmo poder. (HOUAISS, 2010)

Em termos de processo, é uma hipótese sustentável que a cooperação é suportada pelo compromisso que, por sua vez, depende da confiança. Como já dito no início do trabalho, Morgan e Hunt (1994) afirmam que a existência de compromisso e confiança é essencial para o sucesso nas relações de mercado e que a presença de ambos – não apenas um ou outro – promove eficiência, produtividade e eficácia. “In short, commitment and trust lead directly to cooperative behaviors that are conducive to relationship marketing success.” (MORGAN & HUNT, 1994, p.22, in press)

Assim, cooperar tem o sentido de atuar, juntamente com outros, para um mesmo fim, contribuir com trabalho, com esforços, colaborar; compromisso pode se referir a uma obrigação mais ou menos solene assumida por uma ou diversas pessoas, um comprometimento e diz respeito também a um acordo político, a um pacto. (HOUAISS, 2010)

Morgan e Hunt (1994) vão além ao definir compromisso como

[...] an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely. (MORGAN & HUNT, 1994, p.23)

Por fim, confiança supõe uma crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte; também tem o sentido de força interior, segurança, firmeza, crença ou certeza de que suas expectativas serão concretizadas; também se refere à esperança, otimismo, sentimento de respeito, concórdia, segurança mútua. (HOUAISS, 2010)

Valor trata da apreciação ou medida subjetiva da importância de um dado ou fator determinado de qualquer classe em relação a outros dados ou fatores da mesma classe (HOUAISS, 2010). Enquanto que aprendizado refere-se

à aquisição e à construção de diferentes tipos de conhecimentos, competências e habilidades, não se limitando a ter acesso a informações... envolve uma tentativa de desvendar os mecanismos de funcionamento da mente humana com relação ao processo pelo qual indivíduos adquirem e utilizam seus conhecimentos como base para formar suas opiniões e pautar suas ações e tomadas de decisões. (REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS, 2010)

É oportuno destacar ainda algumas formas de aprendizado, fundamentais para o desenho de processos pedagógicos. São elas: *learning-by-doing*, *learning-by-using*, *learning-by-searching*, *learning-by-interacting* and *cooperating*, *learning-by-imitating*. Já o conhecimento tácito, diferentemente do codificado (formalizado e estruturado), por sua vez, é o conhecimento que reside em crenças, valores, saberes e habilidades do indivíduo ou organização. (REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS, 2010)

Percebe-se nos significados desses conceitos uma dimensão axiológica que os permeia e os aproxima. Pensar em desenvolvimento de um ou outro sem considerar todo o seu espectro é oferecer um “martelo” e esperar que o aluno saiba usar a “caixa de ferramentas”. Assim, levados por interpretações de senso comum, usualmente são utilizadas práticas pedagógicas correspondentes: quantas vezes já vimos programas que visavam o “envolvimento” dos participantes, simularem esse envolvimento em sala de aula a partir de atividades tais como jogos ou disputas do tipo ganha-perde, esperando que o envolvimento visto nessas atividades lúdicas seria automaticamente transferido para o ambiente de trabalho. Embora uma caricatura, isso pode nos ensinar muitas coisas.

O que ficou, neste sentido, foi que, ao se pretender “ensinar” valores, há que se desenhar projetos pedagógicos que contemplem todo o espectro possível da dimensão volitiva – cognitiva. Uma das razões do sucesso do Programa Cooperar para Competir residiu, portanto, no atendimento da dimensão axiológica no seu desenho pedagógico. Menos que falar sobre cooperação, por exemplo, procuramos produzir cooperação, ao integramos competências, interesses, valores para concebermos projetos conjuntos, culminando com o projeto Unisinbi. O programa foi desenhado visando a vivência conjunta de experiências axiológicas.

6.2. Com relação aos conteúdos e às relações formais

Em um programa regular, há um componente “autoritário”, formal, determinado pelas regras dos conteúdos – é assim que se faz custos, é assim que devem ser controladas as finanças, etc. Entretanto, em alguns casos de treinamento de executivos ou de empresários, isso não parece ter importância capital – afinal, de uma forma ou de outra eles vem fazendo isso e podem fazer ou não, podem fazer agora ou não; o importante é que sabem que isso tudo “está lá”, disponível para quando e se eles quiserem usar. Entendíamos que, na perspectiva do desenho pedagógico do programa, isso também tinha uma importância relativa, pois esse conteúdo era “apenas” o canal de interação para a prática de dimensões axiológicas. Essa percepção pode mostrar também que esses conteúdos ou ferramentas gerenciais-administrativos ajudam as organizações a atingir patamares básicos – são necessários, mas talvez não suficientes para assegurar competitividade sustentável. Eles “sentem” que deve haver um algo mais que poderia dar a eles o “pulo do gato” em termos competitivos; por isso, ficam lá, participando, esperando. Isso subsidia uma intuição de que, como num sistema dinâmico complexo, não importa por qual “porta” um instrumento ou ferramenta entre na dinâmica organizacional; o fato de se fazer algo, em tese qualquer coisa, o próprio “organismo”, por um processo homeostático, busca encontrar o equilíbrio.

Olhando o conteúdo programático do curso, nas primeira e segunda fases o conteúdo e a seqüência em si não foram tão críticos, tendo em vista que seria permitido – na verdade, estimulado -, o “desvio” para dar atenção ao que emergia. Portanto, o conteúdo intermediava as relações – estas, sim, importantes. Percebíamos que o conteúdo formal “entrava por um ouvido e saía por outro” em algumas situações – poucos lembravam o que havia sido apresentado, não havia empenho “especial” em alguns exercícios. Contudo, quando o tema ou os exercícios diziam respeito a questões pessoais, relacionais, o envolvimento era claramente intenso.

Então, em resumo, não importa o conteúdo e não importa a seqüência – apesar de ser lógica a necessidade de se ter algo estruturado e que faça sentido em termos de utilização prática imediata. Lógico também que estamos falando de um programa com escopo claramente comportamental. Nesse ponto, é interessante notar que, ao final, o que ficou não foram ferramentas gerenciais, conceitos financeiros, etc. Num curso “comum”, o que fica é a prova final e/ou o trabalho final, que, em geral, reproduz, resumindo, os conteúdos apresentados; em alguns casos, são elaborados Projetos Aplicativos, que intencionam mostrar que o curso “valeu a pena” ao oferecer um plano para resolver algum problema concreto da organização. No nosso programa, os que ficaram foram as relações e a construção de algo que transcendeu o caráter utilitarista ou funcionalista das disciplinas. Eles pareciam querer continuar – na verdade manifestavam isso nos encontros - menos para continuar tendo conteúdos e mais para manter um espaço para conversar. Eles “sabiam” que essas conversas poderiam levar a conquistas importantes - a conquista foi a Unisinbi e não havia este propósito inicial.

Poucas coisas tinham um imperativo institucional na dinâmica dos encontros, em termos de regularidade nos/dos encontros; a “liturgia” no final de cada encontro e o

coffee break nos intervalos eram obrigatórios. Sempre, nos últimos minutos, pedia-se uma palavra-síntese que refletisse o que se ganhou com o final de semana de encontros, o que se estava “levando”, etc. Praticamente sempre essas palavras-sínteses refletiam dimensões axiológicas do tipo, “feliz”, “valeu a pena”, “estou confiante”, “vamos conseguir”, “tenho valor”, “estimulante”, etc. O *coffee break*, por sua vez, pode ser entendido como um “capítulo à parte”. À medida que os encontros iam ocorrendo, o intervalo para o café ganhou importância relacional. Como nas “aulas” não se conversava sobre os negócios individualmente – afinal, isto não estava previsto no conteúdo e nem na metodologia e aquele também não era um espaço para compartilhamento de situações específicas dos negócios – os intervalos permitiam conversas em grupos bem pequenos ou mesmo em pares sobre “como andam os negócios”.

Esse espaço, com o tempo, se tornou um espaço privilegiado, com interlocutores com os quais o processo de confiança ia num crescendo, de atualizações empresariais, troca de dificuldades, desafios, solidificando assim as relações e complementando espontânea e naturalmente o processo relacional de dentro da sala de aula. Como não tínhamos provas e, na prática, nem chamada, e nem íamos oferecer uma certificação, a razão pela qual eles compareciam aos encontros era, de início, algo como “preciso ir, não vou ficar de fora, pois pode ocorrer alguma coisa importante e não quero perder” e, depois, “quero ir porque estamos construindo algo importante”.

Assim, ficou também a convicção de que, da mesma forma que “tem que ter aula e tem que ter prova” para se avaliar a assimilação do conteúdo vis-à-vis os respectivos objetivos, em programas como o nosso também teria que haver “avaliação” ao final de cada encontro: a palavra-síntese ao final lembrava continuamente aos participantes porque estávamos lá e a síntese naturalmente remetia a expressões relacionadas à emoção, ao sentimento, aos valores, fundamentais para a construção e solidificação da confiança.

6.3. Com relação ao tamanho do grupo e à liderança

Segundo a fenomenologia, intencionalidade é o caráter da consciência de tender para um objeto e de lhe dar um sentido. Já intencionalismo se refere à “teoria para a qual toda atividade psíquica tende a um objetivo determinado, ou seja, é guiada pela intenção” (HOUAISS, 2010). Em termos cognitivos, a atividade cerebral parece tender à busca por um padrão; em termos de percepção, ela tende ao fechamento (gestalt). Assim, de uma forma geral, o homem busca sentido.

Na esfera pessoal, na construção da confiança e do compromisso, o indivíduo deve ficar num vai-e-vem psicológico estressante. Se por um lado há uma “atração” emocional pelo outro, portanto algo espontâneo, “inconsciente”, há a força da economia evolutiva, que pressiona o indivíduo a escolhas seletivas de probabilidades de sucesso conseqüente, portanto, uma análise mais “racional”. Isto pode ser reconhecido nas desconfianças iniciais, mais emotivas, convivendo com a intenção deliberada de fazer parte, ter possíveis ganhos, a construção paulatina da confiança, e assim sucessivamente.

Assim, no início, a intencionalidade é basicamente “primária”, pois é intuitiva, afetiva, relacionada à “sobrevivência”; é ela que coloca ou leva um ator a um cenário, a um palco de interações. A partir das experiências, intermediadas por exercícios, falas, depoimentos, que amenizam riscos (de diversas espécies), a intencionalidade ganha dimensões volitivas, deliberadas, políticas, que permitem que se ultrapassem as questões subjacentes iniciais para ir para um patamar de ver as “vantagens” da cooperação – e comportamentos que manifestam confiança podem querer mostrar que o indivíduo está disposto a cooperar. Nesse vai-e-vem, o indivíduo testa hipóteses – se “fechar”, faz sentido e ele vai em frente.

Dessa reflexão nos ficou a hipótese de que, talvez:

- a) Em programas com escopos similares ao nosso, é “natural” que o grupo vá diminuindo de tamanho; afinal, é muito difícil testar hipóteses de confiabilidade com um grande número de pessoas simultaneamente. Além disso, a história não nos mostra grandes movimentos sociais que já nasceram grandes. Por paradoxal que possa parecer, programas desse tipo devem mesmo começar com um número grande de participantes, sabendo que esse número vai diminuir substancialmente, pois é preciso que se possa testar diversas e diferentes hipóteses para identificar com quem estabelecer vínculos de confiança – não é “econômico”, se o grupo for ou começar pequeno, alguém testar diversas hipóteses com um mesmo indivíduo e, além disso, se não “fecha” numa primeira tentativa, a “sobrevivência” fala mais alto. Isso é visível em salas de aula de cursos regulares típicos: depois de alguns longos meses ou mesmo anos juntos, embora compartilhando muitas atividades, ao final sobram pequenos grupos coesos e “distantes” entre si.
- b) A emergência de lideranças nesses grupos, quando o grupo ainda é grande, pode provocar reações de repúdio, pois o princípio é o de que “não há nada dominante”. No entanto, no caso do Cooperar para Competir, com o grupo já menor, emergiu uma ação de liderança do antigo presidente do sindicato quando, pressionado diretamente pelo Comitê Gestor e indiretamente pelo SEBRAE-SP quanto à relação custos x benefícios do programa, ele clarificou a importância da liderança desse pequeno grupo, realçando que a força da confiança na cooperação, e não necessariamente na participação dos outros, possibilitaria uma conquista exemplar – e exemplar aqui teve um amplo sentido.
- c) A iniciativa do antigo presidente do sindicato foi importante naquele momento, mas foi mais decisiva a adesão dos outros participantes; é essa adesão que legitima a confiança no que o outro está fazendo. Em outras palavras: quem toma iniciativas tem valor, mas os “segundos”, aqueles que “dizem” com ações que confiam naquilo que o primeiro fez, são vitais para a construção da confiança que suporta a cooperação. Isso significa que, com a segunda turma do Programa Cooperar para Competir, provavelmente iríamos pular etapas no processo de construção de confiança entre eles, pois essa nova turma estava sendo “atraída” não pelos conteúdos em si do programa, mas pela “confiança” no processo de construção de cooperação, já “credenciado por alguém” (Sindicato, SEBRAE-SP, mídia, comunidade, etc.). Eles não seriam como os primeiros – que tomaram a iniciativa -, nem como os segundos – quem avalizou o que foi feito pelos primeiros; eles seriam os terceiros e, portanto, aqueles que dariam seguimento ao que

fora plantado. Neste caso, provavelmente, manteríamos um número significativo de participantes até o final.

d) Programas como o nosso têm que ser pensados no longo prazo quando se pretende ter um número elevado de participantes. Quando se pretende alcançar um propósito específico de longo alcance, um pequeno grupo faz uma enorme diferença – a partir daí, a confiança é um dado da realidade e a cooperação ganha um impulso poderoso. Essa confiança é antientrópica em termos de APL ou de outras associações empresariais. Guardadas as devidas contextualizações, o nosso trabalho “produziu” algo que Weber (1992) entendia como a unidade básica do social: “ação singular e deliberada de um indivíduo, dirigida de molde a afetar o comportamento de uma ou mais pessoas” (MacRae, 1988, p.68).

7. PESQUISA DE CAMPO

7.1. Introdução

Como já mencionado no presente trabalho, no ano de 2007 teve início o Programa Cooperar para Competir, desenvolvido pelos professores Marcio Sanches e João Baptista Brandão da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Participaram duas turmas de micro e pequenos empresários do Arranjo Produtivo Local (APL) da indústria calçadista de Birigui, que faziam parte do Sindicato do Calçado e Vestuário de Birigui (Sinbi). A primeira turma, por ter participado do programa todo, foi denominada Grupo Graduado, ao passo que a segunda, por não ter concluído o programa devido à sua interrupção pelo SEBRAE-SP, foi denominada Grupo Novo. Os professores Marcio e Brandão puderam observar neste último Grupo, dada a experiência anterior com a primeira turma, como, durante o estágio inicial de interação, ocorria invariavelmente uma postura de desconfiança. Essa desconfiança era percebida tanto na relação com os professores que ministravam o programa, quanto com os outros integrantes da turma, pois estes, em princípio, eram seus concorrentes na indústria de calçado. Essa observação torna-se mais interessante quando comparamos com o Grupo Graduado, em que a desconfiança passava por um processo em que ela era gradativamente desarmada, ao ponto de, no final do programa, este Grupo ter concretizado um dos projetos que surgiram durante os encontros, a Universidade do Calçado de Birigui (Unisinbi), possibilidade que inexistiu para o Grupo Novo dada a interrupção do processo. Surge, neste sentido, a questão: como este programa levou o primeiro grupo à construção do vínculo de cooperação? E o que faltou ao segundo para que o processo ocorresse?

Em vista disso, surgiu o interesse dos professores que desenvolveram o programa, conjuntamente com o professor Seiji Uchida, também da EAESP - Fundação Getúlio Vargas, de se debruçarem sobre o problema. Um dos grandes motivos, portanto, que fez com que os três professores escolhessem o Programa Cooperar para Competir como objeto de estudo e pesquisa foi a seguinte questão: como o trabalho realizado pelos professores Marcio e Brandão levou os micro e pequenos empresários a superarem a barreira da desconfiança e a construir uma relação de confiança e cooperação?

Estabelecido o interesse, teve início o contato articulado pelos professores Marcio e Brandão com as instituições locais implicadas no APL calçadista de Birigui, a fim de negociar esta pesquisa e conseguir a anuência para sua realização. As instituições contatadas foram: o Sinbi (Sindicato do Calçado e Vestuário de Birigui), o SESI (Serviço Social da Indústria) de Birigui e o SEBRAE-SP (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo).

O contato com o Sinbi ocorreu, em um primeiro momento, de maneira informal, através do ex-presidente da instituição, Samir Nakad. Este foi informado do interesse dos referidos pesquisadores da EAESP - Fundação Getúlio Vargas em realizar uma pesquisa

a partir da experiência vivenciada em Birigui. Houve anuência dele, bem como a de outros participantes da primeira turma. Todos foram favoráveis quando apresentada a idéia de se fazer esta pesquisa. Samir apontou também para a necessidade de se estabelecer um contato formal com o Sinbi e, portanto, foi realizada uma reunião com o então presidente da instituição, Sérgio Gracia, na qual a idéia da pesquisa foi apresentada. Visto que ele expressou seu apoio e sua anuência, foi formalizado um acordo com o Sindicato.

O contato com o SESI de Birigui foi também, a princípio, realizado de maneira informal com o diretor da instituição, Ataliba Mendonça Jr. Este, durante toda a realização do programa, já argumentava com os professores que o estruturaram, Marcio e Brandão, sobre a importância de se documentar a experiência vivenciada pelos micro e pequenos empresários de Birigui. Assim, quando os pesquisadores decidiram efetivamente fazer uma pesquisa voltada para a investigação desta experiência, houve a formalização do contato com o SESI junto ao diretor Ataliba, agora enquanto agente institucional local.

Quanto ao SEBRAE-SP, o contato foi estabelecido, inicialmente, através de uma carta formal endereçada ao superintendente da instituição, que foi entregue por Milton Dallari, diretor administrativo-financeiro do SEBRAE-SP na época, pessoa com quem os professores Marcio e Brandão tinham contato. Dessa forma, foi marcada uma reunião com os gerentes da instituição, responsáveis pelo projeto dos APLs, os quais se comprometeram em apoiar a pesquisa da forma que fosse necessária, fornecendo todo o material que eles tivessem sobre o APL de Birigui. A condição estabelecida para o apoio dos gerentes foi que eles deveriam ser informados sobre os acontecimentos envolvendo a pesquisa e que fossem marcadas reuniões para tais fins. Contudo, dado o cancelamento do programa por parte do SEBRAE-SP em 2010, não houve mais manifestação de interesse desta instituição em relação à pesquisa ou ao contato que fora anteriormente estabelecido.

7.2. Histórico de pesquisa e entrevistas

Para a realização da pesquisa, foram definidas três grandes áreas de investigação com o propósito de compreender de forma abrangente o processo de criação de vínculos de confiança entre os empresários dessa indústria. A primeira área seria responsável pelo estudo do contexto e da estrutura econômica do APL em geral, bem como de seus agentes presentes naquela região e suas particularidades. Esta área de pesquisa ficou sob o encargo do professor Marcio Sanchez. A segunda área abrangeria em sua investigação, de um lado, toda a estrutura formal do Cooperar para Competir em cada uma das turmas e, de outro, como foi o processo dinâmico do curso, seus momentos críticos, as estratégias pedagógicas adotadas a cada momento em vista dos desafios que iam surgindo, em suma, descrição do movimento reflexivo do Programa. O responsável escolhido para esta área foi o professor João Baptista Brandão. A terceira área, a pesquisa de campo, investigaria as vivências, experiências e impactos dos e nos participantes do ponto de vista subjetivo, ou seja, como foram vistas e vivenciadas as experiências proporcionadas pelos

professores Marcio e Brandão, como entenderam os efeitos em sua vida profissional e pessoal. Esta área ficou a cargo do professor Seiji Uchida. Ele foi também escolhido para exercer a função de coordenador da pesquisa.

A investigação dos aspectos subjetivos e das relações intersubjetivas requeria que fosse feito um trabalho de campo. Durante a elaboração da estratégia geral da pesquisa e da pesquisa de campo, teve-se, em particular, o cuidado de designar os professores Marcio e o Brandão a desenvolverem áreas que evitassem um contato direto com os sujeitos investigados dado o intenso contato anterior. Assim, o professor Seiji foi escolhido para realizar o trabalho de campo por ser, entre os pesquisadores, o mais isento e o que havia tido o menor contato. Para amenizar o efeito do breve contato que este tivera com os participantes do programa em um dos módulos, a escolha metodológica foi importante para garantir a distância necessária entre o papel do Seiji como professor e do Seiji como pesquisador nas entrevistas.

Outro cuidado que se teve foi o de evitar que os professores Marcio e Brandão tivessem acesso aos resultados das entrevistas e à análise e interpretação do material coletado na pesquisa de campo para que os trabalhos em suas áreas não fossem influenciados por essas informações. Do lado do professor Seiji, ele teve o cuidado também de ler o material do professor Brandão somente após o término das análises e interpretações dos resultados. Desta maneira, garantiu-se a objetividade necessária dos resultados e da análise feita.

Em relação às entrevistas, as individuais e em grupo seriam realizadas com empresários que participaram de uma das duas turmas do programa – Grupo Graduado e Grupo Novo - e o contato para a realização dessas entrevistas foi viabilizado pela colaboração do Sindicato. Neste sentido, o Sinbi intermediou o contato com os empresários participantes do Cooperar para Competir, elaborando uma programação de entrevistas segundo alguns critérios previamente estabelecidos pelo pesquisador. Um dos critérios foi o de que os contatados deveriam participar voluntariamente das entrevistas, e, para isto, os agendamentos foram realizados de acordo com a disposição e disponibilidade dos empresários. Assim, seriam agendadas duas entrevistas com cada um, uma individual e outra coletiva, sendo que nesta última os empresários deveriam participar nos respectivos grupos do programa (Graduado ou Novo). Por fim, as entrevistas deveriam durar, em média, até duas horas. Para a realização das entrevistas, o Sindicato também disponibilizou o seu próprio espaço, com salas adequadas para a realização das entrevistas, garantindo uma situação confortável e com condições de confidencialidade e sigilo.

Em função dos critérios estabelecidos, a programação de entrevistas que o Sindicato estruturou ficou dividida em dois blocos, ambos realizados no mês de julho. Dessa forma, foram necessárias duas viagens a Birigui para o desenvolvimento do trabalho de campo.

Também seriam realizadas entrevistas pela técnica da história oral e, devido às suas particularidades técnicas e metodológicas, os sujeitos foram escolhidos e contatados pelo próprio pesquisador. O agendamento da data e local das entrevistas foi feito de acordo com a conveniência dos sujeitos, de modo que elas foram realizadas em seus próprios locais de trabalho. Essas entrevistas foram realizadas tanto nessas duas viagens a Birigui no mês de julho, como em uma viagem à cidade em maio, quando se fez um primeiro reconhecimento do campo de pesquisa.

7.3. Considerações epistemológicas e metodológicas

Dada a natureza da questão a ser investigada – como ocorreu a superação da desconfiança e a construção de vínculos de confiança e cooperação pelos micro e pequenos empresários calçadistas de Birigui - escolhemos realizar uma pesquisa qualitativa. Para evitarmos as “querelas dos métodos”¹⁸ e a discussão sobre a cientificidade das Ciências Humanas e, em particular, da psicologia, defendemos aqui que o problema da cientificidade é uma falsa questão, pois não se trata de discutir se elas são ou não ciências, mas, sim, que tipo de cientificidade nos trazem os seus discursos e, principalmente, que questões elas colocam para as outras áreas afins.

No sentido de sustentar nossa posição, o texto de Monzani (s.d.) sobre a epistemologia da psicanálise é bem esclarecedor. Segundo este autor,

por epistemologia [aqui] se entende – diferentemente de uma filosofia da ciência, de inspiração mais normativa – uma reflexão que pretende investigar os modos de proceder de uma determinada disciplina, mas que não se reduz a isso e não tem por intenção apenas instaurar um tribunal em que as diferentes disciplinas irão humildemente depositar seus ‘títulos de direito’ para serem julgados segundo regras pré-determinadas, como a filosofia da ciência mais tradicional faria.(p.20)

Lebrun (2006) utiliza argumentos filosóficos bem similares aos de Monzani:

É de grande interesse,..., distinguir epistemologia e reflexão racionalista sobre as ciências. Esta só pode ser, no melhor dos casos, indiferente ao fato de que a racionalidade de determinada ciência se enraíza em um sistema autóctone de decisões e escolhas (o qual, no tempo de sua formação, muitas vezes pareceu aos seus contemporâneos cúmulo da arbitrariedade)¹⁹ e que, por isso, a

¹⁸ Assoun (1981) se refere à célebre “querela dos métodos” (Methodenstreit), que teve lugar na Alemanha no final do século XIX e no início do XX. Em síntese, trata-se do seguinte: haveria basicamente dois tipos de objeto para o saber, os naturais - existentes sem que o homem tenha parte em seu surgimento e em seu modus operandi - e os históricos ou culturais, ou seja, tudo aquilo que resulta da vida em sociedade e caracteriza a existência humana. Disciplinas como a História, a Economia, a Filologia ou a Etnologia lidam com realidades culturais, qualitativamente diversas dos corpos físicos ou dos organismos vivos que são o assunto da Astronomia, da Física, da Química e da Biologia. Há entre o “humano” e o “natural” uma diferença ontológica, e, para respeitá-la, é necessário o emprego de métodos diversos no estudo de cada uma dessas regiões do real.

¹⁹ Um exemplo interessante é relatado por Mezan sobre Darwin – “Koestler compara [a teoria das seleção natural] às sólidas pilastras que sustentam uma frágil ponte. Por que frágil? Porque a evolução por seleção natural não pode ser provada à maneira de uma hipótese da Física ou da Química. Dado que ela exige intervalos de tempo imensos, muito superiores à duração de uma vida humana, não é possível realizar experimentos que produzam uma “evidência empírica imediata e conclusiva” (Regner, 2004, p. 90). Só é possível inferir os processos pelos quais a evolução se realizou, e todo o livro, como o próprio Darwin reconhece ao iniciar o capítulo final, é um “longo argumento”, baseado em conjeturas que se somam umas às outras. É claro que elas estão lastreadas na miríade de fatos elencados no livro, mas isso

“metafísica de uma ciência” , como se dizia no século XVIII, só pode ser contida em sua técnica – no equipamento singular que ela apresenta. (p.134)

Logo, o uso de metodologias e técnicas de pesquisa qualitativas, como bem alerta os autores, não deve ser submetido ao julgamento de um tribunal – filosofia da ciência ou reflexão racionalista - que tem a pretensão de possuir critérios e regras do que seja um trabalho verdadeiramente científico. Este tipo de debate, no nosso entender, já deveria estar superado. Mas hoje ainda ele reaparece na idéia bem comum de que só os métodos quantitativos são respeitáveis por produzirem resultados que são observáveis e validáveis objetivamente.

Recorremos novamente a Monzani que complementa e afirma:

Ela (a epistemologia) parte de um outro ponto de vista que, no caso da psicanálise (e das ciências humanas em geral), tem-se revelado bem mais frutífero. Em primeiro lugar, parte da idéia que cada domínio científico tem seu contorno e sua especificidade próprios e que é inútil tentar instaurar um ideal unitário de ciência. Em segundo lugar, procura, no interior de cada discurso, conferir-lhe o ‘estatuto de um texto’²⁰ (na expressão de Gerard Lebrun) e tratá-lo como uma rede ou tecido de significações que vale a pena ser comentado e explicitado. Em terceiro lugar, a partir dessa análise interna, procurará examinar e estabelecer o conjunto de critérios próprios e específicos de validação da disciplina em questão e qual o critério e a idéia de verdade que daí brotam. (Monzani, s.d., p.20)

Feitas estas considerações, nós pesquisadores que trabalhamos com pesquisas qualitativas devemos aceitar e enfrentar o desafio de apresentar hipóteses, conceitos, teorias, métodos e técnicas de pesquisa de maneira articulada e consistente que permitam compreender os dados coletados, os resultados obtidos e a análise feita para dar conta da complexidade dos fenômenos escolhido para serem estudados.

7.4. Metodologia

não lhes retira o caráter de conjecturas. Nada é mais freqüente, sob a pena de Darwin, do que a palavra “provável”; ele mesmo menciona as objeções de todos os tipos que se podem levantar contra sua hipótese.”

²⁰ “...temos aí ao menos duas condições necessárias para o surgimento da epistemologia como disciplina bem fundamentada. A primeira, que cada ciência deve ser considerada antes de tudo, naquilo que ela tem de diferente e único, que deve ser encarada como um objeto dotado de um funcionamento singular. A segunda, que nenhuma ciência deve apresentar-se como uma constelação de “verdades”, mas se oferecer como tema possível de um exame histórico ou filológico: a) histórico: as ciências são aventuras contingentes (da razão...se não podemos dispensar uma personagem) e suas proposições podem ser tratadas enquanto acontecimentos [...], b) filológico: é possível conferir-lhe o estatuto de um *texto* e considerar cada uma delas como um *corpus* de fórmulas (enunciados, protocolos, indicações de pesquisa...) no qual se deposita um trabalho coletivo, cujas articulações exprimem escolhas ou decisões. Essa segunda condição pode ser mais bem enunciada da seguinte maneira: o fato de haver “história da ciência” implica que a palavra *epístasthai* designa uma aventura.; o fato de haver “epistemologia” implica que designa uma estratégia.” (Lebrun, 2006, pp137-138)

A metodologia é, segundo o Houaiss (2010), o “corpo de regras e diligências estabelecidas para realizar uma pesquisa”, ou seja, o método, como a pesquisa será realizada. A escolha e a aplicação rigorosas da metodologia são de extrema importância para a pesquisa científica, independente de sua natureza, pois demonstra o cuidado no estudo, dá base para o projeto de pesquisa e assegura os critérios utilizados durante todo o seu desenvolvimento. Já o projeto de pesquisa é “a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo, e, finalmente, às suas conclusões. Coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano lógico para chegar daqui até lá [...]” (YIN, 2010, p. 48)

Um projeto de pesquisa, por se tratar de um conjunto lógico de declarações, pode ser julgado quanto à sua qualidade de acordo com quatro conceitos que compõem certos testes lógicos: fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade dos dados. (U.S. Government Accountability Office, 1990, *apud* YIN, 2010, p. 63) São quatro os testes lógicos comuns a todos os métodos da ciência social e estão citados abaixo:

- *Validade do constructo: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados.*
- *Validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais e não para estudos descritivos ou exploratórios): busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições, diferenciadas das relações espúrias.*
- *Validade externa: definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizados.*
- *Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados. (YIN, 2010, p. 63)*

Deve-se ressaltar a importância dos conceitos previamente citados, pois são essenciais para que se faça uma pesquisa de qualidade e que, além disso, se tenha essa pesquisa reconhecida no meio científico. A correta manipulação dos dados utilizados na pesquisa, o registro lógico e completo das etapas, a análise criteriosa dos conceitos e teorias utilizados, combinados com os processos e resultados obtidos na utilização das técnicas de pesquisa são alguns dos muitos cuidados necessários para que a pesquisa seja validada e possa, de fato, contribuir para a construção do conhecimento. (YIN, 2010)

7.4.1. Método qualitativo

Neste trabalho, que busca explorar a criação de vínculos de confiança empresarial, optou-se pela utilização do método qualitativo; bastante comum nos estudos de ciências sociais, esse método vem ganhando cada vez mais espaço em outros campos do saber. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que envolve a coleta e análise de dados

numéricos e aplicação de testes estatísticos entre outras técnicas, a pesquisa qualitativa examina e reflete as percepções para a obtenção de um entendimento de atividades sociais e humanas. (COLLIS & HUSSLEY, 2005, p. 26) Mais do que isso, ela “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.” (VAN MAANEN, 1979, p. 520 *apud* NEVES, 1996, p.1)

O método qualitativo, portanto, exige em muitos casos a participação mais próxima do pesquisador, o contato direto com o objeto de estudo, a capacidade de empatia - isto é, a capacidade de se identificar com o objeto de estudo e, a partir daí, desenvolver a análise de uma situação – a capacidade de analisar teoria e objeto em conjunto, apontando semelhanças e diferenças, entre outras. Dessa forma, por valer-se mais de aspectos subjetivos e não de aspectos objetivos encontrados com maior facilidade na matemática e na estatística, por exemplo, a pesquisa qualitativa apresenta também problemas, os quais não foram ignorados no momento de sua escolha e que serão expostos a seguir.

Uma pesquisa qualitativa que tem como objeto de estudo pessoas – como é o caso da pesquisa no Arranjo Produtivo Local de Birigui, a qual foca no programa Cooperar para Competir, de que fizeram parte alguns empresários do arranjo – não pode ignorar o contexto em que essas pessoas estão inseridas. Mesmo o estudo cuidadoso desse contexto, feito por um pesquisador o qual provavelmente não está inserido no mesmo, dificilmente apontará todos os aspectos que influenciam o objeto de estudo, simplesmente porque a complexidade da dinâmica de interações só pode ser entendida em sua totalidade por aqueles que a vivenciam. Outros dois problemas de grande relevância são os métodos utilizados para a análise, que, no caso da pesquisa qualitativa, nem sempre são considerados fidedignos, e a questão da objetividade e dos vieses de interpretação, sendo a primeira, segundo Mellon (1990, p.26 *apud* NEVES, 1996, p.4) impossível de ser atingida em sua totalidade uma vez que os pesquisadores são seres humanos e, portanto, sujeitos aos vieses. De caráter mais prático, mas não menos importante, há o problema da forma e do conteúdo quando são expressas as idéias, principalmente nos relatórios. Isso acontece porque

Argumentos são expressos sob a forma de texto, de forma que diferenças de estilo, de contexto, ou a intenção de atribuir ao signo um caráter simbólico particular podem não ser captados pelo pesquisador. O próprio texto deve ser objeto de análise e as diferenças de relação significante-significado podem afetar os resultados da análise, razão pela qual devem elas próprias ser objeto de consideração. (NEVES, 1996, p. 4)

7.4.2. Pesquisa exploratória

Segundo Vergara (2003, p.47), a pesquisa exploratória é utilizada quando se trabalha áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, portanto, esse tipo de pesquisa se assemelha a uma sondagem, uma investigação metódica. Por se tratar de um campo pouco explorado, geralmente não são utilizadas hipóteses no início da pesquisa, mas elas podem surgir durante ou mesmo no estágio final de análise. Cook *et al* (1974) afirmam que a pesquisa exploratória pode ter outras funções como

aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de propriedades para as futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais. (COOK et al, 1974, p.60)

Dessa forma, a pesquisa sobre laços de confiança busca organizar o conhecimento adquirido por meio do estudo de caso do Programa Cooperar para Competir, levantar hipóteses e apontar caminhos que esclareçam alguns conceitos sobre o estabelecimento desses laços.

7.4.3. Estudo de caso

O estudo de caso é um tipo de pesquisa restrito a um pequeno número de objetos, sendo estes pessoas, comunidades, empresa, ou algum outro tipo de unidade. Por ser caracterizado como um estudo aprofundado e detalhado, permite o melhor entendimento de fenômenos sociais complexos, ou seja, permite que se observe e estude uma situação de forma holística e as características significativas dos eventos da vida real. (VERGARA, 2003, p. 49; YIN, 2010, p. 24)

Yin (2010) já oferece uma definição mais clara do estudo, como observado a seguir:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. (p.39)

O autor afirma ainda que o estudo de caso é um método de pesquisa adequado quando a pesquisa se propõe a responder as questões “como?” e “por quê?”, percorrendo, assim, todo o caminho do fenômeno para tentar entender seus meios e seus fins. Além disso, o método não exige controle dos eventos comportamentais – como ocorre, por exemplo, em experimentos – e geralmente tem seu foco em eventos contemporâneos, os quais podem ser muitas vezes acompanhados. (YIN, 2010, p.31) A pesquisa desenvolvida sobre laços de confiança empresarial corrobora essas características, pois busca entender

como esses laços são criados a partir da análise de um evento contemporâneo o qual não pode ser controlado pelos pesquisadores, mas que pôde ser acompanhado em determinados momentos.

Algumas das técnicas utilizadas no estudo de caso são as mesmas da pesquisa histórica, como o levantamento de dados, mas há também algumas técnicas de caráter direto, que exigem interação com o objeto, como a observação direta dos eventos e as entrevistas com as pessoas envolvidas nesses eventos.

Há também algumas reservas com a utilização deste método de pesquisa, que se fundamentam em argumentos a serem enumerados:

- a) A falta de rigor observada em algumas pesquisas de estudo de caso;
- b) A confusão entre o método de pesquisa de estudo de caso e o estudo de caso utilizado no ensino – neste ponto, é importante diferenciar o estudo de caso utilizado no ensino, o qual é, em muitos exemplos, fictício ou manipulado e representante de uma situação com características que facilitem o aprendizado, da pesquisa de estudo de caso, que tem como objeto uma situação real a ser analisada;
- c) A preocupação com a generalização científica feita com base no estudo de caso e
- d) O caráter longo e muitas vezes dispendioso do estudo de caso.

Todos esses poréns devem ser levados em conta na escolha do método de pesquisa para que o projeto seja, de fato, sólido e obtenha resultados significativos. (YIN, 2010, p.35-37)

Em se tratando de planejamento, o estudo de caso demanda diversos cuidados, principalmente nas fases preliminares. A definição do caso de acordo com o campo que se quer explorar ou a definição de como abordar um caso já escolhido; o estabelecimento dos “limites” do caso a ser estudado, uma vez que é extremamente difícil englobar absolutamente todos os atores e todas as situações; a abordagem a ser usado no contato direto e indireto e como será feito esse contato; o tipo de informação que se deseja de cada fonte são todas escolhas que devem ser pensadas e pesadas para que se consiga levar a frente o estudo de caso. (SIMONS, 2009, p. 28-42)

Particularmente, quando se fala de estabelecer “limites”, Simons oferece um ponto de vista importante:

Opinions differ on whether it is necessary to define the boundary of the case at the beginning of your research. Personally, I think it helps to think through what you think your study is a case of. However, you need to be aware that this may change once you enter the field and gain a realistic sense of where to draw the boundary to most effectively research the topic you are exploring. You may need to conceptualize the case differently to match what you find. The boundaries may also shift in the course of conducting the study and once you begin the analysis. (SIMONS, 2009, p.29, in press)

7.5. Técnicas de pesquisa

7.5.1. Entrevista aberta ou não-dirigida

No estudo qualitativo e exploratório de fenômenos sociais é comum a utilização de técnicas que exigem contato direto com o objeto de estudo, uma vez que este tipo de estudo muitas vezes apresenta desafios diferentes e possivelmente mais complexos do que os encontrados em estudos quantitativos. Assim, a observação e a coleta de dados, por exemplo – métodos que não requerem contato com o objeto - nem sempre são suficientes para que se possa entender e analisar um fenômeno, situação que obriga a busca de outras técnicas. Dentre essas técnicas estão a entrevista e o questionário, nos quais “dá-se um grande peso aos *relatos verbais* dos sujeitos para a obtenção de informações sobre os estímulos ou experiências a que estão expostos e para o conhecimento de seus comportamentos.” (COOK, SELLTIZ & WRIGHTSMAN, 1987, p.15)

Os relatos verbais são, portanto, de extrema importância para uma pesquisa qualitativa e que utiliza o estudo de caso uma vez que são ricos em informações não só pelo seu conteúdo, mas também pela maneira como são dados, pois o pesquisador tem a oportunidade de observar a situação em que a resposta ocorre, as reações do entrevistados e outras características que podem complementar a análise.

Uma das formas de se obter o relato verbal é, como dito anteriormente, por meio da entrevista. A entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas para que uma parte obtenha a informação a qual a outra parte provavelmente possui. Mais do que isso, na entrevista não se busca apenas informação, mas o entendimento de todo um contexto oferecido, em parte, pela figura do entrevistado. Os objetivos que levam à utilização dessa técnica podem ser os mais diversos, mas, segundo Selltiz (1965, p. 286-295 *apud* MARCONI & LAKATOS, 2010, p. 179) são seis os tipos de objetivos geralmente observados:

- a) Averiguação de “fatos”;
- b) Determinação das opiniões sobre os “fatos”;
- c) Determinação de sentimentos;
- d) Descoberta de planos de ação;
- e) Conduta atual ou do passado;
- f) Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

As entrevistas apresentam ainda diversas vantagens segundo Cook, Selltiz e Whrightsmann (1987, p. 19): o índice de resposta é maior, pois é comum que as pessoas se proponham a cooperar quando o único requisito é que elas disponham de algum tempo para falar; a melhor capacidade de expressão, já que nem todas as pessoas conseguem se expressar adequadamente, ou da maneira que gostariam, por escrito; a elasticidade na duração, que permite que a entrevista seja tanto rápida ou demorada, de acordo com a disponibilidade e vontade do entrevistado, possibilitando que sejam conseguidas inclusive informações inesperadas ou complementares. Marconi e Lakatos (2010, p. 181)

complementam a lista de vantagens com a possibilidade da entrevista ser feita com pessoas de diversos segmentos da população, dependendo de sua finalidade, e com a oportunidade de obtenção de dados não encontrados em outras fontes, os quais podem ser valiosos para o estudo.

No entanto, estes autores citam também limitações dessa técnica como, por exemplo, a possibilidade do entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador; o pequeno grau de controle sobre a situação de coleta de dados, a dependência da disposição do entrevistado em dar informações relativas ao assunto da pesquisa ou a retenção de dados por medo que a sua identidade seja revelada.

Em se tratando do estudo de caso do Programa Cooperar para Competir, a técnica utilizada foi a entrevista aberta ou não dirigida. Neste tipo de entrevista “há liberdade total por parte do entrevistado, que poderá expressar suas opiniões e sentimentos. A função do entrevistador é de incentivo, levando o informante a falar sobre determinado assunto, sem, entretanto, forçá-lo a responder”. (MARCONI & LAKATOS, 2010, p. 180). Outros autores acreditam que a entrevista aberta é utilizada quando se busca entendimento aprofundados de percepções, atitudes e motivações, pois, se bem empregada na sua flexibilidade, ela “ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes”. (COOK, SELTZ & WRIGHTSMAN, 1987, p. 41) É interessante observar que, com a utilização desta técnica, é o entrevistado que define o campo a ser explorado, já que não há uma estrutura pré-determinada a ser seguida. Essa verbalização menos limitada facilita

a produção de significações fortemente carregadas de afetividade, mesmo quando se apresentam como estereótipos: o que nós procuramos pôr à luz, de fato, é a lógica subjacente às associações que, a partir da instrução inicial [dada pelo entrevistador²¹], irão levar o entrevistado a abordar tal ou qual tema, a voltar atrás ou progredir para outros temas. (MICHELAT, 1975 apud THIOLENT, 1981, p. 85)

Michelat (1975) reafirma, como mostrado anteriormente, que não são apenas as verbalizações objeto de análise, mas também as hesitações, os silêncios, os risos, os lapsos, todos considerados reveladores de significação latente. A análise de todo o conjunto dá pistas sobre os modelos culturais em que estão imersos os indivíduos e a influência dos grupos sociais a que pertencem, uma vez que “cada indivíduo é portador da cultura e das subculturas às quais pertence e que é representativo delas”. (MICHELAT, 1975).

A entrevista não dirigida exige, contudo, alguns cuidados em sua execução e, por ser um método comumente usado em pesquisas qualitativas, tem características diferentes das entrevistas encontradas em pesquisas quantitativas. Na pesquisa quantitativa há uma grande preocupação na escolha da amostra, que deve ser representativa do universo estudado e composta por indivíduos escolhidos ao acaso, de forma a não criar vieses. No entanto, na pesquisa qualitativa a preocupação amostral é diferente: geralmente o grupo amostral é pequeno e composto por indivíduos que, por si só, são representativos, porque “detém uma imagem, particular é verdade, da cultura (ou das culturas) à qual pertence.

²¹ Nota dos autores.

Tenta-se aprender o sistema, presente de um modo ou de outro em todos os indivíduos da amostra, utilizando as particularidades das experiências sociais dos indivíduos enquanto reveladores da cultura tal como é vivida”. (MICHELAT, 1975)

A amostra é, portanto, composta por indivíduos que têm características importantes ao estudo, ou, ainda segundo o autor, por “variáveis estratégicas”, sendo estas definidas em função de reflexões teóricas e estudos anteriores.

Em relação à abordagem a ser utilizada na entrevista aberta, há alguns pontos que merecem reflexão afim de que se alcance melhores resultados. Rodrigues (1978) acredita que a escolha entre um contato mediado por uma pessoa de confiança do grupo a ser estudado e um contato direto, feito pelo pesquisador até então desconhecido, influencia nas respostas dadas durante a entrevista, uma vez que “falar a um desconhecido evita o surgimento de fantasias de que, começando pelo “mediador”, as informações correrão por toda a rede social do informante” (RODRIGUES, 1978, p. 41). Assim, um entrevistador previamente desconhecido daria maior liberdade e privacidade para os indivíduos. Além disso, a autora acredita que a abordagem deve ser honesta, sem qualquer subterfúgio que pudesse eventualmente facilitar o trabalho do pesquisador, mas, ocasionalmente, ser encarado como uma mentira pelo entrevistado, já que, nesse tipo de entrevista, ela acredita ser “necessária uma grande abertura emocional, de tipo contratransferencial, para se poder captar níveis mais profundos de representações dos entrevistados” (RODRIGUES, 1978, p. 37). No caso da nossa pesquisa, no entanto, o entrevistador já era conhecido pelos sujeitos, ainda que o contato tenha sido breve. Ainda assim, como explicado anteriormente, esse fato foi considerado e trabalhado para que não atrapalhasse os trabalhos.

Ainda tratando da abordagem, observa-se que o ato de falar de si mesmo ou de uma situação pode ser desconfortável ou causar ansiedade em algumas pessoas, ambas as sensações que podem ser trabalhadas pelo entrevistador para deixar o indivíduo entrevistado mais confortável, esclarecendo, por exemplo, que não há uma “resposta certa” ou um caminho que deve ser necessariamente seguido na narrativa.

A utilização do gravador é de extrema importância na técnica de entrevista aberta, mas pode causar inicial desconforto no entrevistado, sendo, portanto, a permissão para a sua utilização absolutamente necessária uma vez que ele gera um registro do relato dado. Apesar do possível desconforto, o gravador se torna, com o passar da entrevista, uma ferramenta razoavelmente inobstrusiva, desde que não seja freqüentemente manuseado durante a mesma. Algumas anotações feitas pelo entrevistador geralmente são necessárias durante a entrevista, mas não devem tirar o foco do entrevistado ou distraí-lo mais que por um breve instante.

Rodrigues (1978) defende que essa técnica exige um trabalho constante do entrevistador de limitar a interferência no relato ao mínimo. Deve ser adotada uma postura atenta, de aceitação e interesse, além de evitar comentários que qualifiquem de alguma forma o relato. A narrativa não deve ser interrompida para esclarecimentos uma vez que a linha de raciocínio é de interesse para a análise do discurso e, portanto, um local mais reservado é ideal para a entrevista. Por fim, algumas habilidades são interessantes para a condução da entrevista aberta como demonstrar paciência – valendo-se inclusive do silêncio, que incomoda bastante algumas pessoas, para que o entrevistado retome a narrativa – e encorajar a continuidade da entrevista por meio de atitudes sutis.

7.5.2. História Oral

Para o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), “a história oral é uma metodologia de pesquisa que consiste em realizar entrevistas gravadas com pessoas que podem testemunhar sobre acontecimentos, conjunturas, instituições, modos de vida ou outros aspectos da história contemporânea.” (CPDOC, 2010)

Assim, a história oral é um procedimento que cria novas fontes de pesquisa histórica (LOZANO, 2006, p.17), a qual, junto com outros documentos como livros, relatórios, notícias, imagens, etc, contribui para o enriquecimento das informações existentes sobre determinado assunto. Anteriormente já foi falado sobre a importância dos relatos verbais, os quais, para esta pesquisa, foram obtidos tanto pela entrevista aberta quanto pela história oral, que também é feita por meio de entrevista.

Já Alberti (2004) defende que qualquer tema, sendo ele contemporâneo, ou seja, aquele sobre o qual há alguém para falar a respeito, pode ser pesquisado utilizando a história oral. Entretanto esse método não se resume a gravar o relato de um indivíduo sobre um tema pré-definido, mas exige um cuidadoso trabalho de seleção dos entrevistados, da forma como a entrevista será conduzida e, principalmente, do porquê da utilização desse método, já que “a história oral não constitui um fim em si mesma”. (ALBERTI, 2004, p. 31)

A autora lembra também que nem sempre a existência de pessoas que possam falar sobre o tema é suficiente para a escolha desse método, pois o método se justifica apenas se fornece uma contribuição importante para os objetivos da pesquisa, ou seja, se os relatos conseguidos derem corpo ou complementarem as informações buscadas.

De caráter mais prático, Alberti (2004) cita que

“A escolha dos entrevistados não deve ser predominantemente orientada por critérios quantitativos, por uma preocupação com amostragens, e sim a partir da posição do entrevistado no grupo, do significado de sua experiência. Assim, em primeiro lugar, convém selecionar os entrevistados entre aqueles que participaram, vivenciaram e presenciaram ou se inteiraram de ocorrências ou situações ligadas ao tema e que possam fornecer depoimentos significativos.” (p. 31-32)

Além disso, ao se constituir uma equipe de pesquisadores que utilizarão a história oral, é importante ter em mente que esses pesquisadores também terão o papel de entrevistadores e, dessa forma, devem ter a capacidade de estabelecer um diálogo franco e aberto com o entrevistado, respeitando-o como diferente e contribuindo para que o relato ofereça maior riqueza de informações. (ALBERTI, 2004, p. 44) Para esses pesquisadores/entrevistadores é importante que haja uma preparação para as entrevistas, que é constituída, antes de qualquer outro ponto, da coleta de informações básicas. As informações básicas podem ser conseguidas por entrevistas exploratórias, leituras, e

podem ser compostas, entre outras, pelo “conhecimento das práticas e da terminologia locais”, pois “muitos historiadores orais descobriram que um conhecimento básico sobre os termos é útil, como um recurso para que se instaure respeito e confiança recíprocos.” (THOMPSON, 1998, p. 256)

Outra preocupação bastante importante se refere à relevância e ao contexto das perguntas a serem feitas. Isso ocorre porque nem sempre a questão colocada se refere a um tema relevante o suficiente para que o entrevistado forme uma opinião a respeito, ou a pergunta pode ainda colocar o tema sob uma perspectiva nunca antes utilizada pelo entrevistado. Passando esse ponto, Thompson (1998) afirma que as perguntas feitas durante a entrevista devem ser simples, diretas e feitas em linguagem comum, que deve-se sempre que necessário utilizar “interjeições provocadoras” como “isso parece interessante” ou “por que não?” e que deve-se evitar perguntas diretivas, ou seja, perguntas que induzem uma resposta. A seqüência dos tópicos a serem abordados e o “fraseado” das perguntas também merecem atenção, o que pode ser trabalhado por meio de um roteiro de entrevista, mais ou menos estruturado de acordo com a necessidade do pesquisador.

A utilização do gravador ou o ato de escrever algumas notas também deve ser considerado e, assim como na entrevista aberta, essas duas formas de registro podem ser bem ou mal aceitas pelo entrevistado. Como já dito, é provável que o gravador se torne inobstrusivo depois de algum tempo e “muito freqüentemente, quando ele é desligado, alguns fatos adicionais extremamente significativos podem ser fornecidos, os quais poderiam ter sido refreados, se não houvesse nenhum gravador; informações que se pretende que o pesquisador fique sabendo como pano de fundo, mas em caráter confidencial” (THOMPSON, 1998, p.264). Thompson (1998) sugere ainda que o pesquisador leve alguns auxílios para a memória, como notícias de jornal; segundo ele, esses lembretes podem ainda estimular o aparecimento de outras fontes como cartas antigas, fotografias, as quais podem se mostrar um complemento importante da pesquisa. Idealmente, entrevista de história oral deve ser realizada em local reservado, mas onde o entrevistado se sinta à vontade.

Sobre a forma de contato, ao contrário de Rodrigues (1978), que acredita que o contato mediado por um conhecido pode ser prejudicial para a entrevista, Thompson (1998) afirma que a mediação por um participante das relações sociais do entrevistado pode ser, de fato, benéfico e facilitar o contato entre pesquisador e entrevistado. Estabelecido o contato, deve-se explicar de forma sucinta o objetivo da pesquisa e, no primeiro encontro, esclarecer outras dúvidas que possam surgir sobre a pesquisa e a participação do entrevistado na mesma. Algumas outros itens que devem ser observados durante o encontro são a qualidade da gravação – o que exige que o gravador seja testado antes da sua utilização no relato – e o local de entrevista que, se possível, deve ser escolhido de forma a evitar ruídos fortes ou outros problemas acústicos. A pontualidade no encontro também é importante para deixar o entrevistado mais tranquilo e assegura a importância daquela entrevista para o pesquisador.

Thompson (1998) sugere, por fim, que o pesquisador não saia imediatamente após a entrevista. Segundo ele, deve-se “ficar um pouco, dar algo de si, e mostrar simpatia e apreço em retribuição ao que lhe foi dado.” (THOMPSON, 1998, p.273)

A pós-entrevista é marcada pelos cuidados com a identificação do material, pelo repasse do material para verificar se não houve problemas com a gravação e pela registro de informações complementares obtidas durante a entrevista, ou seja, “[...] registre o mais

rápido que puder todos os comentários sobre o contexto da entrevista a personalidade do informante, observações adicionais feitas sem serem gravadas, e o que talvez não tenha sido dito.” (THOMPSON, 1998, p.278) A carta de agradecimento é uma cortesia que reafirma a importância da entrevista, os objetivos da pesquisa e, se necessário, trata de questões de confidencialidade e de direitos autorais.

Muitas das instruções dadas sobre a entrevista aberta certamente são úteis para a história oral e devem ser lembradas pelo entrevistador, como evitar interromper a narrativa, evitar perguntar sobre informações já dadas, não contradizer o entrevistado, atentar às informações dadas não só pelo relato, mas pela forma como ele é dado, entre outros.

7.6. Procedimentos

Como já mencionado, o Sindicato foi o responsável por intermediar o contato com os micros e pequenos empresários do APL calçadista de Birigui que participaram do programa Cooperar para Competir. E, devido a este fato, foi possível realizar as entrevistas em salas adequadas, de acordo com a metodologia escolhida para esta investigação. Assim, considerando-se os critérios estabelecidos e a programação estruturada, foi realizado um total de quinze entrevistas entre individuais e em grupo. Deste total, dez foram realizadas com os participantes do Grupo Graduado, sendo nove individuais e uma coletiva; enquanto que as outras cinco foram com os participantes do Grupo Novo, sendo quatro individuais e uma coletiva. As nove individuais do Grupo Graduado totalizaram, aproximadamente, 10 horas e 42 minutos de entrevistas, e a coletiva teve uma duração de 1 hora e 51 minutos. Já as quatro individuais do Grupo Novo tiveram, em média, uma duração total de 4 horas e 8 minutos, enquanto a coletiva foi de 1 hora e 24 minutos.

No Grupo Graduado, as entrevistas individuais foram realizadas antes da coletiva, à exceção de uma. Da coletiva participaram cinco sujeitos dos nove entrevistados individualmente. No Grupo Novo, a entrevista coletiva foi realizada antes das individuais, sendo que, ao passo que daquela participaram cinco sujeitos, somente quatro foram entrevistados individualmente.

Como melhor explicitado no tópico referente à metodologia, o professor Seiji, tendo em vista o objeto de estudo, optou pelo método qualitativo e pela pesquisa exploratória. Como estratégia de investigação utilizou o estudo de caso e a técnica de entrevista aberta foi considerada a mais adequada para esta pesquisa, uma vez que possibilitaria um melhor entendimento e análise do fenômeno em estudo.

A escolha de uma determinada metodologia e técnica de entrevista implica em uma determinada forma de comportamento e de condução das entrevistas (individuais e em grupo). Nesse sentido, antes de iniciar a entrevista propriamente dita, o entrevistador apresentava-se, agradecia pela participação do entrevistado e pedia sua autorização para a utilização do gravador; neste momento, devia ser explicado que a utilização do mesmo asseguraria tanto a segurança do entrevistado como a do entrevistador, assim como

garantiria a fidedignidade do material coletado. Além disso, também antes do início da entrevista, era estabelecido um contrato de confidencialidade com os sujeitos entrevistados. Tal contrato, apesar de variações, era realizado da seguinte forma:

“Garantimos a confidencialidade do que for dito, o que nos interessa é o conteúdo do que você disser. Além disso, você não será exposto de forma que possa ser identificado(a) e prejudicado(a); para garantir isso, seu nome não será divulgado, e em seu lugar será utilizado um nome fantasia ou uma letra qualquer do alfabeto. O que você nos disser será misturado com outras informações coletadas durante a pesquisa, outra garantia de que sua identidade não poderá ser identificada no trabalho que realizaremos.”

No início de cada entrevista, fazia-se a identificação do sujeito entrevistado, bem como o horário e o local da realização da entrevista no gravador. A seguir, era passada uma instrução ao entrevistado para que ele falasse a partir dela. As instruções para as entrevistas individuais eram diferentes das instruções para as entrevistas em grupo, assim como as instruções para os entrevistados do Grupo Graduado apresentavam variações em relação às do Grupo Novo devido ao fato dos sujeitos deste não terem continuado até o final do programa por causa de sua interrupção.

A introdução às entrevistas individuais, independente de a qual grupo o sujeito pertencesse, apresentava variações de entrevista para entrevista; contudo, a instrução padrão era:

“Gostaria, inicialmente, que você falasse de você, de sua história, de sua trajetória pessoal e profissional. Depois, queríamos saber como você soube do Programa Cooperar para Competir e como foi a sua participação. O que você achou deste curso, as coisas que você viveu, pensou e refletiu. Tudo o que você disser é importante. Mesmo aquilo que você não ache importante, nos diga, por favor. Para nós, tudo o que você falar é essencial, é de suma importância.”

Para fins de ilustração seguem dois exemplos de variações de instruções para sujeitos do Grupo Graduado, e dois de variações para os do Grupo Novo.

Instruções para o Grupo Graduado:

“Eu gostaria que você falasse de você, sua história, história pessoal e profissional, antes de mais nada, para contextualizar a nossa entrevista. Tá bom? Sua trajetória, trajetória pessoal, depois sua trajetória profissional, formação e assim por diante. Num segundo momento eu gostaria que você falasse da sua participação, né, nesses programas de APL e mais especificamente do Cooperar para Competir. Eu gostaria que você falasse como foi a experiência de participar desse programa Cooperar para Competir. O que você viveu, o que você pensou, o que você sentiu, o que você refletiu, qual foi o impacto que essa vivência, essa experiência teve para você. Nesse sentido, S3, tudo, tudo, que você falar é importante para nós, para nossa pesquisa; mesmo aquilo que você ache que não é importante. Eu gostaria que você falasse, porque para nós é importante. Mas tudo, tudo o que ocorre, tudo que você estiver pensando, refletindo, eu gostaria que você falasse. Ok?”

“... eu gostaria (tosse entrevistado) que você falasse inicialmente de você, sua história pessoal, profissional, tua trajetória, né?! para contextualizar, né?! a entrevista, então eu quero que você fale de você. E depois, como que você chegou, né?! a este posto, né?! Cooperar para Competir. O que você achou, como foi sua experiência, o que você viveu, o que você refletiu, né?! Como foi participar do Cooperar para Competir? E nesse sentido, assim, tudo que você falar, qualquer coisa que você falar para a gente é importante, mesmo assim aquelas coisas que você falar: “Ah! Vou deixar de lado.”, não deixe. Mesmo que você ache que não é importante, para nós é importante, nós somos pesquisadores. Você sabe; tudo que você falar, qualquer coisa que você falar pra nós é importante.”

Instruções para o Grupo Novo:

“... antes de mais nada eu gostaria que você falasse quem é você, sua história, sua história pessoal e depois sua história profissional, percurso, ou seja, contextualizar. Nós queremos saber quem é você. E num segundo momento, SGN4, nós queremos saber como você ficou sabendo do Cooperar para Competir, como você chegou, eu sei que vocês tiveram uma experiência infelizmente curta, mas nós queremos que você fale como foi sua vivência. Como foi sua experiência, como te tocou, o que você pensou durante o processo, enfim, como foi para você o impacto, né, do Cooperar para Competir. E essa é uma pesquisa onde tudo que você falar é importante. Qualquer coisa que você diga é importante. Qualquer coisa que você diga, para nós é importante. Mesmo quando surgir alguma idéia que você possa achar que não é importante, diga, porque pra gente é importante. Tá bom? Então, tudo que você pensar, para nós é importante, diga por favor.”

“... eu gostaria, antes de mais nada, que você dissesse quem é você, sua história pessoal, profissional, sua trajetória, seu percurso profissional e a seguir, eu gostaria que você nos contasse como foi que você ficou sabendo do programa Cooperar para Competir, como foi o seu contato e a experiência que você teve no Cooperar para Competir. Todos nós sabemos que infelizmente teve que haver uma suspensão, mas nesse período que você esteve lá, queríamos que você nos constasse como você viveu, como você sentiu, como foi essa experiência. O que você pensou, o que te tocou, qual foi o impacto dessa experiência. E queria dizer também que qualquer coisa que você diga é importante para nós, mesmo quando você acha que não tem importância, por favor nos diga, porque realmente, para nós, qualquer coisa que você nos diga é importante. Está bem?”

Em vista da extensão da instrução, devia-se perguntar ao entrevistado se ele entendera tudo ou se gostaria que a instrução fosse repetida. Também para fins ilustrativos, seguem as instruções para as entrevistas do Grupo dos Graduados e, a seguir, do Grupo Novo:

“A idéia da... desse papo coletivo, dessa entrevista coletiva é queríamos que vocês falassem agora, especificamente, enquanto grupo..., sobre o Cooperar para Competir. Como é que o grupo viveu, vocês, enquanto grupo, desde o começo e vocês estiveram juntos, né, por um bom tempo, discutiram uma série de temas, né, e a nossa idéia então

– as coisas pessoais nós já conversamos com todos – então, a idéia agora é um papo coletivo. Nós iremos ouvir.”

“A idéia é a seguinte: eu gostaria que vocês falassem como vocês ficaram sabendo desse programa Cooperar para Competir, como é que foi o início, como é que estava sendo o processo até aquele momento que infelizmente foi suspenso, interrompido. Então gostaríamos de ouvir; e tudo que vocês falarem, para a gente é importante. Mesmo que vocês possam eventualmente achar que alguma coisa que passou pela cabeça não é importante, por favor nos digam, porque para nós, tudo – isso é sério – tudo que vocês falaram para nós é importante. E agora eu gostaria que o grupo falasse. E nós vamos ouvir. Eventualmente se eu não entender alguma coisa vou fazer uma pergunta, as meninas, também, ok? Então, a bola está com vocês.”

Durante a realização das entrevistas abertas, o entrevistador não devia interferir de modo algum na fala do entrevistado, desenvolvendo uma escuta e adotando uma postura de incentivo, sem, contudo, fazer qualquer juízo de valor sobre o que era dito. Devido à utilização de tal método de entrevista, havia momentos de silêncios nas entrevistas, cujos significados podiam variar de ansiedade a reflexão por parte do entrevistado; entretanto, independente de sua natureza, tais silêncios não deveriam ser interrompidos. Se solicitado pelo entrevistado, podia-se repetir a instrução, ou parte dela, no meio da entrevista.

As entrevistas eram encerradas tanto pelo entrevistador, como pelos próprios entrevistados. E, neste momento, o entrevistador deveria perguntar se o entrevistado não teria mais nada a dizer e, em caso de resposta negativa, agradeceria pela participação e colaboração dele.

Essas entrevistas, como já dito, foram realizadas pelo pesquisador e, na maioria delas, com o auxílio de um ou dois assistentes de pesquisa. Houve somente uma entrevista individual que foi realizada por dois assistentes, sem a presença do pesquisador. Em vista da metodologia escolhida, houve todo um cuidado por parte do pesquisador em relação a como esses assistentes deveriam se portar e como deveriam conduzir uma entrevista. Houve um treinamento anterior desses assistentes tanto a respeito da metodologia, como do comportamento a ser adotado nas entrevistas; e, para o treinamento da situação prática, foram realizadas simulações em que os assistentes utilizavam as técnicas dessa metodologia para a realização de entrevistas.

Como já mencionado, além desses dois tipos de entrevistas (individuais e em grupo) em que se utilizou o método de entrevista aberta, também se realizou entrevistas com a técnica da história oral. Para a realização destas, o pesquisador escolheu sujeitos relevantes e com informações significativas para a pesquisa, tanto por serem agentes sociais locais implicados, direta ou indiretamente, com o Programa Cooperar para Competir; quanto por serem pessoas responsáveis pelo programa, ou que ajudaram e auxiliaram no desenvolvimento do mesmo.

Assim, foram escolhidos para a técnica da história oral os professores Marcio Sanches e João Baptista Brandão, responsáveis pela estruturação e condução do programa; Ataliba Mendonça Jr, diretor do SESI; Sérgio Gracia, atual presidente do Sinbi; Samir Nakad, ex-presidente do Sinbi; Wagner Aécio Poli, atual vice-presidente do Sinbi e presidente na época do Grupo Novo; Regiane, ex-gestora do programa APL; e Cláudia Castilho, gestora do programa APL.

A realização das entrevistas segundo esta técnica requeria um local adequado que impossibilitasse interferências e interrupções na fala dos entrevistados. O pesquisador deveria se preparar previamente coletando informações a respeito dos entrevistados e estruturando itens sobre o que pretendia obter de cada um. Não havia uma instrução padrão, uma vez que, para cada entrevistado, era dada uma instrução diferente de acordo com as informações que se pretendia obter. Apesar do preparo prévio, o entrevistador não deveria conduzir a fala do entrevistado, apenas, em momentos adequados e, sem interromper sua lógica de construção do discurso, introduzir as questões que considerasse importantes e relevantes.

Tais condições foram garantidas em quase todas as entrevistas, à exceção de uma – a entrevista concedida por Samir Nakad -, que teve várias interferências e interrupções, chegando a ter mais de uma mudança de local durante a realização da mesma. Isto ocorreu porque não houve possibilidade de se encontrar um local adequado.

8. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados que passaremos a apresentar são basicamente das entrevistas individuais. Buscamos agrupar os resultados e os temas seguindo a estrutura do curso, pois tínhamos como objetivo permitir uma melhor visualização dos dados coletados e, ao mesmo tempo, facilitar o trabalho de comparação entre os processos vividos pelos dois grupos.

Para a realização dos agrupamentos temáticos seguimos a orientação da Professora Arakcy Rodrigues (1978) que propunha uma escuta atenta das falas durante as entrevistas, anotando a postura, as expressões, as hesitações, os silêncios, as pequenas pausas, interjeições, suspiros e assim por diante. Como foram feitas gravações de todas as entrevistas, pudemos ouvi-las novamente. Novas impressões foram suscitadas e, no final, o conjunto das impressões permitiram re-criar a atmosfera das entrevistas. Todas as entrevistas foram também transcritas o que permitiu analisar as falas enquanto “texto vivo”, pois eram compreendidas dentro do clima recriado. Ou seja, fomos ouvindo, lendo e analisando a entrevista falada e a transcrita. Este tipo de procedimento difere radicalmente da técnica de análise de discurso, onde as entrevistas transcritas são tratadas puramente como texto e se utiliza todo o arsenal de interpretação exegético e hermenêutico.

O modo que se obtém os temas nas duas abordagens são, portanto, necessariamente diferentes. Na primeira, observa-se não só a lógica da construção do pensamento, seu desenvolvimento e suas conexões internas, mas também a afetividade que atravessa essa construção. Dada a natureza de nossa investigação e o objeto escolhido, optamos por esta estratégia de delimitação e construção dos temas, pois entendemos que ela nos permitiria compreender com bastante profundidade o movimento dos sujeitos individual e em grupo (grupo graduado) na superação da desconfiança e na produção da confiança. Na segunda abordagem, os temas surgiriam da análise textual, mas sem a dimensão dos afetos e emoções. Para nós, este tipo de análise cria uma distância afetiva entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados, pois estes últimos, em última instância, são transformados objetivamente em textos escritos a serem decifrados.

Com base na metodologia adotada, fomos analisando o material coletado, o que possibilitou observarmos que o momento da interrupção do segundo grupo pode ser comparado com um certo momento do Grupo Graduado. Essa observação, permite visualizar o efeito do corte do Programa sobre o Grupo Novo e, ao mesmo tempo, como o primeiro grupo conseguiu superar a barreira da desconfiança e a construir vínculos de cooperação, enquanto o segundo grupo não.

Como estratégia de análise e interpretação dos resultados que faremos após estas apresentações, utilizaremos a dinâmica observada nas entrevistas coletivas como uma espécie de mapa para a compreensão dos dados que obtivemos nestas entrevistas individuais.

8.1. Grupo graduado

8.1.1. Caracterização dos sujeitos

S1: 55 anos. Casado e tem uma filha. Formou-se em engenharia em São Paulo. Trabalhou em diversas empresas nesta cidade. Em 1997, junto com o cunhado, montou uma fábrica de calçados em Birigui, mas só começou a trabalhar em 2001 quando voltou para a cidade. É empresário na indústria calçadista há 9 anos.

S2: Casado e tem três filhos. Não completou os estudos. Foi funcionário em fábricas de calçado em Birigui. Em 1992, montou uma empresa junto com outros sócios. É empresário há 18 anos.

S3: 35 anos. Casado, tem uma filha. Aos 15 anos começou a trabalhar como torneiro mecânico vendendo as peças que produzia para a empresa do pai. No último ano do colegial, fez também um curso técnico. Com dois amigos como sócios, montou uma fábrica de calçados aos 19 anos. Coursou alguns meses a Faculdade de Administração da Instituição Toledo de Ensino de Araçatuba. Em 2002, sozinho, abriu uma nova fábrica. É empresário há 16 anos.

S4: 47 anos. Casado e tem um filho. Passou seis meses em uma High School nos Estados Unidos. Passou no vestibular para a Faculdade de Fisioterapia da PUC – Campinas, mas não fez o curso. Regressou a Birigui onde entrou no departamento pessoal da empresa de calçados do pai. Foi para Franca aprender o processo de fazer o calçado, e lá abriu uma unidade da empresa. Fez Faculdade de Administração de Empresas na Instituição Toledo de Ensino de Araçatuba em 10 anos. É empresário há aproximadamente 28 anos. Fez parte do Comitê Gestor do APL.

S5: 47 anos. Começou a trabalhar com 13 anos como um “faz-tudo” em uma fábrica de camisas. Casado. Com 19 anos, montou uma empresa de calçados em sociedade com seu primeiro patrão. Fez Faculdade de Direito em Araçatuba. Fez MBA em Gestão de Negócios do Setor Calçadista na Instituição Toledo de Ensino de Araçatuba. É empresário há 28 anos.

S6: Casado e tem duas filhas. Montou uma fábrica de calçados com mais dois amigos. Faz parte do Comitê Gestor do APL.

S7: 29 anos. Formado em Engenharia de Produção em Maringá. Trabalhou na empresa do pai antes de ir para a faculdade em Maringá e, quando retornou para Birigui, voltou a trabalhar na empresa familiar. É empresário há aproximadamente 4 anos.

S8: trabalhou em uma empresa de calçados e, posteriormente trabalhou na empresa do pai também de calçados em regime de meio período. Terminado o colegial, passou a trabalhar em período integral na parte comercial da empresa. Fez Faculdade de Administração de Empresas na FATEB, e pós-graduação de Marketing e Propaganda na

Instituição Toledo de Ensino de Araçatuba. Atualmente a empresa é administrada praticamente por ele e pelo irmão.

S9: 40 anos. Casada. Começou trabalhando aos 12 anos em uma fábrica de calçados como operadora de máquina. Ao mesmo tempo concluiu o colegial. Fez uma faculdade e, no início desta, conseguiu emprego na parte administrativa de uma empresa. Posteriormente, foi convidada a participar de uma sociedade para a criação de uma empresa com outros 11 sócios, na qual trabalha até hoje com a parte financeira. Fez MBA. É empresária há 19 anos.

8.1.2. Contextualização do pólo calçadista de birigui

- Situação histórica dos participantes antes dos programas do APL

Historicamente, antes do surgimento do APL e dos treinamentos e programas que este oferecia aos empresários calçadistas de Birigui, a competição entre as empresas do pólo permeava a vida daqueles que delas faziam parte. Empresários e funcionários que estivessem vinculados à indústria de calçado não podiam, em teoria, estabelecer qualquer tipo de relacionamento com seus concorrentes, fosse de cunho profissional, social, ou pessoal. Tal situação é expressa de forma clara na fala do S6:

“Uma coisa que antigamente você vive na fábrica, você acaba não tendo relacionamento com pessoas que são concorrentes (...) uma coisa que Birigui até não tinha muito, é a união, né? Muitas vezes a gente até sentia, a gente chegava numa fábrica, a pessoa: “oi amigo... tal...”, mas o cara não deixava nem você entrar, ver a modelagem dele, nada. Todos se fechavam, né? Os empresários se fechavam”.

Naquele período, a competição entre as empresas dessa indústria era tão intensa, que pessoas que ocupassem cargos de liderança nessas empresas eram demitidas caso fossem vistas conversando com pessoas da concorrência. O S4 faz um relato que ilustra esse antigo fenômeno da competição em Birigui.

“...eu estava conversando com o Roberto, que trabalha com a gente no departamento pessoal, não, no departamento de vendas, na época da Popi, se o dono da Popi visse ele conversando com alguém de outra fábrica no bar ele era mandado embora antes que chegasse lá dentro.”

Este relato reforça a questão da concorrência no contexto de Birigui, assim como suas implicações; no entanto, não abarca todos os seus âmbitos. As situações em que o dono de uma empresa exercia controle sobre as atividades de seus funcionários não se

restringiam somente ao contexto de trabalho, mas também abrangiam ocorrências cotidianas. Nas palavras do S5:

“Todo o pessoal que ocupava liderança nessa empresa não podia entrar em bar no final da tarde, nada disso... [...] Nem no café no Centro.”

Esta era a realidade vivenciada pelos participantes antes do surgimento do APL, em que a possibilidade de uma cooperação era praticamente inviável. Ainda assim, apesar deste ser o cenário geral, já havia naquele período empresários com uma idéia diferente de como as relações na indústria calçadista de Birigui deveriam ser. Na visão desses empresários, Birigui teria características específicas referentes à sua formação, aos seus habitantes, que fariam com que a formalidade das relações desse lugar à informalidade. E, um ambiente permeado por relações informais, seria também um ambiente de confiança mútua. Dessa forma, para esses empresários, Birigui apresentava-se como um solo fértil para o estabelecimento de relações pautadas na informalidade e confiança entre empresas, empresários e funcionários. A lógica desses empresários fica evidente na fala do S5:

“...nós... como a cidade é uma cidade pobre, de pessoas humildes, as relações, elas... perdem um pouco da formalidade e a informalidade ganha espaço. Por causa da informalidade ganhar espaço nos nossos relacionamentos, porque existe um ambiente de confiança mútua...”

Esses empresários além de descreverem sua lógica, ainda a explicam dizendo que o principal motivo que levariam as pessoas de Birigui a cooperarem entre si é a de que não haveria grandes perdas, mesmo a cooperação não dando certo.

“Porque são pessoas vindas dos mesmos meios, têm os mesmos objetivos e... vamos dizer assim... não detêm algo que possa ser objeto de ‘perca’ (sic). Então, o que é que acontece? Ninguém vai perder grandes fortunas, ninguém vai perder grandes espaços, todo mundo entende que aquilo que ele detém representa muito... muito pouco se perder. Então, como se representa pouco perder, o que custa eu entregar para somar? (...) Eu acho que... perde-se... a preocupação de que vou perder muito, tem que ser formal para mim me garantir... então a garantia contratual ela se torna algo simplesmente de ética do convívio e não de ética imposta. Entendeu? Então, isso é o x.” (S5)

- Contexto de criação de algumas empresas do pólo

A atividade calçadista em Birigui, em especial a de produção de calçados infantis, iniciou-se no final da década de 50 com uma única empresa. O relato de Samir Nakad é esclarecedor a este respeito:

“No final da década de 1950, iniciou-se a fabricação de calçados feita pelo Sr. Antônio Ramos de Assumpção, que também foi o pioneiro na fabricação de calçados infantis [...] Ao ver a produção ainda pequena de Birigui, o Sr. Antônio teve a idéia de confeccionar calçados infantis e, para tanto, mudou-se para São Paulo, onde aprendeu as singularidades desse tipo de calçado. O conhecimento teve de ser buscado na capital, pois, na época, as crianças do interior andavam geralmente descalças, primeiro por não haver sapato adequado e, segundo, por ser um artigo considerado caro.”

Com o decorrer do tempo, houve o crescimento do pólo até a situação atual. Observou-se nas entrevistas que é recorrente a idéia de que bastava juntar duas ou três pessoas para iniciarem uma pequena empresa de calçados:

“... fui convidada a participar como sócia dessa empresa, que eu estou até hoje, né, como sócia da empresa. Então, eh... a partir desse... dessa empresa, que na verdade assim, nós iniciamos com... o nosso histórico de empresa, é assim, era um sonho, na verdade, porque ninguém tinha muitos recursos financeiros, mas tinha muita vontade de vencer” (S9)

“o meu início de tudo foi como vendedor, né, de calçado. Eu comecei a tomar gosto do calçado vendendo ele, principalmente. Aí a gente se uniu a amigos, três amigos, que seriam eu e mais dois, e tentamos montar uma indústria de calçados. Começamos com três, surgiu a empresa, bem pequena, a gente trabalhava no fundo de casa de um dos sócios, uma coisa bem artesanal mesmo, sem maquinário, sem nada, tudo alugado...” (S6)

“Aí em 1992 juntamo um grupinho, a fábrica nossa é tipo uma cooperativa, começamos em 12 sócios e formamos um grupo. ~~ A gente não tinha visão de mercado, não tinha... conhecimento industriário, não tinha nada. Começamos como... fazer um doce ali. Fiz uns modelos, conheci, tem uma pessoa que era vendedor, colega nosso, começou a vender e começou a vender bastante. Aí tivemos que mobilizar logo os sócios para montar logo, alugar um barracãozinho, alugar umas máquinas para estar começando. Começamos.” (S3)

Além disso, também se observou que a maioria das empresas que eram iniciadas dessa forma tinha como donos ou sócios, ex-funcionários de outras empresas calçadistas. Assim, já conhecendo o processo produtivo do sapato, alguns funcionários abandonavam esta posição e montavam suas próprias empresas. Esta situação fica clara na fala do S2:

“Também a empresa nossa, antes de fundar, quando a gente era tudo funcionário, a gente tentou formar um sindicato do... do... dos funcionários, porque tinha um em Birigui, mas como o pessoal falava ‘ah,... pelego...’. Quando a gente era funcionário. É o sindicato que só... ajudava o patrão, não sei o que, tal.. Porque quando a gente está dum lado da moeda a gente vê a coisa de um jeito, né? Depois você vê que é totalmente ao contrário. Mas o pessoalzinho lá da empresa, também, teve 5 deles que foi... a gente foi diretor do sindicato por uns 6-7 meses mais ou menos e a CUT veio em Birigui, fez lá as greve, tal, participou no meio; aí uns deles foram dispensados pelos empresários e aí surgiu a idéia da gente montar a empresa. Mas a gente era funcionário, tentou montar

um sindicato para combater algumas injustiças, algumas coisas, aí depois também não deu certo e aí a gente partiu... Porque o sindicato que tinha impugnou o nosso sindicato, porque o dele era só do vestuário e a gente montou o sapateiro. Aí ele impugnou... como era vestuário e sapateiro, e o cara já tinha tempo na cidade, tinha conhecimento jurídico, tem conhecimento, tal... Então impugnou, travou e aí tirou a gente fora. Aí nós falamos: ‘vamos fabricar então, vamos tentar montar uma fábrica’.”

Dadas as características pessoais de S5, pudemos observar outro modo de criação de empresas.

“E aí ela falou: “Seu S5, eu queria empreender. Eu queria montar uma pequena indústria, uma pequena fábrica com o meu esposo, que está parado e com meu filho, que já está crescendo. E aí... eu, vamos dizer assim, entre aspas ‘abençoei’ para que ela começasse. E hoje ela está trabalhando comigo só meio período e eu sei que daqui a algum tempo ela não vai trabalhar mais comigo. Porque o negócio dela está prosperando, está caminhando. Então, como nasce de dentro não tem como nascer numa inimizade. Nasce numa amizade, e essa relação... Então, muitas vezes as pessoas começam e você tem uma máquina parada, você empresta para a pessoa começar. Ou o outro empresta.”

Apesar de muitas empresas nascidas dessas formas prosperarem, tal forma de criação e a facilidade de abrir uma empresa também têm como consequência o grande número de falências, fato comprovado pelas seguintes falas dos S1 e S3:

“[uma grande rede de lojas] quebrou várias empresas em Birigui. [Uma outra também] quebrou várias empresas. E ainda vão quebrar, né. Por quê? O.. o, o, o empresário, o, o industrial, ele pensa que pode fazer mágica, pensa que pode fazer loucuras. E chega o momento que... a coisa, na conta não fecha mais e que ele é obrigado a fechar a empresa.” (S1)

“O calçado, a gente vê assim que absorve muito. Ele ainda, como empresa, ele está num processo ainda muito artesanal. Eu vejo ele assim, porque é muita, muita mão-de-obra envolvida, muitas pessoas; a dinâmica que a gente tem, ela ainda está muito ligada ao idealizador do negócio. Tanto é que na cidade a gente vê poucos casos ou quase nenhum em que houve, assim, herdado, né, de pai pra filho. Você vê que é uma situação de empresas que na sua grande maioria, ela tem... ela nasce, cresce e morre, ela não tem projeção de longo prazo, né? São pequenos os casos que conseguiu passar o bastão. Aonde passou, chegou o momento seguinte aconteceu. Então, parece que fica muito ainda na mão do idealizador do negócio... quem sonhou com aquilo.” (S3)

- Impacto do projeto APL como um todo em cada um (inicialmente, durante e no final do processo)

Os micros e pequenos empresários relatam, cada um a seu modo, como tomaram conhecimento dos programas do APL. Alguns relutaram não só em reconhecer a importância que eventualmente estes cursos poderiam ter, assim como em efetivamente participar, como fica claro na fala do S1:

“Escuta, carinha, nós vamos entrar e vamos assumir lá uma despesa de 350 reais a mais por mês’, que era o custo de participar no projeto. ‘E aí vai ter curso à noite e daí você vai participar’. ‘E eu vou participar?’. ‘Ora, vai ter que ir!’. ‘Já entramos, né, então vamos ter que ir’. ‘Cara, mas nessa idade...’. ‘É, mas é bom, veja lá, os resultados que eles estão mostrando, que é possível’.[...] Fomos a última empresa a embarcar no bote do APL. Pegamos lá no finzinho, na corrida, e falei ‘espera aí, que nós tamo embarcando’. E embarcamos..., e eu posso dizer para você, sem falsa modéstia (breve pausa), nós fomos os que mais participamos das atividades oferecidas pelo Projeto.”

Outros reconheceram imediatamente a importância da formação que os cursos poderiam fornecer:

“Quando veio a oportunidade do APL não pensei duas vezes. Falei assim: “é uma oportunidade também de conhecimento, até porque a proposta era uma proposta diferenciada do que a gente via, né? Porque hoje, na nossa região, de 10 cursos que a gente faça, o aproveitamento é de 3 cursos. Eu vejo ainda um aproveitamento muito baixo. Por mais que a gente tenha escola hoje, a gente não tem mais dificuldade de informação.” (S3)

“... o sindicato nos falou a respeito do APL eu achei que, a princípio, fosse um movimento desses que havia tido há 5 anos atrás, de qualidade total... ou alguma coisa assim, porque eu não gostava muito de participar da vida do sindicato. Trazido para ser diretor do sindicato pelo Vagner, da Pé com Pé, eu comecei a querer me interessar mais pela instituição e a participar mais do que ela tem para oferecer, né, para as empresas, né e para a comunidade como um todo, né? E daí eu comecei a analisar o APL como uma coisa muito interessante, com custo baixo, de ir buscar aprendizado a nível empresarial, para a empresa,... do mesmo jeito que eu tinha feito há tempos atrás a nível pessoal, com a neurolinguística e com tudo mais.” (S4)

“E a Regiane um dia ligou para nós, comentou sobre o APL, o projeto APL que o SENAI estava trazendo, o que o Sinbi estava também bancando, o que a gente poderia ajudar também. Então nós, eu e minha empresa, fomos um dos primeiros a entrar ~~~o primeiro, né, no projeto APL.” (S6)

E com a participação puderam de fato constatar que fizeram a escolha certa:

“E hoje está tentando voltar algumas coisas para poder fazer esse custo voltar a ser competitivo de novo, para manter a indústria trabalhando. E o APL ajudou muito nisso... assim, em questão de Birigui, que é um pólo calçadista; a gente não pode ficar preso só com a... calçado, a fabricação, tem que começar a investir, construir, ter outras visões para que a gente, na hora que sofra uma crise dessa, para que a cidade inteira não perca

de uma vez só, né? . Teria que ter outras coisas vinculada ao calçado, mas que seja, aí talvez, uma questão de um curtume, alguma pré-fabricação antes, que não seja só fabricar de calçado. E a questão de empresa familiar também, frisou bem, né, no APL, né, que é um problema das sucessões... e a gente vem presenciando na nossa empresa, que é problema quando tem um monte de sócio, não consegue todo mundo seguir no mesmo ritmo, aí fica aquela cobrança, aquela... um sai, não sai, quem vai ficar no lugar, ou se tira, ou indeniza, ou se paga... isso a gente tem uma dificuldade muito grande nessa área também, como sendo bastante sócios.” (S2)

“E... ahn.... Eu comecei a me surpreender que a... no começo... os cursos que eu freqüentava não era não era tão freqüentado e eu comecei a ligar para algumas pessoas: “ah, vamos lá, que hoje vai ter um treinamento do APL”. Comecei a levar bastante gente... tudo, e a gente começou a fazer um movimento bacana.” (S4)

“Então nós, eu e minha empresa, fomos um dos primeiros a entrar ~~~o primeiro, né, no projeto APL. Então nós fomos as cobaias, aprendemos muita coisa ali dentro, né, tivemos dificuldades também, né? Mas para nós, para minha empresa hoje, eu acho que se não tivesse APL eu talvez nem taria hoje trabalhando aqui. então, o APL me trouxe muito... muito... Coisas novas.” (S6)

8.1.3. Fatores significativos dos participantes

- Experiências anteriores de cooperação e seus limites

A realização das entrevistas revelou que alguns participantes já haviam tido experiências e cooperação anteriores ao Cooperar para Competir. No geral, as experiências tiveram dois pontos em comum – a cooperação tinha o objetivo de realizar a compra conjunta de materiais, e a tentativa de cooperação fracassou.

Em um das experiências, a idéia era estabelecer uma cooperação para a compra de materiais entre as empresas de um mesmo grupo. Assim, por tratar-se de um mesmo dono, a idéia inicial era que seria fácil e simples realizar conjuntamente a compra de materiais para essas empresas. No entanto, segundo o S1, o que se verificou foi uma situação diferente:

“Foram dois anos pelo menos de briga, de discussões, de tal, e tinha coisas que uma planta falava assim: ‘Não, esse item eu vou comprar aqui, eu não vou mandar para aqueles caras lá’”.

Em outra experiência, um grupo de empresários, sem a intermediação de uma instituição, reuniu-se com o propósito de tentar começar uma cooperativa de compra de

materiais. Neste grupo a cooperação também não vingou, e não se chegou a fazer nenhuma compra conjunta. Nas palavras do S2:

“Se reuniram por muito tempo, discutiram, fez o papel, mas não foi posto em prática.”

Em suma, essas experiências anteriores de cooperação, relatadas por alguns participantes, apresentaram limites que não foram transpostos, seja em virtude de suas condições, da forma como foram pensadas ou até mesmo estruturadas. Na experiência de S1, o limite fica mais claro por ter se tratado da falta de cooperação dentro do mesmo grupo de empresa:

“Tinha discussões do tipo... ‘Pô, segredo, o cara...’ .Pô! Mas é segredo técnico entre empresas do mesmo grupo, é absurdo!”

No caso da cooperativa de compra, as barreiras não transpostas foram de outra ordem e pode-se ter uma idéia de natureza na seguinte fala do S2:

“Porque começou assim: talvez na parte.... eh... eh... de... ah, tem que alugar um prédio, aí ia ficar mais caro não sei para quem, ia ter que rachar, não era todo mundo que ia rachar, aí começou aquela... como que ia fazer para... quem ia comprar os materiais, depois como que ia receber de alguém, talvez se a pessoa desse problema... então, parece, começou sem confiabilidade e sem um plano diretor.”

Considerando-se todos os elementos dessas experiências, outras duas similaridades, além das que foram acima mencionadas, podem ser identificadas. Uma das semelhanças está relacionada ao fator comum dos limites das tentativas de cooperação e conseqüentes fracassos. Tal fator é a não existência de vínculos de confiança anteriores às tentativas de cooperação entre os indivíduos envolvidos. A outra semelhança são os impactos que a vivência de tais experiências tiveram nos participantes. Eles, dadas suas experiências prévias com tentativas de cooperação, já vinham com certo conceito sobre cooperação e como era cooperar. Na fala do S1, esse impacto é assim relatado:

“Eu nunca desestimulei ninguém, mas eu já trazia uma experiência do grupo Klabin, que mostrava que esse negócio de falar assim: “Vamos comprar juntos”, não é tão fácil.”

- Formação religiosa e política

As experiências religiosa e política de alguns entrevistados são determinantes na sua formação, permeando não só o âmbito social e pessoal de suas vidas, mas também o profissional. O que se verificou foi que essas experiências impactavam diretamente na forma desses participantes conduzirem e até criarem suas empresas.

Em um caso específico, a escolha política estava associada ao fato do participante já ter sido funcionário antes de se tornar empresário. Essa associação é explicitada pela seguinte fala do S2:

“Petista... pelo fato... de ser assim: estar sempre buscando a revolução, sempre buscando melhorias, sempre combate desde o início, que eu era funcionário. Aí, depois, virei empresário...”

Em função disso, a criação da empresa desse participante ocorreu nos moldes de sua posição política, de busca de melhorias e combate ao padrão vigente – ele e outros onze petistas, em sua maioria ex-funcionários, criaram uma empresa comunitária, cooperativa; em que a idéia inicial era não haver funcionários, apenas associados. Posteriormente tal sociedade foi sendo desfeita, perdendo sua identidade original, do mesmo modo que o Partido dos Trabalhadores também foi mudando, sofrendo alterações em sua essência. Assim, percebe-se um paralelo entre a trajetória política e profissional desse empresário; e, mesmo após as mudanças apontadas, o paralelo continua existindo, uma vez que se percebe ainda uma identificação dos objetivos profissionais com a proposta política. Tal identificação foi assim descrita na fala do S2:

“Eu acho que hoje, pelo PT ser democrático, eu acho que veio... passar a régua nisso tudo. Porque tem um lado petista que ainda... que tem alguém que é meio... Mas todo segmento tem os que é mais travado, mais fechado e tem... quer dizer, como o PT hoje, a ponta dele, o que define, é a democracia. Então, veio para ver, sim, que tem espaço para tudo, desde que seja... tenha coerência, tenha entendimento, tenha... cumpra seus deveres, então tudo, tem... tem espaço para tudo, no mesmo... todos os segmentos no mesmo lugar. A gente vê que tem espaço. Dentro das suas normas.”

O que se verifica é uma busca pela inserção profissional do participante na realidade empresarial calçadista de Birigui pautada pelos princípios democráticos que S2 acredita reger o seu partido político.

Ainda considerando este caso particular, a criação da empresa por doze indivíduos tem também uma conotação de cunho religioso. A analogia está nos doze apóstolos de Jesus que tinham a missão de pregar a palavra divina. Esta relação é feita pelo S2 na fala:

“E esses 12... veio também devido... a gente era do grupo de jovens e a gente fazia muitos estudos bíblicos, essas coisas de 12 apóstolos, não sei o que, que eles conviviam juntos... E devido a isso a gente... resolveu juntar esses 12, que eram os 12 colegas, 12 do grupo de jovens, 12 amigos até de escola e falamos: ‘vamos montar uma coisa’.”

Experiência política e religiosa foi vivenciada de forma similar por dois entrevistados, sendo que um deles participa ativamente das atividades religiosas. Isso enfatiza a importância desses aspectos na visão de mundo e de negócio dos sujeitos, como fica evidente em:

“Ter religião é fundamental, né, independente de qual seja, tem que ter, você tem que acreditar que alguma coisa, senão você não tem objetivo nenhum, não tem em que se

apoiar. Então... acho que a religião é fundamental. Independente até de... do profissional. Eu acho que primeiro a religião ajuda muito.”

Em outro caso, a forma do participante pensar a sua relação com outro, dentro e fora da empresa, foi profundamente influenciada pela experiência religiosa que este teve. As duas principais questões que impactaram a forma de pensar desse entrevistado foram a do servir e a do amor ao próximo. Em relação à questão do servir, o entrevistado apresenta não só reflexões sobre a importância de servir ao outro, mas também sobre os limites que tal serviço deve ter e as consequências de sua infração. Segue trechos dessas reflexões do S5:

“...eu aprendi que eu nunca devo servir de forma que a pessoa só precise receber: o que que eu quero dizer? Muitas vezes a gente faz algo por alguém além daquilo que nós devemos fazer. Entendeu? Então, eu tenho esse cuidado. De um serviço que não seja algo além do que a pessoa precise receber para que ela mesma possa ter um auto-estímulo para continuar.”

“É um serviço sempre de... poder prestar um serviço que estimule as pessoas a continuar, a melhorar, a de repente, se sentirem dispostas a servir também porque viu que aquele serviço proporcionou algo de bom para a pessoa. Então, ela pode proporcionar algo de bom para a vida do outro também. Então, eu tenho o serviço sempre nesse âmbito [...]”

Em relação à questão do amor ao próximo, percebe-se a interpretação que o participante faz do segundo mandamento bíblico – “Amar ao próximo como a si mesmo”. Para ele, o próximo deve ser amado exatamente na mesma proporção em que o sujeito ama a si próprio, e nunca para além dessa proporção. Com isso, fica evidente que não só a questão do servir tem limite, como também a do amor ao próximo. O fato de se estabelecer limites ser tão importante para o entrevistado fica claro em:

“... a experiência de tentar fazer o bem a qualquer custo e ver que as pessoas não saíram do lugar e muitas vezes retrocederam.” (S5)

Esta lógica de pensamento e ação estruturada a partir de uma experiência religiosa, como já mencionado, permeia todos os âmbitos da vida do sujeito. Profissionalmente, o impacto disso foi:

“... na empresa, de repente oferecendo uma condição para além daquela que os nossos colaboradores deveriam receber. Então, muitas vezes você cria um estado de exceção dentro da empresa. Esse estado de exceção nunca traz benefícios porque você criou algo além do que a pessoa tinha suporte para receber. Foi ruim. Normalmente você vai perder esse funcionário, normalmente ele vai te trazer outros problemas, transtornos”

Outro ponto interessante que se observa é que, devida à experiência que o entrevistado teve, ele entende os empresários como indivíduos que, por terem condições, devem ajudar àqueles que necessitam de apoio, suporte; e isto inclui tanto seus

funcionários, e outras pessoas da comunidade, como outros empresários, mesmo estes sendo seus concorrentes.

Apesar das especificidades de cada caso em relação aos impactos que a experiência política e religiosa produziu nos participantes, há um ponto convergente das reflexões que tais experiências proporcionaram – a questão da liberdade. A seguinte fala do S2 explicita como ele pôde pensar a questão da liberdade.

“... independente de hoje, de repente, é PT. Hoje... não. Tipo Lula. É outro caminho que ele vai? Ele levou o PT a chegar nisso daí, ser... ter coerência, ter uma... liberdade de expressão... liberdade de... abriu caminhos...”

O S5 segue por outro caminho para pensar essa questão, o qual é descrito pelos trechos que se seguem.

“Eu sou cristão, mas eu não gosto de religião.”

“Eu... eu gosto do cristianismo à medida que a gente tenha liberdade.”

“Então, eu creio nesse cristianismo, onde você tenha a bíblia como manual, e você não dependa da interpretação alheia para que você viva aqueles conceitos...”

“Então, eu faço parte de uma comunidade local, ... mas a igreja tem essa visão contemporânea, entendeu, de bem-estar e de levar as pessoas a refletirem ; mas não impor dogmas.”

- Problemas de saúde

Observou-se que alguns participantes apresentaram problemas de saúde durante a sua trajetória. Os entrevistados que passaram por esse tipo de experiência, que vivenciaram a angústia da identificação de um problema de saúde, que lidaram com os impactos e conseqüências de um tratamento, que eventualmente tiveram de fazer alterações de antigos hábitos, percebem que mudaram a sua forma de pensar.

Um desses entrevistados era fumante e havia começado a apresentar uma constante falta de ar. Precisamente no dia em que ele resolve procurar um médico para falar sobre o problema, foi diagnosticado no momento da consulta que ele estava tendo um infarto. Ele foi informado que tinha um problema denominado angina instável, nesse caso caracterizado por um leve entupimento não constante das artérias. Ao perguntar ao médico sobre as conseqüências de essa angina ser estável, a resposta que recebeu foi:

“‘Aí o senhor reza, porque aí morre’.” (S1)

No mesmo dia, ele foi mandado para a UTI onde ficou internado por aproximadamente três dias. No quarto dia, foi feito um cateterismo, e, no quinto, o sujeito

foi informado da necessidade de uma cirurgia para colocar três pontes de safena, uma vez que o *stend* seria suficiente, visto que o caso dele era já grave e não inicial. Em virtude de toda essa situação, o entrevistado teve que modificar alguns hábitos como parar de fumar. Em relação aos hábitos alimentares não houve muitas modificações; ao passo que, em relação às caminhadas que lhe foram prescritas, ele teve mais dificuldade para fazer.

Outro caso, também de problema físico, foi o de um participante que, durante um momento de crise pessoal, quando desfizera um relacionamento de dez anos e refletia sobre sua vida e suas possibilidades, teve o seu tendão de Aquiles rompido. Foi necessária uma cirurgia e, após a realização desta, o entrevistado teve uma infecção hospitalar e foi transferido para o hospital de uma cidade vizinha maior. Nesta, seu tendão necrosou e houve a necessidade do implante de uma prótese. O sujeito ficou noventa dias de cama após a cirurgia e, durante o período pós-cirúrgico, ele enfrentou diversas dificuldades. É importante ressaltar que durante este tempo em que esteve de cama no hospital, ele ouviu falar, pela primeira vez, do Dr. Lair Ribeiro²².

“Nesses 90 dias de cama eu comecei a assistir muita televisão à tarde e eu conheci uma pessoa na televisão que tinha acabado de chegar no Brasil, que é um médico brasileiro que foi para os Estados Unidos, né, trabalhou e se formou em Harvard e voltou ahn... com uma ciência, ou uma técnica, ou uma maneira de... de explicar que a gente é, como a gente é, através da neurolinguística, né, que tudo que você conseguiria e tal... que foi o Dr. Lair Ribeiro.” (S4)

8.1.4. Cooperar para competir – impactos

- Lógica do pensamento antes do programa Cooperar

De modo geral, os empresários, antes de sua participação no programa Cooperar para Competir, apresentavam uma determinada lógica de pensamento segundo a qual eles pensavam e agiam nas situações que os cercavam. Apesar das particularidades de cada empresário, determinadas por suas vivências pessoais, todos eles tinham uma lógica voltada para a obtenção de resultados e solução de problemas de curto prazo. Isto fica explícito nas falas dos S7 e S1:

“... porque você fica mais focado às vezes, em resultado.” (S7)

²² O Dr. Lair Ribeiro é médico cardiologista, radicado nos Estados Unidos por 17 anos, que desenvolveu o Sintonia I, um programa prático, cuja finalidade é a harmonização e a integração da pessoa com os seus aspectos físico, mental, emocional e espiritual, para potencializar ao máximo e melhorar o desenvolvimento de suas relações pessoais e profissionais. Informações retiradas do website <www.lairribeiro.com.br>. Acesso em 26 de fevereiro, 2011.

“Em março de 2004 éramos nós e o mercado e o vento pela frente. Um bocado de dívida pra ser paga, um... eu com a minha família, ele com a família dele, tínhamos que alimentar; e mais os nossos funcionários e o custo da empresa e tudo o mais. Mas enfrentamos, num... 2004, nós vendemos aí... iniciamos em março, um média de 100 pares de sapatos pro dia, nós vendemos, produzimos e faturamos.” (S1)

O S5 fala dessa lógica comum a todos nos seguintes termos:

“... quando a gente estuda, faz parte duma classe, a gente sempre tem os projetos eh... feito assim de forma cartesiana...”

Observamos que alguns empresários, por terem se graduado em um curso das ciências exatas, davam uma grande ênfase para a obtenção de resultados. Supomos que isto se deve, na maioria das vezes, ao lidarem com questões tanto profissionais, como pessoais, ao fato de desenvolverem um raciocínio coerente e objetivo a partir dos elementos apresentados por uma dada situação. Esta coerência de raciocínio pode ser identificada em diferentes formas de manifestação: através da linearidade narrativa, do encadeamento lógico dos eventos ou através da capacidade do sujeito de articular eventos e fatos.

Também se identificou casos em que a lógica do empresário era pautada por um saber prático e não teórico. Na fala do S3, esta lógica pode ser entendida pela relação que ele faz entre a atividade de trabalhar e a de estudar:

“... acho que a minha busca de arrumar um emprego, a trabalhar, até porque eu gostava de fazer algo, sempre fui uma pessoa ativa, né, eu considero, é... fez eu distanciar dos estudos...”

Assim, devido a essa lógica, esses empresários, antes de participarem do programa, estabeleciam um compromisso maior com suas empresas, seus negócios, do que com uma atividade destinada ao aprendizado e desenvolvimento teóricos.

Havia ainda empresários que, apesar de pensarem dentro de uma lógica voltada para o resultado, buscavam resultados que também abrangiam o aspecto social e não só o profissional e pessoal. Um desses casos é o do empresário que entende a questão do servir, de ajudar o próximo como uma ação que gera resultados para a sociedade. Tal lógica é explicitada na fala do S5 em:

“Eu acho também que é muito gostoso servir. Eu tenho, acho, isso em mim e gosto de tratar com as pessoas, e gosto de ver pessoas servindo, né? Eu acho eu isso acaba motivando a sociedade que a gente vive.”

- Impacto inicial do Cooperar

Os empresários vinculados ao APL calçadista de Birigui, ao serem convidados a participar do Programa Cooperar para Competir ministrado pelos professores Marcio e Brandão da EAESP - Fundação Getulio Vargas, reagiram de maneiras diversas ao convite. Variava da estranheza para a curiosidade ou interesse dependendo do ângulo em que era visto. Ao vincular o convite com o fato de ser mais um treinamento oferecido pelo APL, segundo o S1, sua reação teria sido:

“É uma atividade do APL, então temos que participar, temos que ir lá’.”

Ao serem feitas considerações a respeito dos professores da EAESP - Fundação Getulio Vargas, havia uma demonstração de respeito, de interesse, mas, principalmente de expectativa em relação a como seria esse treinamento. Por parte de alguns empresários, a expectativa era a de que o Marcio e o Brandão exerceriam a função de fontes de ensinamento empresarial. Esta expectativa pode ser percebida no que o S1 teria falado em suas considerações a respeito dos professores:

“Pô, é um cara da Fundação Getulio Vargas, esse cara deve saber bastante. Esse nego vem ensinar a gente bastante coisa’.”

Outros empresários consideraram como uma oportunidade para ter contato com pessoas detentoras de um conhecimento ao mesmo tempo prático e teórico sobre o meio empresarial. No entanto, apesar de esta ser a expectativa deles, fica claro pela fala do S4 que eles teriam de participar para saberem como seria:

“Quando eu soube que o Marcio e o Brandão estavam ministrando essa... esse encontro de troca de inteligência, eu sempre procurando uma inteligência, né, eu, sempre procurando uma inteligência para ser mais fácil, né, o Business Intelligence, alguma coisa assim, eu falei: ‘eu vou lá participar para ver como é que é’.”

O próprio nome do programa, Cooperar para Competir, impactou os empresários de Birigui. Percebia-se que para eles era estranho falar de cooperação e de competição como idéias complementares e a questão imediata que surgia, segundo o S1, era:

“Cooperar pra Competir...? Do que que esses caras vão falar?”

Passado o impacto inicial, a novidade desta associação de idéias, além de ser levada em consideração, era sentida ao mesmo tempo como prazerosa e preocupante. O prazer estaria relacionado à perspectiva que eles, empresários da indústria calçadista, pudessem cooperar entre si; enquanto que a preocupação estaria associada à intensa competição nessa indústria e a impossibilidade do surgimento de uma cooperação entre empresários e empresas. Estas considerações são explicitadas nas seguintes palavras do S1:

“... eu acho no início, para mim, quando fui informado de que iríamos ter uma parte do do do projeto que iria se chamar Cooperar para Competir já foi um pouco novidade. Eu recebi a notícia com prazer e com preocupação. Com prazer porque eu acho que esse é um caminho muito bom. Eu sempre acreditei nisso, desde muito tempo. Ééé, mas

preocupado, porque é a vivência que eu tinha na comunidade me mostrava que nós temos uma cultura ainda fechada.”

Os empresários foram impactados não somente pelo convite e pelas informações que este continha, mas também pelos primeiros encontros do Cooperar para Competir. Nestes, os participantes começaram a entender como seria o treinamento, qual seria sua lógica. Assim, a primeira percepção que eles tiveram foi a de que os professores Marcio e o Brandão não estavam ali com o intuito de falar ou ensinar, mas sim de conduzir. Eram eles, empresários, quem deveriam falar, e o “aprendizado” de cada um seria determinado pela sua capacidade de perceber a importância do que era falado e discutido.

Pôde-se observar que essa percepção aumentava à medida que os participantes relacionavam o que eles vivenciavam nos encontros com o seu dia-a-dia. Em um primeiro momento, tal relação era feita através da percepção da utilidade prática para as experiências que tinham ali, principalmente no que se referia às suas empresas. Em um segundo momento, a vivência no programa passava a ser relacionada com o lado pessoal; e, segundo os empresários, isso acontecia pelo fato do professor Brandão não considerá-los somente como empresa, mas também como indivíduos integrantes desta. Esta forma do professor Brandão se relacionar com eles está presente na fala do S9:

“Além de ser empresa, o que eu sou, a minha particularidade. Eu colocar para fora os meus anseios, né, e fazer parte de um, vamos dizer, uma organização, mas eu sou particularidade também, né, dentro de toda a organização.”

Neste momento, quando eles começaram a fazer essas relações e ao mesmo tempo, passaram a se envolver mais com o que era proposto no Cooperar para Competir, notou-se que outros participantes foram negativamente impactados com a questão dos dias e horários em que os encontros eram realizados. As queixas era várias, como o fato de a empresa deles ainda ser muito pequenas e eles terem de fazer tudo nela, não restando tempo para os encontros, o problema da carga horária ser muito extensa, até os encontros serem realizados nos fins de semana. Em vista deste impacto negativo, alguns participantes abandonaram o programa; contudo, apesar da pouca participação deles, percebe-se através da seguinte fala do S6 que os empresários que abandonaram presenciaram as relações construídas pelos demais participantes que permaneceram.

“Mas a parte que eu mais participei na época do início, foi a parte dos planejamentos que a gente não planejava como planejou, até várias pessoas comentaram que se tivesse feito isso há 20-30 anos atrás hoje seria uma outra realidade de vida e da própria empresa deles”

Aqueles que continuaram participando dos encontros passaram a perceber que os encontros possibilitavam não somente que eles agregassem novos conhecimentos às suas vivências profissionais e pessoais, mas também um espaço onde eles podiam, segundo um dos participantes, fortalecer suas redes de contatos através da proximidade que os encontros proporcionavam com empresários que eles, ou não conheciam, ou conheciam, mas tinham um relacionamento superficial. Isto, associado aos debates que os professores suscitavam no grupo participante, como os debates relacionados ao diferencial dos produtos deles, fazia com que os empresários refletissem e trocassem informações entre

eles a fim de chegarem a um consenso sobre a questão debatida. Ou seja, eles percebiam que podiam dividir, compartilhar. Esse processo é assim relatado pelo S3 e complementado pelo S1:

“Então, vai começando a dar um alinhamento, porque...vai refletindo sobre aquilo. Às vezes a experiência de um, o erro de outro, o acerto, isso daí foi levando acho que com bastante propriedade.” (S3)

“Nós podemos dividir. O mercado é assim.” (S1)

Essa troca, segundo as seguintes palavras do S1, o debate também contribuía para o crescimento deles.

“Então... agora, se eu tiver oportunidade de trocar idéias com... sobre o que eu estou vendo com alguém que não está vendo pela primeira vez, que é o caso, né, que já viu algumas vezes e que já viveu então o meu crescimento vai ser muito maior.”

A profundidade das discussões que tal processo possibilitou e os resultados que juntos eles passaram a produzir surpreendeu os participantes. Com isso, não só o envolvimento deles aumentou, mas também aumentou o comprometimento com o Cooperar para Competir. Este impacto do programa fica evidente pelo relato a seguir, feito pelo S4:

“E esses encontros para mim começou... começaram a ser muito importantes e eu comecei a abrir mão de uma série de coisas. Até no último..., no penúltimo encontro que nós tivemos, eu tinha uma viagem marcada aos Estados Unidos. E no primeiro dia eu falei, “oh, gente, eu vou participar só hoje, tal...”. Mas a coisa me envolveu tanto... que eu tinha que ir no outro dia a São Paulo, eu fui... eu terminei o treinamento, fui até Rio Preto, dormi lá em Rio Preto, acordei de madrugada, peguei o avião, fui a São Paulo, daí fui para os Estados Unidos, né... tamanho o envolvimento que eu estava ahn... em cima do que se falava nesses grupos.”

- *Lógica do pensamento após o programa Cooperar*

Os empresários, em seus relatos, referem-se a uma mudança de forma de pensar associada à exposição que eles faziam de si mesmos nos encontros. Depois do impacto inicial ocasionado pelo programa, e, mais especificamente, pelo professor Brandão, os empresários passaram a participar mais ativamente nos encontros, trocando idéias, defendendo opiniões, enfim, se expondo. A partir desta dinâmica, os participantes começaram a notar a relação entre mudança de pensamento e exposição:

“... interessante, enquanto você fica mais extrovertido você passa a ser mais introspectivo, porque você passa a pensar mais até as coisas que você vai falar.” (S1)

Assim, percebeu-se que era necessário se abrir, se expor, confiar no outro e que somente desta forma era possível uma nova introspecção, e que nessa introspecção vão ocorrer as mudanças na forma de pensar e de entender as situações. Isso posto, entende-se porque, após a participação no programa Cooperar para Competir, a lógica segundo a qual os empresários pensavam suas vidas nos âmbitos pessoal, profissional e social, alterou-se.

Uma das principais mudanças identificadas foi quanto à lógica de pensamento voltada à obtenção de resultados, a qual caracterizava todos os empresários participantes do Programa. Com os encontros e as discussões realizadas, os empresários, em um primeiro momento, perceberam a importância do papel desempenhado pelos funcionários de sua empresa, e que, sem a colaboração deles (os funcionários), não haveria empresa. Assim, não era suficiente que os empresários mudassem sua forma de pensar com o Cooperar para Competir, também era preciso que seus funcionários entendessem, avaliassem e acompanhassem essa mudança.

Posteriormente, veio o entendimento sobre as conexões entre os departamentos de suas empresas, e como estes eram intimamente interligados e interdependentes. A seguir foram estabelecidos elos entre a indústria calçadista e as demais instituições locais, como o SESI de Birigui; e, simultaneamente, a consciência de sua função social em uma cidade dependente da atividade por eles exercida. Em síntese, os empresários que continuaram no programa até o fim passaram a pensar sistemicamente a realidade que os rodeava. As falas de dois entrevistados são exemplares nesse sentido:

“Tudo acaba sendo interligado.” (S7)

“Tanta coisa que a gente tem que entender para fazer um par de sapato... tem que entender pessoa, tem que entender de sentimentos, tem que entender de maquinário, você tem que entender de processos, você tem que entender de produtividade, você tem que entender de rendimento. Você... Porque é uma indústria, não tem como, isso tudo faz parte, né?” (S3)

Outra mudança de lógica observada foi relacionada ao pensamento de curto prazo. Durante o programa, os participantes foram se conscientizando das conseqüências negativas de se pensar sempre no curto prazo e dos benefícios de se pensar a médio e longo prazo. Segundo o relato deles, a vivência no Cooperar para Competir os ajudaram na prática do pensamento a médio e longo prazo. O S1 descreve essa prática:

“Vamos retomar, vamos, vamos ver se eu tô indo no caminho, eh, eh que a gente está querendo ir. Ou se as nossas atividades tão efetivamente voltadas pra essa direção. As minhas atividades, o meu, meu posicionamento está me levando, né, pra essa posição? E isso veio das atividades do Cooperar pra Competir.”

Identificou-se também uma mudança de relação com a questão do estudo naqueles empresários cuja lógica era pautada por um saber prático. Antes do programa, somente a atividade do trabalho tinha sentido e importância. No entanto, os debates realizados nos encontros possibilitaram a reflexão aprofundada sobre os negócios. Assim, os empresários passaram a entender que suas empresas não eram somente prédios,

máquinas, matéria-prima e trabalhadores; e que, para que elas pudessem se desenvolver, eles deveriam buscar também um saber teórico. Dentro dessa construção, desse entendimento, a atividade de estudar passou a fazer sentido e ter importância. Nas palavras do S3:

“A partir do momento que eu tive a empresa, né, como eu tinha a empresa, o principal é que eu tinha que me capacitar. Então, aí veio a intenção... de buscar conhecimento, de estudar, para dizer, aquilo que eu não... não fazia é porque não tinha um sentido. A partir dum ponto que eu gostei daquilo, começou a ter sentido eu estudar também.”

Ainda se observou uma mudança de lógica de pensamento que implicou em uma mudança de postura, de “atitude” em relação às situações da vida. Tal mudança foi relacionada ao comportamento reativo que os empresários apresentavam antes do programa, ou seja, frente a um problema, eles apenas reagiam, tomando medidas para solucioná-lo, ao invés de tentar ativamente entender a causa desse problema, para então pensar na melhor solução, ou seja, ser proativo. Em função dessa mudança de lógica oriunda do programa, o S4 deixa clara a importância de ser proativo:

“[...] Brandão, quanto o Márcio, eles deixaram bem claro para quem soube interpretar, certo, que você não pode ser uma pessoa reativa. Porque se você reagir a tudo que vai acontecer na sua vida, você... você não vai estar no centro, você não vai estar no comando do que você vai estar fazendo.”

- Razões da desistência do Cooperar

O programa Cooperar para Competir era destinado somente aos micro e pequenos empresários do setor calçadista, de forma que era necessário que os participantes tivessem uma postura de empresários durante o programa. No entanto, o que se observou foi que nem todos os participantes adotavam tal postura e que essa foi uma das razões para que alguns empresários desistissem do Cooperar para Competir. Essa razão verificou-se principalmente naqueles que desistiram do programa ainda no início.

O fato de alguns empresários considerarem o Cooperar para Competir como uma aula, com matérias a serem ensinadas e os professores Márcio e o Brandão como professores e não facilitadores, caracteriza uma postura incompatível com a proposta do programa. Neste contexto, alguns empresários adotavam a postura de um estudante em sala de aula, que estaria sempre sendo testado e com receio de uma reprovação. O seguinte trecho da fala S8 é significativa:

“De um modo geral, bem grosso modo, eu gostei do curso, o professor é muito bom, a didática é muito boa, ele chama o pessoal para a aula, assim, em termos de... Você não consegue ficar disperso. Ele fala dum jeito assim que você está sempre ligado no curso dele. Agora, com relação à matéria assim, não está... não me vem nada na cabeça...”

Outra razão que levou alguns empresários à desistência do programa foi o fato de eles só serem capazes de pensar suas vidas e seus negócios dentro de um prazo extremamente curto. Todos os empresários iniciaram o programa como uma lógica de pensar o curto prazo, no entanto, percebeu-se que, ao passo que alguns conseguiam ter uma breve perspectiva de futuro, outros ficavam limitados às circunstâncias presentes e imediatas. Um exemplo dessa limitação é a fala do S6:

“A minha empresa ela vive o dia a dia e a minha vida vive o dia a dia.”

A partir disso, pode-se notar que a questão do horário e dias da semana em que o programa era realizado, a extensão da carga horária e o fato desses empresários alegarem terem pequenas empresas, nas quais são os responsáveis por tudo, decorrem dessa lógica voltada às situações presentes. Dessa forma, os empresários teriam desistido do Cooperar para Competir porque a participação deles naqueles horários e dias, e durante aquele período de tempo, os impossibilitaria de estarem em suas empresas resolvendo os problemas imediatos. Isto é claro nos seguintes trechos da fala do S6:

“... a dificuldade maior seria essa carga horária, foi meio complicado para mim mesmo. É... Como eu falei, você, na empresa, eu praticamente faço tudo ali, né, então chegava nesse horário para mim era difícil... Pegava a semana inteira, tinha que ir no sábado, normalmente no sábado a fábrica trabalha.”

“Então, muitos sábados eu não consegui ir, porque eu tinha que trabalhar, eu teria que estar na empresa, né? Porque a minha parte é a parte produtiva, né? Eu tomo conta da parte produtiva da fábrica. Então, teve essa dificuldade.”

Observou-se nas falas do S6 e do S9 a ênfase que era dada à questão de os encontros serem realizados nos fins de semana e como isso foi crucial para a desistência deles:

“Sábado para mim é super complicado. Eu, não tem um sábado que eu não trabalho. Minha empresa... sábado que não vai trabalhar seria agora, nessa fase mais difícil, dos picos do calçado. Mas a fase de produtividade mesmo, que é de agosto até dezembro, para mim, de sábado é impossível, eu praticamente vou todo sábado para trabalhar na empresa. Até o pessoal fala... mas você pode... minha fábrica é pequena, eu não tenho gerente, não tenho nada, eu toco minha fábrica, eu tenho que pôr minha fábrica para trabalhar, eu tenho que estar lá. Para mim foi um pouco difícil, minha empresa é pequena, né? Até, como eu falei teve pessoas que conseguiu conciliar isso, é porque provavelmente deve ter uma parte administrativa mais bem organizada, mais bem elaborada do que a minha. Mas para mim foi difícil administrar o tempo... o tempo de horário para mim poder participar.” (S6)

“Agora, com relação ao curso do prof. Brandão eu participei só do primeiro módulo, achei muito bom, a única coisa que eu já questionei com as meninas, mas não sou eu que decido, é o horário, que eu acho um horário, né, ruim, 6ª à noite e sábado. Então, quando eu fiz faculdade eu tinha aula de sábado eu fiquei com um certo bloqueio desse negócio de sábado o dia inteiro. Eu fiz pós-graduação também e era sábado o dia todo, e

eu... eu particularmente não gosto desse horário. Acabei não fazendo o segundo módulo devido ao horário. Nada a ver com o curso, com o professor, nada. Era questão de horário.” (S8)

O Cooperar para Competir começou com cerca de vinte empresários, dos quais aproximadamente onze permaneceram até o fim. Para estes que participaram de todo o programa, a razão da desistência dos demais fora o fato deles não terem conseguido perceber que os empresários da indústria calçadista de Birigui não deveriam estabelecer uma relação de competição entre si por um mercado local, mas sim uma relação de cooperação que permitisse uma competição nacional, ou até mesmo global. Esta percepção fica clara na seguinte fala do S7:

“E talvez o que a gente observou no final foi que as outras oito que pararam antes não conseguiram enxergar... a cooperação mesmo, mútua, né, porque... a gente não é competidor um do outro aqui. Tem mercado, eu creio assim, que tem mercado para todo mundo, então não adianta a gente querer achar que está se competindo. Não tá. A nossa competição é um pouquinho fora daqui, eu acho.”

Contudo, apesar desses empresários terem participado pouco do Cooperar para Competir e não terem conseguido mudar sua lógica de pensar, notou-se que eles, pelo menos, passaram a perceber a importância de se pensar a médio e longo prazo e que sua forma de pensar somente as situações presentes foi um dos fatores que levaram a suas desistências. Isto é comprovado pela seguinte fala do S6:

“Eu consegui administrar ela assim até hoje, mas não foi o correto, acho que a gente deveria ter um projeto a longo prazo, da empresa. Tudo isso. E esse projeto para a parte profissional e parte familiar. Então, essa parte que me falhou.”

- Impactos da desistência naqueles que desistiram

Para os empresários que desistiram do programa, o principal impacto foi o fato de eles não terem aprendido o que é e quais as implicações do estabelecimento de um bom relacionamento com seus funcionários, com outros empresários, enfim, com outras pessoas, através da vivência proporcionada pelo Cooperar para Competir. Essa percepção do impacto da desistência pode ser identificada na fala do S6:

“Relacionamento... né... que eu acho que a liderança minha sendo fraca o meu relacionamento também... dentro da minha empresa, com as pessoas, eu tenho uma certa dificuldade. É... acho que para mim poder... Tudo isso aí faltou ali... se eu estivesse lá me ajudaria muito”.

Dessa forma, esses empresários não puderam entender o real significado de troca. Para eles, esse conceito é entendido como um “favor” que deve ser retribuído.

Considerando-se que um favor é algo concedido por uma pessoa a outra, sem se esperar nada em troca, na maioria das vezes, quando esses empresários prestavam favores estes não eram retribuídos. No entanto, tendo-se em vista que para esses empresários favor com retribuição é sinônimo de troca, ao verem seus favores sem retribuição consideravam-se em uma relação de troca unilateral, em que o outro estaria tentando tirar vantagem sobre eles. Esse entendimento do conceito de troca é expresso na fala do S6:

“E muito assim, muitas vezes, a troca, né? É a troca, né? A pessoa chega “ah, tal, me faz esse favor...”, a gente acaba fazendo um favor e acaba não sabendo como cobrar ele também. E muitas vezes... “ah, tal, né, porque o funcionário, a pessoa, o ser humano, acredito eu, todos, eles querem ter uma vantagem, né? E mais o pessoal de produção, de... de chão da empresa de calçado.”

Outra consequência da desistência que pôde ser notada foi o fato desses empresários não terem refletido questões relacionadas à concorrência global e, portanto não estarem preparados, como os que seguiram até o fim do programa, para lidar com essa questão. A seguinte fala do S6 evidencia sua preocupação com essa questão e o fato dele não ter participado o suficiente dos encontros para descobrir formas de lidar e enfrentar esta:

“O mercado de calçado hoje é muito competitivo, a gente vê que as lojas hoje elas sendo dominadas por poucas pessoas, é... redes de lojas estão crescendo muito e está acabando em direcionar a trabalhar só com as redes. Então fica menos opções para você trabalhar, né? Então, você pega em São Paulo hoje está na mão de 4-5 pessoas, praticamente, o comércio lá de São Paulo. Então, isso dificulta muito a negociação. O calçado, a indústria de calçado é muito fácil de montar, então tem muitas pessoas que saem da indústria também e monta uma indústria e se tornam competitivos com você, né? [...] essas pessoas não têm essa noção. Então, ela vai lá, monta uma empresa, sem noção nenhuma, ela se torna competitiva com você, tem um custo muito menor que você, porque você paga funcionário, paga encargos, paga tudo e eles não têm esse... esse... esses encargos, nada, né, ~~~ trabalham meio que informal ou coisa familiar mesmo, né, ele, a mulher, o filho, tudo ali... aí começa a dar competição... desleal, né? E a gente... tem então todas essas dificuldades: a competição desleal, hoje os pontos de venda estão ficando na mão de poucas pessoas, e todos eles estão começando, tipo até a te forçar, a te forçar você a reduzir preço.”

Os próprios empresários que abandonaram o programa perceberam as implicações disso e, o que pode ser notado pelo seguinte trecho da fala do S6:

“... dá um sentimento muito grande de culpa, de perder uma chance muito importante na vida. Eu deveria ter administrado melhor meu horário, né?”

- Impactos da desistência nos que permaneceram

Observou-se que os empresários que continuaram participando do programa compreendiam o fato de alguns deles terem desistido. Na própria fala do S3 pode-se perceber tal compreensão:

“Os treinamentos mesmo que a gente tinha, do... tinha lá o título do Cooperar para Competir né, que foi até o Brandão e o Marcio, é... meu, não é para qualquer um, porque assim... para qualquer um pelo fato, assim, você via que a maioria tinha uma dificuldade de pegar uma 6ª feira até as 11 horas e que chegar lá depois no sábado, das 8 até 4 horas da tarde. Isso são coisas que limitam as pessoas. E... nisso tudo assim, foi... essa exigência foi o que foi dando essa... reduzida, né, na questão de participantes.”

Entretanto, notou-se que isso não os impediu de tentarem incentivar aqueles que não compareciam aos encontros a continuarem participando. Assim, os participantes que estavam entendendo a importância dos encontros e da participação do maior número possível de empresários, ao perceberem esse movimento de desistências, se esforçaram para trazer de volta aos encontros os que não compareciam. Tal esforço fica claro na conversa entre eles, ocorrida em meio à entrevista coletiva e reproduzida abaixo:

“S3 – [...] E nessa questão aí de, do pessoal não ter caído a ficha, houve um momento em que a gente até chegou a ligar,

Todos juntos – ligava, ligava...

S3 – ligava e falava ‘oh, você não foi, você não vai?, vamos nesse final de semana, não foi na 6ª, vamos no sábado...’, porque a gente percebia essa necessidade. De as pessoas estarem mais próximas.”

Como resultado desse esforço, nas palavras do S3, eles perceberam que:

“Não deu para agradar os 30, mas... metade acabou que... que... conseguindo ter uma constância maior, né?”

8.1.5. Cooperar para competir – dinâmica

- Trabalho de condução/ inteligência “superiora” – Condutores e o trabalho de condução

Os professores Marcio e Brandão estabeleceram uma dinâmica de complementaridade durante os encontros, a qual permitiu que os empresários se

envolvessem com aquilo que era proposto e participassem das discussões através de um processo de exposição. Em tal dinâmica, o professor Brandão criava, por um lado, um clima “despojado” nos encontros, transmitindo a idéia, através de suas próprias atitudes e vícios (cigarro), de que eles não precisavam enquadrar suas ações, posturas e pensamentos em rígidas normas para serem considerados inteligentes, “espertos”. O professor Marcio, por outro lado, conferia um clima mais formal aos encontros, com uma forma de condução mais didática em que prevaleciam a organização e o planejamento. Em síntese, nas palavras do S5:

“Eu posso dizer assim que o Brandão ele tem conceitos mais filosóficos, e o Marcio já não, o Marcio ele já tem conceitos impostos pela comunidade moderna, vamos dizer, certo? Advindos de conhecimentos de outros... de outros pensadores, assim, da economia moderna, coisas desse tipo.”

E ao mesmo tempo, reconhecia a:

“... necessidade de um equilíbrio, né, entre o viajar e o voltar...”

Assim, enquanto a condução do professor Brandão apontava para a possibilidade de uma liberdade de pensamento, de ação; a do professor Marcio privilegiava os conceitos de grandes autores que estavam presentes nas discussões propostas. Contudo, apesar da postura diferente e da forma particular de cada um conduzir os encontros, ambos eram considerados pessoas inteligentes, com vasta experiência prática e acadêmica, detentores de conhecimentos profundos de suas respectivas áreas. Para os empresários, os professores tinham uma visão de mundo diferente da deles e das pessoas com quem normalmente se relacionavam. O programa possibilitava que houvesse contato com essas novas visões e que os participantes buscassem entender e aprender essas novas formas de pensar. Na fala do S4, a importância que os professores Marcio e o Brandão passaram a ter para esses empresários fica clara em:

“... e a inteligência que o Brandão e o Marcio me mostraram, ahn... que não é uma coisa, é... uma coisa... que aqui, pelos menos na minha convivência, eu não consigo encontrar muito.”

O S1 expressa o impacto que ambos tiveram em sua vida no trecho:

“... eu gosto de estar aprendendo, de, procurando, eh... conhecer o que que leva, né... Como que as pessoas pensam, né? Os caras que acertaram, né, que estão acertando, que estão evoluindo, como é que eles pensam, né? Que que eu posso aprender com eles pra poder melhorar a minha vida também.”

A convivência também levou os participantes a refletirem sobre suas próprias formações acadêmicas e sobre a repercussão que uma boa formação teria provocado em suas maneiras de entender o mundo e pensar. Essa reflexão e o papel dos condutores pode ser observada na seguinte passagem da fala do S4:

“... eu vi que muitas coisas que eles pensavam, muita linha de raciocínio que eles pensavam, tudo, eles somaram muito com coisas que eu tinha aprendido há 10-12 anos atrás e estavam meio esquecida, meio... sabe...? Eu me surpreendi e vou falar uma coisa para você: me arrependi de não ter tido vontade de ter feito uma faculdade... numa GV, ou alguma outra coisa...”

As diferentes formas de condução e a complementaridade entre os professores criaram um ambiente propício para os empresários se exporem e treinarem uma nova forma de pensar. A partir disso, eles passaram a desarmar a desconfiança entre eles e a se relacionarem mais livremente. A percepção dos empresários sobre a condução dos encontros é explicitada na fala do S5:

“... a forma como estava sendo conduzido nos deu assim... se posso dizer, o direito de pensar extra, pensar diferente daquilo que é o tradicional, o comum... então, para mim me fez bem nesse aspecto. No aspecto de se relacionar sem fronteiras, de se relacionar sem julgamento... porque a gente via que eventuais posicionamentos diferentes não eram bons ou ruins..., eles eram apenas posicionamentos. E... sem fronteira a gente não... não estava preocupado em bloquear aquilo que a pessoa estava colocando... mas sim... fruir e a gente... não sabia onde ia dar, mas as pessoas iam se desarmando e no fim dava coisa boa.”

Em vista desse tipo de condução, os empresários também aprenderam a refletir sobre questões do passado e a lidar com as incertezas do futuro, uma vez que os professores Marcio e Brandão os faziam refletir sem dar respostas ou indícios de a qual conclusão chegar. Como dito acima pelo S5 *“a gente... não sabia onde ia dar”*. Esse aprendizado ocorreu durante todo o programa, pois a cada encontro havia novas reflexões e novas incertezas, movimento descrito pelo S4:

“... você nunca vive o passado, e você nunca vive o futuro. Você tem memórias do passado e visões do futuro. Todo dia que você acorda é hoje. Nunca eu acordei ontem nem amanhã... Eu só consegui, professor, acordar hoje; só que eu levo uma carga do passado e uma ansiedade pelo futuro... E é isso que eu aprendi com... esse pessoal todo.”

Todo o trabalho de condução dos professores no Cooperar para Competir é sintetizado nas seguintes palavras do S5:

“Então eu senti essa... essa forma de trabalho que eu creio que foi interessante.”

- Reunião só de empresários

O fato do Cooperar para Competir ser destinado somente a empresários foi determinante para que os participantes pudessem “desmontar” as barreiras entre eles, uma

vez que não havia influência externa como a participação de funcionários. Além disso, a forma do professor Brandão conduzir os encontros também foi fundamental, uma vez que proporcionava um espaço para que eles pudessem se expor, ou seja, falar sobre aquilo que pensavam. Na fala do S7 é perceptível essa conclusão:

“O projeto... Cooperar para Competir... o que eu vejo que foi muito importante, por quê? além de reunir somente empresários, não tinha influência externa, a equipe de professores era boa, deixava que... eu considero que eles deixavam a gente bem à vontade.”

Nessas condições, à medida que os participantes se expunham, as barreiras iam sendo desmontadas e, como consequência, os empresários iam cada vez mais percebendo um ao outro como iguais. Para que o processo de fato ocorresse, o professor Brandão fazia-os pensar que entre eles não havia diferença de cor, de condição econômica, de sexo. E, a partir do momento em que eles passaram a entender isso, que passaram a se ver como iguais, passaram também a sentir maior liberdade de se exporem. Esse processo é descrito pelo S5:

“Elas caíam à medida que havia uma exposição natural da... do modo de pensar das pessoas e aí quem eu via, percebia, eu creio, né, ‘eu também penso assim...’. Quer dizer, ‘eu não sou menos porque eu penso assim. Nós pensamos igual’. Então, isso foi desmontando essas barreiras. A... a maneira como se expunha... a maneira como se expunha desmontava a barreira entre as pessoas. Entendeu? Essa liberdade que eu te falei: hora que o Brandão nos levava a pensar que não havia diferença, seja de cor, de condição economia, de sexo, de todos nós, era um... éramos uma coisa só, então as pessoas se deixavam... se deixavam, se permitiam... eh... abrir isso... isso era bom.”

- Relacionamento

No início do programa, e, mais especificamente, de cada encontro, os participantes não se relacionavam muito uns com os outros, adotando uma postura fechada, de desconfiança tanto pra com os outros participantes, como para com os professores Marcio e Brandão. Tal desconfiança, no entanto, foi gradativamente desarmada em virtude das características particulares dos condutores e do seu trabalho de condução.

Dessa forma, pode-se perceber que o processo de desarmar a desconfiança ocorria em dois níveis. Um deles implicava no desarmar a cada encontro, enquanto o outro era um desarmar que, pressupondo o primeiro, atravessava todo o programa, permitindo a observação de suas fases e progressos. O processo vivenciado em cada encontro é descrito pelo S6:

“... no começo do projeto que até o Brandão, que foi o que iniciou, que a gente estava junto ali, a gente tinha muita dificuldade de... de relacionamento ali dentro. O pessoal

chegava ali, ficava todo mundo fechadinho, tal... nos finais, a gente já estava bem mais... to mundo mais unido, conversando, amigo ali, bem... a gente sentiu que o pessoal foi se relacionando melhor.”

Independente do ângulo em que tal processo era observado, o resultado era o mesmo: a possibilidade do estabelecimento de relacionamentos entre os participantes, concorrentes no setor calçadista, de forma menos desconfiada e mais duradoura. A importância disso está presente na seguinte fala do S1:

“O nosso relacionamento é, é a base de tudo.”

Apesar da dificuldade de se relacionar caracterizar a maioria dos participantes, um dos participantes, devido a sua trajetória e experiências pessoais, não se enquadrava nesse perfil. De acordo com o seu relato, mesmo antes do tempo do colégio, quando se tornou líder estudantil e onde intermediava alunos e direção, ele sempre procurara estabelecer relacionamentos cordiais, tendo certa facilidade nisso. Essa capacidade de se relacionar é descrita pelo S5:

“... eu me relaciono com as pessoas, conheci o relacionamento com as pessoas, das mais simples às mais cultas e abastadas, seja como for, mais importantes, sempre da mesma forma, né? Isso acabou facilitando o meu trânsito. Então, eu não tenho dificuldade... o relacionamento, ele flui em qualquer camada social, eu acho que por causa disso.”

Assim, a capacidade de socialização desse participante define o relacionamento dele com a sociedade e, mais especificamente, com outros empresários da indústria calçadista. No entanto, apesar dessa característica, pôde-se notar que a participação no Cooperar para Competir trouxe modificações na sua forma de se relacionar com os demais empresários. Essas mudanças ocorreram em virtude do tipo de relacionamento que o programa possibilitou ser estabelecido entre eles, um relacionamento não apenas social, mas decorrente da profunda mudança de cada participante e de sua maneira de pensar, uma vez que implicava no desarmamento da desconfiança. Isto só foi possível pelo espaço criado pelo programa que permitia que eles se expusessem e confiassem. Essa mudança é assim descrita nas palavras do S5:

“Nesse âmbito de relacionamento, e tal, o que ela refletir na minha vida, foi assim... quebra de paradigmas no âmbito dos relacionamentos, eh... um pouco de se relacionar com as pessoas sem se preocupar... com aquilo que elas estavam pensando... porque a gente ganhava uma liberdade de expressão durante o Cooperar para Competir que... trouxe esse... esse bem-estar, esse desarmar nas relações.”

- Participação, troca de idéia, oportunidade de defesa de uma idéia, de exposição

Como já mencionado, a junção do trabalho de condução dos professores Marcio e Brandão e de suas características pessoais e profissionais possibilitou que se criasse um espaço onde os participantes pudessem se expor através da troca de idéias, da defesa de uma posição, do compartilhamento de uma experiência. A cada exposição novas reflexões eram feitas, e, após uma reflexão, nova abertura era necessária para outras reflexões. Esse processo foi contínuo durante todo o programa e a cada encontro, e foi por meio dele que os participantes mudaram alguns aspectos de sua lógica de pensar. Apesar de já citada no presente trabalho, retomamos a descrição feita pelo S1 por ser emblemática:

“... interessante, enquanto você fica mais extrovertido você passa a ser mais introspectivo...”

À medida que esse processo se intensificava em profundidade e freqüência, os empresários participavam mais ativamente dos encontros; sendo que estes (os encontros) passavam a adquirir cada vez mais importância e prioridade sobre outros compromissos. Quanto mais eles participavam, mais entendiam a extensão da proposta do Cooperar para Competir, e a percepção dos participantes era de receio de que eles não conseguiriam aproveitar tudo que o programa oferecia. Tal percepção fica evidente na fala do S5:

“No... quesito de aproveitamento, eu acho que eu tive um aproveitamento de 70%; por que 70%, né?... a proposta é muito ampla, de todo o projeto, e que a gente às vezes não conseguiu extrair dele tudo o que... ele nos proporcionava.”

- Função dentro do grupo, da empresa e socialmente

No decorrer do Cooperar para Competir, os participantes, a partir de suas características pessoais, passavam a assumir uma determinada função no grupo do programa, nas suas empresas e mesmo na sociedade.

A função de um dos participantes era a de articulador. Caracterizava-se por estar sempre atento ao movimento do grupo, atento ao ponto que eles tinham alcançado em suas discussões. Para esse participante, deveria haver todo um cuidado deles, a partir do aprendizado proporcionado pelo programa, não cometerem os mesmos erros do passado. Essa articulação entre aprendizado e prática, entre mudança na forma de pensar e mudança na forma de agir, é explicitada pela fala do S7.

“Se eu não tomar cuidado nesse meio eu acabo me perdendo e volto atrás, né. Então, a gente sempre tem que sempre estar olhando lá atrás, como era, para não repetir o erro. Porque se você ganhou, você tem que continuar com esse, continuar com esse aproveitamento, porque se prejudicar, você vai estar voltando atrás, regredindo, e não é bom.”

Essa preocupação de articulador do S7 com a forma de agir dos empresários decorre do fato dele percebê-los como aqueles que servem de exemplo tanto para seus funcionários como para a sociedade de Birigui como um todo. Isso fica claro quando o S7 diz:

“Então, eu nesse meio, eu me vejo assim: tem que tomar muito cuidado com as ações, com as palavras, porque de certa forma você é espelho. E para muitos, né?”

Assim, o S7, enquanto articulador do grupo, é aquele que percebe a importância do empresário calçadista em Birigui não só pela sua posição sócio-econômica, mas também por seu papel de representante e difusor de valores, de educação e de cultura nas empresas e na cidade. Ele enfatiza, então, que os empresários que participaram do programa devem sempre utilizar esse aprendizado. Segue a reflexão deste entrevistado a respeito do seu papel:

“E ter muito cuidado para não prejudicar o caminho que a gente já percorreu, né? Porque se eu te falar assim: ‘há quatro anos atrás eu não tinha uma biblioteca, eu não tinha uma equipe que não’... uma equipe de colaboradores que eu não estou tendo tanta rotatividade[...] você vê que alguns fazem questão de estar conversando com você, estar te cumprimentando. Não porque você é empresário, eu acho. Hoje, lá dentro, não. E sim pelas ações que envolvem tudo, né? Porque se fosse só por ser empresário eu não ia durar um ano dentro da fábrica, eles já ia estar trocando. [...]Nesse meio eu acho que sou articulador e tenho que tomar muito cuidado.”

Um outro participante tinha como sua função social servir, uma preocupação presente em toda sua trajetória pessoal e profissional:

“Eu aprendi a gostar de gente também. Então, eu acho eu isso ajudou bastante, hoje, a estar inserido nesse meio empresarial assim com uma certa facilidade... de ser lembrado. Então aos poucos me tornei diretor do Sindicato das Indústrias, permaneci como diretor durante muitos anos... Então, é essa relação... e a idéia de servir também, né? Eu acho também que é muito gostoso servir. Eu tenho, acho, isso em mim e gosto de tratar com as pessoas, e gosto de ver pessoas servindo, né? Eu acho eu isso acaba motivando a sociedade que a gente vive.” (S5)

Já o S4, dada a experiência em neurolinguística, percebia como seu papel como aquele que proativamente devia contribuir com suas descobertas pessoais, seus *insights*, suas reflexões e fazer a diferença na vida dos outros:

“... porque nesse grupo do Cooperar para Competir eu consegui, junto com o Brandão e com o Marcio fazer algumas colocações que eu tinha aprendido nos cursos com o Lair Ribeiro... e com outros cursos; e o pessoal começou a entender mais ou menos o que que era isso aí, como é que funcionava isso... Ou seja, a interrogação ‘o que eu vim fazer aqui nessa vida?’. ‘Eu vim fazer a diferença na vida de algumas pessoas’. Então, isso aí estava sendo muito bom para nós. E a trajetória é essa. E depois daquilo lá eu consegui ahn... consegui fazer as reuniões da empresa que a gente faz até hoje, transmitindo os ensinamentos, né, aprendidos cooperadamente, né, {{sorrindo}} porque não era nada

imposto, né, e a gente fica aí... nós conversamos, o pessoal que estava fazendo... ? porque se eu não tiver uma mudança cultural, né, e essencial eu não vou conseguir expressar mudança e nem convencer... quer dizer, não é convencer ahn... e nem persuadir... mas mostrar para as pessoas que estão andando comigo que o caminho que nós estamos indo é o caminho certo.” (S4)

- O Cooperar é filosófico

As discussões realizadas nos encontros do Cooperar para Competir e as mudanças na forma de pensar dos participantes que elas possibilitavam não impactavam somente nas ações do dia-a-dia desses empresários. Ou seja, as reflexões feitas durante o programa não eram direcionadas somente para a aplicação prática, seja na vida pessoal do empresário, nas empresas, com seus funcionários ou na população de Birigui. Essas discussões, antes de mais nada, permitiam o desenvolvimento intelectual e afetivo dos participantes.

O professor Brandão era considerado aquele que tinha conceitos mais “filosóficos”, o principal condutor das discussões denominadas “filosóficas”. Segundo os participantes, ele introduzia questões polêmicas nas discussões, cujas soluções normalmente eram dadas a partir de normas e padrões presentes na sociedade; e os faziam refletirem sobre isso, e sobre as implicações dessas soluções. Nesse processo, os participantes muitas vezes eram levados a repensar tais normas e padrões, como fica explícito no relato do S5 sobre a reflexão de uma questão proposta:

“A gente tem um fator de condenação que é muito preponderante na sociedade, né? Matou tem que morrer. Então, a gente perde sempre duas vezes. E eles nos fez repensar isso e eu achei muito legal.”

Além disso, as discussões “filosóficas” também permitiam que os participantes refletissem não só sobre suas ações, seu modo de pensar, mas também sobre a reação do outro perante estes. Percebe-se que, assim, eles passavam a ter maior domínio sobre as situações que os cercavam. Este tipo de reflexão possibilitada pelas discussões “filosófica” é tratado na fala do S1:

“Porque as, as coisas práticas vão acabar impactando, eh... no dia-a-dia ou, ou sendo impactadas pelo dia-a-dia, pelo... eh, eh burladas, boicotadas até pelas, por outras pessoas externas, mas aquilo que eh, eh a discussão filosófica, a discussão de objetivos, a discussão de modus operandi, eh... a sensibilidade naquilo, no retorno que alguma coisa poder dar – e eu digo retorno... eh... intelectual não... mas, eh, eh reacional das pessoas. Se eu ah, eh, eh me posicionar de uma forma mais eh, eh de um lado ou mais de outro então as pessoas vão reagir de uma forma.”

Logo, foi nesse sentido de possibilitar reflexões sobre si mesmo, sobre os outros e sobre normas e padrões que o Cooperar para Competir foi considerado “filosófico”.

- Laboratório

O espaço proporcionado pelo Cooperar para Competir foi comparado a um laboratório, uma vez que permitia que os participantes se expusessem, se arriscassem sem ter que enfrentar as reais conseqüências dessa exposição, desse risco. Nas palavras do S1:

“... ali é um laboratório, é muito bom, que mostra que... sem o risco de você efetivamente morrer, mas mostra o risco de, de isso acontecer, se você cometer o erro lá fora...”

Durante o programa, os empresários foram percebendo que, para serem competitivos, não era suficiente que eles individualmente pensassem de forma crítica e cuidadosa como conduzir seus negócios; eles também tinham de compartilhar suas idéias de condução, planejamento, ação e seus problemas. Cada um passou, portanto, a compartilhar suas idéias e seus problemas, o que os levou a construir soluções coletivas mais consistentes do que as individuais. Essa percepção que os empresários passaram a ter durante o programa é explicitada pelo S1:

“Então, eh... tem que efetivamente haver um raciocínio, um.. eh, eh, uma.. pensamento, um cuidado de análise, eh.. das atividades do que tá fazendo, do eu pretende fazer, de como pretende fazer, de como fazer, e principalmente (pausa), a necessidade da discussão, da troca de informações, do compartilhamento.”

Entretanto, essa troca, esse compartilhamento só foram possíveis através de um processo de abertura dos empresários durante as discussões e conseqüente desarmamento da desconfiança entre eles, o que, como já mencionado pelo S1, envolvia riscos. Os participantes perceberam que o espaço do Cooperar para Competir possibilitava que eles corressem tais riscos em uma situação “experimental”. Dessa forma, os empresários estabeleciam relações de troca, de compartilhamento entre eles no laboratório, para somente então levarem-nas para a “realidade”. Isto evidencia a importância de um laboratório para a construção de relacionamentos desarmados da desconfiança.

- Trabalho em equipe

Em alguns encontros do Cooperar para Competir, havia dinâmicas de formação de equipes para a discussão de um determinado tema. Essas dinâmicas permitiam que os empresários, organizados em grupos, percebessem que cada equipe abordava o tema proposto por um ângulo diferente e que estas diferentes abordagens e idéias não eram excludentes, mas, sim, complementares na discussão geral.

Dessa forma, o trabalho em equipe possibilitava que os empresários percebessem que não havia o certo e o errado na abordagem de um problema ou de uma situação, e que esta devia ser entendida como ampla e complexa. O S7 fala sobre os impactos dessas dinâmicas:

“... uma equipe vira a diferença da outra, conseguia enxergar no final, quer dizer, ninguém tinha razão sobre nada. Porque às vezes a gente acha que está certo e tem muita coisa que envolve. [...] ... você está trabalhando com uma coisa, que não é certeza, você não tem certeza disso. [...] E você vê que envolve muita coisa, né?”

- Dinâmica do curso

O fato do Cooperar para Competir ser coordenado pelos professores Marcio e Brandão da EAESP - Fundação Getulio Vargas, possibilitou que os empresários da indústria calçadista de Birigui tivessem contato com pessoas com outras perspectivas de mundo, experiências e conhecimentos diversos daqueles que eles estavam habituados. Na seguinte passagem, o S1 fala sobre esse contato:

“Eu acho que esse é o, é a oportunidade que o projeto deu, pra muitas pessoas, inclusive eu, de conviver com, com, com vocês, que são mestres numa escola muito avançada para a nossa realidade, neh, eh.. e que têm a visão com, eh.. da figura que eu usei, que o mundo gira de uma forma diferente daquela que a gente está vendo aqui, né. E a oportunidade de a gente ver é através de vocês, né.”

Além disso, como já explicado, os professores Marcio e Brandão, devido às suas características pessoais e de formação particulares, estabeleciam uma dinâmica de complementaridade durante os encontros na qual o professor Marcio representava a formalidade, a forma de pensar mais tradicional, e o professor Brandão a informalidade, uma nova forma de pensar, sem barreiras, sem normas. Segundo as palavras do S5, já utilizadas, mas que merecem ênfase, essa dinâmica era importante pela:

“... necessidade de um equilíbrio, né, entre o viajar e o voltar...”

Um ponto comum entre ambos os professores e que foi crucial para o bom desenvolvimento dos encontros e das discussões neles realizadas, foi a linguagem utilizada. Considerando-se que estavam participando do programa tanto empresários com graduação e MBA como empresários sem formação acadêmica, os quais haviam construído suas empresas a partir de um saber prático, adquirido no tempo em que eram funcionários de outras empresas, a utilização de uma linguagem de fácil compreensão a todos os participantes era fundamental. Segue a fala do S4 a respeito desse ponto:

“E o que mais me deixou interessado ahn... foi a linguagem que o Brandão e o Marcio usaram, que foi uma linguagem de fácil adaptação por todos os níveis que estavam dentro da sala ouvindo.”

O S9 descreve tal linguagem como:

“Então, não era palavras difíceis, e fazia se entender com facilidade.”

A importância da utilização de uma linguagem acessível a todos ganha ênfase quando se considera que os encontros não envolviam somente exposições, mas também e, principalmente, discussões entre os participantes. Assim, era necessário que os professores expressassem a idéia a ser discutida de forma clara e inteligível para que todos os participantes pudessem discuti-la com clareza e chegar a consensos e às mesmas conclusões. Esse aspecto da importância da linguagem está presente na seguinte fala do S4:

“Essa linguagem é muito importante né, a meu modo de ver, porque as pessoas têm que se comunicar da maneira mais simples possível e passar a idéia que eles estão querendo passar, né, como verdadeira... como uma coisa a ser discutida. E o gostoso daquela sala é que a gente fazia, é que a gente discutia e ao final chegava todo mundo à mesma conclusão.”

Outro ponto importante é o fato dos participantes chegarem a esses consensos e conclusões através de suas próprias reflexões sem que os professores expusessem e explicassem um conceito como sendo a verdade absoluta. Assim o professor Marcio, mesmo representando a forma mais tradicional de pensar, e o professor Brandão, aquele que “viajava”, levavam os participantes a refletirem por seus próprios caminhos e tirarem suas próprias conclusões. Esse processo de condução e reflexão é descrito pelo S5:

“O Marcio e Brandão ponderando algumas coisas... mas sempre ponderando e nos fazendo... a pensar. Nunca ponderando de forma eloqüente, incisiva, como sendo os conceitos que eles nos traziam ou queriam aplicar como sendo os únicos ou os melhores... tá certo, mas sempre nos dando essa condição de divagar sobre os conceitos, até chegarmos a uma conclusão, que muitas vezes era óbvia, mas nós chegávamos a essa conclusão óbvia de forma espontânea, tranqüila, eh... numa condução sem... sem muitos... sem muros, vamos dizer. Tá certo? Ainda que divagássemos a hora que concluíamos, concluíamos com liberdade.”

No entanto, os próprios empresários passaram a perceber que, embora esta fosse a forma geral de condução – fazê-los pensar por si próprios e chegarem a conclusões por eles já pensadas –, ela não funcionava sempre de acordo com o que fora inicialmente pensado. Notava-se que a idéia inicial muitas vezes mudava no decorrer das discussões e que os condutores tinham flexibilidade para lidar com esse fato. Essa percepção é relatada pelo S1:

“... não é uma receita pronta, tanto é que ficava nítido, né, às vezes, algumas, algumas... algumas reuniões que nós tivemos a gente via que, eh... o Marcio e o Brandão mudavam.

Tinha uma idéia inicial, mas, eh... no decorrer do assunto mudava.. E aí falava “Bom, mudou, mudou. Tá legal, mas tá numa direção adequada? Vamos a fundo, vamos aprofundar um pouco mais aqui..., né”. Então, é uma flexibilidade, eh.”

Essa forma de condução era diferente das experiências que eles tinham até então, ou seja, sobre como uma discussão devia ser feita ou como um tema devia ser pensado, pois não era oferecido nenhum indício de qual seria o resultado final do processo. Assim, considerando-se a lógica desses empresários, sempre voltada para o resultado, pode-se entender porque a impressão inicial deles era que as discussões pareciam que não os levariam a nada. No final do processo, no entanto, eles percebiam que a discussão proposta tinha um objetivo. Na fala do S7, verifica-se a síntese desse processo:

“... na 6ª a gente começava a conversar um assunto que parecia que não levava a nada. Só que chegava no sábado o negócio foi tão produtivo à tarde que você viu que tudo aquilo levou a um ponto e a gente conseguia crescer cada vez mais nas reuniões.”

A forma como foi feita a condução e a integração dos participantes tanto em discussões normais, como nos trabalhos de equipe era tão sutil que, muitas vezes, só no final do processo ela era percebida pelos empresários. Isso fica claro pela seguinte fala do S7:

“Gostei muito das dinâmicas, sempre foram feitas várias dinâmicas, principalmente com os professores... e era engraçado que a gente participava e nem percebia. No final é que você via o resultado. Eu gostei muito da forma.”

Nesse processo de condução e integração, através das dinâmicas realizadas nos encontros, os professores Marcio e Brandão faziam os empresários participarem das discussões, contribuírem com suas idéias; mesmo estes achando que suas idéias não levariam a nada. Com isso, os empresários passaram a perceber que uma idéia, mesmo não parecendo importante à primeira vista, podia levá-los a grandes discussões. O S9 descreve essa percepção:

“Mas ele conseguia captar da gente através de métodos didáticos que ele tem, ia... procurar... eh... tirando da gente algo que de repente a gente achava que não ia contribuir em nada e de repente saía até uma discussão em cima daquilo e a gente percebia que aquilo lá era algo assim que faz um pouquinho de diferença, né?”

Tal percepção foi reforçada pelos trabalhos realizados em equipe, os quais também permitiam que os empresários entendessem que várias discussões podiam ser feitas sobre um mesmo tema e com resultados diferentes, sem que um anulasse o outro, mas, sim, complementando-se. Esses trabalhos em equipe possibilitavam que os participantes percebessem a complexidade envolvida na discussão de um tema e que, em conjunto, abarcassem mais aspectos e produzindo melhores resultados. É interessante relembrar a fala de S7 sobre o impacto que os trabalhos em equipe obtiveram:

“O engraçado que era alguns assuntos que formavam equipes... e uma equipe vira a diferença da outra, conseguia enxergar no final, quer dizer, ninguém tinha razão sobre nada. Porque às vezes a gente acha que está certo e tem muita coisa que envolve.”

Devido ao constante contato que os empresários passaram a ter entre si e à conseqüente exposição, os encontros permitiram que eles fossem se desarmando da desconfiança inicial e passassem a construir a cooperação. A descrição desse gradual desarmamento é feito pelo S3:

“Então, o dia a dia, como eu falei, a gente teve contato e isso foi fortalecendo, né? Primeiro a gente se conhece, depois criou-se amizades, pelo fato de estar convivendo e a partir dali a gente começou a ampliar nossa rede de contatos.”

À medida que os participantes se expunham, eles passaram a perceber o outro não mais como um concorrente, mas sim como um empresário igual a si próprio, enfrentando problemas iguais aos seus. No seguinte trecho da fala do S5 há suas reflexões sobre esse momento:

“Sabe, todo mundo se sente comprometido, mas não é compromisso de obrigação, é um compromisso de satisfação. [...] Foi um compromisso com a causa, mas... eh... eh... pelo, por aquilo que a causa representa para a gente, sabe, não é por aquilo que a sociedade diz que é a causa. ----- foi acontecendo à medida que nós éramos convidados a expor o nosso pensamento. Tínhamos oportunidade de expor o nosso ponto de vista. [...] Então, nesse sentido eu creio que ele foi construtivo, porque eu já não via mais as pessoas dentro da sala como concorrente, um... alguém com quem eu ia me degladiar... eu via as pessoas como alguém... como eu mesmo,... [...] O que era gostoso era compartilhar o... que passava pela mente... Isso... trazia um bem estar, acho que isso foi um elemento crucial pra gente.”

Através de todo esse processo, os empresários da indústria calçadista de Birigui passaram a mudar sua forma de pensar, sua lógica de pensamento. Segundo eles, não foi somente sua forma de pensar que mudou, mas também sua forma de viver, de se relacionar com as pessoas. E, considerando sua forma de pensar anterior ao programa, eles se referiam a esta nova - para eles incomum - como um pensar tranquilo, des preocupado e nas palavras do S5:

“... não criamos que pensar descompromissadamente entre aspas pudesse produzir algo bom.”

8.1.6. Cooperar para competir - efeitos

- Superação da desconfiança

Um primeiro efeito observado nos empresários que participaram do Cooperar para Competir durante os encontros foi a superação da desconfiança entre eles. Ao contrário do que podia ser observado no início do programa, quando os participantes apenas se relacionavam entre si socialmente com receio de que o outro pudesse “tomar-lhe” seus clientes, seus colaboradores, no final, foi observada mudança na forma e na postura de se relacionarem entre si. O S7 fala dessa superação nos seguintes termos:

“O pessoal no começo foi indo, foi indo, chegou no final já começou a perder esse receio, não ter medo de... ah... falar com o companheiro ali do lado o que está acontecendo na sua empresa ou até mesmo no curso.”

O processo de superação da desconfiança só ocorreu devido à mudança de lógica, de percepção e de pensamento dos empresários no decorrer do programa. Assim, ao mesmo tempo em que a lógica da simples obtenção de resultados era superada e uma visão mais sistêmica era construída, eles se permitiram um relacionamento com um gradual processo de superação da desconfiança. Essas transformações, em conjunto, abriram espaço para que os empresários estabelecessem relações de cooperação entre si. A reflexão do S5 é exemplar:

“Vai pensando de uma forma muito lógica. É lógica, lógica, lógica, porque a gente precisa obter um resultado e esse resultado sempre é transformado em cifras. Então... eh... no Cooperar par Competir a gente vai se desarmando um pouco e percebendo que a soma tem que resultar em bem estar e não em cifra exclusivamente. [...]Não tem que ter um para depois ter o outro. Os dois têm que caminhar em conjunto para poder haver um bem estar.”

▪ Cooperação

Observa-se um primeiro movimento de cooperação quando os participantes se encontravam no estágio em que se viam como iguais dentro do programa, quando entendiam que, apesar de todos serem fabricantes de calçados, cada um trabalhava com uma proposta diferente para o cliente e, mesmo com propostas semelhantes ou iguais, compreendiam isso como “parte do negócio”.

Neste primeiro momento de cooperação, havia troca de informações sobre contratação de representantes, participação em feiras em conjunto, empréstimo de máquinas e matérias-primas, auxílio para quem estivesse com dificuldade de execução de uma tarefa por meio de um funcionário que entendesse do processo - observava-se até mesmo uma cooperação entre funcionários de empresas concorrentes. O S3 pontua qual o relacionamento que havia entre eles nesse momento:

“... porque você passa a ver o outro não como um concorrente, mas sim como um parceiro. Isso começou a fluir bastante também entre nós né?”

No momento seguinte, os empresários passaram da troca de materiais e informações para a troca de experiências. Esse estágio é caracterizado pela percepção dos participantes de que essa troca de experiências possibilitava o crescimento e desenvolvimento de cada um e que a consequência disso era eles se tornarem mais competitivos no mercado de calçados. A seguinte fala do S9 reflete tal percepção:

“Porque cada um tem o seu negócio, defende o seu, mas a partir do momento em que eu posso contribuir com a minha experiência e eu tenho essa contribuição de outras pessoas, isso contribui para que o meu negócio também se torne mais competitivo.”

Com isso, observa-se que, a partir da mudança da lógica desses empresários, inicialmente voltada somente para a obtenção de resultado, para o próprio negócio na forma de uma competição acirrada na indústria, eles passam a visualizar novas possibilidades e a não se tratarem como concorrentes. Tal mudança na forma de relacionamento permite vislumbrarem a cooperação como uma forma de se tornarem mais competitivos, ou seja, a mudança de lógica possibilitou um novo entendimento do que era ser competitivo e os levou a cooperarem entre si para melhor competirem individualmente.

Considerando a competitividade sob essa nova óptica, os empresários passam a discutir entre si assuntos não só de interesse do pólo, mas também de toda a sociedade de Birigui, a qual é dependente da atividade industrial do calçado.

O último estágio de cooperação que se verificou entre os empresários que participaram do Cooperar para Competir foi aquele em que eles passaram a pensar uma cooperação interna, dentro da cidade, para a melhor competição externa, com outras cidades e até mesmo outros países. Assim, percebe-se que eles passaram a ver a possibilidade, com a cooperação, não só de uma melhor competição local, mas também global. O S2 fala sobre essa nova percepção deles:

“E a questão do Cooperar para Competir, a gente vê que tem uma vantagem muito grande porque a gente coopera na cidade e compete com outros... em outros campos, outra.... como China, com o calçado de fora, né? A intenção é que consiga aqui agrupar, competir... quer dizer, cooperar internamente para competir externamente. Essa é a ideia que frisou bem que a gente vê que é o caminho. Que não tem... Sem ser por aí não tem como você competir no mercado.”

- Empregado/sapateiro/empresário

Alguns participantes do programa eram empresários que, antes de montarem suas empresas, foram funcionários de outras empresas de calçado; uma forma de criação de empresas comum em Birigui. Em decorrência disto, a grande maioria dos donos de

empresas dessa indústria haviam sido funcionários e, portanto, conheciam tanto o lado do trabalhador como o do patrão. Isso fica evidente nas seguintes falas do S2:

“Quando a gente era funcionário. É o sindicato que só... ajudava o patrão, não sei o que, tal... Porque quando a gente está dum lado da moeda a gente vê a coisa de um jeito, né? Depois você vê que é totalmente ao contrário.”

“Mas a gente era funcionário, tentou montar um sindicato para combater algumas injustiças... [...] Então impugnou, travou e aí tirou a gente fora. Aí nós falamos: ‘vamos fabricar então, vamos tentar montar uma fábrica’. Foi quando a gente vê totalmente... a diferença que é você quando você está dum lado pleiteando uma coisa de quando você está do outro, que você tem uma régua para passar ali, porque não é do jeito que você quer, né, tudo tem um custo, tudo tem uma norma, tudo é o mercado que rege, não é você que inventa uma norma, um salário, um...”

Outra consequência do dono da empresa conhecer o lado dos funcionários era o fato deles se considerarem mais compreensivos com aqueles que trabalham em suas empresas do que o eram os donos das empresas em que eles trabalhavam. O S9 fala dessa maior compreensão:

“... eu vejo assim, que por ser uma pessoa de origem humilde que conhece um pouquinho o outro lado e hoje a gente está numa posição um pouco diferente, a gente tem uma sensibilidade maior para com as pessoas... Né, tipo assim: eu estou batalhando no meu trabalho para manter a minha família e assim eu vejo que as pessoas que estão lá dentro também têm esse mesmo intuito, apesar de estar numa posição diferente.”

O S9 também relata a atitude deles com seus funcionários tendo em vista a sua própria experiência anterior como funcionário:

“Porque hoje a gente encara assim: a maior parte do tempo as pessoas passam dentro da empresa, né? Então, a gente tem que criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam bem de estar lá. A gente pelo menos procura, né, não discriminar ninguém e todas as pessoas que trabalham lá – dentro das nossas possibilidades também, a gente oferece algum treinamento, alguma coisa que tenha através de uma entidade, a gente procura formá-los e mandá-los para fazer também.”

Verifica-se, apesar do fato de ex-funcionários criarem e se tornarem donos de empresas e esses donos realmente se considerarem “do outro lado da moeda”, que eles continuavam a pensar segundo a lógica de sapateiros. Tal atitude culmina no grande número de falências de empresas calçadistas na cidade, já mencionado anteriormente neste trabalho.

Considerando-se essa situação, pode-se perceber que no início do Cooperar para Competir os participantes eram constituídos tanto de empresários como de “sapateiros”. Observou-se que somente aqueles que conseguiram ultrapassar esta lógica e situação de sapateiros para a de empresários seguiram até o final do programa.

Essa transição foi possível quando alguns deles conseguiram encontrar um canal através do qual puderam transitar para o mundo empresarial e se igualaram aos

empresários participantes do programa. Para o S2, devido a sua formação política, esse canal foi o que ele chamou de democracia. Nas palavras dele:

“A gente vê que tem espaço. ---- Dentro das suas normas... normas assim: eu vejo que nem funcionário: têm seus deveres e seus... direitos e deveres. O empresário também: têm direitos e deveres. [...] Então, desde que está cumprindo... direitos de deveres... a democracia seria isso, né, ---- direito e dever.”

Em função disso, percebe-se uma maior preocupação por parte desses novos empresários no cumprimento de suas atividades empresariais, considerando-as de grande responsabilidade e importância. O S9 refere-se a essa preocupação nos seguintes termos:

“Quando a gente... porque hoje eu faço a parte financeira da fábrica. Então, eu tenho uma grande responsabilidade; como eu disse, nós somos hoje em 7 pessoas, cada um tem a sua área e... eu tenho toda autonomia e sou totalmente responsável também por tudo aquilo que eu faço. O que deu certo, ótimo. O que der errado, eu tenho que arcar.”

Considerando-se que o Cooperar para Competir visava os empresários, e que, como já mencionado, esse foi um fator determinante para que o programa produzisse os resultados que produziu, os donos de empresas que haviam sido funcionários e que participaram até o final só o fizeram por terem conseguido transpor a barreira existente entre ser sapateiro e ser empresário. Como já dito, essa transposição de barreira durante o programa só foi possível pelo espaço que o programa havia criado e que permitiu que os “sapateiros” tivessem contato com os empresários e repensassem sua situação e posição como donos de empresas. Observa-se, neste ponto, que a condução do professores Marcio e Brandão foi determinante.

Além disso, também se observou que alguns participantes conseguiram deixar sua lógica empresarial voltada para o sapato, para a produção e comercialização, e desenvolveram uma estratégia do negócio. O S4 fala da transformação da lógica empresarial pela qual alguns participantes passaram:

“... a minha visão é míope, porque a minha visão é do sapato, certo? Ontem, na reunião nossa do sindicato aqui, o diretor falou: “gente, daqui 10 anos vai ser difícil fazer sapato no Brasil”. Por quê? Porque o ramo ahh... exige mão-de-obra barata, exige muita mão-de-obra e o governo nosso hoje... o salário mínimo é 300 dólares. Né? [...] Então, o que eu tentei traduzir, o que estou tentando trazer para dentro da empresa nossa é tentar fazer o sapato com o maior valor agregado possível, que o mercado possa absorver, né, tendo uma coisa que eu aprendi com o Brandão e com o Marcio, uma estrutura que siga a estratégia do negócio. Né? Porque não adianta eu ter uma estratégia e não ter a minha estrutura, certo, que eu vou explodir, né? [...] Se eu não conseguir um modelo de negócio diferente desse pessoal eu tô morto. Eu tô morto. Então, ahh... entre treinamento que a gente fez, fez com que eu pudesse ter essa visão bem clara. Né? E pusesse em prática dentro da minha empresa.”

- Crescimento pessoal, conceitual, cultural e emocional de quem participou

Observou-se que o Cooperar para Competir repercutiu de forma significativa no crescimento pessoal dos participantes e que esse crescimento produziu efeitos não só em suas vidas pessoais, mas também no âmbito profissional. O S2 fala da forma como o programa e, mais especificamente, da forma como a condução dos professores produziu esse crescimento pessoal nos participantes:

“É fundamental até na parte pessoal. Para poder dar certo no final da sua vida, você ter colhido bons frutos, ter vivido bem vivido. Então, tudo... ele tem a capacidade de te assustar e de por você também numa direção. Fala: ou você melhora para que isso aconteça ou você larga tudo de uma vez, né? Então, é muito... foi bem objetivo. Ou você se apruma ou você larga de fazer o que está fazendo. Senão, você nunca vai ser feliz, nunca vai concretizar seus objetivos. Te põe você na linha. {{sorrindo...}} Um empurrão.”

O crescimento pessoal que os participantes tiveram também foi no sentido de repensar suas atitudes e decisões passadas. Passaram a entender a importância e repercussão destas no presente momento de suas vidas, assim como no planejamento futuro destas. A seguinte fala do S3 expressa esse lado do crescimento:

“Apesar de achar assim que não fui bem sucedido no meu, na minha trajetória pessoal, né, de estudos, né, mas hoje eu percebo o tanto que eu perdi é... nos meus desvios, né? [...] Na verdade, isso hoje não é um mérito, é até uma vergonha, né, porque não estudou e agora sofre por isso, porque você acaba tendo deficiências... [...] Porque na vida não é só o futuro, a gente que ter uma análise do passado e do presente para ter uma perspectiva de futuro; como você vai lidar com o futuro; porque na verdade a gente não consegue fazer uma projeção muito tempo.”

Neste crescimento pessoal, os empresários passaram a ter outra visão das pessoas com as quais se relacionavam, e, a partir desta nova visão, era fundamental que eles passassem a entendê-las: o seu comportamento e a sua importância tanto para suas relações pessoais, sociais, como para suas empresas. Segue o relato do S7:

“Eu acho que foi importante tanto para o crescimento pessoal... né, que para mim...pessoal porque... porque eu comecei a ver um pouquinho mais a parte de comportamento, né ? Então, para mim mudou, né, assim.. pessoalmente. E na empresa numa forma geral, né? A gente começa a pensar diferente até mesmo lá dentro..., a gente não se envolve tanto em processo, pensa um pouco além um pouquinho do processo, que são as pessoas que envolvem o processo.”

O S3 também fala dessa nova visão que eles passaram a ter sobre as pessoas e da complexidade de se relacionar com elas:

“Hoje, para lidar com as pessoas é... você tem que ter um pouco de Psicologia, de Sociologia, né, tudo que eu abandonei um pouco lá atrás, {{sorrindo}} você tem que ter um pouquinho de cada coisa é... para lidar com o ser humano.”

A seguinte fala do S5 é outro relato de crescimento pessoal no âmbito do relacionamento com as pessoas:

“Eu só considerava as pessoas, que poderiam gerir vários vetores e dar conta de equacionar isso totalmente. E isso... eu me lembro que nessa ocasião quando ele explicou isso me desarmou de uma forma que hoje eu consigo entender as pessoas que não conseguem gerir tantas coisas ao mesmo tempo. Porque elas não são ruins ou piores por causa disso. Foi bom. Foi um exemplo de ação na minha vida. E de outros. Então, eu comecei também a entender que as pessoas só podem dar aquilo que elas têm. Então, não adianta eu querer que as pessoas dêem aquilo que elas não têm.”

A forma como os encontros do programa foram conduzidos também produziu um crescimento pessoal nos participantes, no sentido de eles passarem a ter uma nova compreensão da incerteza, da “confusão” e, portanto, terem aprendido a lidar melhor com ela. O S4 fala sobre esse novo entendimento e forma de lidar com a incerteza:

“... a confusão, ela faz parte do universo que eu entendo como inteligência. Ela é uma das etapas, para mim, da inteligência. [...] E a vida é cíclica, né? Você sabe que vai descer e que você vai subir. Na hora que você estiver aqui em baixo, se você souber que você vai subir, você vai ficar tranquilo que as coisas vão começar a dar certo. Agora, a hora que você estiver aqui em baixo, se você se apavorar e você quiser voltar pelo mesmo caminho que desceu, vai virar um quadrado. Aí você entra numa inércia, né, aí a dificuldade parece que não vai acabar nunca. Então, para mim, confusão, a minha confusão, a minha interpretação de confusão talvez não seja a confusão do dicionário. Seja o fundo do poço para voltar a clarear depois. Né? Então, é aquele negócio que eu nunca aprendia, eu comecei... mas a vida começou a me ensinar.”

A partir dessa nova compreensão da incerteza, e utilizando as idéias de reatividade e proatividade, o S4 ainda utiliza esse crescimento pessoal para pensar um problema de formação de estoque de mercadorias passadas enfrentado pela indústria:

“E o que Birigui faz é isso. Na hora que para, faz produto. Que produto? O que passou. Aí vai vender. Por quanto? Pela metade do preço. Aí prejuízo é já porque parou, certo? E pela metade do preço que vendeu. Aí, Birigui inteiro, professor está sendo reativo... [...] Como a gente seria proativo? Nós sabemos que vai parar. Vamos fazer uma coleção nova, vamos pesquisar o que eles comprariam, não necessariamente agora e vamos produzir para vender futuramente pelo preço certo. Aí e ser proativo. Mas nós estamos sendo reativos, certo?”

O Cooperar para Competir também proporcionou que os participantes tivessem um crescimento conceitual. Assim, a partir da experiência vivenciada no programa, eles passaram a ter um novo entendimento sobre conceitos presentes em suas vidas. Dentre esses, destacam-se os de cooperação e de competição. O S2 fala da mudança relacionada

a esses conceitos que os encontros do programa possibilitaram e o que foi necessário para que eles ocorressem:

“... a gente tinha uma visão do mercado e de industriários diferente do que a gente viveu ali. Porque ali teve um convívio com vários empresários e a gente vê que todos têm o mesmo problema; desde o pequenininho até o maior, o problema é o mesmo, as soluções vai ser as mesmas. Foi muito bom nesse âmbito, aí, nesse aspecto. Porque a gente tinha... até foi bom para a gente se... ter mais comunicação. A gente achava que a gente era muito distante um do outro, né, os empresários. A gente viu que consegue comunicar, consegue trabalhar, consegue conciliar, dividia ali algumas... oportunidades, nessa parte foi muito bom conseguir tirar aquele... era bloqueio; parece que tinha uma competitividade interna. Então, isso aí a gente vê que era pura ignorância da gente. Porque competição tá de fora, não tá interna, a competição maior é de outros mercados, não é do nosso aqui; aqui a gente precisa é ter... a cooperação mesmo.”

Verificou-se que esse crescimento conceitual não se limitou somente àqueles conceitos que envolvessem o aspecto empresarial, mas também abarcou os conceitos impostos pela sociedade e aceitos sem nenhum questionamento. O S5 relata uma situação vivenciada no programa e que os permitiu repensarem tais conceitos:

“... eu acho que também causou esse mesmo chacoalhar nos outros. Todo mundo ficou “eh...”. Porque, ó, o caso chamou a atenção, né? O caso chamou a atenção e a gente acabou ficando com pena da pessoa, né, quando na verdade, a gente... “onde já se viu esquecer uma criança e morrer?” Então, toda vez que eu leio alguma coisa de alguém que morreu dentro do carro, tal, eu já não consigo condenar mais... olha que interessante! Eu não consigo condenar mais. Morreu de desidratação.. Normalmente a criança morre de desidratação depois de algumas horas, né? Então, eu não consigo simplesmente condenar mais. A sociedade moderna me fez também pensar isso. A sociedade moderna impõe tantas atarefações que nós muitas vezes não damos conta de todas elas.”

Além do crescimento pessoal e conceitual, eles também tiveram um crescimento cultural e emocional. Contudo, apesar do programa oferecer tais oportunidades de crescimento, somente os empresários que participaram mais constantemente e ativamente puderam aproveitar destes:

“Então, eu acho que isso, eh, não, não pode alguém dizer que... não cresceu pelo menos 10 anos nesse período, né. Eh... conceitualmente, eh, culturalmente, eh... sentimentalmente até, né. Eh... eu, eu.. eu tenho convicção de que, eh, cada um de nós, nesse período, efetivamente teve oportunidade. Claro, aqueles que, eh, eh participaram muito pouco, acabaram não tendo essa, essa oportunidade. Mas que aqueles que, que acompanharam, que participaram de 50% acima, esses sim, se beneficiaram e demonstram isso no dia-a-dia, né, demonstram esse benefício no, no dia-a-dia, nós todos.”

O S4 explicita os âmbitos da vida dos empresários que foram “beneficiados” pelo crescimento que eles tiveram:

“Então eu levo aquilo para casa e aplico aquilo na minha vida, porque minha empresa é minha vida. Minha família é minha vida, meus amigos são minha vida.”

E ainda acrescenta, como síntese da mudança que a vivência do Cooperar para Competir produziu neles:

“Às vezes a gente não sabia o que um louco do Raul Seixas falava, né: ‘eu prefiro ser essa metamorfose ambulante do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo.’”

- Desenvolvimento educacional/cultural dos funcionários e da cidade/população

Durante o programa, os participantes passaram a observar que o SESI era uma instituição de apoio à indústria, no caso a calçadista, pouco utilizada. A partir de considerações acerca das opções dessa instituição, os empresários que participavam do programa passaram a adotar a idéia de uma biblioteca ambulante já existente no SESI - a idéia consistia em se ter uma Caixa de Livros nas empresas associadas ao projeto da biblioteca ambulante, livros estes fornecidos pelo SESI e que a cada três ou quatro meses seriam substituídos. O S7 fala sobre essa idéia nos seguintes termos:

“... a gente adotou uma biblioteca ambulante... que é até engraçado: o SESI fornece para as empresas associadas. E no caso a cada 3-4 meses eles trocam uma coleção de 80 livros e fica dentro da empresa. Não tem custo nenhum, nem para mim, nem para os colaboradores. E eles levam. Fica lá 3 meses, pode ficar com o livro uma semana, um mês, dois meses; quando vão trocar a caixa de livros a gente devolve. Nós devolvemos.”

Os responsáveis pela biblioteca ambulante e pela obtenção de livros no SESI são Ataliba Mendonça Jr. e sua secretária, Helena; a dedicação deles é relatada na fala do S1:

“E isso, nesse aspecto o, o, o Ataliba e a, a Helena, que é a secretária dele, estão fazendo um grande trabalho. Eles estão conseguindo, eh... esse material nos vários SESIs por aí, tava trazendo, ele trouxe, eh... um material que a, o SESI, o pessoal de Rio Preto tinha disponível. Ele já usou todo o disponível de Rio Preto, agora ele tá trazendo de Marília (risos). Pô! O cara se mexe.”

Segundo os empresários que passaram a adotar essa biblioteca ambulante, ela tinha dois principais objetivos, a saber: proporcionar o crescimento cultural dos profissionais da empresa através da leitura e mudar a visão que esses profissionais tinham da empresa. Ambos objetivos estão nas falas dos S1 e S7:

“Eh... e nós vamos implantar lá na fábrica pra estimular a leitura, o.., e a melhoria da cultura dos profissionais, né.” (S1)

“Então, é... essas pequenas coisas o pessoal, os colaboradores começam a observar que eles começam a ter mais valor para a empresa. Isso eu observei assim que com a ajuda lá do Cooperar para Competir, a gente conseguiu ~~~ lá dentro. E você vê eles um pouco motivado, né, porque leva o livro pro filho ou mesmo leitura. Porque é difícil, muitos não têm esse hábito, é? Então, a gente também está ajudando a... a adquirir.”
(S7)

Os empresários também perceberam que a idéia da biblioteca ambulante estava tendo repercussão tanto naqueles que estavam participando do programa, quanto nos que não participavam. Isso fica claro pela seguinte fala do S1:

“E tem, tá tendo aceitação, não é? E acho que essa aceitação maior tá ocorrendo, eh, principalmente por uma... abertura de mentalidade, abertura de, de uma mente mais aberta efetivamente dos empresários que vinham participando do APL e isso, eh, eh tem repercutido também fora, né. Porque as atitudes que a gente passou a tomar na nossa empresa, no nosso convívio, no nosso dia-a-dia, começaram a repercutir com os colegas que... não, não fizeram parte do, do processo, do projeto. Então isso, eh... também é muito positivo.”

Além da biblioteca ambulante, outra ação conjunta dos empresários com o SESI no sentido de proporcionar atividades culturais aos funcionários das fábricas e seus familiares foi realizar temporadas de teatro gratuitas e incentivá-los a freqüentar o teatro nestas temporadas.

Ainda de acordo com os participantes, antes mesmo do programa, existia os Jogos dos Operários em que estes participavam, mas eram dos sorteios de brindes que eles realmente gostavam. Assim, os próprios participantes perceberam que, antes da existência do programa Cooperar para Competir e das mudanças que este provocou neles e indiretamente em seus funcionários, tais jogos e eventos tinham pouco significado, eram pouco aproveitados. Nas palavras do S7:

“... os Jogos dos Operários, que todo mundo participa, faz equipes... eles gostam mesmo é do sorteio de brindes, tem moto, bicicleta. Então, é... São coisas que há 3 anos atrás, antes da gente começar no projeto APL assim... existia, – comentava-se, mas acho que pelo menos na minha empresa, no meu ponto de vista, para mim, era pouco aproveitado. Então isso ajudou bastante assim no crescimento. E hoje a gente é... consegue ter um crescimento na empresa, gradual, só que ao mesmo tempo, eu percebo que está sendo sustentável e contínuo.”

Observou-se também que os participantes passaram a pensar a questão cultural não só dentro de suas empresas, mas também para toda a população de Birigui. E, quando pensada neste âmbito, eles faziam articulações entre quais instituições estavam relacionadas à questão, o que cada uma delas poderia oferecer e como elas poderiam se relacionar na cadeia educacional da cidade. As reflexões neste âmbito encontram-se na seguinte fala do S1:

“... também nós temos a pretensão de... dar melhor condição para... cultural até, para a população. Eh... é, é um sonho poder dizer: “Olha, não temos analfabetos em Birigui. Eh... a nossa população, eh... a escola, o nível de escolaridade médio é o maior da região, ehh o nível de conhecimento cultural é muito bom”. É possível, nós temos uma população muito boa aqui, é só uma questão de oferecer. Temos certeza disso. E o outro aspecto importante, né: recurso, eh, educacional nós temos muito, né: SESI, SENAI, Escola Paula Souza, agora está sendo implementada, instalada mais uma escola técnica federal em Birigui, as faculdades locais, mas não têm conexão, eh... entre uma outra e outra. E o que nós pretendemos também é aceitar esse negócio: “Olha, enquanto o SESI, o SENAI tá preparando profissionais pra trabalhar na indústria calçadista na produção, a Paula Souza tem que preparar alguém pra, eh, comandar essa turma, eh... ou a Escola Federal tem que preparar alguém pra pensar em manutenção elétrica e mecânica, engenharia, sei lá, emmm... ter conexão e, e, e (pigarro) e afinidade entre os diversos elos da, da cadeia educacional. Esse é o, é o eu acho é o grande pulo do gato, né. Eh... enquanto, vamos dizer, a faculdade Metodista tá preparando gente (pausa) pra área comercial, a Fatec tá preparando gente pra administração financeira, a outra faculdade tá preparando gente pra a, eh, eh Marketing, sei lá... é isso que tem que acontecer. E acho que vai dar muito certo.”

O Sindicato também passou a ter mais importância para os participantes do programa, não só em termos de ações para as empresas, mas também no que se referia às ações que este fazia para a sociedade de uma forma geral. O Pró-Criança é o exemplo de uma dessas ações reconhecidas quando, em outubro, mês das crianças, os empresários fazem doações de calçados a todas as creches da cidade. No entanto, observou-se que antes dos empresários participarem do Cooperar para Competir e começarem a ver a real importância do Sindicato e de suas ações, eles apenas doavam os calçados, sem de fato se envolverem no projeto. A partir do momento em que passaram a participar efetivamente, a compreensão de suas implicações e significados mudou profundamente, segundo a fala do S7:

“... chega no mês da... acho que o mês das crianças... todas as creches... a gente faz uma doação de calçados. Então, o que é engraçado? É que às vezes muitos pais trabalham em fábricas e os filhos têm um ou dois pares, às vezes um par de chinelo para ir para a creche. Então, a gente só começa a ver isso quando a gente participa.”

O S7 relata que foi sozinho entregar os calçados na creche em sua primeira participação e ficou emocionado, tocado pela reação das crianças. Em suas palavras:

“Eu gosto porque no primeiro eu fui sozinho e eu vi que... assim... mexe com a gente, né?”

A partir disso, ele relata que passou a escolher e levar alguns colaboradores para fazer a entrega com ele e, assim, proporcionar a experiência não só de doação, mas de tudo o que ela representa para a empresa. Segue abaixo esse relato:

“Então, levo 3 ou 4 lá, aí está e aí tá toda aquela criança... Tudo lá. Embala para presente e dá o par de sapato. O que acontece? A gente bate foto, registra, coloca no site

da empresa, dá um porta retrato no final, para o funcionário, com a foto com a criança lá. Eles acabam vendo que... primeiro, como é cuidado os filhos deles quando estão na creche como é feito, como é cuidado, alimentação, etc. e observa que aquele ponto que eu te disse – muitos trabalham em fábricas e os filhos mal têm um par de sapato para usar. Então, quer dizer, isso daí vai além de uma doação... daí isso toca a pessoa e ela passa a ver a empresa diferente. Então, sempre que chega essa época assim, mais para setembro, vem a... é feita a relação... e eles já perguntam quem vai, quem não vai; e o que eu gosto é que quando vão eles voltam com uma outra visão e passam para quem ficou dentro da fábrica. Acho que é o maior fruto... assim é... é bem interessante.” (S7)

Tal atitude buscava mostrar aos colaboradores que a empresa também participa da vida deles, se importa com eles, e que eles não devem ver a empresa como um lugar ao qual só vão para trabalhar, cumprir horários, mas como um lugar que depende deles, em que eles têm fundamental importância, uma vez que, sem eles e sua participação, a empresa não consegue crescer ou mesmo sobreviver no mercado. Assim, demonstrando a importância da participação do empresário na vida de seus colaboradores, S7 esperava que eles percebessem a importância de sua participação, deles colaboradores, na vida da empresa.

Os entrevistados participaram desse processo também perceberam a diferença em relação a quando eles apenas faziam doações, sem contato humano, sem a troca de experiências e com sorteios para premiar alguns colaboradores e incentivos apenas momentâneos. Segundo as palavras do S7, foi possível perceber que:

“Se é apenas para trabalho, a gente tem que mudar essa cabeça. Não é só... Não está lá só pra trabalhar. Está lá pela amizade, está lá pelo ambiente, porque precisa também.”

Em suma, a percepção que os participantes passaram a ter do Sindicato, do SESI e de suas ações após o Cooperar para Competir é sintetizada na seguinte fala do S3:

“A percepção que eu tenho também... a reflexão que eu faço a respeito do próprio SINBI, né, é que nada como estar aqui dentro para ter uma noção pequena da sua grandiosidade... Porque hoje o sindicato ele tem várias... vários projetos para o ano. Então a gente participa de projeto de meio-ambiente, participamos do Pró Criança, que é da Saúde; é... tem a parte de educação... das crianças, né, que fazem parte da cidade, né, não é uma coisa só... Por isso que eu vejo o sindicato... se for ver, ele é é mais da sociedade do que das propriamente do... das empresas, porque ele é um, ele tem um lado social muito bom e muito forte. A gente tem projetos como o Brinca Birigui, que é... no dia 12 de outubro, para as crianças, avisando as crianças da cidade, tem o projeto também da... do trabalhador, né, então... que faz algo pensando nos trabalhadores da empresa. Tem o... muita coisa feita junto com o SESI, que é da indústria também. Então assim, o sindicato... eu não conseguiria dizer o tamanho... né, das ações que é..., que é feita... Os treinamentos que é proporcionado, a parte de cursos, de... palestras, toda a questão de informação, né, a gente tem aqui uma raiz, né, acaba que fortalecendo. E através dele também é onde houve assim, esse contato entre os empresários e onde acabou que... criando esse pacto, né, essa busca, até... não só profissional, mas também como sociedade. Ele faz um papel muito importante hoje dentro de Birigui. A gente desconhece aqui na região um sindicato que é tão ativo, né?”

- Concorrência agressiva/desleal

Observou-se que os participantes do programa passaram a ter uma visão mais global da questão da concorrência. A partir de dados e fatos de formas de concorrências agressivas e desleais apresentados nos encontros, os participantes puderam refletir e compreender a dinâmica atual das empresas em todo o mundo, ao invés de ficarem com uma idéia limitada dessa dinâmica pela vivência que eles tinham em Birigui.

Tais reflexões também permitiram que eles percebessem que, para lidar com essas questões, eles deveriam sempre se manter informados, atuantes, buscando novos conhecimentos e, mais importante de tudo, deveriam cooperar entre si para competirem globalmente. Ou seja, devido à participação no programa, esses empresários ficaram mais preparados para lidar com a competição e concorrência globalizada. As seguintes falas do S2 mostram suas reflexões sobre o assunto:

“Eles dão cursos para grandes multinacionais. E você fica... é até um choque quando eles falam certas coisas, que você fica: ‘pô, mas isso existe? Isso... Nas grandes também tem esse tipo de coisa?’. Esse tipo de... Um comprando o outro, um passando por cima, aquela coisa de estar... aquela ganância por ser o maior, né? Então a gente vê... de repente, que... a gente fica aqui numa calma, achando que é tudo coisa na paz, daí você vê que não é. Se ficar parado aí você é engolido, e... não tem volta, você tem que estar sempre atuante, tem que estar sempre por cima, sempre buscando... Estar com o conhecimento sempre na frente. Eh... Então melhorou muito na nossa empresa também até a questão de como... trabalhar questões... Então, isso ajudou muito.”

“E a questão do Cooperar para Competir, a gente vê que tem uma vantagem muito grande porque a gente coopera na cidade e compete com outros... em outros campos, outra... como China, com o calçado de fora, né? A intenção é que consiga aqui agrupar, competir... quer dizer, cooperar internamente para competir externamente. Essa é a ideia que frisou bem que a gente vê que é o caminho. Que não tem... Sem ser por aí não tem como você competir no mercado.”

- A questão do fim de semana no contexto do interior (sextas e sábados)

Observou-se que mesmo os empresários que participaram até o fim do Cooperar para Competir falavam da dificuldade de comparecer aos encontros nos finais de semana, fato que é expresso na fala do S3, já reproduzida neste trabalho:

“Os treinamentos mesmo que a gente tinha, do... tinha lá o título do Cooperar para Competir né, que foi até o Brandão e o Marcio, é... meu, não é para qualquer um, porque assim... para qualquer um pelo fato, assim, você via que a maioria tinha uma dificuldade de pegar uma 6ª feira até as 11 horas e que chegar lá depois no sábado, das 8 até 4 horas da tarde. Isso são coisas que limitam as pessoas.”

No entanto, notou-se que, apesar das dificuldades, esses empresários sempre procuravam comparecer aos encontros por entenderem que, no final, valia a pena o esforço, o sacrifício. Segundo o S3:

“... a princípio, assim, toda vez, antes de ir, né, “puxa vida, né...” você já criava aquele impacto: 6ª feira, porque você já vinha de uma semana inteira, às vezes viajando, porque a gente viaja também, fica fora... eu vou para São Paulo, eu vou dormindo no ônibus e volto dormindo, às vezes fico um dia em São Paulo. Então, são 3 dias fora, vai e volta... aí tinha o Cooperar para Competir, e aí você tem a família. Aí... quer dizer, você ia até as 11 da noite, no outro dia voltava às 8, a esposa... “pô, mas como é que fica?”. Então... assim... esse aproveitamento, esse impacto de ir para lá... existia assim uma certa... uma certa restrição... “ah, hoje eu não vou...”. Você ficava naquela... Mas hora que você estava lá e começava a conviver e conversar, era uma coisa que cativava, que impulsionava.”

Percebeu-se, então, que aqueles que foram até o fim referiam-se ao fim de semana como uma forma de valorizar o programa, visto que eles estavam abdicando de seus dias de descanso, sexta à noite e sábado, para comparecerem aos encontros por considerá-los mais importantes. A seguinte fala do S1 deixa isso claro:

“E quem diria que, poxa vida, um grupo de empresário que rala, né, durante a semana inteira se dispunha a trabalhar numa sexta à noite e no sábado o dia... a maior parte do dia, né. Eh... mas porque, né, a gente saía de lá maior do que a gente chegava. Com a cabeça mais aberta, eh... com, com convicção de que “poxa vida, a minha semana próxima, os meus dias próximos vão ser melhores porque eu tô conseguindo ver, eu tô vendo a minha vida, a vida empresarial, a empresa, de uma forma um pouquinho diferente, um pouco melhor.”

Contudo, mesmo tendo consciência da importância dos encontros, o S3 alega:

“E teve momentos que assim, a gente não conseguiu participar porque teve outros compromissos de força maior, né que acabei tendo faltas também.”

- **Gestação e construção do Projeto da UNISINB**

O Projeto da Unisinbi originou-se em discussões do Cooperar para Competir entre os empresários participantes acerca de um problema enfrentado pela indústria calçadista

de Birigui como um todo: a falta de mão de obra. A fala do S4 exemplifica o teor destas primeiras discussões:

“... hoje nós temos a UNISINBI, que vai ser lançada em agosto agora, tudo, a gente até tá atrasado com isso aí né, porque a gente está tendo várias dificuldades, né, a gente... Birigui está perdendo mão-de-obra de calçado para a indústria canavieira. Direto..., né? Eu tinha uma pessoa que eu estava preparando para ser monitor de uma esteira nossa, tudo, que ganhava 700 reais, alguma coisa assim, vieram duma usina e pagaram 1.200 para ele dirigir um trator. Falei: “mas escuta, eu estou te preparando, você vai ter aqui... olha isso, você vai ter uma evolução, tal...”. Ele falou: “tudo bem, mas ahn...você consegue pagar 1.200?”. Eu falei: “eu não posso te pagar 1.200 porque quem ganha isso hoje é o monitor do fulano de tal...”. Ele falou: “mas eu quero agora”. Entendeu? então a visão desse pessoal não é uma visão de futuro. Porque eles talvez, eles não tiveram uma televisão de LCD, eles querem agora, né? eu andei lendo alguns livros aí, e vi que, por incrível que pareça, no mundo quem compra os artigos de luxo em primeiro é o pobre. Por último é o rico. Aí eu fui fazer uma experiência dessa dentro da empresa, só de ilustração, eu chamei um rapaz do almoxarifado, que ganha mil e alguma coisa, e falei: “eu vi você com um celular novo aí, eu gostei do seu celular, deixa eu ver esse celular. Você comprou?”. “Eu comprei há dois meses”. “Quanto você pagou?”. “Paguei 900 reais no celular”. “Mas você ganha mil e pouco...”. “Não, eu paguei em 24 vezes”. Então, as necessidades básicas desse pessoal é agora. Então, 50 reais, 50. 100 é 100. E era o que a gente estava estudando naquele grupo, a princípio. Eu achei que a forma do Brandão e do Marcio fazer o planejamento... a execução foi muito boa. Aí eles checaram. Ou seja, eles giraram o tal do PDCA, né, e eles vieram muito bem... definidos porque ahn... antes disso eles fizeram um diagnóstico profundo das necessidades do setor, né? Até por ter mais abrangência e mais conhecimento que eles têm de outros setores e da... da análise de conjuntura, do que vai acontecer.”

Assim, em dado momento do programa, os participantes foram divididos em grupos em que cada um seria responsável por abordar e discutir um problema enfrentado pela indústria. Os temas escolhidos pelos próprios integrantes dos grupos foram: mão de obra, matéria prima, marca própria. A partir das discussões entre os integrantes do grupo e entre os grupos, eles chegaram ao consenso de que o problema central da indústria e que, portanto, merecia maior atenção era o de mão de obra. Na fala do S3, o porquê de terem chegado a esse consenso fica nítido:

“E uma coisa que eu falava assim, eu não conseguia ver diferente, eu acho que nesse intuito que os grupos entenderam que a mão-de-obra seria, que não adiantava a gente pensar em matéria prima se não temos a mão-de-obra para aquela matéria prima. Não adianta ter marca se nós não temos hoje a qualificação para vender os nossos produtos. Então a gente começou a idealizar isso tudo e falou assim, “na verdade nós vamos chegar com tudo isso a partir do ponto que nós temos a mão-de-obra qualificada”. A minha visão da universidade aí é no intuito assim de qualificação mesmo.”

O S1 fala então da “gestação” da Unisinbi e que tal projeto, voltado ao problema da mão de obra, tinha por objetivo não só qualificar essa mão de obra e valorizar a categoria dos sapateiros, esta caracterizada por ter um estigma negativo, mas, sobretudo,

qualificar as pessoas que vivem no pólo. Em vista dessas proposições do projeto, percebe-se que a preocupação desses empresários não se limita a resolver um problema da indústria calçadista, mas abrange um compromisso com a sociedade de Birigui dependente desse setor.

“... no Cooperar para Competir começou a nascer (pigarro) a UNISINBI. Começou a gestação da UNISINBI, que foi visualizada como sendo o Projeto mais – inicialmente, né – mais viável pra ser desenvolvido em conjunto. Por quê? Porque não afeta as minhas convicções próprias, nem as suas, nem a de ninguém em particular. Mas (pigarro) nos dá condições de melhorarmos não só a disposição das pessoas em trabalhar em empresas calçadistas, mas também melhorar a qualificação das pessoas que vivem no nosso pólo. E isso então passa a ser uma bandeira muito mais agradável, porque além do compromisso de ser empresário, nós temos um compromisso com a sociedade. Não é só ganhar dinheiro, levar pra casa, dar uma vida confortável para a família, né, e ter bens pra mostrar pra sociedade. Nós também temos que oferecer algo em troca pra a sociedade.”

A seguinte passagem da fala do S3 demonstra uma preocupação que eles tiveram no início do desenvolvimento da universidade e como eles passaram a entender esta e seu alcance no decorrer deste desenvolvimento:

“... às vezes a gente fica um pouco preocupado, né, no início do projeto, uma universidade, né, para nós, né, leigos no assunto.. Parece que é uma coisa que tem que ter prédio, que tem que ter professores, né, educadores... Mas a gente partiu, conseguiu ver que é muito mais amplo que isso, que seria uma universidade corporativa, aonde a gente vá buscar sim, os treinamentos pelos quais a gente realmente está precisando e não em quantidade, mas sim em qualidade. Porque quantidade nós temos muito hoje. O mercado tem muito. É via Internet, a comunicação é muito forte. São livros, são... são as próprias instituições que tem aí, bastante... Porém precisa assim, de uma formatação, uma coisa um pouco... bem objetiva, né? Então, hoje eu vejo, assim, nós temos o SENAI, temos o SEBRAE, temos o Paula Souza, é... e tem o próprio SINBI que veio, né... buscando... de outros locais, né, treinamentos também para pólo.”

A respeito dos objetivos do projeto, segue uma fala do S3 que aborda a qualificação da mão de obra:

“É... Uma coisa que vem também, positivamente, que iniciou no APL, que... é a UNISINBI, né, que é a busca da formação da mão-de-obra qualificada. Hoje a gente tem aqui inúmeras instituições, só que a percepção de nossos funcionários dessa instituição... é... de ensino, o aproveitamento é muito baixo, tanto na visão deles como na visão das empresas. Eu acredito assim na... a UNISINBI, que ela vai ser um ponto de partida para qualificar a questão de... desses treinamentos. Vai ser um certificado, né?”

O S9 fala sobre a valorização da categoria decorrente da qualificação:

“a universidade do calçado seria... é uma grande sacada, para que as pessoas eh... se valorizem, vejam o valor que é estar trabalhando ali, estar contribuindo, que é fazer

aquilo, sabe, ter um sentido maior do que ir lá, fazer o seu trabalho, ir embora e receber o seu salário. Então, ter um valor da contribuição que é o calçado pronto, quando a gente vê... Porque para a gente é um orgulho quando a gente vê o produto da gente, da nossa marca, nos pés das pessoas, né? E o funcionário não vê dessa forma. Então eles precisam crescer um pouquinho a mentalidade no aspecto, nesse sentido, né, de estar fazendo algo com prazer e que olha a satisfação que dá quem usa, né? E eu contribuo para isso. Então, é enxergar isso. [...] ...para capacitação do pessoal, a gente ter uma categoria mais valorizada, se auto-valorizar, na verdade... E acho que foi a fase que eu mais participei, assim, na época da universidade do calçado, que nós estava... né, vendo as necessidades, dentre elas, saiu a necessidade de algo que as pessoas sentissem o valor por fazer parte dessa categoria, né, de operários das fábricas de calçado.”

A seguir o S1 aborda o propósito mais abrangente da Unisinbi, que não se restringe à solução de um problema da indústria calçadista de Birigui, e que mostra a consciência social que esse empresários desenvolveram durante o Coopera para Competir:

“E agora que tá o lançamento da UNISINBI vai... eu acho que vai ajudar; vai trazer bastante trabalho, né, inclusive quando você entrou, eu estava comentando com a Claudia: “nós, eh, precisamos, juntamente lá no lançamento, já apresentar um planejamento de atividades, né. Nós não podemos simplesmente lançar e falar assim: “Oh, tá sendo preparado, no momento adequado vai ser apresentado o planejamento”. Senão vão fala “Pô, então isso é só oba-oba”. Quando na verdade não é, né, e eu, e a, os, os objetivos da, da UNISINBI são muito claros, né, de, eh... um ganho, eh..., né, comportamental da população trabalhadora de Birigui, independente se vai estar aí na indústria calçadista ou não. Claro! Que é puxando para a indústria, eh.. de calçado e vestuário, né. Mas não deixando fala: “ah não, você é do comércio, então você não serve, não, não se encaixa”. Não. “Você é do comércio, venha aqui que nós também temos algo de bom pra você”. Né. “Você é da, eh.... serralheiro. Também nós temos algo de bom pra você!” Agora! “Você está vendo como a indústria de calçado e vestuário de Birigui é boa?” Então essa é a ideia. Eh... e acho, e eu tenho certeza que vai trazer grandes benefícios para a cidade, né, não só de mídia, porque tenho consciência de que é um projeto diferenciado, isso vai chamar a atenção da mídia (pigarro), vai facilitar a vida do prefeito até na hora que ele for pedir uma verba estadual ou federal [...] ...o objetivo inicial é o start da UNISINBI, né, que vai, que é a universidade corporativa do calçado, mas é cooperativa, cooperativa cooperada...”

8.2. Grupo novo

8.2.1. Caracterização dos sujeitos

SGN1: Casado e tem filhos. Morou na roça até os 15 anos quando foi para Birigui e começou a trabalhar em uma empresa de calçado. Aproximadamente aos 22 anos montou uma empresa com vários sócios. Aos 30, a empresa contava com 4 sócios; dois anos depois, a sociedade foi desfeita, ficando dois sócios em cada empresa. Depois de mais dois anos, se separou do último sócio.

SGN2: 60 anos. Aposentado. Tem filhos. Morou na roça na infância. Nos anos 70, foi para Birigui e entrou no setor de calçados. Por volta dos 20 anos teve uma sapataria. Fez cursos em São Paulo. Administrou uma empresa como gerente geral. Trabalhou depois na administração de uma grande empresa. Posteriormente, montou a sua e trabalhou por conta própria durante 6 anos. Atualmente é terceirizado. Trabalha com calçados há aproximadamente 40 anos.

SGN3: Na adolescência trabalhou em uma empresa de cerâmica em Buritama. Em 1988 foi para Birigui, onde entrou no SENAI para aprender o processo produtivo do calçado. Fez curso de cortador. Contudo, foi trabalhar em uma metalúrgica. Posteriormente na indústria calçadista, trabalhou como prensador, cortador, no setor de bordados. Tem uma empresa terceirizada. Fez o Empretec do SEBRAE. Participou de um encontro do Grupo Graduado. É empresário há 10 anos.

SGN4: 42 anos. Casado e com dois filhos. Trabalhou, desde pequeno, na loja de calçados da família em São José do Rio Preto. Antes de terminar o colegial, aos quinze anos, morou um ano no Canadá. Terminou o colegial após esse ano e começou uma faculdade de administração, que não terminou. Em 2002, começou a trabalhar com comércio exterior para uma empresa calçadista de Birigui. Em 2008, com um sócio, montou uma fábrica de calçados em Birigui. É empresário calçadista há 2 anos.

8.2.2. Contextualização do pólo calçadista de Birigui

- Contexto de criação de algumas empresas do pólo

Neste grupo se observou dois tipos de criação de empresas. Um deles é semelhante ao que havia sido notado no grupo dos graduados, em que há a associação de duas a três pessoas para a montagem de uma empresa de calçados. O SGN1 fala sobre este tipo de criação:

“Aí juntamos um pessoal e formamos uma empresa. Eu tinha meus 20 acho que 21 anos, 22 anos então desde lá começamos a trabalhar para formar empregos, né? E... Eu tinha vários sócios; até os meus 30 anos eu tinha 4 sócios, depois fiquei... aí depois, mais dois anos aí nós separamos a primeira sociedade que ficou com dois com uma empresa e mais 2 com outra empresa. Depois desses 2... Depois de dois anos, por interferência de

famílias, tudo, acabamos separando também e... cada um seguiu a sua trajetória, graças a Deus. Já faz 2 anos que eu estou sozinho com a empresa, né, inclusive eu tenho 2 empresas, por 'n' motivos e depois que eu me separei, que eu fiquei sozinho, que através até mesmo do sindicato, que eu me associei, eu fiquei sabendo do Projeto, né, do APL."

O outro tipo de criação de empresas, identificada somente neste grupo de participantes, refere-se às empresas terceirizadas. Percebe-se que a criação desse tipo de empresas começa com uma empresa comum já existente no mercado, cujo dono recebe uma oferta de trabalhar para outra empresa maior, oferta esta mais segura, e algumas vezes, até mais lucrativa do que ter uma empresa comum. A seguinte fala do SGN2 relata sobre esse tipo de criação de empresa:

"Depois a Pé com Pé me convidou para terceirizar para eles. Eu pus na balança, porque eu produzia naquela época, 800 pares por dia. Ele ofereceu para eu terceirizar para fazer 3 mil pares por dia. Então que coloquei na balança e achei que era mais futuro terceirizar, que é mais sossego e mais garantido e o lucro seria até mais. Aí fui. Não me arrependi não. Faz 6 anos que eu estou lá, estou bem, graças a Deus. Não é assim uma coisa de arrepiar de ganhar dinheiro, mas tem uma tranqüilidade, né, sossegado, eu ameaço de parar, porque eu já... Minha idade já está avançada, eu ameaço de parar, ele não deixam: "não, de jeito nenhum, vai aí... tocando, vai..." E assim eu vou tocando, né? Estamos lá até hoje. E pretendo trabalhar mais um ano ou dois e parar também."

Identificou-se ainda um caso particular de criação de uma das empresas terceirizadas em que o dono da empresa maior fez a oferta de terceirização não para outra empresa, mas sim para um funcionário, e se propôs a abrir uma empresa para ele como seu sócio. O SGN3 relata essa experiência:

"Aí eu acertei com ele e fui para a empresa Pé com Pé em 2000. Depois disso eu recebi uma proposta de outra empresa para ir trabalhar. O dobro de salário. Eu cheguei no Wagner e falei: Wagner, eu preciso sair, me afastar da empresa, eu quero fazer de uma boa... de um bom senso porque eu estou indo para a outra empresa". Ele pegou e falou assim: qual foi a proposta que você teve? Falei assim: "não, é o dobro daqui". Ele falou assim: "não, então esquece essa proposta, eu vou por você como meu sócio na sua unidade. Tá... o seu setor hoje vale 700 mil reais, que é o investimento de máquinas e nós vamos conversar e você vai ser nosso sócio. Vamos abrir uma empresa para você". E aí abriram o setor de corte, mais o bordado, eu tinha 107 funcionários... e junto com eles. E deu muito certo."

O SGN4, por ter uma experiência em representação e venda nacional e internacional, relata uma variação de como constituiu a sua empresa, também característica desse grupo:

"Em 2007 para 2008 essa pequena empresa quebrou aqui em Birigui; eu abandonei a outra representação porque eu tava... eu tinha me envolvido com a... com essa, com a parte de exportação, e aí... essa empresa quebrou; eu tinha, tenho um grande amigo que é meu sócio também hoje aqui na empresa, de montar um negócio. "Vamos para a China

ver o que a gente pode fazer lá”. Queria importar sapato, mas eu achei que não era adequado e montei uma indústria que vai completar agora em agosto 2 anos. Dessa indústria eu importo materiais, importo partes superiores do calçado para poder montar o sapato aqui”.

8.2.3. Fatores significativos dos participantes

- Formação religiosa

A experiência religiosa de alguns empresários deste grupo é também determinante na formação e no modo como pensavam e como participaram do Cooperar para Competir. Segue o relato do SGN1 acerca de sua experiência religiosa e a relação que ele fez dela com o programa:

“Foi quando eu fui convidado. Falei: ‘imagine, ficar lá...’. Eu sou muito religioso, eu prego retiros também, eu sei o que é falar em público para o pessoal, para jovens, mas... assim... é interessante a forma deles dois passarem. É bacana. Eu gostei. E cada módulo, né, tem uma abordagem de um assunto. Foi muito bom...[...] então, ah, tá, então, quando eu era mais jovem nós ficávamos 3, 4-5 dias de retiro. Aí sim... Eu fui por essa experiência, assim...porque como a gente já tem essa experiência de... de... ficar em lugares até meio retirado, só ouvindo palestras... . Em si eu sou católico, mas bastante praticante. A gente tem uma comunidade chamada Maria de Nazaré, que... a... a gente trabalha com jovens assim em recuperação de entorpecentes. Sabe? Então, é uma comunidade terapêutica, então a gente ajuda na formação, a gente sempre tá levando, toda semana, palestras, para eles, incentivos, motivações para eles continuarem, não desanimarem. Então, nos domingos de vísia, que a gente vai quase todos os domingos nós vamos lá visitar, ficar com eles. Ficamos às vezes em retiro com eles também. É uma forma, né, de tá levando também... essa forma, né, pra... Talvez a gente só com palavras não resolve nada, mas talvez com a presença, dizer ‘Olha, dá certo, vamo lá, é possível...’, algo acontece, quer dizer, alguma coisa de bom a pessoa está pegando sempre. Eu vejo nesse ponto o quanto é importante tá falando do Cooperar para Competir dentro assim da área profissional, do trabalho... Então é mais isso. Viajei, né?”

8.2.4. Cooperar para competir - impactos

- Lógica do pensamento antes do programa Cooperar

No Grupo Novo, percebe-se pelos relatos de experiências anteriores de cursos e trabalhos de um dos participantes que seu referencial era um saber prático e sua lógica de pensamento estava voltada para a resolução dos problemas de uma empresa. Segue a fala do SGN2 que contém tal percepção:

“... para mim, o mais importante foi o tempo do SENAI, eu trabalhei no SENAI, foi mais ou menos uma coisa parecida com esses cursos que eu faço, eu gostei muito, que eu não deveria ter saído, né? ... porque foi um serviço muito bom, que me deu muito aprendizado, né? Foi igual o SINBI, fazendo esses cursos, eu fazia muito curso naquela época.... foi em 86 (...) eu trabalhei lá 9 anos, saí e fiquei dando assistência técnica por fora, né, o que eles precisavam eu ia lá, durante bastante tempo. A gente conhecia tudo lá dentro, né?...conhecia tudo lá dentro, tinha bastante amizade, tinha conhecimento, porque é mais ou menos uma prática de trabalhar, mexer com gente, minha vida toda foi só mexer com gente (...)

Além disso, observou-se que o SGN2, antes mesmo do programa, já tinha uma idéia de que era necessária a cooperação interna na empresa para que a mesma pudesse competir; e isso fica evidente na fala:

“Mas nessa época nós não tinha esse Cooperar para Competir, mas tinha dentro da empresa o Cooperar para Competir, né? Tinha dentro da empresa. Dentro da empresa só anda assim, cooperar para competir. Se não tiver cooperação não vai para lugar nenhum, né?... é isso que eu falei para o senhor aí já. É sempre aquela ajuda um com o outro, cooperando um com o outro, ajudando e trocando, né, e selecionando equipe e formando equipe, formando grupos, ~~ ter uma cooperação legal entre empresas...”

O entrevistado SGN3 conta de forma detalhada as suas experiência anteriores em diversos tipos de atividade e empresas. Nota-se em sua fala o processo de construção de seu pensamento baseado também no saber prático. Outro aspecto que chama a atenção neste sujeito é sua primeira experiência ainda jovem como líder, que é relatada a seguir:

“Eu sempre tinha desde quando eu fui a primeira liderança, dentro da cerâmica, que foi aos 14 anos, eu entrei na cerâmica... olha como foi: eu entrei na cerâmica, ela era a 8ª maior cerâmica no Brasil – no estado de São Pau... – no Brasil (...) ‘Olha, treina aí, mas você vem fazer o teste e ver se você vai agüentar’. Aí ele me colocou como meseiro; meseiro era onde que pegava, uma pessoa pegava telha e colocava numa grade, eu alinhava ela e passava para um outro rapaz, ele colocava num carrinho, enchia com 20 telhas e esse carrinho ele ia até uma vagoneta, que era tipo no trilho, aí nós enchi... eles enchiam essa vagoneta, uma outra pessoa levava para uma estufa que captava, ela puxava, tinha uns exaustores que puxavam o calor dos fornos para secar as telhas para depois ir colocar no forno para queimar, a telha ficar vermelha. E aí ele pegou e falou assim: ‘nossa, não tem estatura para isso!’ Aí eu peguei e falei assim: ‘mas me dá uma oportunidade’. E ele me deu, me colocou como meseiro. No que ele me colocou como meseiro, dali um mês eu troquei com o garoto: ‘olha, e quero aprender a carregar a

grade'. Aí aprendi. Aí eu falei para o cara: 'eu quero aprender a pegar telha'. Aprendi. Aí eu fui no outro de trás, 'olha, eu quero aprender a bater o prastão, eu preciso aprender'. Aí eu aprendi. Aí eu fui num cara que trabalhava na maromba, que é uma máquina... onde que mói... mistura todo o barro e sai os pedaços de barro, que nós chamava, chama da prastão. Então, saíam os pedaços de barro, esse barro sai nessa máquina, aí as pessoa pega, traz até a mesa onde que eu falava bater o prastão, molhava numa querosene com asterina, que é um tipo dum sabão que misturava e coloca no molde. Essa prensa tem 6 moldes, um fixo e 6 rotativos. E na frente já tem uma outra pessoa pegando a telha. E aí eu aprendi todos esses processos em 6 meses. Aí eu cheguei, aprendi aí o gerente falou: 'cara, você faz isso?'. 'Faço'. 'Faz isso?'. 'Faço'. 'Faz isso?'. 'Faço'. 'Eu quero ver'. E ele me colocou fazendo tudo e foi me acompanhando. E falou: 'oh, amanhã quero falar com você. E é sério, viu?'. Eu falei: 'caramba, por que será?'. Ele falou: 'olha, nós temos uma proposta para você No outro dia eu cheguei, entrei, tímido, ele falou: 'tenho uma proposta para você. Você ganhou o mérito de estar aqui com nós. Você, em 6 meses, é recorde, aprendeu todos as funções. Eu tenho homens de 8, 12 anos de casa que não aprenderam aqui na cerâmica. E eu quero colocar você para liderar essas 12 pessoas. Você dá conta?'. Aí eu falei assim: 'não, mas eu não quero ser líder. Eu nunca cuidei de pessoas, eu não sei...'. Ele falou: 'então, por que você aprendeu a fazer?', ele perguntou para mim. Aí eu fiquei naquela dúvida... 'por que eu aprendi a fazer...?' 'Ah, para mim ter oportunidade de crescimento na empresa, ter uma oportunidade uma hora ou outra'. 'Pois então, está aí a sua oportunidade. Você respondeu. Então a partir de amanhã você começa'. Ele me deixou sozinho ali, junto com as pessoas e aí eu peguei... todo mundo contra: 'mas como, um moleque desse, 6 meses...'; aquele dia eu fiquei ouvindo um monte de coisas. E ele olhando. Ele ficava só olhando de longe, mas muito experiente, foi a minha primeira escola ali da experiência da vida – e ele me olhando. Aí ele... foi no terceiro dia, todo mundo falando 'mas como um moleque desse, entrou ontem cara, um cara desse me mandar, não, acredito, não tem... não consigo...'. Aí chegou no terceiro dia eu não agüentei, cheguei assim para ele, era o Osvaldo, que era o gerente, daquela fábrica, falei 'seu Osvaldo, eu preciso falar com o senhor, eu não agüento mais as pessoas, reclamando da minha pessoa, porque eu sou líder delas – era o nome – não aceita, ele tem 8 anos, o outro tem 10, não aceita isso'. Ele disse: 'então chegou a hora de fazer uma reunião com o pessoal'. Aí fez a reunião, fez a reunião com o pessoal e falou: 'pessoal, quem aqui... eu que separa todos desse meu... lado quem bate prastão, quem pega telha, quem trabalha na maromba, quem que consegue temperar o querosene para colocar para as pessoas, quem consegue fazer tudo aqui. Quero que venha do meu lado'. Aí tava eu assim, e ele falou: 'SGN3, isso serve até pra você'. Aí só fui eu do lado dele. Aí eu cheguei, olhei, não vi mais ninguém, e aí ele falou: 'agora vocês entenderam porque ele é o líder?' E ele pegou e falou: 'e agora você entendeu porque você é o líder? Você nem sabia que você tem o dom de líder, está aí dentro de você...'"

A partir do entendimento de sua lógica conseguido neste relato de experiência na cerâmica, pode-se compreender como esta repercutiu no desenvolvimento do SGN3 em novas situações de trabalho como a relatada a seguir:

“Fiquei 6 anos na MarkStein. Ali, oh, eu já era cortador, aí eu fui trabalhei com serigrafia, tudo, no setor de bordados, começou a chegada das máquinas eletrônicas,

bordado, eletrônico. Antigamente era uma de joelho, eh... joelho manual. E depois começou a chegar, 95... de 93 em diante, começou a chegada das máquinas eletrônicas. Aí eu olhei assim... e vi que a maioria tinha dificuldade. Aí eu falei assim: 'ah, eu vou aprender isso, porque logo, logo isso daqui vai ter uma grande necessidade de mão-de-obra de calçado. E eu vejo que a maioria tem dificuldade'. E comecei a aprender, e comecei... o rapaz me explicou uma vez só, eu tive a habilidade de começar a ensinar pessoas. Aí eu comecei a ensinar, também eu já comecei a programar na máquina, aí eu já comecei a aprender a parte mecânica da máquina aí eu vi que era uma coisa que tinha a ver comigo. Aí começaram a montar um setor enorme de bordado. Quem que foi gerenciar esse setor? O SGN3. Aí treinei o pessoal, ensinei. Aí quando eu fiquei... 6 anos dentro da empresa, fiz costura eletrônica, o cabedal era... nós costurávamos 60% dum tênis e ia para o pesponto só para gaspear e colocar forro ou ponta de velcro.”

Percebeu-se, por sua vez, que o SGN4, devido a uma experiência anterior como representante comercial nacional e internacional, tinha a lógica de pensamento de um autônomo, em que seu ganho dependia do quanto o mesmo se empenhasse em sua atividade. Assim, quando resolveu abrir uma empresa com um sócio, utilizou sua experiência e conhecimento na área de venda e sua lógica de autônomo para criar uma estratégia de confecção de sapatos e de condução de negócio:

“Em 2002 eu comecei esse projeto, comecei a estudar, a ir a encontros de comércio exterior, fui me preparando, ajeitando, organizando, cheguei a vender mais de 3 milhões e 500 mil pares de sapato para 40 países em 6 anos. Visitei 24 países nesses 6 anos. E venho crescendo... E trabalhando. E como se diz, proativo, empreendedor, correndo atrás. Em 2007 para 2008 essa pequena empresa quebrou aqui em Birigui; eu abandonei a outra representação porque eu tava...eu tinha me envolvido com a... com essa, com a parte de exportação, e aí... essa empresa quebrou; eu tinha, tenho um grande amigo que é meu sócio também hoje aqui na empresa, de montar um negócio. “Vamos para a China ver o que a gente pode fazer lá”. Queria importar sapato, mas eu achei que não era adequado e montei uma indústria que vai completar agora em agosto 2 anos. Dessa indústria eu importo materiais, importo partes superiores do calçado para poder montar o sapato aqui..... Eu era autônomo, então se eu vendesse eu ganhava, se eu não vendesse eu não ganhava. E tem que confiar no teu taco para ver o que que... se é capaz ou não é capaz. Montar uma empresa aí e ficar com medo de ser feliz? Não, você tem que dar a cara para bater mesmo, com consciência, porque as porradas doem. Você tem que ter os pés no chão para poder ir tomando as decisões corretas, adequadas, empreendendo, agregando e participando, escutando, sabendo errar, corrigindo os erros. Enfim, de um modo geral é isso daí.”

- Impacto inicial do Cooperar

Observou-se que dois dos entrevistados já tinham tido uma experiência anterior com os professores Marcio e Brandão ao terem participado de alguns encontros do Grupo

Graduado. Assim, notou-se que quando eles falavam do impacto inicial causado pelo Cooperar para Competir não se referiam à experiência no Grupo Novo, mas sim à no Grupo Graduado. Isto pode ser identificado na seguinte fala do SGN1:

“Só que antes, né, de eu entrar até mesmo tivemos o convite para entrar no APL, eu participei do Cooperar para Competir ainda quando era... nas primeiras reuniões em si, que tinha do projeto que ainda era lá em Araçatuba, com o grupo já que era graduado e... eu fui várias vezes porque me convidaram, né? Então eu aproveitei, ficava no fundinho, aí eu ouvia, e aquilo despertou assim bastante coisa, inclusive como coletivamente, onde até mesmo eu comentei, né, a riqueza que esse Cooperar para Competir, através do Brandão e do... Eu sempre esqueço o nome do... ..Marcio. Se ele souber disso ele vai me bater. Mas assim... Muito bom, sabe, a forma deles levarem, né, toda uma estratégia, tanto para você crescer profissionalmente mas também pessoalmente, né? Então assim... eu achei de uma... uma... riqueza muito grande esse Cooperar para Competir em si, né?”

O SGN3 também relata sua experiência no Grupo Graduado:

“... sobre o APL, é, foi no SINBI, a minha empresa associou ao SINBI, eu já tinha alguns treinamentos com o Marcio e o Brandão, eh...eu tinha ido quando eu já tava... E eu participei em algumas dessas reuniões com eles lá. Que o Wagner falou: “olha, eu não vou, então vai você e acho que é muito bom pra você já ver aí que no porque no futuro você vai me ajudar muito”. Ele já tinha plano para mim. O Wagner ele é muito... ele é bem tranqüilo. E aí eu comecei a participar. Hoje, assim, a minha visão, de quando eu iniciei, não tem nada a ver. Eu tinha uma visão muito pacata, uma visão que não era empreendedora para a empresa.”

Já outro participante relaciona sua experiência inicial no Cooperar para Competir com experiências de cursos que fizera anteriormente. Pela seguinte fala do SGN2, nota-se que ele percebeu a importância do programa pelo que aprendeu no pouco tempo que este durou:

“... já era o suficiente com a experiência que eu aprendi lá no SENAI. No SENAI eu aprendi muita coisa, já era o suficiente. Mas eu gostei, gostei muito mesmo, achei que deveria continuar. Eu não vou parar não, se aparecer eu vou fazer. Que nem, sábado mesmo, dia 31, eu tenho um curso quase o dia todo, eu não vou parar não. Nego fala: ‘ah, você com essa idade?’. Não vou não, isso aí... o dia que morrer morreu, mas eu vou até lá. Porque está me trazendo vantagens, estou fazendo aquilo que eu gosto.”

O SGN4, dada sua experiência na área comercial com representação, diferente dos demais participantes, tinha uma expectativa pessoal e profissional de se qualificar como empresário; e isso fica claro em sua fala:

“Como que eu conheci o Cooperar para Competir? Quando eu fui convidado a participar do APL. Que eu... eu com 17 anos, 18 anos de representação, não sabia nada da indústria. Foi a maneira adequada de se profissionalizar, participando do Arranjo Produtivo Local, no qual eu vou ter treinamento, vou aprender. Se eu já souber de

alguma coisa pelo menos de alguma coisa que você está escutando, você capta, você sempre tem alguma coisa a mais para colocar em prática. E a Claudia do SINBI falou: 'vai ter um treinamento que é a sua cara'. 'A minha cara?'. 'É, é a sua cara. Na hora que vier o Brandão e o Sanches, aí você vai ficar abismado de ver.'"

- Lógica do pensamento pós o programa Cooperar

O desenvolvimento do saber prático permitiu que o SGN3 ocupasse um importante lugar numa grande empresa como a Pé com Pé. Dada a sua grande capacidade técnica, foi convidado a criar uma empresa terceirizada, como já mencionado, e isto permitiu que ele crescesse bastante profissionalmente. Contudo, devido à alteração de função que o presidente da Pé com Pé propôs, ele passou a perceber os limites do saber prático e que, para que fosse além de onde havia chegado, deveria desenvolver outro nível de pensamento. Essa sua percepção bem como a influência do presidente da Pé com Pé neste momento são relatados abaixo:

“Você está focado no processo e eu vou tirar você do processo, eu quero que você enxergue de cima, a área sistêmica de toda a empresa e fortaleça essa empresa em equipamento, em investimento, e nós vamos fazendo esse trabalho juntos’. Eu falei: ‘legal, se você está enxergando isso, vamos tentar’. E realmente passou-se um mês, o conhecimento que eu tenho, muito bom pra mim no setor do calçado, mas eu percebi que eu vou conseguir triplicar meu conhecimento. E aí uma das coisas que ele tinha falado, ele falou assim: ‘olha, você está muito focado em ganhar dinheiro com as mãos. Hora que você perceber que é do ombro para cima que o seu valor é maior, aí você vai lembrar no que eu tô te falando, e você vai mudar. Você vai mexer com pessoas diferentes, você vai conversar com fornecedores, você vai visitar empresas que têm outro tipo de processo trabalhando, você vai implantar processos aqui na empresa, você vai ver resultado e para mim você é mais útil nisso’. E realmente esse foi o caminho.”

A participação do SGN3 no Cooperar para Competir e, mais especificamente, nas discussões propostas pelos professores nos encontros, permitiu que o mesmo compreendesse o significado deste outro nível de pensamento que deveria ser desenvolvido para crescer profissionalmente. Sua fala seguinte expressa tal compreensão:

“Aí eu comecei a focar outras coisas, a me ocupar mais profissionalmente. Saí um pouco mais do processo operacional e eu comecei a procurar a vida empresarial mesmo [...] Então, essa troca de informação, que tinha tabu em Birigui, porque as empresas ‘ah, isso daqui só eu sei, eu não posso passar para ele porque é meu concorrente’. E aí entra o Marcio e o Brandão mais uma vez, que fez quebrar esse paradigma, que é o Cooperar para Competir. Então, eu acho assim: para todos nós foi uma ferramenta muito boa, excelente...”

Já para o SGN4, devido a sua experiência diferente da experiência do grupo, ou seja, a de alguém que viera da área comercial e que buscava qualificação empresarial, sua primeira mudança foi na forma de se relacionar com as outras pessoas, seja no âmbito profissional ou pessoal, visto que a atividade de se relacionar fora essencial na atividade que ele exercera e também o seria na qualificação que ele buscava. Dessa forma, a partir da compreensão da importância dos funcionários e do relacionamento que se deve estabelecer com estes no âmbito profissional, o SGN4 levou o conhecimento também para seus relacionamentos pessoais, como relata na seguinte passagem:

Então... do que o... o sentido do que eu absorvi. Teve um dos treinamentos que eu estava no nordeste fazendo feira, minha esposa foi no meu lugar. E ela já foi no segundo, terceiro, não sei se já foi 3 ou 4 vezes que eles estiveram aqui, se não me engano 3. Não me recordo assim, precisamente. E o que mais me chamou atenção é isso daí, é a maneira que você tem que tratar seus funcionários, da maneira que você tem que conduzir seus funcionários, a maneiras que você tem... e não os funcionários a sua empresa, dentro da sua casa, com a moça que te ajuda, com os teus filhos, na maneira que você tem que conversar, é na academia, às 6 horas da manhã, a hora que eu vou correr e a energia fluindo de uma maneira positiva porque... você ficar emburrado, achando tudo ruim o tempo todo, não vira desse jeito. Eu gosto do sistema Brandão, é um negócio mais claro... sério, objetivo, mas de uma maneira descontraída. E tendo funcionários. Eu tenho gente lá... todos que estão lá dentro comigo têm prazer de fazer o que eles estão fazendo e para quem eles estão fazendo.

Chamou a atenção o exemplo que o SGN4 utilizou para ilustrar o impacto do Cooperar para Competir em sua forma de pensar e de se relacionar com seus funcionários:

“... mas eu dei oportunidade para pessoas, tive que dispensar pessoas; que coisa mais difícil do mundo é você mandar gente embora!... uai, como foi... Você tem que chegar para a pessoa, e falar: ‘meu... Você tem que... tem que mandar embora, a empresa... pelo..’.(...)... Eu vi a Dona Patrícia, presidente do Flamengo falando ‘olha, nós somos eternamente gratos pelo título que o Andrade nos deu, mas pelo bem geral da instituição eu tenho que substituí-lo’. Aí eu falei: ‘ói, que coisa de louco!’. Outra coisa também que eu parei para pensar, porque tive uns 15 dias que eu não estava conseguindo dormir, de ter que dispensar pessoas. E... a pessoa que começou comigo, eu tive que mandar embora. ‘O que eu vou fazer?’ Aquele programa do Justus, o Aprendiz, hora que ele chega na frente ele não fala: ‘olha, sinto muito eu te mandar’, ele não sente piciroca nenhuma. Ele... é, você serve ou não serve para ser sócio da empresa dele. Ou é bom ou não é bom. Ele não sente, ele não pode sentir. Eu parei para pensar e falei ‘não estou sentido nada, meu amigo, acabou, não tem jeito, eu vou ter que te dispensar’. E por outros, que nem o cortador que voltou lá, ele sabia que ele ia voltar. Ele falou: ‘eu tinha certeza que eu ia voltar na sua empresa’, e ele ficou satisfeito de ter sido demitido do jeito que ele foi. Olha que maravilha, que coisa de louco. Eu acredito que tem muito do Cooperar para Competir nesse... nesses detalhes, na maneira de se comunicar, na maneira de falar, na maneira de expor, na maneira de admitir, de demitir na maneira de pedir, na maneira de solicitar, de encaminhar, porque tem hora que você tem que chutar o pau da barraca também, né?.. Eu chamei o Deca e falei: ‘o negócio é o seguinte: a

empresa, nós estamos passando por uma transformação, eu tenho projeto de mudar a cara do sapato, mas isso daí vai demandar alguns meses e eu não sei se isso vai realmente acontecer ou não; eu vou precisar te dispensar e conto com você, sei que se eu precisar de você para quebrar qualquer árvore aí fora, você é meu parceiro, você é meu companheiro, enfim... só que por um motivo técnico e de estratégia da empresa eu vou ter que te mandar embora. Então, você vai cumprir teu aviso prévio, conto com você, você quer sair mais cedo? Uma semana antes?’. ‘Não, SGN4, eu quero ficar o máximo de tempo com você’. Pô, o cara foi dispensado e quer ficar o máximo de tempo comigo? Lá dentro da minha empresa é preto no branco, não tem esse negócio de vir combinar um negócio e depois não fazer, não cumprir; você vai lá, você tem direito...”

A partir da seguinte fala do SGN1 percebe-se a ênfase na questão, já presente na fala do SGN4, de que a consciência que eles passaram a ter com o programa não se limitou ao trabalho no interior das empresas, mas abarcou todos os âmbitos de suas vidas:

“Quando eu e minha esposa, assim... nós conversamos, ela também já participou, né, de alguns desses Cooperar para Competir, então no final de semana que temos esse Cooperar para Competir, quer dizer, a semana que vem a gente consegue ver coisas até mesmo dentro de casa. Até com os filhos, que dá para ser diferente, dá para ser... dá para colocar em si até na realidade de dentro de casa (...) Teve um módulo que só foi Estratégia. Você entendeu? Estratégia é até para sua vida, é para tudo. Então, você pensa em tudo, você não engloba dentro da empresa, a tua vida profissional, mas em tudo, né? É o importante.....Porque a gente consegue... assim... é... Por isso que é importante sempre ter... É claro que só palestra de motivação não vai motivar, mas o importante é colocar assim, da forma como eles vinham colocando, de quando em quando tendo esse Cooperar para Competir, que dava um diferencial, sim, sabe, nas nossas decisões, principalmente na minha decisão, em alguns momentos dentro da empresa. Eu conseguia lembrar de alguma coisa – você entendeu? – que eles colocaram e a gente assim... arriscava com mais segurança. Entendeu? ‘não, eu posso arriscar até ali, porque é possível’. Né? Então... Foi bom.”

8.2.5. Cooperar para competir - dinâmica

- Trabalho de condução

Os participantes falam de uma harmonia e de uma complementaridade entre os professores Marcio e Brandão na condução dos trabalhos e atividades do Cooperar para Competir. Segundo a sua percepção, os professores criavam um clima amistoso e de confiança que permitia que eles tivessem uma experiência prazerosa de aprendizagem. O SGN1 fala mais claramente da percepção da harmonia existente no trabalho de condução:

“... olha... Talvez o Brandão está esquecendo de algum detalhe, e ele já percebeu, e ele entra e fala. Achei interessante isso. É muito bom. Não é um cortando o outro. Mas eu acho assim que é uma parceria que eles conseguem passar um conteúdo muito bom. Porque... É isso que eu percebi, que eu às vezes... Nossa! Um corta o outro! Mas não é, eu acho interessante, um complementa o outro porque talvez está tendo uma visão assim... o outro já enxergou ali, o outro já consegue pegar o gancho, de uma outra coisa, e aí vai. E aí as coisas não fica tão superficial, eles aprofunda, isso é que é importante. Acho interessante nesse ponto, porque às vezes... nós temos um conteúdo, né, ele é passado, mas talvez ele é passado superficialmente, ele não aquela profundidade, e eles conseguem naquilo... que eles estão passando, de fato se aprofundar. O primeiro, em si, eu não fiquei tão empolgado, mas depois que eu participei eu fiquei um pouco empolgado para ver os outros. Interessante.”

O SGN2 evidencia em seu relato a questão da complementaridade entre o professores Marcio e Brandão, e o impacto disso na reação dos participantes durante os encontros:

“... o Marcio e o Brandão é amigo de todos, você sabe disso, né? Principalmente o Brandão, ele já entra aqui, já entra fazendo amizade com todo mundo. E é um dos caras que... um dos melhores cursos que nós tivemos foi os cursos deles, porque eles são animados, não são umas pessoas assim...como eu, assim, caladão, né, são pessoas que fala, que sabe, que conhece. E não sou daqueles de badalar ninguém. Mas eles têm os grandes valores deles, são isso aí, né, são os caras. A gente teve muita amizade pela poucas vezes que a gente se encontrou, foi muito bom... o que me chamava mais a atenção é por ser animado, né, uma pessoa que sabia explicar. Agora, para explicar as coisas, para a gente entender mais era o Marcio. O Marcio era mais... ele não tinha tanta brincadeira, mas tinha mais categoria, sabe? Sabia mais as coisas, tinha... explicava melhor, voce entendia mais, porque ele começava um assunto e ele ia fundo, né? O Brandão também, mas só que o Marcio, nesse ponto, o Marcio era... explicava melhor. E o Brandão era mais brincalhão, mais animado, fazia o pessoal... Às vezes o Marcio estava falando, ele entrava no meio, para seguir no assunto, mas num outro tom, de modo de conduzir o pessoal com brincadeira, e aquilo dava um ânimo danado. Quando ele afastava, o Marcio continuava, então ficava uma... uma... aquilo ficava uma dupla muito ~~~, ficava uma palestra importante, interessante, porque você não desanimava, você não tinha aquele negócio de ficar cochilando, ficar pensando em outras coisas, você estava sempre ligado naquilo ali,né? Ligado mesmo. Por sinal, você vê, era muitas horas e ninguém falta – muito pouco que faltava no sábado depois do almoço, muito poucos que não vinham. Todos que começavam de manhã ia até o final. Até o final. Eu dou grandes valores para eles, viu. Não sei se eu ainda vou encontrar com eles, em algum curso por aí, não sei, mas eles têm grandes valores. Eles são dois garotos de muita capacidade, viu?”

A partir da percepção que os participantes tiveram do trabalho de condução e das repercussões deste, a importância que eles davam para os encontros e o compromisso que passavam a ter com o programa mudavam; sendo que tal mudança está presente na seguinte fala do SGN4:

“... de... de aprendizado, de...de...de....de dois professores, tem um terceiro, mas dois professores que transmitem um ensinamento, têm uma... uma maneira de expor, o Marcio mais técnico, mais sério, falando, de repente entra o Brandão chutando o pau da barraca e já vê e já..., já..., já dá os pitacos dele, de Bauru, e de não sei o quê e... de como é, e dos exemplos que eles citam, dos alunos, da FGV, de empreendedorismo que existe, da maneira de se fazer, de não deixar para depois, e achar que está bom. Enfim, tudo... é um negócio que é energizante, é... você sai... tem gente, eu fico desesperado de ver o povo achando ruim, porque está perdendo um churrasco.”

- Participação, troca de idéia, oportunidade de defesa de uma idéia, de exposição

O SGN1 evidencia a importância do programa comparando a participação em um fim de semana com um semestre na faculdade de administração. Assim, para ele, a participação do programa representou uma oportunidade de aprender intensamente temas de Administração:

“Olha, eu fiz faculdade de Administração e eu vejo assim que... aqueles finais de semana valem mais por um semestre de Administração em si... Então é muito bom. Então, diante... claro que às vezes ele falava algo de alguma linguagem assim... administrativa, tudo, né, e aí a gente, em si, eu... como estudou, a gente até pegava até além. Isso era muito bom. Mas um semestre de Administração que eu fiz e um final de semana com eles a gente aprendia olha lá senão mais. Então, foi gratificante mesmo.... Muito bom.”

O SGN1 fala também do espaço que o Cooperar para Competir proporcionava para que eles pudessem se expor, falar de suas histórias pessoais, além das dinâmicas realizadas pelos professores, as quais permitiam que eles articulassem história pessoal com questões profissionais:

“Teve uma vez que ele fez uma experiência de escrever, sabe, que você é, tua história, o que você gosta, o que você não gosta, para você definir: e hoje? Tudo aquilo que você escrever. E quando você era criança? Escrever. E hoje, tudo aquilo que você batalhou para isso ou não? Então, são coisas, como eu falo, né, que deixam a gente inquieto... Isso... Isso também resultou desses... E olha que eu não tive muitos desses finais de semana com eles, e acho que eu participei de uns 4 só. Mas foi muito bom.”

- Participação enquanto terceiro

A fala do SGN2 mostra bem as diferenças entre os empresários e terceiros; e que, quando o tema era comum a todos, o sentimento era de que todos se beneficiavam igualmente. O exemplo citado de tema comum - problemas de Recursos Humanos - ilustra bem esse sentimento. Contudo, ao mesmo tempo em que se refere aos temas comuns, também fala de “sobras” para os terceiros:

“Ah, nós nos sentíamos bem, porque os primeiros cursos até o primeiro, o segundo e terceiro, eu não me lembro muito bem quantos foram, não era tanto comprar e vender, era mais... era no geral da empresa. Era falar da empresa. Isso, para uma empresa terceirizada e uma empresa fabricante, {a teoria} é a mesma coisa, né? Então, era... A gente se sentia bem. Sentia bem, porque sempre estava sobrando algo para a gente. Para a gente aprender, para a gente levar para a empresa da gente. Algo só, não bastante coisa. A gente levava, porque eles falavam muito em Recursos Humanos, Recursos Humanos hoje é importantíssimo numa empresa né? O que nós acabávamos de conversar aqui, falando o que que é Recursos Humanos numa empresa é tratar o funcionário como se deve, né; então, eles falavam muito e aí interessou muito para nós. Até... foi só mesmo o último curso que foi... Que não foi tão interessante para os terceiros, mas nós se sentia muito bem. Muito bem mesmo.”

- Dinâmica do curso

Considerando-se que o Grupo Novo não vivenciou toda a dinâmica do Cooperar para Competir, o que se notou foi que eles especulam sobre a mesma. Observou-se que, especificamente sobre a dinâmica do curso, o SGN1 refletia se ela seria a mesma, caso o programa fosse conduzido por outros profissionais; e esta reflexão segue abaixo:

“... olha, eu já não sei... vamos supor, se colocarem outras pessoas para dar este mesmo eh... módulos... esse mesmo conteúdo, não sei se outras pessoas conseguiriam passar da mesma forma deles dois, né? Então, eu não sei se a gente tá falando muito, quer dizer, elevando demais a pessoa deles ou é o conteúdo em si, aquilo, da forma, do preparo a ser feito, mas eu vejo assim que a forma deles colocarem né, quer dizer influencia muito. Por quê? Porque eles têm um conhecimento muito grande nessa parte. Então, em tudo, tudo que eles têm falado eles colocam o importante, como um testemunho. Dizem que... se palavras, né... se palavras mudam, os testemunhos arrastam. Então eu acredito que assim, tem muita eficácia o conteúdo que eles passam porque eles têm experiências vividas, no sentido de passar: ‘olha, essa empresa passou isso, a gente, a gente consultou isso, isso aqui, é assim, olha, passando por essa empresa e aconteceu isso’. Então era interessante esse ponto também...”

Para o SGN2, além do clima amistoso criado, observava-se que nada do que era colocado como questão era deixado de lado; pelo contrário, ele via que os professores se interessavam e discutiam até o tema ser esgotado:

“... muitas coisas chamou a atenção. Primeira coisa que mais me chamou a atenção é que eu sou acostumado a fazer muitos cursos, o que mais me chamou a atenção foi o jeito que ele recebeu o pessoal, recebia com aquela harmonia, parece que ele era amigo de muitos tempo, né? E ia falar de um por um, pessoas por pessoas, ele não ficava falando ao público, ele ia de um por um cumprimentar e falar, discutir um assunto, se a gente questionava um assunto com ele, ele se interessava mesmo, para explicar aquilo direitinho, para deixar aquele assunto resolvido: o importante deles era isso, deixar o assunto resolvido, não ficar no meio do caminho, no meio termo. Mesmo que... Porque eu acho que eles sabem tudo, né, com certeza eles sabem tudo. Muitas pessoas criaram argumento, contestaram com eles. Eles procurava deixar em prato limpo, como é modo de dizer. É o que eu tenho para falar deles. Só tenho que falar bem, não tem que falar mal de jeito nenhum. Só não digo que para mim, como sendo terceiro, não era tão... tão... importante para mim, porque eu sou terceiro, e terceiro tinha poucos, acho que uns 3 ou 4 só. O resto tudo fabricante e nós terceiros éramos 3-4. Então a gente ficava meio... Mas foi bom. Foi bom.”

Já o SGN3 observava que a dinâmica do curso era estimulada por dúvidas e perguntas inusitadas, que faziam com que eles parassem para se questionar. Além disso, o tipo de dinâmica permitia que eles se expusessem ao fazer as perguntas e efetivamente participassem do programa. Segue a fala do SGN3 sobre o que esse tipo de dinâmica possibilitava:

“Aí eu pensava assim... Porque muitas vezes eu tava assim, uma pessoa perguntava, “pô, mas o cara perguntar isso?”. Mas aí eu peguei... eu pensei: se ele perguntou isso eu também posso perguntar e fui... perguntando... fiquei bem à vontade, fui aprendendo ali mesmo no grupo, observando situações e falei: também posso perguntar.... sobre perguntar. O que perguntar eu acho assim, é o que mais nos enriquece quando a gente perde o medo de perguntar. Isso é uma coisa assim... eh... Eu não fui educado, de repente a minha própria família não me dava essa liberdade de perguntar muito e aí eu tive... cresci naquele receio: faça o que eu falo, era um regime meio bruto, talvez isso tenha impedido eu ser... perguntar mais. Mas hoje não, hoje eu pergunto tudo.”

8.2.5. Cooperar para competir - efeitos

- Crescimento pessoal, conceitual e emocional de quem participou

SGN1 sente que uma das grandes lições que leva é que há outros meios para prosseguir:

“Em tudo; olha bem, nem tudo é eterno. E mesmo nas dificuldades... Saber que tem outros meios, é isso que a gente aprendeu. Meios para prosseguir. O importante era,

toda essa turma que estava aí e a gente moveu alguma coisa para a gente trabalhar juntos, sei lá, fazer, não morrer, mas dar uma continuidade; tem aí a universidade que vai agora...”

Já SGN3 enfatiza como crescimento adquirido no programa a quebra de paradigma que tinha:

“... quebrou o paradigma? É... eu acho assim... para mim quebrou porque eu estava... eu tive admiração por eles, porque sempre falava FGV... isso era tão distante... tão distante. Hoje está próximo, nós temos o COC aqui, eu quero fazer o MBA pela FGV. Vou fazer. Então, hoje eu vejo assim, que é FGV... eu lia sobre FGV e tudo... e vejo o contato... o intercâmbio que tem com Harvard e as outras universidades, então a gente viu hoje assim, como um castelo mesmo, assim, uma coisa brilhante, onde que tem só pessoas brilhantes, eu tenho essa admiração pela FGV. Então é uma coisa assim que pra nós, pelo menos pra... pra mim é distante, é muito distante essa informação dessas pessoas. Então, no momento que eu estive de frente com elas, eu vi elas tão importantes para mim, que já era um ídolo, que talvez eu já tinha um sentido figurado delas, assim, uma imagem de ser uma faculdade, uma das melh... a melhor do Brasil, aí e... eu fiquei então... louco. Focado para pegar conhecimento, ver o que que eles tinham para falar, para vivenciar cada palavra, cada assunto, cada trecho, cada dinâmica... eu me entreguei por inteiro pra eles. Então, isso foi o que favoreceu a quebra dos paradigmas, conceitos, isso me ajudou totalmente. Não posso assim compa... Não tem nem como, eu ou olhar do lado, ou no meu passado, eu não consigo me enxergar... nossa, eu não tenho nem como medir, uma porcentagem, é muito grande, de conhecimento que eu adquiri, eh... as dinâmicas de participar ali com eles que fazia com que a gente pensasse. “Pense aí o que você gostou de fazer e não faz mais. Ou o que você fazia... muito e deixou de fazer”. Então foi coisas assim que fazia a gente pensar. Deixar aquela ignorância... sentar como uma criança... eu tô com meu carrinho novo... mostrar para todo mundo”.

Um outro aspecto importante que SGN3 leva como legado é a idéia de compartilhar o que aprendeu:

“Então quando você... eu aprendi ter um conhecimento novo, distribuir ele para todo mundo. E hoje eu tô fazendo isso. Eu pego o conhecimento e formo pessoas..... Então aí você já pega... sabe, isso é gostoso, você dividir... e é bom quando a gente sabe. É melhor, você se sente seguro, fala de tudo quando você sabe. Então, eu quebrei esses paradigmas foi nesse estranhamento mesmo que é o Cooperar para Competir aí, que eu acho que foi uma coisa que... não sinto mais ter paradigma, ter medo de alguma coisa, aprender o que é novo....”

- Vislumbre da cooperação

O impacto que o programa, em sua curta duração, teve permite compreender o alcance das experiências deste grupo. Na fala de SGN1, por exemplo, observa-se o vislumbre que teve em termos de possibilidade futura de cooperação no âmbito pessoal e de sua empresa.

“E isso, assim, dentro da minha própria empresa, minha vida pessoal, isso... Toda vez que a gente ia... Às vezes a gente não lembra de detalhe, mas aquilo eh... por a gente ouvir aquilo teve um impacto, a gente sempre lev... leva na vida, para a gente estar fazendo fazer algo que a gente escutou naquele dia. Então, assim, foi muito bom. Foi ótimo.....as realidades, eh....achamos que não temos talvez uma capacidade em si, mas talvez da forma que é colocado, da forma que o Brandão eh... nos atiçou, nós podemos ser competitivos sim, cooperar comigo mesmo, cooperar... né... Levando algum benefício para a própria empresa, para essa empresa ser, né, uma realidade dentro do mercado em si. Então eu vejo esse projeto, o Cooperar para Competir, é muito bom. De fato é isso.”

- A questão do fim de semana no contexto do interior (sextas e sábados)

Neste grupo também aparece fortemente a questão do fim de semana e sua importância:

“Olha, eu fiz faculdade de Administração e eu vejo assim que... aqueles finais de semana valiam mais por um semestre de Administração em si.{{risada}} Então é muito bom. Então, diante... claro que às vezes ele falava algo de alguma linguagem assim... administrativa, tudo, né, e aí a gente,em si, eu... como estudou, a gente até pegava até além. Isso era muito bom. Mas um semestre de Administração que eu fiz e um final de semana com eles a gente aprendia olha lá senão mais. Então, foi gratificante mesmo. {{pausa}} Muito bom.” (SGN1)

“... eu fico desesperado de ver o povo achando ruim, porque está perdendo um churrasco. Pô, churrasco você faz todo dia. Agora, você escutar dois professores do nível deles, pra... te... agregando valor à tua vida profissional, pessoal, enfim, de um modo geral, você não pode achar ruim que está perdendo um churrasco de jeito nenhum. Pra mim podia ficar até o domingo que eu não ia achar ruim de maneira alguma.” (SGN4)

- A questão da parada/corte do Programa

O fato que caracteriza este grupo e o diferencia do Grupo dos Graduados é a frustração em relação à interrupção do curso. Pelas falas coletadas, podemos observar o impacto que o corte teve nos participantes:

“Eu sei que não é nada barato, mas... poderia se ver um meio de ‘Cooperativar’ de pegar o pessoal pra um cooperar... para uma empresa cooperar com a outra para a gente ser mais competitivo, ouvindo, né, coisas assim, sabe, dessa riqueza, dentro do mercado, dentro dessa maré de luta aí, dessa guerra que nós estamos travando aí, quer dizer... E ser diferenciados. Então, eu acho importante, eu gostaria que de alguma forma se pudesse continuar... Sei que... aí teria que mexer em muita coisa....[...].... é bom... É isso... Mas tudo que eu já falei! Vixe! ... é uma pena.... ter parado. Verdade! ...então tem... a gente tem, mas.... é uma oportunidade que ficou pela metade, né? ah, nem vou falar que é frustrante, porque a gente tem que continuar. Mas assim... era um incentivo muito bom, você entendeu? Estava ajudando demais a empresa, as consultorias (eu estou dizendo do APL, né?).... Agora tem que dar sequência. Por mais assim, às vezes, que a gente tem uma realidade disso, sendo concreto, com profissionais dizendo é por aqui, ajudando, quer dizer, e como eu sou sozinho na empresa, eu não tenho como partilhar. É claro que eu tenho os meus funcionários, os braços direitos, tenho meus gerentes, tudo, mas mesmo assim eu sou só. Então, tendo uma assessoria dessas, sendo que não é fácil tá pagando uma empresa assim, né de porte pequeno do jeito que é a minha... então que dizer que para mim estava sendo assim... muito bom. Mas.... existe, né... Em tudo; olha bem, nem tudo é eterno. E mesmo nas dificuldades...” (SGN1)

“E participei de umas 3 ou 4 reuniões, eu não me recordo agora, e foi muito bom, eu achei muito bom. Até estou sentindo um pouquinho de falta, porque estava aprendendo muitas coisas, ~~ apesar de eu ser terceiro..... . Eu tive... não me lembro bem se foi umas 3-4 reuniões e depois parou, ficou meio... triste isso. E ficamos nessa, esperando, se voltava ou não, chegamos até aquela reunião que nós tivemos, conversando e estamos hoje de novo, eu não sei se essa sequência como vai ser, né? É isso que eu tenho para falar para vocês. Foi muito bom. Tem alguma coisa a perguntar, você pode perguntar....” (SGN2)

“... eu pretendo fazer muito mais ainda. Aprender muito mais, melhorar cada vez mais... espero que a gente possa, como eu disse na reunião da semana passada, que retome logo as atividades, porque tanto o Cooperar, que é o que vocês estão fazendo aqui como os outros treinamentos que a gente estava implantando, de sistemas, de cronoanálise e de... até da parte financeira, que estava tendo um acompanhamento, daí pára tudo, então você vem numa sequência e voltar logo para a gente poder... Porque são dois anos, né, tem a outra fase, também, né, que tem a... os iniciantes e tem os graduados, que eles falam, né? Tem a outra parte lá também, e o Cooperar vai até o final, né, não sei como é a programação deles. Enfim, estou ansioso para que volte logo o treinamento, o relacionamento com eles, tá um negócio muito positivo e muito interessante, muito interessante.” (SGN4)

9. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a análise e interpretação dos resultados iremos, inicialmente, apresentar a dinâmica que observamos na entrevista coletiva do Grupo Graduado cotejando, ao mesmo tempo, com os resultados das entrevistas individuais anteriormente apresentados. Num segundo momento, faremos o mesmo com o Grupo Novo. Após este processo analítico-interpretativo, compararemos os dois processos, o que permitirá compreender quais foram as condições que levaram o grupo Graduado à cooperação e o Grupo Novo não. A técnica utilizada nas entrevistas coletivas permitiu observar o modo como eles experienciaram o Programa e, mais especificamente, qual a relação estabelecida entre eles e eles com os professores.

9.1. Grupo graduado

Após a instrução inicial dada ao grupo, observamos que S2 ocupava uma posição mais periférica inicialmente, pois S1 sutilmente ficava de costas para ele. Em termos de dinâmica do grupo, levantamos a **hipótese de que S2 representava simbolicamente aqueles que inicialmente não participavam do esboço do grupo que estava se formando**. Quando os entrevistados começaram a falar, percebemos que todos os participantes olhavam diretamente para o pesquisador (e, eventualmente, para os assistentes), em uma relação “um a um”. **A interação era de cada um com o pesquisador, sem relação entre os entrevistados. A hipótese que levantamos é a de que isso reproduz a postura deles no início do programa.**

O S4 é aquele que toma a iniciativa de falar para “autorizar” o S1 a começar. Além disso, pela configuração espacial inicial, os dois sentados no centro e de frente ao pesquisador, é como se esses sujeitos fossem incumbidos de tocar o grupo no início. Neste primeiro momento, eles se configuram como uma dupla e, apesar do diálogo entre os dois, eles ainda estabelecem uma relação “um a um” com o pesquisador. Assim, é como se o S4 autorizasse o S1 a começar a falar não para o grupo, mas sim para o pesquisador.

Chama a atenção o que S1 fala a seguir: “do projeto que iria se chamar Cooperar para Competir já foi um pouco novidade”. Levantamos a hipótese que a novidade que ele menciona refere-se à associação entre cooperação e competição, pois, para ele, não seria novidade falar em cooperação *ou* competição. Quando fala, na sequência, sobre o prazer e a preocupação com que recebeu a notícia do Programa, **pode-se associar prazer com a cooperação (“é um caminho bom”) e preocupação com a competição**, pois a vivência que tinha na comunidade mostrava a existência de “uma cultura ainda fechada”. Temos a impressão de que ele falava em nome de todos, como porta-voz do grupo, uma vez que observamos que não havia contestação e sim anuência em relação ao que estava sendo dito. Percebe-se que o clima geral é de concordância inicial. Outro ponto importante em

relação a essa questão é que o S1 caracteriza muito bem quem ele está representando, em nome de quem ele está falando: “o grupo que trabalhou e que participou ativamente mais”. A fala inicial do entrevistado é caracterizada, então, por uma síntese do processo vivenciado no Cooperar para Competir, com começo, o desenrolar e a chegada: “no desenrolar do projeto e. no desenrolar, na sequência de reuniões do Cooperar para Competir o grupo que trabalhou e que participou ativamente mais, eu entendo que nós evoluímos bastante nesse aspecto e hoje trocamos informações, mesmo informações a respeito de nossos negócios com mais tranquilidade do que trocávamos antes”.

Nesse momento S2 complementa a fala de S1, citando o desbloqueio que ocorreu entre os participantes. S2: “desbloqueou”. S1: “é, desbloqueou, embora ainda tenha, quando a gente fala é de alguma ação conjunta, a gente sente assim e aí, não no grupo graduado e mais próximo, mas do conjunto, sim, uma preocupação, alguém já joga um pezinho atrás, para se apoiar melhor, você vai ver no veredicto final”

A nossa hipótese é que a expressão “já joga um pezinho atrás, para se apoiar melhor” é utilizada para caracterizar a atitude daqueles que fazem parte do conjunto inicial de participantes - não do que chamamos de Grupo Graduado – e representaria o estágio de desbloqueio, mais inicial, em que esse grupo ainda se encontraria. **Dessa forma, poderíamos pensar que uma fase inicial de desbloqueio é caracterizada por uma sensação de pouco equilíbrio e, portanto, maior cautela para agir, o que levaria a pessoa a ainda buscar apoio jogando um pezinho pra trás; enquanto que, numa fase posterior de desbloqueio, quando superada aquela primeira fase, o indivíduo sentiria um maior equilíbrio, estando assim, mais preparado para arriscar-se em uma ação conjunta.** Este segundo estágio é onde os integrantes que S1 considera o Grupo Graduado e mais próximo se encontrariam.

A expressão “você vai ver no veredicto final” parece endereçada ao grupo para, tacitamente, alertar que no final haveria um julgamento em relação àqueles que jogam “um pezinho atrás”. Ao mesmo tempo, o termo “veredicto final” utilizado reforça, no nosso entender, a idéia da necessidade de um juiz, de alguém que emita um julgamento, ou, por ser no final, que emita a palavra final, definitiva, a decisão última. **Nesse sentido, a necessidade de um juiz indicaria um grupo que ainda não tem autonomia enquanto grupo.**

S4 reconhece que ele, por ter entrado um pouco mais tarde no Programa, teve receio de encontrar dificuldades ao se inserir no grupo, mas, ainda assim, acredita que também desbloqueou. Isto ocorreu porque “o pessoal lá se doou muito, né?, porque não era fácil ficar sexta-feira e sábado até 4 horas da tarde. E o resultado aconteceu”.

Nesse momento da interação, S3 chega e uma nova dinâmica se inicia no grupo dada a necessidade de introduzi-lo aos temas em debate. É interessante observar o movimento do grupo com a chegada do novo participante: fala-se de doação, da competição que existia e da surpresa do desbloqueio que houve. Esse movimento pode ser pensado enquanto uma reprodução da forma em que foi ocorrendo a construção desse grupo no Cooperar para Competir. Isto fica claro na retomada de S4: “e daí que surpreendeu, e daí me surpreendeu, eu tive uma, uma boa percepção que eu não tinha tido antes, há muito tempo atrás, porque eu não participava muito das coisas, igual ao S1 eu achava que a cooperação era meio fechada em Birigui...a nível de ilustração, eu estava conversando com o Roberto, que trabalha com a gente no departamento pessoal, não, no departamento de vendas, na época da Popi, se o dono da Popi visse ele conversando com

alguém de outra fábrica no bar ele era mandado embora antes que chegasse lá dentro. Essa é a cooperação que Birigui tinha”.

O S5 faz, então, sua entrada de maneira bastante discreta. O momento é curioso: justamente quando se fala sobre o clima de desconfiança a ser superado. Ele reafirma esta realidade através de dados históricos e o diálogo é estabelecido com o S4: é como se este, que representa a inteligência, tivesse aberto o caminho para o S5, que personifica no grupo a história e a tradição, entrar.

S5 concorda com a colocação de S4 feita anteriormente sobre a cooperação “fechada”, mas faz uma correção. Ele enfatiza que somente o “pessoal que ocupava a liderança” que não podia entrar em bares, e acrescenta ainda que não era somente entrar em bar para beber, mas também para tomar café. Relata que o trabalho do APL iniciou uma transição sadia de desconfiança para a confiança. Conclui sua fala dizendo que também ficou surpreso: “Então foi uma grata, foi uma surpresa muito boa pra mim, ver que o que é que a gente conseguiu andar junto e fazer coisas juntos, embora, não é?, competíssemos estrategicamente com coisas diferentes mais ou menos”.

O S1 introduz o S3 na entrevista através do relato da dinâmica que havia ocorrido desde o início da entrevista, ou seja, que até aquele momento eles haviam feito o que o pesquisador havia demandado - “o Seiji pediu para cada um explicar...”. Até esse momento, apesar de o S3 ter chegado ao local, ainda não havia grupo, uma vez que ele estava ainda de fora em relação ao que estava sendo falado.

S1 observa, então, que somente ele e o S4 haviam falado e convida S2, S3 e S5 a participarem. Esta preocupação e cuidado de S1 é importante no processo de integração deles e, ao mesmo tempo, nos permite pensar que provavelmente traduz o processo maior vivido no Programa Cooperar. Se S1 sutilmente havia ficado de costas para S2, é ele quem se dá conta e abre espaço para S2 falar. **Podemos observar, portanto, que S1 assume mais ativamente o papel de criar vínculos entre eles.** Mesmo usando a autoridade do pesquisador - “o Seiji pediu” - é ele quem toma a iniciativa de fazer valer o pedido. **Assim, nota-se aos poucos um movimento de criação de vínculos entre eles e o processo de autonomia deles em relação à autoridade do pesquisador.** Simbolicamente, defendemos a idéia de que o pesquisador Seiji representa a autoridade que os professores Marcio e Brandão tinham no Cooperar.

Dada esta nova configuração do grupo, S5 retoma dados históricos a respeito da construção do Programa Cooperar para Competir. Apesar de ter participado no desenho deste programa, ele percebe que não tinha idéia de como, na prática, seria desenvolvido: “A gente não tinha uma compreensão exata”. Para nós, esta expressão tem um sentido polissêmico: pode significar que não tinham uma compreensão exata do que os professores Marcio e Brandão estavam fazendo, e pode significar também que não havia uma compreensão exata do que, de fato, estava acontecendo com eles, empresários, naquele momento (não tinham a capacidade de entender o que estavam vivenciando).

Apesar disso, o trabalho desenvolvido, segundo S5, foi “levando a um clima de confiança, troca, porque não tinha nada assim que nos distanciasse um do outro. Então, foram crescendo as trocas, a relação, a amizade, e nós fomos percebendo também, durante o, durante o Cooperar para Competir que os nossos problemas eram exatamente iguais, eles mudavam de endereço porque obrigatoriamente as nossas empresas estão em locais diferentes (rsrs). ou ainda que não tinham uma compreensão exata de que tinham os mesmos problemas”.

De acordo com esta colocação, podemos pensar qual foi a hipótese do S5 que permitiu que eles saíssem da situação de desconfiança para a de confiança: **para ele, a compreensão exata de que todos tinham problemas iguais foi o fator gerador da confiança no Cooperar para Competir**. O que tal hipótese significa, então? A hipótese nos permite pensar que aqueles que não cooperavam entre si não tinham consciência de que eles tinham/têm o mesmo problema (dessa forma, cada um estaria tão imerso em seus próprios problemas, achando que estes eram exclusivos e que não tinham nada a ver com a realidade dos outros, que não percebiam como todos os empresários eram iguais – ou seja, era cada um pra si).

O S5 ainda relaciona consciência com liberdade em sua fala. Nesse sentido, pode-se pensar que, enquanto cada um estiver focado em seus próprios problemas, eles seriam seus prisioneiros. Ao passo que, com o Programa, ao ganharem esta compreensão, eles ganhariam também liberdade não só de se ajudarem mutuamente, mas também de serem livres do próprio problema. A identificação permitiu que eles analisassem os problemas dos demais ao compreender o seu próprio problema, uma vez que todos compartilhavam das mesmas dificuldades. **Eles estavam, portanto, presos a uma forma de pensar – a busca por resultados – e tinham que se libertar desta prisão criada por um esquema de pensamento**. Com a vivência de outro esquema, a vivência da liberdade que o Programa proporcionou, foi possível se libertar. A questão da liberdade para o S5 é discutida também anteriormente em diversos trechos de sua entrevista individual.

É interessante ressaltar o momento em que o S5 menciona a S3 que apesar de conhecê-lo há bastante tempo não tinha consciência de que possuíam o mesmo problema. Ali, percebeu-se que existia um bloqueio em relação à idade, mas a consciência de que ambos tinham o mesmo problema os igualou, ou seja, o problema deles não era de idade. Tal situação ilustra a consciência adquirida de que agora eles estão no mesmo barco – idéia presente também na entrevista individual do S1. Da maneira dele, S5 expressa a mesma idéia de S1, ou seja, a consciência de estarem no mesmo barco, que veio da consciência de que todos têm o mesmo problema, o que faz com que sejam eliminadas as diferenças individuais entre eles. Situação semelhante ocorre em relação ao S4, que, apesar de mais novo que S5, tinha um conhecimento, uma experiência que este não possuía (aqui a barreira é em relação a um saber, experiência). Assim, a hipótese complementar que levantamos em relação ao S5 é que, para ele, “temos problema iguais”, significa, “somos iguais”. **O fato de todos terem os mesmos problemas funcionaria como uma régua comum, que permitiria que eles também partilhassem a mesma dor, a mesma angústia**. Isso nos leva a pensar que, para o S5, ter o mesmo problema também significa sofrer da mesma maneira, ter as mesmas angústias, chegando a uma tese de que é necessário “Compartilhar para cooperar”. Este tema da igualdade entre eles é discutido na entrevista individual do S5: “Eu acho que isso é maravilhoso, cara, quando você transcende sexo, idade, posição... posição social... sabe? Quando você transcende isso é uma coisa maravilhosa... aquilo dá uma fluência, e aí você não tem... os parâmetros deixam de existir...”

Deve-se ter em vista que, até aquele momento, cada um dos participantes estruturava sua fala de acordo com a demanda do pesquisador e, dessa forma, cada um, segundo um ângulo diferente, faz uma síntese do processo vivenciado, principalmente em relação ao impacto inicial e ao resultado final do Cooperar para Competir.

A discussão em relação ao S5 revela com clareza o lugar que ele ocupa no grupo e na história do Cooperar para Competir, fala de um lugar distinto. Ele é quem conhece a

gênese histórica do programa, pois foi um de seus arquitetos mais importantes. Este sujeito viu no modo que os professores Marcio e Brandão trabalhavam a possibilidade de ultrapassar a barreira da desconfiança e a possibilidade da instauração da confiança. O S5 pôde viver situações que lhe deram *insight* de que era possível criar um clima de cordialidade entre empresários e - porque não? - de colaboração. Esse *insight* era, contudo, uma aposta inclusive para o próprio S5, como podemos observar em algumas falas que expressam suas dúvidas em relação à consecução do trabalho que estava sendo realizado.

Neste momento, o S5 faz com o S1 a mesma comparação estabelecida anteriormente com o S3 e o S4. Aqui a barreira transposta é em relação ao poder monetário (crédito) que o outro detém, o tipo mais significativo de poder para quem tem um negócio, uma empresa, pois a pessoa detentora desse poder pode ser o limiar entre o fracasso e o sucesso. **Uma hipótese que pode ser levantada a partir de todas as comparações é a de que o S5 teria relatado as quebras de barreiras na seqüência em que elas foram vencidas durante o Programa:** primeiro a de idade, depois a de conhecimento, e, por último, a do poder monetário – seqüência esta que expressaria o grau de dificuldade para transpor cada uma das barreiras. É interessante notar que, até o momento, ele ainda não tinha mencionado nenhuma barreira quebrada em relação ao S2.

Percebe-se também, na fala do S5, a associação feita entre cooperação e benefício, enfatizando os “pontos positivos”, ao passo que o S1, além de retomar e concordar com a fala de S5, também fala de um ponto negativo, associando-o com “autodefesa”, esta uma forma de falar da desconfiança. **Autodefesa, neste ponto, é quando a pessoa se fecha, se defende, ou seja, S1 fala da sensação de como era antes do “muro” (metáfora usada pelo S5) cair.**

A partir do fato de que cada um utiliza uma metáfora diferente para falar de um mesmo conceito, pode-se pensar qual é o momento do grupo. **Eles guardam ainda uma certa postura individualista, entretanto, já se percebe um primeiro movimento mais efetivo para o coletivo, uma vez que eles já começam a falar não só retomando, mas também concordando com que o outro dissera anteriormente.** Por exemplo, o S1 não retoma qualquer fala do S5, mas, especificamente, a fala sobre a situação “sem muros”. Fala ainda como eram as relações antes e concorda que hoje a realidade é como o S5 havia dito, no que diz respeito à relação de confiança. Em suas próprias palavras, a relação “sem muros” é quando a pessoa não se defende – se defender seria, portanto, sinônimo de desconfiar (defesa = muro). **Assim, como já mencionado, apesar de eles usarem metáforas distintas, percebe-se uma concordância de conceitos – os sujeitos começam a estabelecer um sistema de significação comum. Nossa hipótese para essa situação é a de que o início da construção de relacionamentos de confiança ocorre quando as pessoas começam a se abrir para compreenderem o modo como os outros atribuem significados para a relação de desconfiança e confiança.**

S3 retoma a conversa do S5 e do S1, mas, ao contrário dos outros, não relata o programa em termos de processo, mas, sim, em termos de confiança e desconfiança, descrevendo os níveis de desconfiança que foram sendo superados no decorrer do Cooperar para Competir. Nesse sentido, o impacto do Cooperar para Competir foi o de ter aproximado mais ainda aqueles que participaram, tornando-os até mesmo amigos. Deve-se lembrar que este é o contexto em que está se construindo a possibilidade de compreensão mútua, e, dentro deste, o S1 faz uma síntese do que o S3 havia dito, juntando, em uma única frase, a questão da amizade com o lado comercial.

É interessante notar que o S2 finalmente participa de modo efetivo e fala da liberdade, questão anteriormente abordada pelo S5, ele toma consciência que tinham os mesmos problemas. Neste momento, espacialmente, o S2 que estava “de fora” é inserido por S1, ou seja, S1 “abre” um espaço para ele, dá a liberdade para ele falar no grupo. Assim, quando o grupo estava em um processo de síntese, de finalização de um primeiro movimento de compartilhamento de um sistema de significação, nossa hipótese é a de que o S2 estava em uma situação, como ele mesmo diz, de “bloqueio total”. Já no momento em que ele fala, percebe-se claramente que ganha espaço, tem voz e que ele, como representante simbólico dos que não faziam parte ainda do grupo, é aceito. O próprio S2 tem a sensação de que estava bloqueado totalmente no grupo até aquele momento.

A partir destas considerações, **constatamos dois níveis de vínculos que se desenham: o do grupo como um todo, que atingiu um nível de confiança/cooperação comercial/material; e o de um pequeno grupo, que chegou à construção da amizade.** S2 representaria simbolicamente os que não estão neste último nível, ou seja, os que só falariam de cooperações materiais e financeiras. Ainda assim, o mais importante é notar que **este momento representa o início da construção das relações de confiança e cooperação.** Em que pese estarem em diferentes níveis, ainda assim eles estão se abrindo e todos sendo incluídos. A importância da presença do S2 na entrevista coletiva fica clara aqui, uma vez que – repetimos – ele representa os outros, aqueles que não chegaram ao patamar de amizade, e isso fica nítido primeiro fisicamente, e depois em termos dos temas que vão sendo compartilhados. Nesse sentido, ele é importante para poder se falar em níveis de desenvolvimento e de integração.

Quando o S2 diz – “o problema é o mesmo” – ele retoma o tema do S5, só que problema, para o S2, não tem o mesmo significado que tinha para o S5, pois abrange apenas o aspecto comercial/material no exemplo que ele cita, ou seja, cooperativa. O S3, por sua vez, fala sobre o problema de união, dando um salto em relação ao de cooperativa e, a partir daí, chega à discussão sobre a universidade do calçado. Entretanto, percebe-se um movimento do S2 de volta para a discussão da cooperativa, que é o esforço dele de pensar em fazer algo junto. Assim, pode-se dizer que este esforço representa o desejo de acompanhar o nível de discussão proposto pelo grupo. Na seqüência, S3 concorda que a cooperativa de compra também é uma forma de fazer as coisas juntos e S2, na defesa de sua posição, expõe a idéia de que não houve alicerce na cooperativa e que por isso ela quebrou. Tal exposição leva, então, o S1 a concordar, para a seguir dizer que S2 apresentou uma “boa idéia” e propondo que a conversa deve ser elevada ao nível de debate das idéias, um nível mais abstrato (não material e palpável).

S5 passa, então, a falar em participação, o que deve ser pensado em dois níveis: a participação no programa (que envolve o grande grupo, exceto aqueles que desistiram como o S6 e o S8) e a participação mais ativa na construção de um projeto que vai além (envolve somente o grupo pequeno). A seguir, o S3 retoma a participação no nível mais geral, incluindo a todos, quando ele fala da **questão do fim de semana, ou seja, aqui a presença nas aulas aos finais de semana é mencionada como sinal de união, além de valorização do programa.**

Com essa discussão, o grupo passa a apresentar uma **nova dinâmica: a dinâmica em que um concorda e complementa a fala do outro.** Quando o S3 diz “pensarem mesmo no seu negócio”, percebe-se um esforço por parte deste de englobar o S2 e todos aqueles que ele representa. **Pode-se pensar ainda, a partir desta fala, o momento que**

eles estavam no Cooperar para Competir, ou seja, que eles estavam pensando no negócio deles como um todo, e não somente em obter resultados para esses negócios como identificado no início.

É importante notar que o S5 introduz os grandes empresários nesse momento da entrevista, no momento em que o S3 acabara de fazer dois esforços para unir o grupo. Este fato que o S5 expõe, o de uma interlocução dos micro e pequenos empresários com os grandes, também representa uma situação de união do grupo em relação aos grandes que eram vistos como superiores. Esta foi a forma encontrada pelo S5 para trabalhar a união do grupo.

De acordo com a fala do S4, apesar das diferenças das micro e pequenas empresas em relação às grandes, como o próprio tamanho e resultado, **no campo das idéias eles são iguais, tendo iguais capacidades de estabelecer trocas entre elas.** A percepção que tivemos foi a de que, até a fala do S5, os entrevistados estavam em uma dinâmica de unir o grupo, e, para isso, ainda falavam em termos do negócio, do modo que os donos das grandes empresas ainda eram vistos como superiores. Entretanto, quando o S4 eleva a discussão para o campo das idéias, o grupo percebe que micros, pequenos e grandes empresários podem ter uma interlocução de igual para igual. Nota-se que cada entrevistado vai acrescentando um elemento ao que o anterior dissera, e, dessa forma, vai ampliar a discussão, até chegar ao nível das idéias com o S4. Ou seja, **já se percebe nessa construção coletiva de uma idéia, a construção do vínculo de cooperação mais profundo.** Assim, para que eles possam discutir de igual para igual com os grandes, é importante que haja o compartilhamento comum não só de idéias, mas também do pensamento de união.

S5, neste momento, traz uma preocupação e passa ao grupo o recado de que eles não devem deixar que o que foi construído até então se perca, e que os empresários devem continuar a se qualificar. Aborda, também, a questão de que, considerando o estágio alcançado no Programa, eles não necessariamente precisam do SEBRAE-SP para continuar, desde que mantenham o espírito de quem já sacrificara os fins de semana. Esta discussão surge porque o SEBRAE-SP interrompeu, um pouco antes da entrevista, o Programa e, com isso, surge o perigo desse projeto que vinha sendo construído morrer. Nessa seqüência, há a grande preocupação do S5 de não deixar morrer o projeto, apesar da interrupção, da quebra.

Enfatizando a idéia do S5, o S4 acrescenta que a interrupção do Programa pelo SEBRAE-SP não deve influir na continuidade do projeto, uma vez que, quem considerava o Cooperar para Competir como uma obrigação não chegou até o final e, portanto, não fazia parte do grande grupo. Assim, quem permaneceu e o que foi construído não deve ser vinculado à presença ou não da instituição SEBRAE-SP. Quando o S4 utiliza a palavra “espontâneo”, em oposição a “obrigação”, seu sentido é o mesmo de quando o S5 falara em liberdade, ou seja, eles estão lá porque querem, porque são livres, eles fizeram uma escolha. **Esta liberdade já foi discutida em termos de liberdade de pensar e foi ela que permitiu que eles mudassem do esquema mental de sapateiro para o de empresário.**

No início, ainda não se podia dizer se os entrevistados estavam falando do negócio como sapateiros ou como empresários, e, a partir das reflexões expostas, sabe-se que eles falam de negócios como empresários. Enquanto negócio, portanto, eles podem conversar de igual para igual com todos, porque agora eles abordam a questão em termos de idéias. Assim, em última instância, o S5 e o S4 colocam como condição para que o

trabalho deles não morra o fato daqueles que continuaram, que perceberam a importância de estarem ali por escolha, espontaneamente, serem empresários, enquanto que os que pararam são sapateiros.

Quanto a esta situação, S4 defende a inteligência do negócio na entrevista pessoal. Quando ele contratava um funcionário para sua empresa, afirma que os sapateiros de Birigui estavam muito acostumados a trabalhar com sapato, não com empresa. Acha, então, que esta poderia ser a razão de: “oh, você não vai se relacionar com o S3, não vai se relacionar com o S5 porque ele é sapateiro, etc...”. O valor do Cooperar foi quebrar essa imagem e analisar a diferença entre ser sapateiro e empresário. Outra coisa que o S4 achou importante foi que “a coisa era espontânea. Todo mundo gostaria que todos os inscritos participassem. Mas em quem caiu a ficha, participou até o final. Quem achou que aquilo era uma obrigatoriedade de convênio do SEBRAE, tal, perdeu uma oportunidade de ter idéias novas, tal, que é o que falta”.

Tudo isto posto, percebe-se que uma das coisas mais importantes que mudou com o trabalho dos professores Brandão e Marcio foi a relação com o estudo. **Essa mudança ocorre porque o estudo passa a ser espontâneo e porque eles passam a pensar no nível das idéias.** Com isso, eles encontraram no programa o prazer de aprender, pensar, refletir, questionar, debater, trocar idéias (tudo o que implica o estudar). Sapateiro seria igual a obrigação, que seria igual a desprazeroso (sapateiro = obrigação = desprazeroso), enquanto empresário seria igual a espontaneidade/liberdade, que, por sua vez, seria igual a prazeroso (empresário = espontaneidade/liberdade = prazeroso).

Quando o S2 fala em utilizar o conhecimento, pode-se perceber que ele ainda precisa ver um fim prático naquilo que aprende. O S3, em seu papel de integrar a todos, concorda, mas retoma a idéia do S4 de não ter caído a ficha. Logo após todos falarem juntos sobre o esforço feito para ligar para os que não estavam comparecendo, o S3 fala da necessidade de que a ficha daqueles também caísse, ou seja, que eles percebessem que o programa não era obrigatório. Assim, só caiu a ficha para aqueles que entenderam a importância do Cooperar para Competir, perceberam a importância da cooperação, e que só comparecia quem estava “a fim”. **Nesse sentido, a importância de cair a ficha é a de que, só estando livremente lá é que vale a pena, porque o efeito disso é descobrir o prazer de estudar/pensar, o que possibilita que eles se coloquem de igual para igual em relação ao mundo.**

A seguir, há uma aparente mudança de tema feita pelo S5 quando ele fala de um “outro fator que vale a pena comentar”, sendo que o primeiro havia sido a questão do SEBRAE-SP, da interrupção, da saída. A hipótese é a de que a fala do S5 não vem nos apresentar um “outro fator”, mas sim vem falar sobre a continuidade e as conseqüências daquilo que eles vinham relatando. Quando os participantes vão “mudando a mente”, encontrando prazer em pensar, isso possibilita que eles desenvolvam idéias, projetos, dos quais sobreviveu a proposta da universidade corporativa. No contexto do “advento”, presente na fala do S5, essa universidade representa tanto uma síntese de tudo o que eles desenvolveram e pensaram ao longo do Cooperar para Competir, como uma forma de continuidade, de perpetuar o trabalho realizado.

Neste momento, com a fala do S4 - “é uma das coisas, uma das coisas mais importantes que eu, fez com que eu também abrisse esse canal de percepção e deixasse um monte de coisa fluir como fluiu na minha maneira de ver e para mim, foi que no começo, um dia o Brandão estava falando que se amanhã em Birigui só existisse uma empresa, não existiria nenhuma. Ou existem várias ou todo mundo vai morrer junto” -, a

hipótese é a de que eles não falam só do projeto morrer, mas também do perigo do segmento morrer, ou seja, aquilo que era uma preocupação do S5 em relação ao projeto agora, a partir da discussão introduzida pelo S4, está se transformando em uma preocupação em relação ao setor. Dessa forma, fica clara a importância de continuidade do projeto, visto que, através dele, das mudanças que ele produziu na “mente” dos empresários participantes e do fato de que essas mudanças possibilitaram que eles criassem vínculos de confiança e cooperassem entre si, se torna possível fazer frente à ameaça de morte do setor calçadista em Birigui. Ou seja, se isso não se mantiver, se o projeto acabar, se as empresas de Birigui entrarem em um processo competitivo de eliminar umas às outras em que sobre 1, ou 30, o setor corre o risco de morrer. Em síntese, para que tal cenário não ocorra, as empresas não podem todas se transformarem em uma, cada uma deve manter sua identidade, visto que a diversidade é importante. Ainda assim, para que possam ser competitivas, as mesmas devem se articular.

S5 introduz, em seguida, a questão do Sindicato Patronal e a antiga relação com o Sindicato dos Trabalhadores. O propósito era “discutir convenção coletiva como sindicato dos trabalhadores. Nós não tínhamos outro propósito. Exclusivamente esse. E hoje esse é um... hoje nós trabalhamos mais social que o sindicato dos trabalhadores. Olha só!”. Complementa dizendo: “sabe o que é mais legal de tudo? A sócia dele é diretora aqui junto com diretores que na época tiveram um estado de guerra com a CUT. Olha que coisa legal! Eu nunca tinha pensado nisso”. S2 finaliza: “porque não tinha conversa, não tinha diálogo. Então era só guerra. Não tem diálogo, não tinha conhecimento, ninguém se conhecia, não sabia nem os trabalhos, o que um fazia e o outro não. Só tinha aquela, aquele muro”.

Levantamos a hipótese de que eles começam a falar dos dois sindicatos para ressaltar **duas questões cruciais: a primeira diz respeito à origem da maioria dos pequenos empreendedores que começaram como funcionários; a segunda refere-se à questão de ex-funcionários passarem a integrar o Sindicato Patronal**, e este passar a estabelecer uma cooperação com o Sindicato dos Trabalhadores, em que a ironia está no fato de os integrantes do primeiro se preocuparem com os integrantes do segundo. Pensando no momento do grupo em que a discussão sindical é introduzida, deve-se, antes de mais nada, lembrar que até então o grupo se configurou em dois níveis e que esse desnível se manteve. Isto posto, pode-se inferir que o S2 representa também os trabalhadores de fábricas de calçado que viraram empresários e, quando o grupo fala da relação de aliança entre os dois sindicatos, percebe-se a abertura de uma discussão que faltava ser feita pelos participantes entre o pequeno grupo e o S2, o que ele representava – havia, portanto, ainda uma barreira que precisava ser derrubada. Na discussão que se segue, eles falam que essa barreira foi derrubada, e que, pela sensibilização desenvolvida no Programa, eles passaram a se preocupar com os trabalhadores do próprio Sindicato dos Trabalhadores (discussão engajada para a criação de uma nova aliança dentro do grupo). Em termos de outras relações institucionais, já estava sendo discutida a inserção deles com o Sindicato e o SESI. Assim, eles estariam falando ao mesmo tempo enquanto grupo interno e enquanto grupo de relações institucionais (quando foi introduzida a questão da Unisinbi).

É possível, dessa maneira, perceber a consciência que os participantes vão ganhando durante essa construção, não só no espaço do Cooperar para Competir, mas também em termos do que está sendo pensado, de tudo aquilo que envolve o trabalho que eles estão desenvolvendo. A Unisinbi pode ser pensada, portanto, como a união da

aliança entre os dois sindicatos mais a participação/colaboração do SESI (eles não precisariam mais do SEBRAE-SP para dar continuidade no projeto).

S1 sintetiza o processo do Cooperar na entrega do grupo, ou seja, no projeto da universidade corporativa. O grupo estaria entregando uma mudinha cultivada, pronta para crescer, cuja responsabilidade seria do Sinbi de centralizar, a partir dela (a universidade), toda a evolução da região. Do pólo, acrescenta S2; de todo o crescimento cultural e econômico do pólo, prossegue S1; de investimento, complementa S3. S1 finaliza dizendo que o Cooperar acelerou esse processo no mínimo 3 anos, e S5 acrescenta “daí para mais”. Neste momento S5 diz que a sensibilização do grupo foi enorme e relembra outras tentativas de educação corporativa que não deram certo, que não ecoavam a idéia entre os empresários, para enfatizar o sucesso do Cooperar: “Eu não creio que essa sensibilização aconteceria tão rapidamente. Sensibilização é um negócio difícil. Esse foi, eu acho, o maior ganho do Cooperar para Competir, foi a sensibilização mesmo”.

S4 relembra também o papel fundamental que os professores Marcio e Brandão desempenharam como mediadores competentes. Foi, segundo ele, devido a este trabalho de mediação que houve a aceleração do processo de sensibilização e conscientização de que se deveria sentar à mesa e conversar. S5 contribui dizendo que eles teriam sempre dificuldades de concluir, porque, na verdade, eles eram concorrentes e no Cooperar houve a quebra da desconfiança. S4 conclui então que os participantes deixaram de ser concorrentes no âmbito estratégico. Em função de tudo isso, pode-se pensar em sensibilização, para o S5, em termos de todo um lado afetivo, emocional. Já o S1, dada a sua experiência pessoal, utiliza a metáfora do coração, que para ele tem um significado mais amplo do que o do senso comum, para falar do aspecto sentimental que foi “tocado” pelo Programa. Não é à toa que S4 havia entrado com a questão de que, para lidar com todo esse lado do coração, sentimentos, afeto, é fundamental a presença de mediadores que proporcionassem um espaço adequado, que esta é uma questão complicada, visto que não é só a dimensão intelectual que está sendo trabalhada – para que as mudanças realmente ocorram, também é necessário haver uma mudança de sentimentos, de afeto.

Pode-se pensar que, em certo sentido, neste momento da entrevista, está sendo trabalhada **a questão última do que falta para haver integração – seria esta a quebra do sentimento de concorrência; não basta apenas o pensamento, é necessário mexer naquilo que é sensível.** É interessante notar a forma como o S4 aborda a questão da concorrência, alegando que, se eles tentarem competir em termos de informação, em termos de conhecimento, não terão sucesso, uma vez que hoje há um sistema quase que ilimitado de acesso a todo e qualquer tipo de informação. A partir daí, ele introduz o mundo eletrônico, o mundo atual.

Daqui em diante, o S4 apresenta questões para o grupo, coloca os grandes desafios que o grupo vai enfrentar no futuro. Essa dinâmica vai se desenvolvendo até eles chegarem na questão das *commodities*. Para que eles se integrem, **é necessária uma mudança de papel inclusive dos professores que, em dado momento, viraram mediadores – situação em que se inclui o próprio pesquisador.** Por fim, a consciência última do grupo foi a de que eles ainda sentem a falta de um mediador para retomarem a discussão que tiveram neste encontro possibilitado pela entrevista coletiva. No entanto, ao mesmo tempo, eles conseguiram desenvolver toda uma reflexão sem a participação do pesquisador, o que demonstra a maturidade atingida pelo grupo.

Cotejando esta apresentação da dinâmica de grupo que permitiu vislumbrar de outra maneira como eles (re)viveram a experiência no Cooperar para Competir,

observamos como o grupo reproduz o processo desde o momento inicial de desconfiança e as expectativas que tinham em relação ao Programa até a construção de um projeto comum que foi a Universidade Corporativa de Calçados - Unisinbi.

Nesse sentido, é interessante notar como a postura deles no início da entrevista coletiva repete os dados que havíamos coletados nas entrevistas individuais. Ou seja, uma postura de respeito à autoridade do pesquisador/professor mantida por eles, “alunos”. Vimos também que falar um a um com o pesquisador demonstra a relação desigual entre superior/inferior típico de quem está ali para aprender, enquanto o outro ensina.

A seguir, quando se fala na estranheza do título Cooperar para Competir, esta nos permite articular as expectativas que cada um deles tinham ao começarem o Programa. Dadas as experiências de competição e desconfiança que viviam, preocupados em tocar o próprio negócio e, ao mesmo tempo, envolvidos em um dia a dia cheios de desafios, pensar em cooperação pareceu, no mínimo, estranho para eles.

Aos poucos quando o grupo vai se soltando, aparece o tema do desbloqueio. Da forma como foi tratado na entrevista coletiva não se tem idéia do profundo processo que observamos nas entrevistas individuais. Muitos dos empresários, quando vieram ao Cooperar, tinham vivido ou conhecido experiências de fracasso e limites da cooperação, o que seria suficiente para entendermos uma certa postura de desconfiança quanto à possibilidade disto acontecer de fato. A lógica deles era atravessada pela preocupação de obterem resultados imediatos para vencerem a dura competição. Pensavam, neste sentido, a curto prazo, não valorizavam estudos que não tivessem relações com resolver os seus problemas práticos e, logo, pensar a médio e longo prazo em termos amplos e estratégicos não era concebível. Valorizavam, ainda, o saber prático, saber empírico crucial para resolver seus problemas práticos. Tendo em vista esta caracterização inicial, é compreensível os relatos que fazem a respeito do impacto do trabalho dos professores Marcio e Brandão: os participantes percebem que a relação era outra com estes professores. Naqueles encontros eram eles, empresários, quem deveriam falar, discutir, debater, trazer questões para a reflexão. O modo como um professor abria o espaço pedagógico para a reflexão era complementado pelo outro numa harmonia que impactou profundamente não só na maneira de perceber, mas também de pensar e sentir dos participantes. Aos poucos, eles vão desenvolvendo uma capacidade de refletir sistemicamente como tudo está relacionado com tudo, o que significou sair de uma postura de sapateiro para a de empresário. Vencer a desconfiança, botar abaixo o muro que havia entre eles significou este processo profundo e complexo de desbloqueio.

Neste início, vimos na fala de um deles que não tinham compreensão exata do que estava acontecendo no curso e com eles, mas, aos poucos, foi ficando clara a consciência de que havia um problema comum que os tornavam iguais. Sabemos pelas entrevistas individuais o significado disto: serem todos empresários. Ou melhor, terem espírito empresarial *versus* o espírito de sapateiro. Um “empresário”, dono de negócio, poderia ser simplesmente “sapateiro”. E um “sapateiro” poderia ter um espírito de “empresário”. Observamos, assim, que esta condição era crucial para haver compartilhamento e trocas entre eles. Um dos itens que apresentamos mostra o processo de alguns que saíram de sua posição de funcionário, tornaram-se sapateiro e, no final, descobriram a dura realidade de empresário. Tal evolução significou para eles exigências não só de postura, de responsabilidade, mas também de toda uma lógica nova para crescer e vencer a dura realidade da competição. Somente tendo ciência desta situação que os empresários

puderam realmente compreender que tinham os mesmos problemas, consciência essa debatida no grupo como crucial para haver confiança entre eles.

Os que ficaram de fora deste processo e desistiram, perderam uma grande oportunidade, segundo os que ficaram, e não chegaram ao nível de consciência que o grupo agora demonstra estar. Acrescentamos a partir dos dados das entrevistas individuais que aqueles que desistiram ficaram presos ao peso do final de semana, ao dia a dia da empresa, à angústia de não perderem tempo com um curso - apesar da importância - que tomava demasiadamente o seu tempo. Muitos desistiram porque os professores não estavam ali com dicas e fórmulas “mágicas” que os capacitassem para melhorar suas empresas tecnicamente. Nesse sentido, queriam como alunos aprender o que os professores tinham a ensinar, afinal eram professores de uma das mais renomadas escolas de administração do país. No entanto, esses empresários não vieram ali para refletir, para pensar com a própria cabeça, não entenderam o verdadeiro sentido de troca, compartilhamento e união. Pensavam mais numa relação de favor, o que é bem diferente de cooperação. Pensavam o seu negócio localmente, de forma imediata e eram imediatistas. Não conseguiram pensar a empresa dentro de um contexto global com uma lógica sistêmica. Estes dados que caracterizam os desistentes permitem compreender pelo avesso o que aconteceu com os que ficaram.

A reflexão sobre serem iguais por terem problemas iguais dentro da entrevista coletiva é um exemplo para nós do que foi pensado dentro do curso Cooperar. Este tipo de tema foi fruto do espaço aberto oferecido pelos professores Marcio e Brandão, que criaram um clima amistoso e descontraído, de cordialidade e educação, e, ao mesmo tempo, lúdico e prazeroso, sem perder de vista a dura discussão conceitual acadêmica. Esta mescla de atributos que o curso teve impactou no estabelecimento de relacionamentos, antes desconfiados e fechados, para a descontração e confiança. Como foi dito por um dos sujeitos, “relacionamento é a base de tudo”. O programa possibilitou também trocas de idéias e, aos poucos, trocas de informações até então confidenciais, segredos de empresa com “concorrentes”. **As metáforas utilizadas para caracterizar o Cooperar são bastantes sugestivas para compreendermos a vivência que tiveram: filosófico e laboratorial.** Espaço de reflexão profunda e de experimentação. Espaço para trabalharem em equipe, condição para derrubada da barreira de desconfiança na prática e condição para a construção de um projeto comum. Além disso, durante a experimentação, discussão, compartilhamento, foi fundamental não só o estilo de cada professor, mas também a linguagem utilizada. Apesar de lidar com situações, teorias e conceitos complexos, a capacidade dos professores de traduzirem para a linguagem dos participantes este conteúdo de difícil compreensão permitiu algo crucial para a vida deles: a autonomia de pensamento. **Ou seja, não bastava atingir um pensamento complexo e sistêmico, mas é fundamental saber pensar com a própria cabeça.** Isto significa também, ao mesmo tempo, independência afetiva. Somente quando é trabalhado - como bem notaram os participantes - a dimensão afetiva e emocional pode-se chegar à cooperação de forma madura e compromissada.

O processo da entrevista coletiva permitiu-nos observar *in loco*, como numa espécie de laboratório, para utilizar uma imagem deles, como foi o processo de desconstrução do muro da desconfiança, a superação dos receios e medos de se abrirem, se exporem, de refletirem introspectivamente, de trocarem e finalmente, de construírem relações de confiança e cooperação, culminando num projeto do porte da Unisinbi.

Os participantes saem, portanto, com uma consciência profunda não só em relação aos negócios, mas também em relação à política e à cidadania. Pensam agora sistemicamente a cidade, o pólo, as pessoas como um todo e percebem a importância da articulação entre as instituições – Sindicato, SESI, para citar alguns - com vistas a projetos sociais como condição mais geral do que é realmente hoje ser empresário em Birigui. Toda essa transformação foi fruto deste espaço, o Cooperar para Competir.

9.2. Grupo novo

Em relação ao Grupo Novo, percebeu-se que o fato do programa ter sido interrompido impôs limites aos temas discutidos na entrevista coletiva e à própria dinâmica dos sujeitos constituintes desse grupo. Nesse sentido, quando se associa o conteúdo da entrevista coletiva com o momento, em termos de módulo e temática, em que o programa foi interrompido, a conclusão a que se chegou foi a de que eles ainda nem poderiam ser considerados um grupo. Isto pode ser notado na própria dinâmica dos entrevistados que, durante quase toda a entrevista, dirigiam-se individualmente ao pesquisador, em uma relação um a um, na qual cada um falava de si, de suas impressões.

Tal movimento de estabelecer, em um primeiro momento, uma relação um a um com o pesquisador foi observado nas entrevistas coletivas dos dois grupos; e, além da diferença de que no Grupo Graduado isso foi observado somente em um primeiro momento, enquanto que no Grupo Novo isso pôde ser verificado em quase toda a entrevista, observou-se ainda uma outra característica peculiar a cada grupo: **no Grupo Graduado, cada entrevistado fazia uma síntese de sua vivência no Cooperar para Competir enquanto que os entrevistados do Grupo Novo não o faziam, pois não poderiam sintetizar algo que não vivenciaram por completo.**

Percebeu-se ainda que enquanto os sujeitos do Grupo Graduado falavam da angústia deles em relação à forma como os encontros eram conduzidos - de não saberem muito bem aonde aquilo ia dar -, os sujeitos do Grupo Novo, na fala do SGN3, **apresentaram uma percepção diferente do programa, no sentido de serem dadas respostas às suas perguntas.**

A percepção que se teve sobre esse grupo foi a de que, em alguns momentos, como quando eles falam dos problemas enfrentados na feira, há um primeiro esboço de conversa entre eles. Entretanto, mesmo nestes momentos, percebe-se que havia mais uma consciência individual, o que impossibilitou a identificação de algum porta-voz do grupo. Tal situação pôde ser observada no modo como cada um fala, como se esperassem a sua vez para falar e só então expressassem suas opiniões e impressões individuais. Este movimento do grupo nos permitiu pensar como teria ocorrido, no próprio programa, esse contato inicial entre eles, e deles com os professores Marcio e Brandão.

Como já mencionado, **a interrupção do programa implicou em limitações para este grupo; dentre elas, como ficou claro na entrevista, uma de ordem temática e outra de dinâmica do grupo.** Isto posto, quando o pesquisador percebeu que os sujeitos tinham, no nosso entender, esgotado as possibilidades deles enquanto grupo, ele introduz a questão da frustração. Individualmente, cada um já havia falado um pouco sobre essa

questão, mas não como grupo, não enquanto uma frustração grupal. Eles, enquanto grupo, adotam, então, uma postura de negação, recusando-se a dar uma resposta.

Com base na análise da entrevista individual do SGN4, levantou-se uma hipótese sobre porque ele teria sido o primeiro a falar. Tal hipótese está relacionada com o *timing* deste sujeito, o pouco tempo que ele leva para processar informações. Neste sentido, após a introdução razoavelmente longa que o pesquisador dera, ele teria sido o que mais rapidamente processou toda a instrução e já escolheu o tema pelo qual começaria – a frustração. Devido ao momento ainda inicial do grupo, a hipótese é a de que ele está falando individualmente, segundo suas impressões e opiniões. O fato dele escolher falar da frustração, levou-nos a supor que ele seria o que mais veementemente a expressou: “a gente vinha vindo numa balada muito legal” e “a gente vinha aprendendo, conhecendo, adquirindo conhecimento de cooperar para competir, de um dar a mão para o outro” – percebe-se pelas falas que o SGN4 vinha sentindo o movimento do programa, a “balada” do Cooperar para Competir, quando esta foi interrompida.

Todas as hipóteses nos levam a imaginar que **os participantes do Grupo Novo vislumbraram onde poderiam ter chegado se o programa tivesse continuado** – na Unisinbi, ou mais especificamente no que o projeto representa em termos de cooperação e desenvolvimento para Birigui -, o que explica o sentimento de frustração de todos eles.

O SGN4 faz também um relato de como foi o movimento que o Grupo Novo vivenciou; falando da programação, da expectativa e da paralisação/interrupção. Neste contexto, **a palavra “expectativa” assume, pelo menos, dois significados: um referindo-se à expectativa gerada pela própria forma dos professores conduzirem os encontros, e o outro, à angústia misturada com receio de que não houvesse continuidade.** Nota-se ainda que os “ensinamentos” que o SGN4 relata que eles tiveram durante o programa estão todos relacionados com os problemas internos da empresa. Isto também é um indicador do ponto a que o grupo chegou no programa, uma vez que a fala do sujeito sobre a sua vivência no Cooperar para Competir é limitada pelo seu tempo de participação no mesmo.

SGN1, por sua vez, faz uma colocação interessante para se entender o momento do grupo neste início. Tendo em vista a discussão já realizada, pode-se supor que, para o SGN1, o importante é saber que há solução para a competição; nesse contexto, **os professores Marcio e Brandão representariam a possibilidade dessa solução.** De forma resumida, a interrupção significou a impossibilidade deles conhecerem essa solução.

Em um outro nível de análise, mais implícito, a fala do SGN1 nos alerta para o fato de que, uma vez que eles não tiveram acesso à solução da competição, eles ainda estariam se vendo como concorrentes; ou seja, eles estariam vivenciando uma situação de desconfiança. Segundo este sujeito, a interrupção ocorreu em um momento em que a competição entre eles ainda não havia sido solucionada com o Cooperar para Competir. Tendo em vista que a técnica de entrevista escolhida permite-nos pensar a experiência vivenciada no programa durante a própria entrevista; **trabalhamos com a hipótese de que durante esta eles ainda estariam se vendo como concorrentes e vivenciando a competição.**

Como o SGN1 tinha conhecimento do que acontecera com o Grupo Graduado - o projeto Unisinbi -, de modo que já pôde ter um vislumbre até onde poderiam chegar, a frustração adquire uma nova intensidade. A perda de uma perspectiva e de um “protótipo” que dera certo – o Grupo Graduado - é profundamente lamentado.

É interessante notar que, apesar de eles já poderem vislumbrar o que aconteceria caso o Cooperar para Competir prosseguisse, **a perspectiva de solução para competição ainda é muito limitada**. Mesmo com o exemplo do Grupo Graduado, eles não têm idéia da dimensão e das conseqüências deste projeto; com a interrupção, não foi possível trabalhá-los o suficiente para chegarem à solução da competição pela cooperação. Mesmo a solução visualizada por eles, neste momento, ainda está restrita aos problemas internos da empresa, ou seja, o nível de consciência de cooperação a que eles chegaram foi a de pensá-la dentro dos limites da empresa. Quando SGN2 diz que “a gente aprendeu muita coisa com eles e aplicava na empresa”, mostra também que ele, assim como os outros, não desenvolveu uma consciência de cooperação para além dos “limites” da empresa.

Já o SGN5 apresenta a questão de sua frustração na forma de pergunta: “Bom, já falamos da frustração. Agora eu quero saber: por que parou?” Essa pergunta é dirigida ao pesquisador e percebe-se, com ela, **o intento de transferir a angústia ao pesquisador ao colocá-lo no lugar daquele que deve responder, no lugar de uma autoridade, ou, pelo menos, daquele que sabe as razões da interrupção**. Apesar destes possíveis significados, a pergunta não deixa de ter um tom de frustração, em que se pode perceber o protesto dele à interrupção.

Até esse momento, cada um vinha falando do significado da frustração para si, o que caracteriza um movimento inicial dos participantes, não enquanto grupo, pois ainda não se constituíram como tal.

Após a pergunta colocada pelo SGN5 ao pesquisador, o grupo inicia um movimento em que, através de uma conversa entre eles, os entrevistados tentam responder à pergunta relacionada à interrupção e conseqüente frustração buscando a sua causa. Em um primeiro momento, o SGN5 tenta buscar a resposta no pesquisador e, quando este lhe devolve a pergunta, o SGN4 intervém, esclarecendo que o pesquisador não é responsável ou causador da frustração deles, que ele também é um expectador, como os participantes. Diferentemente do que aconteceu com o Grupo Graduado, cujos participantes já haviam tido contato com o professor Seiji em um dos módulos, para o Grupo Novo ele era um completo desconhecido, que estava ali unicamente como pesquisador. Isto é importante, pois o fato de eles não terem tido um contato prévio obriga o grupo a procurar por uma resposta. Dessa forma, **este movimento do grupo pode ser entendido como uma primeira articulação entre os entrevistados frente a um problema/pergunta comum**.

Tal movimento é importante por permitir a percepção da existência de um primeiro embrião em termos de possibilidade de eles começarem a ajudar uns aos outros; nesse caso, de se ajudarem a encontrar a razão da frustração que é comum a todos.

Relembrando a tese do S5 do Grupo Graduado para a cooperação - que esta é possível uma vez que os integrantes do grupo percebiam que todos têm problemas iguais - nota-se que aqui, provocado por um fator externo que não estava na seqüência do programa, impõe-se um problema comum ao grupo e, dentro da lógica do S5, frente a esse problema comum eles começam, no mínimo, a se solidarizar para encontrar uma resposta para a angústia, o sofrimento comum.

Durante a nossa análise, no entanto, tivemos a impressão de que **eles vivenciaram esse momento de maneira precoce**. Tal impressão advém do fato de que, quando o S5 falava da consciência de um problema comum, percebia-se que o Grupo Graduado já estava em um momento posterior àquele em que houve a interrupção do programa do Grupo Novo. Ou seja, devido a um fator externo, **os participantes do Grupo Novo**

foram “forçados” a desenvolverem uma mínima consciência de problema comum; o que teria possibilitado essa precoce articulação entre eles.

A discussão acerca da causa da frustração comum **explicita a posição deles como expectadores (conclusão deles neste sentido, de que nada podem fazer)**. Isto fica claro quando, ao se verem incapazes de fazer algo para remediar a paralisação, recorrem à esperança de que os professores “estão tentando resolver essa situação”. Toda uma discussão sobre a posição dos professores Marcio e Brandão e do Grupo Novo é realizada de forma mais detalhada quando eles fazem uma analogia com o jogo de futebol.

Surge então a questão: houve uma suspensão ou cancelamento? Percebe-se que o SGN1, em sua fala “...logo já vai estar resolvido”, procura manter a esperança com a hipótese da suspensão do programa.

Neste momento, após a discussão da frustração, o SGN5 introduz a questão do fim de semana. De uma forma geral, explicitamente ou não, o SGN5, o SGN2 e o SGN1 apresentam queixas em relação ao fim de semana, ao passo que o SGN4 manifesta uma posição oposta e diz que somente a sexta e o sábado eram insuficientes (para ele os encontros deveriam acontecer até no domingo). No caso específico do SGN4, essa questão deve ser analisada dentro de sua história profissional anterior, uma vez que ele estava habituado a trabalhar ou fazer outras atividades de fim de semana. Assim, a partir de sua experiência, ele percebera o valor do Cooperar para Competir e tentava transmitir tal percepção aos demais participantes.

Considerando que os entrevistados ainda apresentavam, neste momento da entrevista coletiva, um comportamento individualista, pôde-se observar o desenvolvimento deles separadamente, assim como os diferentes níveis de vínculo destes com o pesquisador. Com isso, **conclui-se que, como cada um estava em um estágio distinto, não havia possibilidade de convergência para um objetivo comum.**

SGN5 protagoniza um momento tenso da entrevista quando questiona o pesquisador mais diretamente sobre a interrupção do programa. A nossa percepção é a de que este sujeito é o que menos suporta a frustração da interrupção do curso. O seu modo de questionar demonstra desconfiança, tema caro ao programa. Pode-se dizer que o pesquisador sentiu na pele toda a carga de desconfiança do empresário.

Em outra análise, observa-se que o SGN3 não acompanha o movimento do grupo até então. Sua fala demonstra que ele havia participado de um dos encontros do Grupo Graduado, mas, apesar de falar de temas em que o Grupo Novo ainda não havia chegado, evidenciando o seu contato com o outro grupo, percebe-se que ele não passou por um processo de mudança de seu sistema de significação em relação aos temas do Grupo Graduado. Nesse sentido, a menção do grupo anterior seria mais em termos de relato do que foi observado/escutado no módulo a que assistira, do que demonstração de uma verdadeira assimilação da discussão que se desenrolara naquele grupo. Para ajudar a entender esse momento, também é necessário lembrar que o professor Brandão, durante os encontros, fazia discussões transversais, ou seja, um tema atravessava todo o curso, sendo retomado a cada encontro. Compreende-se, portanto, porque SGN3 trouxe temas “avançados” em relação ao Grupo Novo. Por exemplo, frase “a gente era sapateiro e deve tornar-se empresário” fora dita em alguma discussão do Grupo dos Graduados e, ao ser trazida para o Grupo Novo, estaria muito mais reproduzindo algo que ele absorvera no encontro do que expressando uma reflexão feita em sua vivência no módulo. Outra idéia que SGN3 reproduz no Grupo Novo é a de dividir, ensinar; e que essa sua participação no Grupo Graduado teve um impacto sobre ele. Então, quando o sujeito fala “aprendi

também a dividir o conhecimento”, isso adquire um novo sentido em relação ao que ele entendia por dividir o conhecimento anteriormente. Em sua história, ele já ‘dividia’, ensinava aquilo que aprendia; contudo, o seu modelo/conceito de dividir era unilateral, onde não havia a troca. Durante a participação dele nesse módulo, é feita, então, a associação entre o dividir que ele observa no Grupo Graduado e experiência pessoal: em suas visitas a outras empresas, inclusive concorrentes, ele percebeu uma mudança na postura dos empresários em relação ao que era antes observado. Assim, o SGN3 teria associado isso ao fato dos participantes do Grupo Graduado estarem trocando e convivendo no espaço do Cooperar para Competir e tal associação permitiu que ele entendesse porque estava mais tranqüila a troca de conhecimento, de informação entre empresas concorrentes em Birigui. Esta passagem exerce uma nítida interferência na dinâmica e fala posterior do grupo.

É novamente SGN3 quem fala de maneira mais exemplar em relação a como se sentiram quando foi interrompido o Programa. Dada a sua clareza e por sua fala representar o sentimento de todos, resolvemos mantê-la na íntegra: “a maioria foi assim. E aí você tinha uma expectativa que aquilo fosse dar uma seqüência. Porque o mais gostoso é quando você começa a participar de aula e cada vez que você sai daquele treinamento, você leva ferramentas que você pode usar no seu dia a dia, isso é muito gratificante para o ser humano. Isso é uma auto-realização... profissional, pessoal, sempre alguma coisa ela serve. Quando você aplica no profissional, é lógico que se você aplica muito bem suas coisas profissionalmente a sua vida pessoal também é muito... de sucesso. Tudo... é uma coisa muito... é um conjunto”. SGN1 acrescenta, “uma puxa a outra” e SGN4 arremeta: “aí perdeu essa expectativa. Mas agora eu acho que se for reiniciar, eu pergunto assim: qual vai ser a estratégia que vão bolar, ter uma estratégia, para que volte essa expectativa das pessoas, essa admiração. Como que vai ser, ter uma conquista de confiabilidade dos empresários. Como vai ser passado isso pra nós? Será que vai ser a mesma coisa? “Oh, vamos começar hoje”. Não. Acho que há um momento de pegar e explicar, chamar todos e explicar: “nós estivemos parados por causa disso, e agora nós estamos seguros de que vamos recomeçar e vai até o fim.” . “Porque gera aí já uma...”, S4 conclui, “uma puxada de tapete, né?”.

Resta discutir como os participantes do Grupo Novo lidaram com a idéia do fim do Programa a partir da fala anterior. De forma lúdica e engraçada eles passaram a falar da Judite e do polvo que previa com precisão os resultados dos jogos da Copa do Mundo de 2010. A outra maneira foi por meio da especulação acerca de quais seriam as estratégias que os professores adotariam quando o programa recomeçasse (pensar em recomeçar é uma forma de negar que o programa tenha acabado). Assim, percebe-se que **eles não conseguiram de fato lidar com as frustrações e angústias do término como grupo, até porque não havia grupo. Observamos que isto ocorre porque os empresários ainda não haviam chegado ao ponto de conseguirem lidar com um futuro incerto a médio e longo prazo com o apoio e suporte de um grupo, ou seja, cooperando.** Lidar com essas questões sozinhos era algo comum no seu dia-a-dia quando lidavam com concorrentes e fornecedores. Pode-se, então, notar que eles falam da frustração individualmente, mas não como grupo.

Fazendo uma análise mais minuciosa dos símbolos por eles utilizados para lidar/negar o término do programa, e considerando o contexto em que foram utilizados, levantamos a hipótese de que a jumentinha Judite e o polvo eram utilizados como metáforas para instrumentos de previsão/predição. O contexto do jogo de futebol em que

as metáforas foram utilizadas representava o momento de incerteza que eles estavam vivenciando. Dessa forma, ao invés de falarem sobre seus sentimento, eles se utilizam de símbolos para negarem a angústia relacionada ao fim. **A necessidade de prever o futuro decorre tanto de uma tentativa de evitar ter que lidar com as incertezas e angústias do mesmo (negação) como de uma tentativa de eliminar a angústia.** Nesse sentido, recorrer ao polvo que acertava 100% o futuro permitiria eliminar também, com 100% de certeza, a angústia de não saber o que aconteceria; a Judite, a primeira metáfora utilizada, por não ser tão eficiente, foi, assim, substituída pela do polvo. A idéia de instrumentos eficientes de eliminação de angústia está relacionada com aquele que faz mais acertos em relação ao que vai acontecer (futuro). O jogo normalmente é comparado a uma loteria, de forma que o máximo que eles (Grupo Novo) podem fazer é assistir ao que acontece no campo. **Os entrevistados se colocam, portanto, como expectadores, que só podem “torcer” para que aconteça aquilo que eles esperam, ou seja, a continuação do programa. Como expectadores eles só podem recorrer a instrumentos que prevejam o resultado, que prevejam se este será favorável para eles.**

Isto posto, pode-se dizer que além da importância de se perceber a utilização do humor como modo de aplacar a angústia, é crucial uma análise atenta ao conteúdo do que é dito, uma vez que revela que tipo de angústia os sujeitos estão vivenciando e sentindo, no caso do grupo, uma angústia de expectador. Os participantes assumem a posição de quem não pode interferir no resultado, mas, por meio da Judite ou do polvo, mesmo eles não influenciando no resultado, podem saber as possibilidades e se prepararem para elas (se já souberem o resultado, então também saberão como devem se preparar).

O Grupo Novo estava começando a se envolver com o jogo, a entender a posição de cada “elemento/participante” que estava em campo e a torcer pelo time do Cooperar para Competir. **Estavam, portanto, migrando da posição de expectadores para a de protagonistas.** Nesse contexto, é como se o jogo fosse interrompido aos 20 minutos do primeiro tempo, sem que nenhuma indicação de que o jogo teria acabado ou iria continuar fosse dada. Eles, como meros expectadores, recorrem então à jumentinha e ao polvo por não poderem interferir no resultado; porque para eles poderem interferir no resultado era necessário que se tornassem jogadores/empresários no sentido do Grupo Graduado, situação na qual a interferência ficaria por conta e risco do preparo destes. **No entanto, com o Grupo Novo não houve a passagem de torcedores para jogadores, em que, para o bem ou para o mal, eles poderiam interferir no resultado, sendo responsáveis por este. Todo essa reflexão evidencia o limite do Grupo Novo, determinado pelo momento da interrupção do programa.** Para intensificar a angústia gerada por esse corte, os torcedores do Grupo Novo já tinham uma idéia do que aconteceria caso o time do Cooperar para Competir ganhasse – eles chegariam ao mesmo ponto em que o Grupo dos Graduados havia chegado, ou seja, quebrariam barreiras entre eles e criariam vínculos de confiança que permitiriam que eles se estruturassem como um time, e, assim, passassem de torcedores para jogadores, de expectadores para sujeitos ativos e capazes de influenciar os resultados.

Outro ponto interessante para se pensar o programa através da metáfora de uma partida de futebol é que, para estar lá, tanto como jogador ou como torcedor, era necessário gostar de futebol, ter paixão e se envolver.

Uma última observação sobre a metáfora da partida de futebol: a interrupção foi feita pelo juiz que tem o poder absoluto de prosseguir ou encerrar a partida. Nesse sentido, a angústia dos “torcedores” é gerada pelo fato de eles não saberem se houve uma

suspensão ou término do jogo - se for somente uma suspensão, o jogo ainda pode ser retomado e jogado o resto do tempo, e essa é a esperança do Grupo Novo.

Cotejando agora esta apresentação da dinâmica da entrevista coletiva do Grupo Novo com as entrevistas individuais, observamos que na coletiva basicamente foi revelado o limite do desenvolvimento deles em termos não só de crescimento pessoal e profissional, mas também da possibilidade de estabelecerem vínculos de cooperação. Boa parte do encontro foi dedicada ao questionamento do porquê da interrupção do Programa e às frustrações e mágoas da sua não continuidade.

Resolvemos pesquisar este grupo por supomos que ele nos forneceria dados dos efeitos que uma interrupção causaria no processo de desenvolvimento das pessoas na possibilidade de se lidar com a desconfiança e com a criação da cooperação. Com o material coletado, utilizamos este grupo como contraponto do Grupo Graduado. Assim, com efeito, na comparação que fazemos dos dois grupos, podemos entender porque o Grupo Novo não chegou à relação de confiança entre eles e porque ficaram no meio do caminho quando temos o outro grupo como referência.

Procuramos manter, como dissemos anteriormente, na medida do possível, a mesma estrutura de apresentação dos resultados e dos itens para facilitar o cotejamento e, dessa maneira, ter maior clareza na compreensão deste processo. Naturalmente, dada a especificidade do Grupo Novo, alguns itens foram acrescentados, permitindo uma melhor diferenciação entre os dois.

Bem como os empresários do Grupo Graduado, os novos participantes se apresentaram inicialmente no Programa com a preocupação com os resultados da empresa, privilegiando o saber prático e a solução dos problemas. O caso do SGN3 é exemplar neste sentido: quando analisamos a sua trajetória, ficamos impressionados como desde a sua infância ele vem desenvolvendo sua inteligência prática e resolvendo os problemas que a vida e as empresas foram lhe impondo. Os desafios em um trabalho artesanal na adolescência até os grandes problemas tecnológicos nas empresas na idade adulta foram sendo enfrentados e compreendidos. No entanto, ele é também exemplar para entendermos os limites deste tipo de saber e inteligência: *“Hora que você perceber que é do ombro para cima que o seu valor é maior, aí você vai lembrar no que eu tô te falando, e você vai mudar”*. **Esta metáfora é interessante para diferenciar o saber empírico enquanto saber corporal e o saber teórico enquanto saber cerebral.**

Já a trajetória de SGN4 é distinta do resto do grupo. Ele vem de uma enorme experiência na área comercial e de vendas e, portanto, sua lógica é bem diferente por ter experiência não só nacional, mas também internacional. Se, por um lado, sua vivência e experiência em relação às diversas culturas com as quais teve contato permitem-lhe uma visão de negócio e de mundo particular, por outro lado, ele se ressentia da falta que faz uma visão como dono de negócio, uma visão empresarial. Por isso, observamos que ele é quem mais veementemente expressa sua indignação pela interrupção do curso, já que tem uma consciência aguda da oportunidade que teve e perdeu. Fez ainda uma avaliação bastante profunda das possibilidades que vislumbrou, o que torna a perda mais sofrida e frustrante.

A especificidade de SGN2 permite discutir uma questão que não fazia parte do Grupo Graduado: o do empresário terceirizado. Apesar de SGN3 ser também terceiro, o SGN2 traz uma discussão mais precisa dada às suas características. Na entrevista individual percebemos que, enquanto se discutia questões ligadas à gestão da empresa e, mais especificamente, à gestão de pessoas, o curso lhe pareceu bastante proveitoso.

Como apresentado anteriormente em sua entrevista individual, ele não cansava de comparar o Cooperar com os cursos feitos no SENAI, ou seja, cursos de capacitação predominantemente técnica. SGN2 percebia, portanto, os benefícios da primeira parte do Programa durante a participação na entrevista coletiva, quando os temas se relacionavam com os problemas gerais de qualquer organização do trabalho, mas suas dificuldades surgiam quando passou-se a discutir os problemas do empresariado do calçado. Na entrevista individual apresentamos dados que explicam bem esta dificuldade e seu limite.

SGN1 representa, por fim, o empresário mais tipicamente caracterizado no nosso trabalho, alguém que fundou com sócios uma empresa, teve problemas e foi desfazendo a sociedade e passando a tocar sozinho, enfrenta no dia a dia os problemas de resultado, gestão da empresa, gestão de pessoas, problemas de cooperação entre funcionários, entre outros. Percebeu a importância dos cursos de APL para o seu trabalho enquanto empresário e, mais particularmente, o Cooperar. Como todos os outros, ficou bastante frustrado quando houve a interrupção.

O que todos mostram em comum é o fato de pararem suas discussões no âmbito dos problemas práticos das empresas. **Não conseguiram, portanto, superar totalmente a barreira da desconfiança a ponto de pensarem em um trabalho de cooperação.** Percebemos que havia o embrião deste movimento, mas o processo foi interrompido, permitindo apenas vislumbres desta possibilidade. Como efeito do Cooperar sentem, no máximo, que quebraram antigos paradigmas, mas não houve tempo de efetivamente consolidar esta quebra e desenvolver um novo sistema de significação que permitisse uma nova percepção, um novo pensamento e um novo sentimento, coisas trabalhadas e conquistadas pelo Grupo Graduado.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como comentado nos Procedimentos, tivemos o cuidado de desenvolver os trabalhos da pesquisa separadamente. Isto foi fundamental no caso dos professores Brandão e Seiji, dado o perigo de contaminação na estruturação, desenvolvimento e redação das respectivas áreas.

Esta estratégia adotada garantiu, então, a objetividade dos resultados que aqui apresentamos. O modo como foi pensado formalmente o Programa Cooperar para Competir se ajusta evidentemente quando posto em prática. A analogia que se faz comumente é a do mapa e do terreno geológico real: o mapa é essencial para o viajante se guiar, se posicionar e caminhar; já o terreno real, os acidentes geográficos não são previstos pelo mapa. O lidar com a situação real depende da coragem, criatividade, experiência, sensibilidade, inteligência e senso de oportunidade do viajante.

Apresentamos neste trabalho tanto o mapa como as características do terreno e a viagem efetuada. Fomos a campo para recolhermos as impressões daqueles que viajaram. Estes viajantes tiveram dois guias experientes, mas sempre adentrando lugares desconhecidos, o que fez com que vivessem aventuras e perigos. Alguns desistiram por terem vindo com expectativas que não condiziam com a natureza e as etapas da aventura. Outros optaram por deixar para outra ocasião a experimentação deste tipo de viagem, e terceiros foram convidados a sair por não terem condições de enfrentar junto com os outros os riscos e perigos. No entanto, os que permaneceram relatam momentos inesquecíveis e voltaram transformados. Foi uma viagem tanto para o exterior como para o interior de cada um, em que foram confrontados com suas idéias, seus medos, suas angústias, seus fantasmas diante do desconhecido e assim por diante.

Confrontar o que foi pensado e desenvolvido pelos professores Brandão e Marcio e o material coletado através das entrevistas (individuais e coletivas) pelo professor Seiji agora no final da realização deste trabalho nos permite ver a articulação genética e profunda entre ambos.

Para um leitor atento é possível perceber a consonância que existe entre o que foi desenvolvido e a percepção de quem viveu e entendeu. Essa consonância foi não só julgada, mas reconhecida pelos participantes a justeza da escolha metodológico-pedagógica.

Os entrevistados sentiram que lidaram com valores, conhecimentos, atitudes, comportamentos, saberes e emoções. Conforme os relatos, foram tocados profundamente em seu ser a ponto de um dos participante afirmar que o Cooperar para Competir era filosófico e, ao mesmo tempo, um espaço experimental. Compartilharam “lições aprendidas”, levaram para a vida o que aprenderam, transferiram para várias áreas de atuação o que compreenderam no diálogo estabelecido no espaço do programa.

Reconheceram a competência, a experiência, a sapiência e a harmonia e complementaridade que existia entre os dois professores. Reconheceram a estratégia de pensar, levantar hipóteses, testá-las e, como bem colocou o professor Brandão, citando Karl Popper, aprenderam que é preferível que a hipótese morra no nosso lugar.

O projeto Unisinbi coroa o processo de construção das relações de confiança e cooperação. É importante ressaltar que trata-se de um projeto que transcende as necessidades imediatas e pessoais. Há uma exigência de deixar de pensar somente em si e

passar a pensar no todo, o que significa passar a ter ao mesmo tempo um pensamento sistêmico e estratégico. Pensar não no curto prazo, mas no médio e longo prazo.

Apreendeu-se que, para cooperar nesses termos, é preciso, antes, criar vínculos, laços ou relações de confiança e que, para se conquistar a confiança, é necessário conviver sob o estímulo de aprendizagens axiológicas sucessivas e gradualmente mais sofisticadas do ponto de vista relacional. Por fim, constatou-se que essas aprendizagens podem se dar em sala de aula, pois, se estas forem significativas, a transferência para a realidade externa se traduz num ganho empresarial e social poderoso.

11. CONCLUSÃO

Chega ao fim esta trajetória iniciada em 2004.

Naquela oportunidade, os professores João Baptista Brandão e Marcio Sanches iniciaram um processo de cooperação com o Sinbi, ao negociarem com o sindicato um MBA a partir de uma demanda específica, com o seguinte teor: “Não queremos que vocês nos venham falar de sapatos; isto nós sabemos fazer. Queremos outras coisas, que nos abram a cabeça”.

Sem que tenha havido uma explicitação nesse sentido, ali foi iniciado um longo processo de construção de cooperação sustentada por um poderoso vínculo de confiança.

Nesse trajeto, houve grandes marcos.

Primeiro, com o programa de MBA, novas formas de se ver negócios e atuação empresarial foram levados até eles. Logicamente, apresentaram-se também ferramentas de gestão, que não faziam parte do cotidiano dos participantes, a respeito das áreas funcionais típicas, tais como finanças, comercialização, operações, recursos humanos, etc. Foram também reforçados ou ratificados práticas que eles utilizavam com sucesso e estabelecidas nesse programa as bases da credibilidade formal, de erudição acadêmica dos professores, algo como confiança institucional: pudemos demonstrar competência técnica e interesse pessoal genuíno por eles enquanto empresários ou funcionários e especialmente enquanto indivíduos.

Depois, em 2007, os professores João B. Brandão e Marcio Sanches iniciaram um programa específico, o Cooperar para Competir, que pretendia atender a uma demanda mais específica ainda e que evoluía ou ultrapassava a demanda anterior de “abrir a cabeça”: “queremos agora algo que mexa com a atitude dos empresários”, genericamente expresso como um programa comportamental. O desenho desse programa partiu do princípio de que se deveria mirar a construção de um propósito de longo alcance para que fosse construída uma cooperação também de longo alcance e, portanto, sólida, sustentável. Para já estimular novas atitudes por parte dos empresários, o título do programa trazia conceitos que aparentava ou remetia a um oxímoro – era mais comum se pensar em cooperar *ou* competir do que cooperar *e* competir.

Subsidiando o princípio do propósito de longo alcance, foi assumido também que isso só seria alcançado se fossem estabelecidos, antes, sólidos vínculos de confiança. Portanto, a dimensão axiológica deveria permear todo o desenho (programático e metodológico) e práticas do programa. Em 10/08/2010, na e para a comunidade de Birigui e região, foi solenemente inaugurada a Unisinbi, universidade corporativa do Sindicato; os participantes do programa Cooperar para Competir tinham construídos laços de confiança e cooperado para materializar um propósito de longo alcance. Poderiam competir agora em novas bases.

No entanto, a trajetória ainda não tinha chegado ao final. Movidos agora não mais pela “cabeça do professor”, nós queríamos saber, agora como investigadores-pesquisadores, quais os elos-chave na construção da confiança que originou a cooperação para a criação da Unisinbi. Como o desenvolvimento do programa Cooperar para Competir foi pautado pela convicção de que estávamos lidando com um sistema social dinâmico complexo – e, portanto, requerendo ações em qualquer ponto desse sistema e não num seqüenciamento rígido, com sincronia conceitual, mas com assincronia temporal

– queríamos agora entender quais os elos determinantes na textura causal que levou à construção da confiança.

Dessas indagações surgiu um projeto de pesquisa em fevereiro de 2010, cujo desenvolvimento está sendo aqui descrito, analisado e concluído.

Foram, assim, quase sete estimulantes e desafiadores anos de propostas, projetos, planejamentos, interações, entrevistas exaustivas, profundas análises e chegamos então aos elos:

- um propósito de longo alcance dá um sentido de permanência às relações, diferentemente de um projeto, por exemplo, que tem na impermanência uma das suas principais características;
- a cooperação alicerçada em propósitos de longo alcance ultrapassa a dimensão individual, egoística, pois estimula e contempla a ampliação de interesses, elevando-os a um novo marco de relações, mais amplas, complexas e sofisticadas do ponto de vista social;
- para se estabelecer propósitos de longo alcance, é necessário se construir antes vínculos sólidos de confiança;
- para se construir laços vigorosos de confiança, é fundamental que os atores das relações tenham a oportunidade de testar hipóteses básicas de relações de confiança, para poderem “eliminar” interlocutores não confiáveis (os testes de hipóteses não se dão no nível de conteúdos, mas de indivíduos – não é razoável ter confiança em alguém num assunto x e não ter no assunto y; como a confiança é uma dimensão qualitativa, ou ela está ou não está presente);
- como consequência, a construção de vínculos sólidos de confiança tende a se consolidar com o preço da diminuição do tamanho do grupo original;
- um elemento crítico na persistência das ações do grupo quando reduzido a um pequeno número de participantes é a iniciativa que um dos membros toma para seguir em frente e, principalmente, quando outro ou outros apóiam essa iniciativa;
- permeando todos esses elos, mas principalmente presente no elo da persistência das ações, temos a dimensão axiológica, amálgama e medida das interações focadas na confiança – a verbalização constante de valores tende a cristalizar esses valores na atitude dos indivíduos e são esses valores que permitem avaliar o outro e que dão coesão aos membros do grupo. São esses mesmos valores que dão o contorno para a formulação de propósitos de longo alcance;
- o grande desafio estratégico de todo esse processo é o desenho de ambientes, atividades, estratégias metodológicas que façam emergir ações, atitudes, afetos que constroem e sustentam a confiança.

Essas foram as nossas descobertas, que podem e devem ser novamente formuladas como hipóteses em novas experiências.

Por fim, restou-nos uma nova hipótese, muito estimulante e que, infelizmente, não pudemos aferir, com a interrupção das atividades com o novo grupo: em termos históricos, o tamanho do grupo deixa de ser crítico quando o processo que levou à construção de confiança sólida num grupo é legitimado por instituições ou pessoas socialmente reconhecidas como confiáveis, como ocorreu com o amplo reconhecimento do valor da conquista da Unisinbi? O novo grupo pularia etapas ou elos e chegaria mais

rapidamente à confiança e à cooperação para a materialização de um propósito de longo alcance?

BIBLIOGRAFIA

ALBERTI, V. *Manual de História Oral*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ALIEVI, R. M; VARGAS, M. A. *Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos/RS*. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Notas_Tecnicas/200007_16.html>. Acesso em 18 de julho, 2010.

ALVES, E. A. *Desafios de governança da responsabilidade social na cadeia produtiva: o caso da indústria calçadista de Franca*. In: SEMEAD, 07, 2003, São Paulo. *Relato de Experiência Gestão Socioambiental*. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA09_Desafios_de_Governan%E7a_da_RSsocial_Cadeia_.PDF>. Acesso em 20 de julho, 2010.

ALVES J. S. et al. *Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Calçados: um estudo comparativo dos APLs de Franca/SP e Campina Grande/PB*. In: Simpósio de Pesquisas em Engenharia de Produção, 11., 2004. Bauru. *Anais...* Bauru: SIMPEP, 2004.

AMADO, J.; FERREIRA, M. M. *Usos e abusos da história oral*. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Cap. 2, p. 15-26.

AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

ANDRADE, M. A. R.; HOFFMAN, V. E. *Redes Interorganizacionais: Um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do Vale do Tijuca*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 23., 2009. São Paulo. *Anais....* São Paulo: ANPAD, 2009.

ANDRADE, M. S.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: [s.n.], 2010.

AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. *Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual*. *Organizações em Contexto*. São Bernardo do Campo, v. 1, n. 2, pp. 153-167, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. (2010)
Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em 17 de julho, 2010.

ASSOUN, P. L. *Introduction à l'épistémologie freudienne*. Paris, Payot, 1981.

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL PLÁSTICOS DO GRANDE ABC. (2010)
Disponível em <<http://www.aplplasticosgabc.com.br/apl>>. Acesso em 19 de julho, 2010.

BALDI, M.; VIEIRA, M. M. F. *Calçado do Vale: imersão social e redes inter-organizacionais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 46, n. 3, pp. 16 – 27, Jul./Set. 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. (2009) *Evolução do IDH das Grandes Regiões e Unidades da Federação*. IN: Banco Central do Brasil. *Boletim Regional do Banco Central do Brasil*. Brasília, Jan, p. 91-94. Disponível em:
<<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2009/01/br200901b1p.pdf>>. Acesso em 19 de julho, 2010.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. (2010) Disponível em:
<<http://www.bnb.gov.br>>. Acesso em 16 de julho, 2010.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL. (2010).
Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 16 de julho, 2010.

BARBOSA, F. V. *Competitividade: conceitos gerais*. IN: RODRIGUES, S.B. (org). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerências Internacional*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999. Cap. 1, p. 21-40.

BARBOSA, L.G.C.; SOUZA, M.A.B. *O cinquentenário da indústria do calçado infantil de Birigui: pioneiros e empreendedores (1958-2008)*. 1ª.ed. Birigui: Editora Bearare Ltda, 2009.

BARRINGER, R. B.; HARRISON, J. S. *Walking a Tightrope: Create Value Through Interorganizational Relationships*. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BARROSO J. A.; SOARES A. A. C. *Políticas Públicas para o desenvolvimento e fortalecimento de arranjos produtivos locais: o caso de um APL de Ovino-caprinocultura no nordeste do Brasil*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

BERGER, S.; LOCKE, R.M. *Il Caso Italiano and Globalization*. IN: Daedalus, Vol. 130, No. 3, Volume II: Politics and Society (Summer, 2001), pp. 85-104. Itália: The MIT Press on behalf of American Academy of Arts & Sciences Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/20027707>>. Acesso em 23 de julho, 2010.

BRANDÃO, J. B.; SANCHES, M. A. *Proposta do Programa Cooperar para Competir*. São Paulo. 2006.

BRANDENBURGER A.M.; NALEBUFF B. J. *Co-opetition*. New York: A Currency Paperback Published by Doubleday, 1996.

BROWN, R. *Clusters, Innovation and Investment: Building Global Supply Chains in the New Economy*. Australian Project Developments Pty Ltd. Canberra, 2000.

BRUM, B.; WEDEKIN, I. *Um Agricluster Acima da Média*. Agroanalysis: Revista de Agronegócios da FGV, p. 56-72, junho/julho, 2002.

BUCIFAL, S. (2008) *Cluster Theory and Industry Policy: An Overview*. Australian National University. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1486629>>. Acesso em 20 de julho, 2010.

CAMPOMAR, M. C. *Do uso de "Estudo de Caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração*. Revista de Administração, São Paulo, 26, n. 3, julho/setembro 1991. 95-97.

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

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL. CPDOC-FGV. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br>>. Acesso em: 14 de novembro de 2010.

CENTRO PAULA SOUZA. (2010) Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/>>. Acesso em 19 de julho, 2010.

COLLA J.E. *Prática e Conteúdo Estratégico em redes de Empresas: o caso do APL de metais sanitários de Loanda PR*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

COLLIS, J.; HUSSLEY, R. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOK; SELTZER; WRINGHTSMAN. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1974.

COOK; SELTZER; WRINGHTSMAN. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

COOK; SELTZER; WRINGHTSMAN. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU, v. 2, 1987.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CURTOS L.F.; HOFFMAN V.E. *Relacionamentos Interorganizacionais em contexto de aglomeração territorial: um estudo de caso no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

DENNETT, D. C. *Tipos de Mentes: rumo a uma compreensão da consciência*. Tradução de Alexandre Tort. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DI SÉRIO, L. C.; FIGUEIREDO J. C. *Estratégia em Clusters Empresariais: Conceito e Impacto na Competitividade*. In *Cluster Empresariais no Brasil: casos selecionados*/ organizador, Luiz Carlos Di Sério, São Paulo: Ed. Saraiva 2007.

DOZ, Y.; HAMEL, G. *A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

EMPRESA BRASILEIRA DE AERONÁUTICA S.A. (2010) Disponível em: <<http://www.embraer.com.br>>. Acesso em 16 de julho, 2010.

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE BIRIGUI. (2010) Disponível em: <<http://www.fateb.br>>. Acesso em 28 de julho, 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. (2010) Disponível em: <<http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=659>>. Acesso em 26 de julho, 2010.

FERREIRA, I. *GEE Boletim Mensal do Comércio Internacional*. Novembro, 2007.

FILHO, J. A.; SOUZA, D.L.R. *Arranjo Produtivo de Calçados do Cariri, Ceará*. Disponível em <http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/textos_discussao/TD_09.pdf>. Acesso em 18 de julho, 2010.

FIGUEIREDO J. C. *Clusters Industriais e Impactos nos ambientes dos Municípios Paulistas*. In: SIMPÓSIO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009. São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2009

FIGUEIREDO J. C.; CSILLAG J. M. *Cluster Empresarial, uma Abordagem de Avaliação de Competitividade*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

FREITAS et al. *Especialização Industrial e Arranjos Produtivos Locais: impactos sobre a economia de escala nas microregiões cearenses*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

GRENDENE. (2010). Disponível em: <<http://www.grendene.com.br>>. Acesso em 17 de julho, 2010.

GUERRERO, G. A. *Avaliação da dinâmica dos processos inovativos das micro e pequenas empresas do arranco produtivo calçadista da região de Birigui – SP*. 206 f. Tese (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GUSMAO S.C; LUCIANO E.M; TESTA M. G. *Contribuição das redes de cooperação na gestão de micro e pequenas empresas associadas e seus reflexos na competitividade*. In: SIMPÓSIO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 10., 2009. São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2007.

HELLER, A. *A Filosofia Radical*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss*. Versão Eletrônica. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 22 de outubro de 2010.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ H. *Trust and Inter-Firm relations in Developing and Transition Economies*. *Journal of Development Studies*, London, v.34, n.4, p. 32-61, April. 1998.

INCUBADORA DE EMPRESAS DE BIRIGUI. (2010) Disponível em: <<http://www.incubadora-birigui.com.br>>. Acesso em 30 de julho, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2010) Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 17 de julho, 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. (2010) Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br>>. Acesso em 16 de julho, 2010.

INSTITUTO GEOGRÁFICO E CARTOGRÁFICO. (2010) Disponível em:
<<http://www.igc.sp.gov.br>>. Acesso em 20 de julho, 2010.

INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA. (2010) Disponíveis em:
<<http://www.institutoprocrianca.com.br>> . Acesso em 20 de julho, 2010.

KAJIKAWA, Yuji. *Knowledge Cluster Initiative and City Area Program – Present State and Issues*. MEXT. Slides 22 e 23, Março de 2007. Disponível em
<<http://www.iar.ubc.ca/centres/cjr/seminars/locecondev/slides/kakizawa.pdf>>. Acesso em 28 de julho de 2010.

KANTER, R.M. *Collaborative Advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal*. *Harvard Business Review* p. 96 – 108, July/August, 1994.

LASTRES H. M. M. *Arranjos Produtivos Locais: o enfoque conceitual e analítico da RedeSist*. In: SEMINÁRIO PARA AMPLIAÇÃO DO PROGRAMA DE PESQUISA DA REDESIST. Rio de Janeiro: REDESIST, 2003. Disponível em
<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=sm41&cod=14>. Acesso em 25 de julho de 2010.

LASTRES H. M. M.; CASSIOLO J. E. *Novas Políticas na era do conhecimento: o foco em Arranjos Produtivos e Inovativos*. Rio de Janeiro: REDESIST, 2003. Disponível em
<http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=ar1&cod=2>. Acesso em 25 de julho de 2010.

LASTRES H. M. M.; CASSIOLO J. E. *Políticas para Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e desvantagens do e equívocos usuais*. In: *Relatório de Atividades de Divulgação do Referencial Conceitual, Analítico e Propositivo*. Rio de Janeiro: REDESIST, 2004. Disponível em
<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=ar1&cod=1>. Acesso em 25 de julho de 2010.

LEBRUN, G. A idéia de epistemologia. In *A filosofia e sua história*. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

LEWIS, J. D. *Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA, C. R. M.; CARVALHO, L.; GÜNTHER, H. F. *Inovação, colaboração e agir comunicativo em arranjos produtivos de tecnologia de informação e comunicação*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

LOZANO, J. E. A. *Práticas e estilos de pesquisa na história oral contemporânea*. In: AMADO, J.; FERREIRA, M. M.; ORG. *Usos e abusos da história oral*. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Cap. 2, p. 15-26.

MACRAE, D. G. *As idéias de Weber*. Tradução de Álvaro Cabral. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1988.

MADRID NETWORK. *Ejemplos de clusters en Europa*. Madri, 2010. Disponível em <http://www.madridnetwork.org/red/que_es_cluster/concepto_cluster/clusters_Europa>. Acessado em 27 de julho de 2010.

MARCEAU, J. *The Disappearing Trick: Clusters in the Australian Economy*. IN: OECD Publications. Paris: OECD, 1999. p. 155-171.

MARSHALL, A. *Principles of Economics*. 8 ed., London: Macmillan, 1920.

MELLON, C. A. *Naturalistic Inquiry for Library Science: methods and applications for research, evaluation and teaching*. New York: Greenwood, 1990.

MELO, A. I. *Distritos Industriais Marshallianos: o Caso de Águeda*. IN: Revista Portuguesa de Estudos Regionais, n° 12, 2006, pp. 29-51.

MELO, J. *A Região da Marinha Grande: um Distrito Industrial?* IN: Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica. Coimbra: FEUC, 1995.

MEZAN, R. *Que tipo de ciência é a Psicanálise?* *Natureza Humana*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, 2007. p. 319-358.

MICHELAT, G. *Sobre o Uso da Entrevista Não-Diretiva em Sociologia*. *Revue Française de Sociologie*, Texto 4, 1975. 229-247.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. (2007) *Plano de Desenvolvimento do Pólo Aeroespacial da Região de São José dos Campos – SP*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248288458.pdf>. Acesso em 16 de julho de 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. (2010a) *Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local do Alto Vale do Rio Negro*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248271081.pdf>. Acesso em 16 de julho de 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. (2010b) *Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Jaú*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248288185.pdf>. Acesso em 20 de julho de 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. (2010) Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em 16 de julho de 2010.

MONZANI, L.R. Farol nas Trevas. In *Ciências & Vida – Filosofia Especial/Psicanálise e Filosofia*, São Paulo, Editora Escala, ano I, n. 6, s.d.

MORALES, E. *Cooperativa de Crédito é inaugurada em Birigui. Folha da Região*, Araçatuba, 15 de agosto de 2004. Disponível em: <<http://www.folhadaregiao.com.br/noticia?44766&PHPSESSID=5fab826685ea733c1161b7bafca9f60>>. Acesso em 01 de agosto de 2010.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. *The Commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing* New York, v 58, p. 20 -38, jul 1994.

MOVELARIA PAULISTA. (2010) Disponível em: <<http://www.movelariapaulista.org.br>>. Acesso em 20 de julho de 2010.

NEVES, J. L. *Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, I, n. 3, 2 sem 1996.

NOHRIA, N. *Is a Network Perspective a Useful Way of Studying organization?* IN: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and Organization*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1992. Introdução, p.1-22.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G *Face to Face: Making network organizations work*. In NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and Organization*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1992. Cap 11, p. 288-308.

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

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Territorial Reviews*: Helsinki, Finland. Paris: OECD Publications, 2003.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Competitive Regional Clusters: national policy approaches*. Regional Innovation Reviews. 2007a.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD Reviews of Regional Innovation: Competitive Regional Clusters*. National Policy Approaches. Paris: OECD Publications, 2007b.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT . (2010). Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em 18 de julho de 2010.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. *As melhores cidades entre 50 e 100 mil habitantes para você abrir o seu negócio*. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81802-17166,00-AS+MELHORES+CIDADES+ENTRE+E+HABITANTES+PARA+VOCE+ABRIR+O+SEU+NEGOCIO.html>>. Acesso em 26 de julho de 2010.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. (2010) Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br>>. Acesso em 18 de julho de 2010.

PORTER, M. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus 1990.

PORTER, M. *Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa*. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER M. (org) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus 1998a. p.237 – 270.

PORTER, M. *Clusters and New Economics Competition*. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, nov/dec. 1998b.

PORTER, M. *Competição: On Competition - estratégias competitivas essenciais*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. *Location, Competition and Economic Development: local clusters in a global economy*. [S.l.]: Harvard Business School Press, 2000.

PORTER, M. *The economic performance of regions*. *Regional Studies*, v. 37, n. 6 e 7, Aug/Out. 2003.

PORTO E. C.; BRITO L. A. L. *Aglomeração Industrial e seu impacto sobre a taxa de crescimento das empresas brasileiras*. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 16, n. 2, ed. 66, Mai/Ago, 2010.

POWELL, W.W. *Hybrid Organizational Arrangements: new form or transitional development?* *California Management Review*, v. XXX, n. 1, Fall, 1987.

POWELL, W. W. *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*, v.12, p. 295-236, 1990

PREFEITURA DE NOVA SERRANA. (2010) Disponível em <http://www.novaserrana.mg.gov.br>. Acesso em 26 de julho de 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARAÇATUBA. (2010) Disponível em: <http://www.aracatuba.sp.gov.br>>. Acesso em 21 de julho de 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BIRIGUI. (2010) Disponível em: <http://www.birigui.sp.gov.br>>. Acesso em 19 de julho de 2010.

PREISS, K.; GOLDMAN, S.L.; NAGEL, R. *Cooperar para competir: construindo parceria eficazes*. São Paulo: Futura, 1998.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. *Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*, 2010. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 2010.

REGNER, A. C. Darwin, Newton e o conceito de ciência no século XIX”. In: *Freud e seus filósofos*. Porto Alegre, Sociedade Brasileira de Psicanálise de Porto Alegre, 2004.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. (2008) Disponível em: <http://www.mte.gov.br/pdet/arquivos_download/rais/resultado_2008.pdf>. Acesso em 18 de julho de 2010.

REVEL, J. *Jogos de Escalas: a experiência da microanálise*. Tradução de Dora Rocha. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998. Jacques Ravel, organizador.

RINALDI, A. *More than the sum of their parts?* EMBO reports, 7, 2, pp. 133 – 136, 2006. Disponível em <<http://www.nature.com/embor/journal/v7/n2/pdf/7400633.pdf>>. Acesso em 30 de julho de 2010.

RODRIGUES, A. M. *Cluster e Competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP*. 2003. Tese (doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo – São Carlos.

RODRIGUES, A. M. *Operário, Operária: estudo exploratório sobre o operariado industrial na Grande São Paulo*. São Paulo: Símbolo, 1978.

ROLLO, M. F. *Portugal e o Plano Marshall: história de uma adesão a contragosto (1947-1952)*. IN: *Análise Social*, vol. XXIX (128). 1994 (4º). p. 841-869.

RIZZO, M.R. *A indústria de calçados infantis de Birigui*. 169f. Tese (Mestrado em Economia Social e do Trabalho) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000322658>>. Acesso em 28 de julho de 2010.

SANCHES, M.A.R. *Cooperação e Competição na Indústria de Alimentos de Amendoim de Marília – SP*. 2003. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo.

SANDRONI, P. *Dicionário de Economia*. São Paulo: Editora Best Seller, 1985.

SANTOS, L. D. *Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus/BA*. Rio de Janeiro: REDESIST, 2004. Disponível em <<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em 25 de julho de 2010.

SAXENIAN, A. L. *Silicon Valley's New Entrepreneurs*. Berkeley: Public Policy Institute, 1999.

SCHIMITZ, H. *Reponding to Global Competitive Pressure: local co-operation and upgrading in the sinos valley, Brazil*. Brighton: IDS Publications Office.1998 apud TRISTÃO, H. M. *Cluster como elo de integração entre indústrias*. SIMPÓSIO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 5., 2002. São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2002.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO. (2010) Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br>>. Acesso em 17 de julho de 2010.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO RIO GRANDE DO SUL. (2010) *Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul*. Disponível em: <<http://www.scp.rs.gov.br/atlas>>. Acesso em 22 de julho de 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - SP. (2010) Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em 13 de julho de 2010.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. (2010) Disponível em: <<http://www.senai.br>>. Acesso em 01 de agosto de 2010.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. (2010) Disponível em: <<http://www.sesi.org.br>>. Acesso em 01 de agosto de 2010.

SILVA, E. P. et al. *Identificação e mapeamento de arranjos produtivos locais como estratégia para o desenvolvimento no estado de Mato Grosso: uma análise comparativa baseada nos dados da RAIS de 2004 a 2007*. Rio de Janeiro: REDESIST, 2003. Disponível em: <<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em 25 de julho de 2010.

SIMON, S. B.; HOWE, L. W.; KIRSCHENBAUM, H. *Values Clarification: A Handbook of Practical Strategies for Teachers and Students*. New York: Hart Publishing Company, Ind, 1972.

SIMONS, H. *Case Study: research in practice*. Londres: Sage, 2009.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE FRANCA. (2010). Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br/>>. Acesso em 22 de julho de 2010.

SOUZA, M.A.B. *Aglomerações industriais: a indústria calçadista de birigui nos anos 90*. Disponível em <<http://www.fateb.br/verpub.aspx?idpub=105>>. Acesso em 01 de agosto de 2010.

STIRBOECK, C. *Agglomeration Tendencies in EU Regions: Where Does Capital Go?* IN: ZEW Discussion Paper No. 01-28, abril. Mannheim, Alemanha: Centre for European Economic Research (ZEW), 2001.

SUZIGAN, W. *Clusters e Sistemas locais de Inovação: estudos de caso e avaliação da região de Campinas*. Campinas: UNICAMP, 1999.

THE CLUSTER COMPETITIVENESS GROUP (2008). *Footwear clustering efforts in Montebelluna and Timisoara: Case study for the Commission of the European Communities Enterprise and Industry Directorate-General*. Disponível em: <http://www.clusterobservatory.eu/upload/Europe_Innova_Cluster_Mapping-Case_Footwear_Montebelluna_Italy_and_Timisoara_Romania.pdf>. Acesso em 29 de junho de 2010.

THIOLLENT, M. J. M. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária*. 2. ed. São Paulo: Editora Polis, 1981.

THOMPSON, P. *A Voz do Passado: história oral*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

TRISTÃO, H. M. *Cluster como elo de integração entre indústrias*. SIMPÓSIO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 5., 2002. São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2002.

U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE. *Case Study Evaluations*. U.S. GAO. Washington D.C., 1990.

VAN MAANEN, J. *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface*. *Administrative Science Quarterly*, 24, n. 4, Dezembro 1979. 520-526.

VEDOVOTTO, N.M. *Birigui: a revolução que começou pelos pés*. São Paulo: Saga Editora, 1996.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, M. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Tradução de M Irene Q. F. Szmrecsányi e Tamás J. M. K. Szmrecsányi. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

WEDECKIN, I. *Questão de Hora e de Lugar: empresas e localizações competitivas, pessoas qualificadas e políticas adequadas são elementos centrais que conduzem ao crescimento*. *Agroanalysis - Revista de Agronegócios da FGV* p. 41-48, junho/julho, 2002.

WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; ALIVIERI, R. M. *Obrigado por fumar! Um caso para ensino de arranjos produtivos locais e desenvolvimento regional*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

WILLIANSO, O. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York : Free Press, 1975

WILLIANSO, O. *The economic institution of capitalism*. New York: Free Press, 1985.

YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. EUA: Sage Publications, 1990.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACARELLI, S. B. et al. *Cluster e Redes de Negócios : Uma Nova visão para Gestão dos Negócios*. São Paulo, Ed. Atlas 2008.

APÊNDICE A - Entrevista professores Márcio Sanchez e João Baptista Brandão

Entrevista concedida no dia 17 de março de 2010 pelos professores Márcio Sanchez e João Baptista Brandão.

A entrevista é iniciada com o Prof. Márcio contando sobre o primeiro contato feito pelo Centro Universitário Toledo de Araçatuba, em 2004, com o objetivo de desenvolver um curso *in company* para Birigui. Num primeiro momento, a impressão era que o curso seria desenvolvido para uma empresa ou para o próprio sindicato, mas, em seguida, foi explicado que o objetivo era um curso de MBA voltado para um conjunto de empresas calçadistas da cidade. O projeto surgiu, portanto, de uma demanda das grandes empresas - como Klin, Pampili, Bical, Pé com Pé e Kids, as quais são mais conhecidas no mercado nacional devido aos esforços em propaganda - pois os empresários desejavam aperfeiçoar profissionais de diversas áreas do setor calçadista, bem como englobar fornecedores e clientes, o que pode ser exemplificado pela participação de alguns gerentes de banco no curso.

Para viabilizar o projeto e incentivar a participação, o sindicato – presidido à época por Samir Nakad – ofereceu desconto na contribuição sindical para aquelas empresas que inscrevessem seus funcionários no curso. Assim, houve casos em que a empresa repartiu os custos entre si, o funcionário participante e o sindicato, casos em que as empresas custearam 100% do curso, entre outros. A primeira turma, cujo curso foi de 2004 a 2006, era composta basicamente por representantes das grandes empresas da cidade, enquanto que a segunda turma, iniciada em 2006, contou com uma participação ampliada de empresas de menor porte. Ainda em 2005 foi elaborado também um curso com características semelhantes ao MBA, voltado para aqueles empresários e profissionais que não possuíam formação superior; curso que também teve duas turmas.

O entrevistado contextualiza o empresariado de Birigui ao explicar que o setor calçadista não tem barreiras de entrada, é uma atividade relativamente simples e que demanda baixo capital. Tais características levaram, então, a um crescimento no número de fabricantes de calçados nos últimos 30 anos e na época da entrevista (março de 2010), segundo os dados do município, havia cerca de 165 indústrias calçadistas, a grande maioria de calçado infantil, algumas de grande porte, com faturamento na faixa de R\$45 milhões, e várias menores, com 10 a 20 funcionários. Mesmo antes das iniciativas dos cursos e do APL, o sindicato já incentivava um alto nível de organização entre as empresas, inclusive com atividades que exigiam algum tipo de estratégia coletiva.

Neste momento, o Prof. Brandão faz um ressalva, lembrando que o número de empregados não define necessariamente o porte de faturamento, porque as empresas podem trabalhar com produtos de maior ou menos valor, ou podem ter diferentes graus de eficiência, impactando em seus resultados. O Prof. Márcio complementa falando que há empresas grandes, com 200 funcionários, e que ainda contam com mais cinco empresas terceirizadas produzindo sapatos, o que aumenta seu faturamento sem aumentar o número de empregados, por exemplo.

Voltando aos cursos, o Prof. Márcio conta que uma das principais dificuldades existentes era conseguir que os funcionários das empresas participassem efetivamente dos cursos. Isso porque a iniciativa de participar era dos donos das empresas, que acreditavam ter a oportunidade de capacitar seus funcionários a um custo baixo, em um curso de qualidade, com um padrão alto, dentro da cidade e nas condições deles (empresários), mas com limitações ao que seus funcionários podiam compartilhar.

O Prof. Brandão faz outra ressalva interessante ao lembrar que a estrutura das micro, pequenas e médias empresas de Birigui não é necessariamente familiar e que há exemplos de empresas com seis, sete até quinze sócios, sendo eles amigos ou apenas conhecidos. O Prof. Márcio complementa contando que é uma prática comum juntar profissionais de diversas áreas (contábil, vendas, modelagem, etc), sendo que um deles geralmente é detentor do capital, para montar uma indústria de calçados. Isso mostra uma cultura local diferente, principalmente nas classes mais baixas, em que o sonho das pessoas é ser dono da própria empresa e não empregado. Há, claro, casos de pessoas de classe média, média alta, com formação superior e que trabalham na indústria calçadista, mas esses casos são vistos como exceções, apesar de trazerem uma dinâmica diferente aos negócios e ao município.

Ainda sobre o curso de MBA, os professores comentam novamente sobre a dificuldade em fazer com que os funcionários participassem das aulas, atitude motivada pela desconfiança e pela preocupação em revelar informações importantes sobre o próprio negócio, segundo teoria dos entrevistados. Essa preocupação em “não revelar os segredos” existia para grande parte dos funcionários, mas era mais forte principalmente entre os funcionários da área comercial. Passadas as duas turmas de MBA, não foi possível formar uma nova, pois se acreditava não haver mais funcionários e/ou empresários com ensino superior. No entanto, após um levantamento realizado por Ataliba Mendonça Jr., diretor do SESI de Birigui, descobriu-se que havia um número considerável de empregados com formação superior em diversas áreas e que trabalhavam em funções operacionais. Assim, as empresas não tinham interesse em inscrever esse funcionário no MBA porque, apesar da formação, ele não trabalhava em funções de nível estratégico. Esses e outros casos mostram como várias dessas pessoas não são efetivamente aproveitadas na indústria calçadista, a exemplo dos alunos da Faculdade

Metodista, a qual oferece cursos de administração, secretariado executivo e ciências contábeis, todos passíveis de serem aplicados no setor.

Em meio às atividades do MBA, foi desenvolvido outro curso para empresários sem curso superior, o que aproximou os professores do sindicato. Na mesma época, o SEBRAE trouxe o projeto de capacitação de micro e pequenas empresas em Arranjo Produtivo Local para Birigui e foi feito o contato entre os professores e a entidade. A oferta do SEBRAE foi o resultado de um esforço promovido principalmente por Samir Nakad, presidente do Sinbi à época, em mostrar o potencial do município, que acabou sendo relacionado como um dos 18 municípios onde seria desenvolvido o APL. Outros exemplos de municípios selecionados foram Mirassol, com um Arranjo de Móveis, Franca, com Arranjo de calçados masculinos, Paulínia, com Arranjo de cinema, etc. Os cursos de capacitação oferecidos pelo Arranjo eram voltados basicamente para empresas que atuavam na área de vocação local – no caso de Birigui, calçados infantis – de acordo com mapeamento existente do estado de São Paulo.

O Prof. Brandão comenta, então, que o APL foca na vocação local, mas busca fortalecer o município como um todo, para que ele se desenvolva e tenha uma economia “autossuficiente”. Ele diz ainda que, com base em outras localidades que foram se desenvolvendo a partir da sua vocação local e passaram a ter uma cadeia econômica complexa, como Ribeirão Preto e São José dos Campos, os centros de ensino, faculdades e universidades se caracterizam como núcleos centrais de transformação da vocação local para uma economia mais dinâmica e diversificada. Já o professor Márcio explica que é necessário haver um a atividade predominante, ou vocação, para que haja um APL. Na economia, há três setores produtivos: o setor primário, que é a agricultura; o setor secundário, a indústria; e o setor terciário, composto por comércio e serviços. O Arranjo, por sua vez, trabalha de forma diferente com as “camadas tradicionais da economia” ao poder englobar todos os três setores, os quais estão ligados à vocação local, criando um conceito de rede. De forma resumida, o Arranjo seria “um lugar que tem um conjunto de empresas de uma atividade homogêna estabelecida”. Vale citar que é possível uma cidade ter duas ou até mais vocações e, portanto, ter duas redes envolvendo essas atividades e uma rede de apoio que pode ou não ser maximizada pela existência de mais de um Arranjo.

No caso de Birigui, segundo o digrama de Porter (modelo que mostra fatores para a competitividade de aglomerados empresariais), há um grande número de empresas fabricantes de calçados, um grande número de fornecedores, clientes que não estão na cidade fisicamente, mas vão até as fábricas para comprar. Além disso, o setor de apoio é estabelecido, como uma série de instituições como FATEC, SEBRAE, SENAI, SESI, entre outros. O SEBRAE, que trouxe a proposta do APL para a cidade, é parceiro, nesse caso, especificamente do Sindicato da Indústria do Calçado e Vestuário de Birigui (Sinbi), sendo que este entra com uma parte do investimento de capital necessário para o

projeto e aquele entra com outra maior. Para os programas de capacitação, foi feito um levantamento das necessidades, estudo dos principais problemas e, finalmente, oferecidos cursos para melhorar/solucionar os pontos levantados nas áreas escolhidas. As empresas participantes são micro e pequenas empresas que são selecionadas e contribuem especificamente para esse projeto.

De forma mais sistematizada, os programas do APL oferecem duas atividades: treinamento e consultoria. O treinamento é realizado e, posteriormente, o consultor vai até as empresas para ajudar a resolver os problemas pontuais. As áreas de atuação definidas foram produção, marketing e vendas, financeiro e gestão de pessoas, a serem desenvolvidas em dois anos. A partir dessa definição, os gestores do APL de Birigui sugeriram a elaboração de um programa que trabalhasse ao mesmo tempo a questão comportamental e o relacionamento entre os empresários participantes do programa, o qual foi elaborado pelos professores Márcio e Brandão sob o nome de Cooperar para Competir, título de um livro famoso de cooperação e competitividade. O Cooperar para Competir foi idealizado como um programa que integraria os empresários participantes do APL, fortalecendo o Arranjo e o conceito de cooperação. Além desse programa, o Instituto Europeo di Design também foi contratado numa parceria feita entre as sete maiores indústrias da cidade para solucionar os problemas de *design* apresentados pelos empresários. Tendo em vista essa experiência, o sindicato e os pequenos empresários conseguiram também que o SEBRAE firmasse parceria com o IED, na qual foi realizada apenas a primeira fase do programa de capacitação, devido aos altos custos e à

O Prof. Márcio lembra que esse modelo que traz consultores de fora da região, consultores que não têm tanto contato com a realidade local, não é o mesmo modelo encontrado em outros Arranjos. Apesar disso, o programa Cooperar para Competir foi mantido e o Arranjo de Birigui foi considerado o melhor APL entre os 18 selecionados pelo SEBRAE. Ao ser assinado o contrato que estabeleceu o APL, foi estabelecido um conjunto de metas a ser atingido pelas empresas participantes, que envolvia aumento no faturamento, aumento no número de calçados produzidos, entre outros indicadores, e o Arranjo de Birigui conseguiu os melhores resultados entre os Arranjo paulistas. Já o Cooperar para Competir foi o programa que obteve as melhores avaliações entre participantes e parceiros. O programa foi elaborado de forma a fazer um recorte, abordando simultaneamente o empresário, a empresa e o Arranjo; esse modelo de trabalho foi positivo também porque, do ponto de vista pedagógico, aquilo que o empresário aprendia para si ou no APL também era aplicável à sua empresa. O trabalho nas três esferas foi, na opinião do professor Brandão, uma novidade em termos de abordagem. Essa abordagem foi exposta, inclusive, na ocasião em que o programa foi apresentado aos gestores, quando foi explicado que o trabalho abrangia três níveis de estratégia: a estratégia pessoal (plano de carreira), a estratégia da empresa e a estratégia do APL.

Apesar de já existirem previamente atividades coletivas, o programa incentivou os participantes a atuarem juntos, como no caso do *stand* coletivo organizado para a Feira FRANCAL. A proposta de trabalho mostrava, por si mesma, a intenção de aproximar os empresários, ao não oferecer consultoria nas empresas, mas ao dispor de um espaço para discussão conjunta. Além disso, para superar a desconfiança e a falta de vontade de compartilhar informações comerciais ou de produção, houve um foco maior na estratégia para o APL, sempre relacionada a possíveis aplicações nas empresas. Com o passar dos tempos, os empresários começaram a falar mais sobre as próprias indústrias, suas dificuldades, a discutir mais sobre o Arranjo e suas possibilidades, num esforço que resultou na proposta da universidade corporativa (Unisinbi).

O Prof. Brandão lembra de uma atividade em particular que pareceu impactar bastante os empresários, na qual foram discutidos alguns princípios de gestão e algumas observações foram escritas pelos empresários. Essas notas foram reunidas em um material apresentado na aula seguinte, creditado, em um primeiro momento, a um autor americano. Os empresários gostaram bastante do material, elogiaram e, finalmente, ficaram surpresos ao ver que aquilo era, na verdade, resultado do trabalho que eles desenvolveram em sala. O material apresentado mostrou, então, que era possível desenvolver boas idéias em conjunto. Outras situações interessantes foram os treinamentos voltados para negociação e para projetos, vistos como essenciais para que os participantes aprendessem a trabalhar juntos no curso e no APL. O conteúdo voltado para projetos foi particularmente importante, pois ensinou os empresários a desenvolverem atividades simultâneas, sem preterir uma às outras, com acompanhamento e mensuração de resultados.

Houve ainda alguns momentos críticos durante o Cooperar para Competir, principalmente devido à pouca participação dos empresários, que resultou na ameaça de término do programa. No entanto, foi em um desses momentos que se percebeu que as mudanças necessitavam de liderança e que os líderes são poucos. Com essa idéia em mente, aquele pequeno grupo participante do programa tomou pra si a responsabilidade de conduzir o processo de mudança e percebeu que a participação de muitos era uma esperança pouco realista.

Ainda sobre a Unisinbi, a idéia da universidade surgiu de um esforço dos professores para fazer com que os empresários participantes do Cooperar para Competir trabalhassem juntos. Assim, ao final do programa era exigido como produto final um projeto de carreira, um plano de negócio para a empresa e um projeto para o APL. Para desenvolver este último, foram feitas diversas discussões para identificar as necessidades do empresariado e os problemas do Arranjo; foram essas discussões que deram início a todo o processo de trabalho conjunto e cooperação. O programa foi iniciado com 20 empresas e, ao final do primeiro módulo, havia 16 participantes. Ao final do segundo módulo eram 12 empresas e o terceiro módulo contava apenas com 10 participantes, metade do número inicial, mas um grupo que passou por todas as discussões e se mostrou realmente

engajado na melhora do Arranjo. Até ser atingido o estágio de trabalho em conjunto com vistas ao desenvolvimento de todo o município foram superados grandes desafios, principalmente ao fazer com que o empresários abrissem mão de talvez resolver seus problemas imediatos para conseguir um melhor resultado em outras áreas através do trabalho cooperativo.

A Unisinbi surgiu, portanto, como o resumo de todo o trabalho, com objetivos que vão desde valorizar o conceito de sapateiro até realizar programas de inclusão social na periferia. Nesse projeto foi demonstrada real cooperação, uma troca em que “eu abro mão do que eu quero, você abre mão do que você quer, e nós arrumamos um conceito guarda-chuva, que contém todos os outros”. O projeto da universidade corporativa já havia sido definido, ainda no segundo módulo, como o projeto a ser desenvolvido pelo grupo, o que possibilitou que nos terceiro módulo fossem apresentados conceitos e técnicas que “instrumentalizassem” os empresários para fazer o trabalho final. Nesse mesmo período aconteceram coisas importantes e que impactaram os trabalhos como a já citada criação de lideranças – exemplificada por um dos empresários participantes do Cooperar para Competir, dono de uma pequena empresa, que se tornou membro da diretoria do Sinbi e por outro empresário que se tornou presidente da cooperativa de crédito de Birigui – e a participação de funcionários no programa, o que era vetado pelo SEBRAE, visto que o programa era oferecido exclusivamente para donos de empresa. Os funcionários trazidos para o programa acabaram contribuindo de forma preciosa para o projeto da Unisinbi, que foi finalizado após muito empenho dos participantes e consciência da responsabilidade que haviam assumido.

Devido aos bons resultados alcançados pela primeira turma do Cooperar para Competir, surgiu em 2007 a proposta de uma nova turma com cerca de 20 empresas. A negociação para o início de uma nova turma não foi feita com o SEBRAE, mas com o comitê gestor do Arranjo, que é formado por um gestor local do sindicato e um gestor do SEBRAE. Além desses gestores, há outras figuras importantes, como Ataliba Mendonça Jr, diretor do SESI, que participa ativamente do APL e de outras atividades ligadas ao sindicato. Também por ter sido o mediador do contato entre os professores Márcio e Brandão e as atividades de Birigui, Ataliba é uma pessoa que tem liberdade para dar *feedbacks*, apontar erros e oferecer informações que facilitem o trabalho desenvolvido localmente. Após a negociação, que teve o grande peso do sindicato a favor do programa, o contrato foi assinado, possibilitando o desenvolvimento do terceiro módulo com o primeiro grupo e o início das atividades com o segundo grupo.

O segundo grupo, apesar de ter um perfil parecido com o primeiro, era composto também por 10 empresas chamadas de terceirizadas, ou seja, empresas que fabricam produtos para outra marca, de acordo com as especificações desta. Na época em que a entrevista dos professores Márcio e Brandão foi feita (março de 2010), o segundo grupo ainda estava num fase inicial, que, por um lado, já apresentava os mesmos problemas de pouca

participação, mas, por outro lado, já notava o início de discussões sobre projetos em conjunto, inclusive tendo a oportunidade de ver o primeiro grupo de empresários apresentar a idéia da Unisinbi. A principal diferença apontada, na época, pelo Prof. Márcio entre os grupos era a existência de uma liderança bem estabelecida no primeiro, enquanto que o segundo ainda não possuía isso, talvez porque ser composto empresários no início do negócio. O processo de desenvolvimento foi bastante parecido entre as duas turmas, com um primeiro momento de desconfiança e inclusive com empresários que não tinham tanto interesse no Cooperar para Competir como em outros treinamentos mais técnicos. Assim, os professores tiveram de encarar um cenário a princípio não tão receptivo e desenvolver a idéia de trabalho em conjunto, fortalecendo os laços entre os participantes para que eles pudessem pensar em coisas maiores, como a universidade concebida pelo primeiro grupo.

A Unisinbi, portanto, foi um esforço coletivo que vem ao encontro das necessidades de todos os empresários, como no caso da falta de mão de obra qualificada. Com a universidade, seria possível oferecer cursos técnicos, procurar parceiros e ganhar força para negociar, por exemplo, com centros de treinamento para que os cursos oferecidos estejam mais alinhados com os desejos do empresariado local. Os parceiros, então, receberiam um selo que certifica aquele curso como algo dentro dos padrões estabelecidos pela universidade e, portanto, pelos próprios empresários. A formação de mão-de-obra, portanto, seria feita por meio de um mecanismo cooperativo, sem que cada empresário precisasse utilizar diretamente os seus próprios recursos.

Ao pensar no trabalho cooperativo realizado em Birigui, o Prof. Márcio acredita que há peculiares da estrutura local as quais são importantes para entender o sucesso do APL. Um dessas peculiaridades é o fato dos empresários, grandes ou pequenos, geralmente participarem das atividades realizadas na comunidade, mesmo que por motivos profissionais. Isso poderia indicar uma ligação maior com a cidade do que se encontra em outros lugares. No caso de Birigui, um exemplo claro da participação dos empresários no cotidiano é o evento Brinca Birigui: um projeto nascido do esforço de conscientização para que não fosse utilizada mão-de-obra infantil na produção de calçados. Uma das ações foi, então, justamente relacionar a comunidade e a criança por meio de uma grande festa organizada pelo empresariado local. Dessa forma, o Prof. Márcio acredita que os laços comunitários são importantes na construção dos laços de confiança empresarial, apesar da questão da mobilidade social. A mobilidade social é citada, porque é um movimento frequente na cidade, em que pessoas que eram funcionárias se tornam empresárias, podendo, inclusive, estabelecer relações comerciais com seus ex-patrões, por exemplo. Entender, portanto, a dinâmica da comunidade poderia ser de grande importância para entender os outros tipos de relação estabelecida dentro do Arranjo.

APÊNDICE B – Entrevista Ataliba Mendonça Jr.

Entrevista concedida no dia 14 de maio de 2010 por Ataliba Mendonça Jr na qualidade de diretor do SESI.

Ataliba está ligado ao SESI há 26 anos, onde começou a trabalhar ainda na área de Educação Física como professor de atividade esportiva no Centro de Esporte e Lazer; com o passar do tempo, foi para a área administrativa na função de supervisão. Já em 1990, passou a trabalhar na unidade de Birigui, onde assumiu como diretor em 1994.

Segundo ele, o objetivo do SESI é o atendimento ao trabalhador da indústria, o qual é feito por meio de uma aproximação com as empresas e, principalmente, com os empresários, além da elaboração das grandes estratégias que movimentam o setor. A sua preocupação como gestor do SESI era estar presente nas grandes discussões para que fosse possível ou inserir o SESI nessas discussões como um prestador de solução para uma possível necessidade, ou então como articulador, como facilitador de processo. Essa atitude começou a posicionar o SESI nas grandes discussões de política e de política pública do município, principalmente na área empresarial. Foi com este foco que o seu trabalho foi desenvolvido, além da preocupação em estar próximo aos empresários, tanto para saber sua opinião sobre o SESI – se gostavam do serviço oferecido e o que precisava ser melhorado – como também no contexto das relações estabelecidas, podendo, assim, facilitar um processo que viesse a ser bom para os empresários, para o trabalhador e, ainda nesse contexto, firmar o SESI junto ao mercado. Além disso, o entrevistado afirma que o negócio do SESI é educação e que, portanto, todas as ações são voltadas para essa área, seja para a educação formal, seja para a educação continuada. Na educação continuada estão as atividades das áreas de saúde, de esporte e de difusão sócio-cultural (teatro, música, exposição).

Em se tratando de sua história profissional, o entrevistado é formado em Administração de Empresas e em Educação Física, possuindo ainda pós-graduação em Desenvolvimento Gerencial, Propaganda e Marketing e Mestrado na área de Educação. Foi também professor universitário durante nove anos nos cursos de Educação Física e Turismo e Hotelaria, além de pró-reitor durante dois anos. Coordenou em parceria com outros profissionais cursos de MBA e cursos de capacitação.

O trabalho na área de educação surgiu do contato com os empresários, da busca por soluções para alguma demanda. Numa reunião surgiu, por exemplo, a necessidade de se pensar na formação de gestores no município, principalmente os empresários, visto que a grande maioria deles era composta por empreendedores que tiveram a oportunidade e a iniciativa de, em algum momento de sua vida, ser um empresário. Assim, partiram para um grande objetivo para o qual necessitavam expandir seus conhecimentos nas áreas de gestão. Na época, pelo entrevistado trabalhar em um centro universitário, foi possível

oferecer uma solução a qual envolvia também o Prof. Márcio (um dos pesquisadores), o qual trabalhava no mesmo centro com uma proposta de desenvolver alguns cursos diferentes, mais focados em determinados setores produtivos. Estes cursos seriam formatados com base na demanda apresentada pelos empresários, visando atender características específicas do setor calçadista. Houve, assim, uma reunião com empresários na qual foram definidos, dentro de uma grade apresentada, quais assuntos seriam mais importantes para serem abordados num curso de MBA naquele momento.

Neste período, foi também iniciado um trabalho conjunto com o sindicato na elaboração de cursos de MBA e de capacitação. A demanda do sindicato era focada na área gerencial, pois não havia ninguém relacionado ao setor calçadista que oferecesse capacitação especializada. A idéia era que fossem contactadas pessoas de outros setores, que trouxessem novas soluções ou experiências, as quais talvez pudessem ser aproveitadas no setor calçadista. Além disso, na parte gerencial, uma das maiores demandas estava relacionada à questão comportamental, sendo, portanto, a área mais explorada. Perguntas como “como estou?”, “para onde vou?”, “tenho agenda pessoal?”, “como estou me preparando para o mercado?”, etc, mostraram a reflexão sobre a vida profissional do empresário, ou seja, o que ele estava fazendo para o futuro.

Ataliba acredita que essa inquietação surgiu da necessidade de haver uma visão estratégica para um setor que é muito sazonal, que precisa estar presente no mercado e que enfrenta a competição com o calçado chinês – todos fatores que desestabilizaram um setor previamente bem estabelecido. As características citadas parecem, segundo ele, ter se acirrado a partir dos anos 2000, quando surgiram novos desafios e a exigência de conhecimentos específicos para a gerência desse tipo de negócio se tornou decisiva para o sucesso dos empreendimentos. O mercado, portanto, passou a exigir competências e habilidades diferentes a partir daquele momento.

Nesse contexto, o Arranjo Produtivo Local (APL) surgiu para suprir as necessidades dos empresários, fossem eles micro, médios ou grandes, por meio de uma mudança de comportamento. A proposta de curso para o arranjo (o Programa Cooperar para Competir) foi justamente para a área comportamental: repensar atitudes, mudar o mapa mental, mudar as relações, mudar a forma de ver o negócio para que o negócio se tornasse mais perene, com mais consistência. A idéia de cursos mais voltados para a questão comportamental surgiu da proposta de repensar o que é um gestor ou um empresário no contexto do mercado. Essa proposta era bastante nova para aquele público, pois fugia dos treinamentos mais tradicionais na área de produção, por exemplo, e explorava as mudanças nas relações de negócio, que passaram a ter foco no comportamento (comportamento de mercado, relações entre pessoas, questões de confiança e respeito ao concorrente). Mesmo nas áreas tradicionais, a idéia do curso não era esgotar todo o conceito, mas trazer algo novo para aquele público. Era, portanto, uma pós-graduação *lato sensu*, em que se trabalhava com temas gerais para que se entendesse

que era necessário mais conhecimento para se ter domínio, para conduzir e não para ser conduzido, para tomar a rédea do processo.

Um exemplo citado na entrevista de necessidade de repensar atitudes envolve a questão da mão-de-obra. Em Birigui, assim como no Brasil inteiro, há grande dificuldade em se encontrar mão-de-obra qualificada na área de calçados. Dessa forma, se uma empresa possuía trabalhadores qualificados, as outras empresas da região ofereciam um salário maior e contratavam aqueles trabalhadores - essa prática, contudo, complicava o desenvolvimento do município, pois estremecia as relações entre empresários. Ainda quando a indústria calçadista enfrentava apenas competição interna, esse cenário era aceitável, mas, com a entrada dos produtos chineses, perdia o sentido esse tipo de relação em que a competição interna enfraquece os empresários diante de um competidor externo e mais barato. O novo modelo comportamental enfatizava a importância do fortalecimento local e do reconhecimento mundial pelas relações estabelecidas localmente e pelos produtos oferecidos para que os produtos chineses não acabassem com as propostas dos empresários de Birigui.

Como dito anteriormente, a mudança de modelo mental era proposta a todos os empresários, independente do tamanho de sua empresa. Apesar das dificuldades do pequeno empresário, que geralmente exerce diversas funções em sua empresa e tem uma agenda apertada para encaixar um treinamento, e do grande empresário, que tem outros compromissos, volume de dinheiro muito maior envolvido em suas operações, a necessidade de disponibilizar um tempo para pensar sobre o futuro de Birigui, da indústria de calçados, das futuras necessidades envolveu a todos, principalmente nos momentos em que a indústria enfrentava períodos piores.

Em meio a essas mudanças e novas necessidades, a primeira idéia foi levar os cursos de capacitação e os MBAs para o SESI, de forma a cumprir sua proposta ligada à educação. Assim, com um curso oferecido de 15 em 15 dias, era possível aproximar as relações com os empresários, tornando-as mais pessoais e acessíveis. Além disso, outra idéia importante era a participação do seu gestor (no caso o próprio Ataliba) nas aulas/reuniões para que houvesse melhor entendimento da realidade daqueles empresários dentro dos temas abordados. A participação do gestor nos cursos fez com que fossem obtidas informações e conhecimento os quais poderiam ser usados no estabelecimento e aprofundamento de relações em outros contextos.

Outra preocupação do curso era com os micro e pequenos empresários, pois era preciso dosar o volume de informação oferecido para que pudesse ser processado e, de fato, utilizado em meio à agenda cheia dessas pessoas. Havia receio de que um grande volume de cobrança colocasse em dúvida a capacidade do empresário de corresponder ao que era esperado, desestimulando-o a desenvolver um trabalho na busca de alcançar o estado considerado importante e levando-o a abandonar o processo. Assim, a grande

preocupação era dosar o volume de informação e dar possibilidade para que esse empresário buscasse a informação dentro da sua capacidade ou da sua possibilidade, ou trazer a informação de forma que ele pudesse se espelhar sem assustá-lo, com exemplos de pessoas ou empresas que estão próximas à sua realidade.

Para equilibrar todos os pontos relatados, o prof. Márcio (coordenador do Programa Cooperar para Competir) estabeleceu uma equipe e convidou um grupo de profissionais para dar os treinamentos e apresentar os conteúdos propostos. A equipe que trabalhou nos projetos iniciais do MBA era composta, em parte, por profissionais ou empresas da região e, em parte, por profissionais de São Paulo e de outras áreas. Essa composição ajudou a estabelecer o equilíbrio entre experiências mais próximas da realidade local e novas experiências: ao mesmo tempo em que havia exemplos que citavam as grandes empresas e grandes desafios, situações diferentes, havia também profissionais falando de empresas regionalmente conhecidas. Houve ainda visitas técnicas, como a realizada na empresa Máquinas Agrícolas Jacto S.A. (indústria de máquinas agrícolas) e na empresa Dori Alimentos Ltda (indústria de alimentos). Todos esses esforços mostraram que era possível melhorar a dinâmica do município e que o MBA trazia reais benefícios para os participantes, uma vez que esta última era uma grande preocupação de seus idealizadores, ou seja, como fazer os empresários abrirem mão de outros compromissos às sextas à noite e sábados o dia inteiro para participar dos cursos. A aproximação com as empresas da região se mostrou uma estratégia interessante para resolver essa questão.

Por meio da participação nas aulas do MBA, o entrevistado acabou assumindo também um papel de facilitador em que, com base na sua observação e acompanhamento do processo, podia indicar a necessidade de novas abordagens ou de mudança de rumo, por exemplo. Como ouvinte, ele tinha a possibilidade de passar suas impressões aos professores sobre as aulas e sobre os debates realizados aos finais de semana. Além disso, ele também pôde acompanhar de perto o primeiro grupo que se formou no MBA, o qual acredita ser formado pelos empresários que são atualmente os líderes dentro do sindicato, compondo a base da diretoria. A aproximação com esses empresários possibilitou a criação de uma relação mais pessoal, e não mais estritamente profissional, além de facilitar o diálogo e a busca de seu objetivo enquanto gestor, ou seja, estar próximo dos empresários da indústria e tentar atender a sua demanda.

Segundo Ataliba, foi o primeiro grupo que acreditou na proposta e esteve empenhado durante dois anos na discussão sobre as necessidades de Birigui. O contato estabelecido entre esses empresários facilitou inclusive outras ações do próprio sindicato, uma vez que conviveram e compartilharam experiências que agregaram algo a todos, como a excursão feita ao porto de Santos. Neste ponto, entra a questão da confiança e da cooperação, e todas as experiências proporcionadas pelo programa são vistas como facilitadoras no processo de construção de laços de confiança e de cooperação entre esses empresários, mas não as únicas, sendo o mercado também responsável por esse processo. Com a

competição mais acirrada na indústria de calçados, os empresários perceberam a necessidade de trabalhar juntos para construir algo mais competitivo, sendo que o programa ofereceu as ferramentas para fazê-lo, como construir as relações necessárias, no que cooperar e no que competir. Havia um receio inicial sobre até que ponto era possível confiar na pessoa vista como concorrente, questão que foi abordada no curso e trabalhada por meio de discussões em grupo, da dinâmica utilizada, facilitando a aproximação entre os integrantes. A confiança também foi construída aos poucos, pelas relações de mercado, pelos acontecimentos do dia a dia, e também pelas atividades do programa, fortalecendo as relações em vez de deixá-las superficiais. A frequência dos encontros e o método de trabalho, que exigia a participação de todos, também deram a oportunidade de aprofundamento dos temas, principalmente a questão da cooperação ou o como estar junto pelo bem comum e, ao mesmo tempo, ganhar dinheiro isso.

Ainda falando sobre a cooperação, as características de Birigui e seu histórico também têm importância no estreitamento dos laços. O município possui um perfil empresarial um pouco diferente de outras localidades, pois muitos dos seus empresários vieram de posições mais operacionais das fábricas ou de uma vida mais humilde para depois empreender e alcançar o sucesso. É grande o número de empresários que conseguiram crescer sozinhos, sem herdar o negócio ou valer-se de fortuna própria, e que compõem uma cidade ainda pequena, com pouco mais de 100 mil habitantes. Numa cidade pequena, seus habitantes são muitos próximos, assim como a comunidade empresarial, proporcionando a criação de entidades fortes, como o sindicato (que existe há mais de 50 anos, mesmo que não da forma como é estruturado hoje). A própria história do sindicato mostra que nesse grupo de empresários já existia uma boa vontade de estar juntos, culminando num sindicato bem constituído, com bons exemplos de ação, muitos serviços instalados, com uma ação bem dirigida. Todas essas conquistas vieram de uma história do município, de uma história com o empresariado, uma história de como o calçado começou, se desenvolveu e precisou intensificar seus trabalhos para melhorar. Dessa forma, muito da evolução no que se refere à cooperação veio da história, mas também por causa da concorrência, da mudança de mercado e do desenvolvimento natural de Birigui. Vários empresários já buscavam parceria com o SEBRAE, com o SESI, numa visão de servir mais do que somente de estar no setor.

O Arranjo, por sua vez, segundo Ataliba, trouxe novas exigências. O Arranjo foi uma proposta do SEBRAE e surgiu como possibilidade de repensar o setor, principalmente devido à entrada dos produtos chineses, que obrigou uma análise dos processos produtivos, da possibilidade de Birigui formatar um produto bem posicionado no mercado internacional, com distinção do local de fabricação e até com traços culturais envolvidos. Num primeiro momento, o contrato com o SEBRAE para o Arranjo foi de quatro anos, estendidos por mais dois ou três anos. Para o fechamento do contrato, era necessário haver um repasse ou recursos financeiros e econômicos da localidade, o que

foi possível porque o sindicato é mantido pelas contribuições sindicais, principalmente das grandes empresas. Apesar do projeto beneficiar mais visivelmente as micro e pequenas empresas, mas ser mantido com o repasse feito principalmente pelas grandes, o sindicato como um todo mostrou disposição em fazer o investimento, o que já indicou propensão a mudanças. Assim, a própria estrutura sindical favoreceu a implantação do APL como uma forma de ajudar o empresário a se estabelecer no mercado, seguir a legislação, produzir com maior eficiência, desenvolver a própria marca visando o crescimento conjunto. Na relação entre pequenos e grandes empresários, a idéia era estimular que o pequeno também adquirisse competência para se fortalecer no mercado e pudesse ser competitivo. Dessa forma, haveria, sim, competição com os grandes empresários, mas dentro de padrões éticos e mercadológicos.

A proposta do SEBRAE era montar um Comitê Gestor composto por empresários, representantes do sindicato e da sociedade civil para que se pudesse pensar o Arranjo de forma mais ampla, não contemplando apenas o setor calçadista, mas a localidade como um todo, incluindo, por exemplo, a infra-estrutura local. Seguindo esse modelo, o Arranjo já existe há seis anos, contando com boas práticas, bons resultados e enfrentando algumas crises. As mudanças são visíveis, como no caso da mão-de-obra: antigamente contratava-se pessoal devido ao aumento de demanda, mas essa prática não é mais utilizada, pois o Arranjo trouxe uma nova dinâmica ao município. Hoje o Arranjo conta com indústrias convidadas de pequeno e médio porte que produzem para outra indústria – não como um serviço terceirizado, mas como uma empresa que auxilia na elaboração de outro produto. Das empresas que iniciaram a primeira fase, dez delas continuam trabalhando no Arranjo, o qual atingiu também todos os índices, resultados e metas propostos no projeto.

Outra característica interessante do Arranjo apontada pelo entrevistado é que ele configura parte essencial de um grande sistema de governança dentro do sindicato. Apesar do Arranjo ser focado em pequenas e micro empresas, ele também executa ações para as grandes empresas, fazendo com que o sindicato abrisse o leque de atuação, que também conta com o Projeto Comprador, em que são levados compradores de várias partes do mundo para Birigui, abrindo a possibilidade de qualquer empresa filiada ao sindicato fazer sua apresentação e venda, e com outros projetos vinculados à CIESP, ao próprio SESI e ao SENAI. A escola SENAI de Birigui, por sua vez, está sendo totalmente reformulada devido à intervenção dos próprios empresários e às relações do sindicato com outras entidades. Esses esforços colocam o sindicato como um grande articulador, inclusive de políticas públicas, participando da gestão municipal com sugestões, idéias e questionamentos, e consciente das suas responsabilidades.

Retomando a proposta do curso de MBA, inserida no trabalho do Arranjo, o programa Cooperar para Competir ofereceu os maiores módulos de carga horária para os micros e pequenos empresários, a fim de reforçar a idéia de cooperação e qual a sua importância.

Como já dito, a maioria dos diretores do sindicato compôs esse primeiro grupo que participou do Cooperar para Competir. Na articulação entre sindicato e programa, o sindicato, que trabalha com projetos, utilizou inclusive a proposta surgida do programa de criar uma universidade corporativa.

Para explicar o programa Cooperar para Competir, segundo Ataliba, é preciso falar de seus dois objetivos. O primeiro objetivo era trazer a discussão sobre o que é a cooperação, como é o trabalho comum, e o segundo objetivo era apresentar um produto resultante do trabalho conjunto. Para tanto, os professores Brandão e Márcio solicitaram alguns projetos para as equipes - no fim, foram elaborados três projetos, todos envolvidos na questão da cooperação.

Em meio às discussões do programa, surgiu a questão da mão-de-obra. Como já explicado anteriormente, a demanda pro mão-de-obra em Birigui é sazonal e profissionais qualificados são escassos. Assim, na época em que é necessário contratar com rapidez, as empresas tinham muita dificuldade em achar profissionais qualificados e disponíveis. Desse cenário surgiu a idéia de trabalhar com um projeto de formação contínua de mão-de-obra de produção, idéia que exigia articuladores e a tutela de uma entidade reconhecida, que poderia ser uma universidade corporativa. A universidade corporativa, por sua vez, não foi pensada para ter salas de aula ou professores, mas, sim, para ter um estatuto bem estruturado e ser uma ferramenta de atração de empresas ou profissionais que ofereçam soluções para o setor, ou seja, a Unisinbi (nome escolhido para a universidade) buscava fornecedores de soluções. Além da estrutura articulada para atrair fornecedores de soluções com qualidade, a universidade também iria se preocupar com resultados – o que foi feito, como foi feito, quais os resultados, quais as barreiras. Resumidamente, a idéia é buscar soluções para as necessidades das indústrias, seja em recursos humanos, operações, ou outras áreas, sempre pautada no compromisso de avaliar os resultados.

Ainda sobre o Cooperar para Competir, o entrevistado acredita que o principal diferencial do programa em comparação com os treinamentos tradicionais foi mexer com as pessoas e não entregar um produto. A preocupação em desenvolver competências e o envolvimento dos professores Márcio e Brandão com a proposta foi essencial e também um fator desestabilizador dos participantes, pois foram apresentadas outras perspectivas, e as verdades absolutas, aquelas certezas que os empresários tinham, foram debatidas e desestruturadas. O programa proporcionou, então, um desconstruir para construir novas relações; muitas das verdades questionadas eram ligadas a valores, o que tornou algumas das aulas experiências tensas devido ao posicionamento das pessoas. A experiência de desestruturar conceitos foi um grande diferencial, que envolveu professores e empresários durante todo o programa, incentivando a participação, trazendo à tona histórias de dentro das empresas. As incertezas geradas encontraram, então, um novo caminho exatamente na cooperação.

Outros momentos de tensão no programa foram gerados pelas questões financeiras e nas questões sobre relacionamento com o concorrente, principalmente devido à cultura de cópia de produtos existente no setor. Para essas questões em específico foi necessário um discurso que mostrasse a importância de se abrir mão de um ganho financeiro imediato em prol da construção de uma relação futura forte, consciente e de ganho comum. A dúvida dos empresários era sobre como ganhar o dinheiro necessário ou desejado agora e também fazer uma ação que gerasse frutos comuns no futuro, principalmente porque alguns acreditavam que, se não tivessem resultados financeiros positivos no presente, não conseguiriam continuar no mercado. Esses momentos de tensão também foram conduzidos com exemplos, levando experiências de outros setores, alguns *cases* que pudessem sinalizar as possibilidades e consolidar relações. O entrevistador enfatiza, neste momento, que todas essas dúvidas foram bastante válidas, pois a realidade do empresário no Brasil se mostra difícil e impõe muitos desafios com as questões trabalhistas, tributárias, entre outras.

Analisando a trajetória e percalços do programa Cooperar para Competir, Ataliba acredita que o grande desafio do programa foi mostrar que a proposta da cooperação era viável e, mais que isso, que poderia ser a única solução para Birigui. Para isso, em vez de apenas apontar a solução da cooperação como a solução a ser adotada, foram também expostos casos nos quais não houve cooperação e os resultados dessa escolha. Essa estratégia trouxe o peso da escolha e foi o peso dessa escolha que eles apresentaram em sala, o que foi a grande perspicácia dos professores em relação ao tema. A desconstrução dos conceitos de relações de mercado e o peso da escolha trouxeram questionamentos sérios, pautados em exemplo, opções e chamando atenção às decisões. Alguns exemplos foram intensificados pelo Prof. Brandão, mas isso também ajudou a abrir os olhos dos empresários quanto à seriedade da situação.

Um conceito abordado no programa e particularmente de difícil debate para o entrevistado foi o conceito de responsabilidade social, principalmente por ser um conceito presente na proposta do SESI, entidade a qual representa. Desse embate, foi tirada como mensagem que não há responsabilidade social desvinculada das ações do dia-a-dia, ou seja, uma empresa que cumpre seus deveres perante os funcionários conforme a lei já responde, em parte, pela responsabilidade social que lhe é atribuída, por exemplo. Antes de pensar em qualquer outra atividade nesse sentido, era preciso ter uma empresa responsável com as questões legais, nas relações de trabalho, entre outros aspectos mais básicos; todos esses pontos fizeram com o que entrevistado concluísse que, em seu trabalho pela responsabilidade social, havia mais uma busca por assistencialismo do que por mudança de comportamento. Essa nova perspectiva passou, então, a ser um diferencial nas suas relações com o SESI; o foco não eram mais ações inconsistentes, mas a busca por parceiros que desenvolvessem efetivamente um trabalho dentro da empresa que propiciasse, no futuro, mudança de comportamento, de relações e de valores.

Assumir as próprias responsabilidades foi outro ponto debatido que também chamou atenção em particular do entrevistado. Isso porque muitas ocorrências no setor, como um período de crise, por exemplo, são atribuídas ao setor como um todo ou aos outros empresários, sem que se olhe para a própria empresa, a própria forma de gestão. Essa discussão mostrou a importância do cuidado com a agenda pessoal, com a capacitação profissional dos empresários e gestores, em vez de repassar essa responsabilidade aos outros. Mesmo no grupo participante do programa, não havia a intenção de transmitir responsabilidade para outros, mas essa transferência acabava sendo uma forma de extravasar um sentimento, a pressão do dia-a-dia. Os professores Márcio e Brandão chamaram bastante atenção para essa tendência e para a necessidade de não apenas se lamentar, mas repensar as próprias atitudes. Esse trabalho também é visto como um diferencial, pois mexeu com questões comportamentais individuais, pessoais, de valores, e não apenas com as relações entre empresários, com funcionários, etc.

Neste momento o entrevistador (Prof. Seiji Uchida) questiona quais as pessoas envolvidas nas atividades realizadas em Birigui deveriam ser entrevistadas para complementar os dados levantados como a história de Birigui, a questão do Arranjo, entre outros. As pessoas indicadas foram o Sr. Samir Nakad, por sua ligação com o sindicato local, com a FIESP e por ser considerado um dos grandes idealizadores do Arranjo e um líder nas questões de governança. O Sr. Samir também foi aluno da primeira turma do programa Cooperar para Competir e poderia dar um depoimento valioso enquanto aluno. Outro empresário indicado foi o Sr. Antenor Marques da Silva Filho, também aluno da primeira turma do programa, integrante da diretoria do sindicato e também um dos gestores do Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo), uma cooperativa de crédito criada não para competir com o mercado, mas para buscar melhores taxas de juro para o município. Foram também indicados o Sr. Wagner Aécio Poli, da empresa Pé com Pé, ex-presidente do sindicato e atual vice-presidente, e o Sr. Fábio Mandela, também aluno da primeira turma do programa.

Foi ainda pedida indicação de outras pessoas, não necessariamente ligadas ao setor, mas que pudessem oferecer uma contribuição importante para a pesquisa. No momento da pesquisa não foram oferecidos mais nomes específicos, os quais poderiam ser indicados em outro momento.

Voltando à questão da construção de laços de confiança, foi questionado o processo pelo qual passou o grupo participante do programa, que produziu, inclusive, o conceito da universidade corporativa. O entrevistado acredita que a estratégia de construção do APL favorece o fortalecimento das relações devido a algumas ações coletivas como as feiras. Nesses eventos, há o *stand* do APL de Birigui, composto por cerca de vinte empresas, sendo uma parte custeada pelo SEBRAE e o resto pago em cotas. A presença e a convivência em feiras e outros eventos e atividades somadas aos exercícios em aula possibilitaram que o grupo realmente exercesse a cooperação através de ações conjuntas.

O caso do Projeto Comprador, já citado, em que vêm compradores da Inglaterra, da Arábia Saudita, etc, possibilita que, dentro do sindicato, haja trinta, quarenta empresas negociando com parceiros aos quais talvez não tivessem acesso em outras circunstâncias. Esse tipo de iniciativa consolida o grupo, bem como outras questões como a Convenção Coletiva, que é negociada pelo sindicato (Sinbi) em conjunto com o sindicato de trabalhadores e sobre a qual ocorrem discussões envolvendo micro, pequenos, médios e grandes empresários.

Os exemplos mostram que o APL trouxe para a governança local as pequenas e micro empresas, num espaço que já contava com as grandes empresas. Um exemplo que também envolve a construção de relações é a compra de cestas básicas: em Birigui, por acordo de convenção, são distribuídas atualmente 16 mil cestas básicas, as quais são adquiridas em uma única compra feita pelo sindicato, que executa o orçamento e fatura individualmente para cada indústria. Mesmo não tendo a responsabilidade de arcar com os custos, o processo de tomada de preço e outras ações são feitos pelo sindicato, o que ajuda a fortalecer as relações dentro do setor e mostra a força de uma atuação em conjunto. A Junta de Conciliação na Justiça do Trabalho é mais uma iniciativa que visa facilitar a resolução de problemas sem recorrer à justiça comum. Todas essas iniciativas levam a um grupo que começa a se estabelecer pela conquista comum de sucessos.

No caso particular do SESI, o trabalho de cooperação é feito na Semana da Criança: antigamente, era realizada uma festa para cada indústria, as quais foram trocadas por uma festa única da qual todas as empresas participam (em 2009, o evento reuniu mais de 20 mil pessoas num recinto de rodeio). A idéia do evento é que a cidade tem que gostar da criança, uma vez que a produção calçadista é voltada para calçados infantis – também há o desejo de que esse evento seja a maior festa da criança da região. Essa atitude, segundo o entrevistado, reforça o espírito de grupo, pois causa um grande impacto na cidade e exige a articulação entre o SESI, o sindicato e a prefeitura. Assim como a Semana da Criança, são organizados outros eventos grandes como a Birifest, direcionada ao trabalhador, em que são realizados sorteios de prêmios, entre outras atividades. No entanto, o objetivo não é só fazer um show de prêmios, mas trabalhar para oferecer qualidade de vida à população; nesse sentido, a idéia era estender os benefícios para dois meses, quando o trabalhador poderia usar a academia, o campo sintético, a piscina aquecida, entre outros.

Essas iniciativas passaram, então, a ser esperadas e cobradas pela população, incentivando outras ações, como a construção de um teatro, conseguido por um esforço feito entre o SESI e os empresários locais. Dessa forma, atualmente a cidade tem peças de teatro gratuitas, com espetáculos de grupos profissionais premiados, graças à intervenção do sindicato. Também há um trabalho do sindicato com a prefeitura para levar uma escola federal de cursos profissionalizantes ao município, cuja primeira turma já começaria em julho de 2010. As iniciativas são cobradas e também exigem uma

resposta, porque, do ponto de vista do entrevistado, Birigui se tornou uma cidade que olha o próprio sindicato e o Arranjo de uma forma bastante crítica, esperando bons resultados.

Ao pensar na relação entre o SESI e o sindicato, o entrevistado acredita que a aproximação entre as entidades se deu pelos grandes projetos realizados em conjunto, numa demanda que veio do próprio sindicato. Nesse contexto, o sindicato tinha uma postura pró-ativa de buscar soluções para as suas necessidades. Atualmente, o sindicato e o SESI estão montando um grupo de Recursos Humanos, com planos não de oferecer cursos, mas de marcar reuniões mensais para a troca de idéias entre os participantes. O SESI participa particularmente dessa proposta, porque vê que o contato com o trabalhador na indústria é feito por meio do pessoal de recursos humanos. Se o SESI quer atender a indústria, é necessária essa aproximação com os empresários para que se tenha a liberdade de interagir com o RH das empresas, de realmente se envolver com as questões que dizem respeito ao trabalhador. A proposta do SESI é oferecer a esse trabalhador um momento para extravasar, um espaço para estruturar ainda mais a sua família, de produzir não apenas como profissional, mas como pessoa, para que ele possa, um dia, quando se aposentar, ter condições de saúde para usufruir da aposentadoria.

Apesar de todas as conquistas, há uma preocupação latente com a facilidade com que todos os esforços podem ser desfeitos. Para que isso não aconteça, o entrevistado enfatiza a importância de se exercitar constantemente as boas práticas, para que elas não se percam na correria do dia-a-dia e se tornem apenas parte da história de Birigui. As novas gerações de líderes que estão surgindo também precisam disponibilizar um tempo para trabalhar dentro do conceito geral de governança, de Arranjo Produtivo, de cooperação, até porque as pessoas mais atuantes começam a se distanciar por problema diversos e é necessário que haja novas lideranças ou o resgate das antigas forças para que todo o processo não se perca.

Considerando os dois grupos do programa Cooperar para Competir, o entrevistado acredita que a maior preocupação, enquanto participante do Comitê Gestor e do APL, era a consolidação dos dez empresários graduados (o grupo era de 15 empresários, passou para 12 e, atualmente, está com 10). Essa preocupação existia porque era preciso haver uma história viva dentro do projeto, empresas que participam e se mantêm atuantes desde o começo, mostrando que o esforço foi vitorioso. O padrão de exigência sobre essas dez empresas também era maior, pois já haviam se passado quatro anos de treinamento, as discussões já haviam alcançado outros temas e, com essa pressão, o desgaste também foi grande. Com todo o foco no primeiro grupo, o grupo seguinte trouxe uma grata surpresa ao se mostrar engajado nas discussões, entusiasmado com o exemplo e os resultados alcançados pelo primeiro grupo. As atitudes semeadas com o primeiro grupo começaram a se consolidar com os novos participantes, o que faz com que a história do Arranjo não se embase apenas nas dez empresas que começaram, mas que fale de um novo conceito.

O segundo grupo se mostrou muito participante, questionando mais que o primeiro grupo naquele estágio, o que torna as discussões muito intensas também. A atitude do novo grupo, que confirma a continuação do projeto, tirou a preocupação com as dez empresas e transferiu-a para o conceito, para os valores e para as formas de operar. A maior adesão na segunda etapa, com 40 empresas num universo de 160-200 indústrias de calçados existentes também se mostra bastante promissora. (Birigui, pelo controle da prefeitura, possui cerca de 400 indústrias, mas o sindicato trabalha com 200 delas.) Outra característica importante do segundo grupo é a interação que já existe entre os participantes, que são próximos e conversam bastante entre si. Para manter o engajamento nas atividades do APL, o entrevistado sugeriu em um das reuniões que fossem mostrados resultados a curto prazo, de forma a incentivar os empresários que participam efetivamente do projeto. Ele acredita que o participante do APL deva ter um tratamento diferenciado pelo esforço que faz ao dispor de tempo, pessoal e outros recursos para desenvolver as atividades do Arranjo. Essas ações de diferenciação deveriam ser imediatas, mesmo que fossem resumidas, num primeiro momento, a um *botton*, uma identificação que tivesse valor no contexto do APL e da cidade. A diferenciação, o valor concedido aos participantes, transformaria, então o Arranjo num objeto de desejo para os empresários, que se esforçariam para participar do projeto. Apesar de haver outros benefícios como a parte da educação, da informação, da mudança de comportamento, esses resultados são vistos apenas a médio e a longo prazo, e o entrevistado acredita que é necessário que os empresários recebam alguma tipo de benefício desde o primeiro momento.

A segunda turma também é composta por algumas empresas que trabalham com a Cheverly Assessoria Industrial Ltda (empresa de assessoria industrial) na implantação de ISO e uma empresa do setor calçadista que é a única certificada com ISO na cidade. A questão da certificação já foi bastante discutida, está sujeita a vários questionamentos, e há inclusive empresas que tiveram condições de conseguir a certificação e abriram mão dela. Por causa disso, vários dos assuntos abordados no programa já foram, de alguma forma, trabalhados pela Cheverly e, portanto, a mudança na abordagem dos temas será um desafio para os professores Brandão e Márcio. Como o grupo é também muito integrado, ele apresenta um padrão para olhar as relações de trabalho diferente do outro – os professores terão dentro da mesma sala de aula um grupo já familiarizado com procedimentos, questões de relações de trabalho, entre outras, e um grupo que não possui esse conhecimento. Dessa forma, o desafio com o segundo grupo será também dosar a abordagem, encontrar uma forma de levar os dois grupos para uma discussão que possibilite o debate sem haver a exclusão de um deles.

Mesmo com toda a preocupação com o segundo grupo e com a previsão de alguns problemas, o entrevistado explica o afastamento que ocorreu entre ele e o novo grupo, motivado principalmente pelo momento que o SESI passou, devido ao processo de

certificação ISO. Para que a certificação fosse concedida, era necessário que todas as 22 unidades passassem pelo processo, o que obrigou a gestão a focar, por um período, nas operações internas da entidade. Mesmo com a certificação garantida, o processo de manutenção também se mostrou difícil, mas, aos poucos, com a equipe já capacitada e familiarizada com os procedimentos, a proposta é que haja uma reaproximação com o projeto do Arranjo, inclusive por esta ser uma proposta da gestão do entrevistado: a proximidade com o projeto e com os empresários. A reaproximação seria feita em conversas com os professores e a partir do reinício do projeto (que havia sido paralisado pelo SEBRAE). O entrevistado acredita que, caso o projeto demorasse a ser continuado, alguma ação deveria ser tomada para que o grupo pudesse ficar junto, retomar as atividades, para que não houvesse o risco de ter de recomeçar as atividades do zero. De qualquer maneira, a proposta era a reaproximação com a turma, inclusive para entender como o SESI poderia contribuir.

Para finalizar a entrevista, o pesquisador pergunta se o entrevistado gostaria de dar mais alguma contribuição pessoal para o tema. O entrevistado aponta que o sindicato teve alguns momentos delicados que devem ser destacados, como a eleição do novo presidente. Ele explica que a presidência do sindicato é exercida por um empresário por um período, de acordo com o estatuto do sindicato, e a troca é bastante saudável para a instituição. No entanto, é necessário haver pessoas com disponibilidade para assumir essa função, o que nem sempre acontece com facilidade. A preocupação não seria com a pessoa que assumisse o cargo, mas com a sua proposta; essa era uma grande preocupação do entrevistado, que era um parceiro decisivo. O sindicato, no entanto, tem uma estrutura interessante, onde o último presidente se torna o primeiro vice e os ex-presidentes compõem a diretoria. Essa forma de gestão assegura que o novo presidente tenha, sim, responsabilidade de fazer a gestão naquele período para o qual foi eleito, mas possa contar com ajuda. Todas as responsabilidades são mantidas, como a prestação de contas, a escolha dos temas a serem abordados, a discussão com a mesa diretora, toda a construção de valores está presente, mas há a presença de outros empresários com experiência para auxiliar nas dificuldades. Mesmo com o método de gestão que mantém os antigos presidentes, houve um período de preocupação, pois praticamente todos os empresários da diretoria já haviam presidido o sindicato. A força do APL se fez presente neste momento, ao trazer novas lideranças que já trabalham na diretoria, mas ainda não haviam chegado ao cargo de presidente.

Um aspecto que também merece destaque segundo o Sr. Ataliba é a construção do Instituto Pró-Criança. Ele surgiu pela preocupação com o trabalho infantil em Birigui e pela necessidade de alguém que oferecesse um projeto adequado: como solução, surgiu o Pró-Criança, que atualmente faz cerca de 9 mil atendimento, sempre trabalhando com o que eles chamam de “gente miúda”, focando na população de baixa renda. A preocupação com o trabalho infantil levou à certificação das indústrias que participam do

Pró-Criança, as quais são inclusive auditadas. A presidência do instituto também é sempre exercida por um empresário. O instituto conta com profissionais contratados como psicólogos para atender as crianças principalmente na área educacional, e todo o trabalho é realizado com base em parceria esses profissionais, que cedem seu tempo e seu conhecimento para ajudar as crianças.

A entrevista é encerrada com breve conversa entre os participantes.

APÊNDICE C – Entrevista Samir Nakad

Entrevista concedida no dia 15 de maio de 2010 por Samir Nakad na qualidade de empresário, ex-presidente do Sinbi e diretor da FIESP.

(A primeira parte da entrevista foi suprimida para análise feita com metodologia diferente da História Oral, sendo esta utilizada na segunda metade da entrevista).

Como representante do sindicato e da FIESP, Samir teve a oportunidade de manter contato com empreendedores e empresários, contato este qualificado por ele como amistoso, principalmente devido à sua atitude de não se opor às idéias de forma agressiva, mas demonstrando sua perspectiva de forma educada para que não seja criado um “muro” no relacionamento. Ele também acredita ser um bom ouvinte, visto que as pessoas costumam buscar sua opinião, desejam conversar sobre diversos temas, além de serem interessadas nas informações que ele escuta no meio em que vive. Outra característica vista como importante para manter relações amistosas é a idéia de servir: o entrevistado conta que gosta de servir, de lidar com pessoas e de ver o retorno, atitudes que, segundo ele, motivariam a sociedade como um todo. Por se considerar uma pessoa “bem servida” desde nascença – ele conta ter nascido em “berço de ouro” e que nada faltou em sua vida –, acredita que lhe sobra tempo para poder se dedicar a servir os outros.

Ao ser questionado sobre a história da indústria de calçados de Birigui até a chegada do Arranjo, Samir conta que Birigui foi uma cidade essencialmente ligada à agricultura até a década de 1960. A cidade foi co-fundada por ingleses, que dividiram a área rural em lotes de tamanho próximo (mesmo tipo de divisão encontrado em Londrina-PR), que iniciavam no espigão, no alto, e desciam até o rio. Essa configuração pode ser observada até os dias atuais no município, apesar das aquisições de lotes que tornaram as propriedades maiores. Nesses lotes acabaram se fixando família cafeeiros, primeiro de italianos e, depois, imigrantes de outras nacionalidades como espanhóis, japoneses e árabes. Os árabes eram prestadores de serviços para comunidade e não apenas comerciantes focados em ganhar dinheiro, ou seja, eram comerciantes que prestavam o serviço de levar ao consumidor os itens de necessidade para consumo. Enquanto outros imigrantes realizavam trabalhos determinados, o árabe comerciava, prestando esse serviço à comunidade.

Essas características configuraram Birigui como uma cidade agrícola, com muito café e, num determinado período, com cultivo de leguminosas. Ainda em meados do século XX, foram instaladas grandes unidades da Anderson Clayton (indústria de óleo de algodão) e

da Birigui Óleo (indústria de óleo de amendoim) na região, além de armazéns da Irmãos Esteves (indústria alimentícia). No final da década de 1950, iniciou-se a fabricação de calçados feita por Antônio Ramos de Assumpção, que também foi o pioneiro na fabricação de calçados infantis. Até então, havia apenas duas pequenas fábricas de “botinões”, sapatos utilizados por trabalhadores do meio rural, uma pertencente a Avak Bedouian, imigrante vindo da Armênia, um país com tradição na confecção de sapatos, e a outra pertencente à família Tokunaga, de imigrantes japoneses, a Selaria Noroeste, que, entre outros artigos, também trabalhava com calçados. Ao ver a produção ainda pequena de Birigui, Antônio teve a idéia de confeccionar calçados infantis e, para tanto, mudou-se para São Paulo, onde aprendeu as singularidades desse tipo de calçado. O conhecimento teve de ser buscado na capital, pois, na época, as crianças do interior andavam geralmente descalças, primeiro por não haver sapato adequado e, segundo, por ser um artigo considerado caro.

Ao voltar de São Paulo, Antônio conseguiu um sócio da família Fiorotto, na época uma família de agricultores, mas que também possuía um estabelecimento comercial em Birigui. A partir da sociedade, foi montada uma pequena indústria de calçados infantis, a qual se expandiu até ser dividida em duas, que, por sua vez, também apresentaram crescimento. Neste ponto, o entrevistado lembra que a indústria de calçados é uma indústria considerada pobre por exigir um volume intenso de mão-de-obra com pouca qualificação, o que torna os salários baixos. A indústria também contava ainda, naquela época, com pouca tecnologia, o que tornava a maior parte do trabalho essencialmente manual. Devido a essas características, as pessoas que trabalhavam nas duas indústrias calçadista viram oportunidades de também terem suas próprias indústrias, expandindo, assim, o setor, que também despertou interesse em munícipes já detentores de outros negócios, mas que investiram em fábricas como sócios. A multiplicação de indústrias se deu, então, de forma constante e continuou marcada pela migração de mão-de-obra pouco qualificada, proveniente de regiões pobres, onde não havia oferta de emprego. Ao mudar para Birigui, essas pessoas conseguiam um emprego e aprendiam o ofício no dia-a-dia, perpetuando o ciclo.

Samir acredita, diante desse cenário, que o empreendedorismo de Birigui foi um empreendedorismo nato e não trazido por pessoas detentoras de capital e dispostas a empreender porque tinham uma visão de negócio. A expansão continuou, então, no decorrer dos anos, teve um aumento significativo nas décadas de 1970 e 1980, e hoje se encontra num ritmo menor, principalmente porque o mercado já é bem atendido pelos fabricantes existentes, o que dificulta a entrada de novas empresas.

Toda a história da Birigui leva a uma percepção do APL diferente entre aqueles que “estão de fora” e aqueles que viveram o seu desenvolvimento. O entrevistado conta que as pessoas de fora vêem o Arranjo como algo grandioso e diferente, mas, para as pessoas que vivenciariam todo o processo, ele se tornou algo comum, do dia-a-dia da cidade,

também pela visão empreendedora nascida e cultivada localmente. A integração do Arranjo com a cidade, com a sua forma de pensar, segundo Samir é vista como o motivo do sucesso. Para ele o fato dos moradores se entenderem como iguais – porque, em geral, muitos deles têm histórias semelhantes -, das pessoas serem humildes ao tratar uma com as outras, fez com a que idéia de união para sobrevivência já existisse, sendo apenas aprimorada pelo APL. Samir conta que da sua própria empresa, que considera pequena, já nasceram seis ou sete empresas novas, encabeçadas por ex-funcionários que decidiram ter seus próprios negócios. Mesmo saindo, essas pessoas receberam apoio, como no caso do funcionário que trabalha meio período na fábrica do entrevistado e o resto do tempo na própria fábrica, ou de outra funcionária que resolveu empreender no setor calçadista, porque o marido estava desempregado e o filho precisava de um ofício. Segundo ele, “como nasce de dentro, não tem como nascer numa inimidade” e, assim, o apoio é dado por meio de empréstimo de uma máquina parada, ou por conselhos sobre o setor, por exemplo. Essa atitude de contribuição feita por todos como uma “mutualidade” ajuda a manter um bom relacionamento em Birigui. A igualdade nos relacionamentos também é exemplificada com o caso de um dos sócios da maior indústria calçadista de Birigui, que foi funcionário do pai do entrevistado na década de 1970 e, anos mais tarde, acabou comprando a casa da família quando esta foi posta a venda. O exemplo mostra como as relações são complexas, se misturam entre profissional e pessoal, mas mantêm a igualdade, independente da importância da pessoa na comunidade, criando um clima de confiança e prosperidade que também auxilia no Arranjo.

Ao ser questionado sobre a formação do APL, do ponto de vista formal, Samir explica que o Arranjo já tem seis ou sete anos. Ao assumir a presidência do Sinbi, em 2003, o entrevistado notou a ausência de equipamentos/entidades que pudessem favorecer o ensino, as empresas e os funcionários. Faltava um conhecimento técnico mais profundo, visto que muito do conhecimento existente em Birigui era transmitido verbalmente, com base em experiências vividas pelos empresários, sem respaldo técnico. Além disso, o setor e o país estavam num momento de transição, influenciado pela questão da globalização, que foi sentida com mais força após o governo Collor, quando ocorreu a abertura econômica. Naquele momento, era claro que Birigui ficaria para trás, pois o conhecimento compartilhado na cidade estava aquém do que já existia fora dali. Ainda em 2003, num contato intermediado por um parente, deputado estadual, Samir teve a oportunidade de conhecer o secretário de Desenvolvimento do Estado (na época, secretário da Ciência e Tecnologia), numa reunião onde também estava presente José Luiz Miranda Simonelli, empresário de Bauru, que mais tarde se tornaria um amigo e parceiro no CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo). Durante a reunião com o secretário João Carlos de Souza Meirelles, o entrevistado convidou-a a visitar Birigui para conhecer o potencial da cidade e, em abril do mesmo ano, foi realizado um evento na cidade para receber o secretário, no qual estavam presentes industriais e políticos, todos num esforço para mostrar a necessidade da evolução dos parques

tecnológico e fabril locais. Dessa visita saiu a promessa de uma escola técnica, participante da Fundação Paula Souza, que foi inaugurada no começo de 2005. Meirelles foi ainda a primeira pessoa a reconhecer o local como um *cluster*, explicando o que era, como funcionava e dando exemplos de *clusters*, inclusive fora do país.

No momento seguinte, o SEBRAE trouxe a idéia de Arranjo Produtivo Local, que foi entendido com o mesmo significado dado ao *cluster*. O contato com o SEBRAE já havia sido estabelecido anteriormente quando Samir percebeu a necessidade da melhora na educação formal e capacitação dos colaboradores e dos empresários locais. Com esse pensamento, foi feito contato com a entidade e explicada a necessidade de cursos e treinamentos focados no setor calçadista, uma vez que os cursos já oferecidos só eram percebidos como válidos e estimulantes para empreendedores que ainda não haviam encontrado seu foco de negócio. Foi exposto ainda o desejo de criar um programa que atendesse os empresários de Birigui, feito junto com o SENAI e outros entes educacionais de treinamento profissional para capacitar pessoas do setor calçadista e dos setores correlatos.

Desse pedido surgiu a proposta do Arranjo, que, em 2010, já estava no segundo grupo de empresários, sendo que o primeiro grupo havia terminado com cerca de 17 empresas e o segundo grupo contava com mais de 40. O trabalho de capacitação foi feito por meio de treinamentos direcionado ao público do setor calçadista e, dentre os programas, está o Cooperar para Competir. Paralelamente, foi buscado junto a universidades a possibilidade de criar um curso de pós-graduação ou MBA para os empresários, pedido que interessou a Instituição Toledo de Ensino, de Araçatuba, a qual levou o Prof. Márcio para coordenar o MBA em Gestão de Negócios do Setor Calçadista. Nessa ocasião, o Prof. Brandão proferiu a aula inaugural; houve cerca de duas ou três turmas de MBA, mas, como muitos empresários do setor não possuíam ensino superior, não foi possível dar continuidade ao curso. No entanto, para beneficiar também o empresário sem formação superior, a Toledo formatou outro curso, não reconhecido como pós-graduação ou MBA, e que, portanto, pudesse passar o mesmo conhecimento gerencial aos empresários sem formação. A participação nos cursos foi importante para promover uma transformação nas grandes empresas e em seus colaboradores, que perceberam a importância da educação formal para o desenvolvimento próprio e da cidade.

Como dito anteriormente, o APL forneceu treinamento e capacitação aos empresários em diversas áreas, como finanças, vendas, *marketing*, produção e relacionamento interpessoal. O SEBRAE é o principal fomentador do projeto, por oferecer os recursos, principalmente financeiros, para a contratação de profissionais e entidades parceiras. Já o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) é mantido pela indústria e tem uma escola com foco no setor calçadista, a Escola SENAI Avak Bedouian, enquanto o SESI (Serviço Social da Indústria) tem como objetivo atender os industriários e seus dependentes. O Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui, por sua vez, é

a entidade patronal que reúne as empresas e os empresários e, num primeiro momento, ele existiria para discutir a convenção coletiva. No entanto, há um entendimento que o sindicato trabalha, atualmente, em outro âmbito, o de tentar suprir as necessidades do empresariado e dos colaboradores das indústrias de calçados, para que estas sejam perenes e bem-sucedidas. Pensando nessas entidades, nota-se que o sindicato é ligado a um ente federativo, a FIESP, que também controla o SESI e o SENAI. Já o SEBRAE possui um gestão compartilhada entre a FIESP, a Federação do Comércio e a Federação da Agricultura, em regime de rotação feita a cada dois anos.

No âmbito local, já falando do Arranjo, os recursos do SEBRAE são necessários para que se possa custear o treinamento oferecido pelo SENAI e treinamentos buscados fora, no mercado. O SESI, então, participa mais como apoiador, ao oferecer suas dependências e recursos materiais para a realização desses treinamentos. Além disso, o SESI de Birigui, nas palavras de Samir, tem um diretor local muito interessado no município, nas empresas e nas pessoas, uma pessoa dedicada e que participa do processo de crescimento da cidade, tanto com a sua participação pessoal, como com a prestação de serviços nos âmbitos social, educacional e cultural para os cidadãos. Apesar do SESI não possuir um curso profissionalizante destinado à indústria, a entidade faz um trabalho de apoio importante principalmente aos colaboradores das indústrias calçadistas. A contribuição do Sinbi, por sua vez, está em reunir informações, levantar as necessidades para apresentá-las ao SEBRAE e, junto a esta entidade, buscar parceiros para supri-las. O sindicato também possui parceria com a Secretaria de Desenvolvimento do Estado e, portanto, também consegue levar essas necessidades a outra esfera de poder. Na medida do possível, a Secretaria apóia iniciativas do município, como no caso da Fundação Paula Souza, e utiliza os recursos também provenientes do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) para fomentar o crescimento no parque tecnológico, com oferecimento de informação, educação e treinamento.

Sobre a rotação na gestão do SEBRAE, o entrevistado explica que as mudanças não significam perda no foco dos trabalho. A mudança dos líderes pode, às vezes, implicar num foco maior em uma ou outra área da economia – indústria, comércio ou agricultura – mas não na interrupção de projetos. Essa mudança também não afeta, segundo Samir, a relação com o sindicato, pois foi criada uma parceria e o trabalho desenvolvido em Birigui é utilizado como exemplo bem sucedido a ser multiplicado em outros Arranjos onde é possível desenvolver os mesmos tipos de ações e treinamentos.

As mudanças na gestão do sindicato, por sua vez, são vistas como benéficas. Antes da gestão de Samir, o mandato do presidente era de 5 anos, período considerado muito longo, o que diminuía a capacidade do presidente de se dedicar mais às atividades sindicais. Além do mandato de 5 anos, havia também a função de diretor executivo, pessoa que acabava atuando mais diretamente no dia-a-dia do sindicato, enquanto a presidência se tornava quase uma posição figurativa. Assim, a partir da gestão do

entrevistado, os mandatos passaram a ser de 2 anos e o cargo de diretor executivo foi extinto, sendo que ambas as ações tiveram como objetivo forçar os presidentes a atuarem mais diretamente no dia-a-dia da entidade e diminuir a acomodação natural que ocorre quando um cargo é ocupado por muito tempo. As mudanças tiveram resultados positivos, pois ajudaram a não sobrecarregar o presidente ou forçar uma gestão pouco participativa, além de “oxigenar” a diretoria ao trazer novos empresários. Considerando que o presidente geralmente é eleito do quadro da diretoria, essas ações garantem que haja alinhamento com o projeto maior do sindicato e do município sem acomodação. Os novos presidentes dão “um toque especial” à sua gestão, fortalecendo bons projetos em andamento e propondo novas iniciativas.

As mudanças no sindicato e o início do APL são vistos como benéficos e trazem oportunidades para toda a cadeia. Antes do Arranjo, os empresários, por exemplo, só tinham oportunidades geradas pelas suas próprias ações; atualmente, há oportunidades para todos, como no caso do Cooperar para Competir, onde surgiu o espaço para “enxergar mais além”. Esse espaço não existiu para apenas um empresário, mas para um grupo de pessoas que puderam ter a sua visão estendida para além do horizonte estreito que conheciam quando sozinhas. As diversas oportunidades ajudaram, portanto, na união do empresariado ao mostrarem que todos compartilham a mesma realidade.

Neste momento, o entrevistado é questionado sobre o impacto dos calçados chineses na indústria de Birigui e afirma que esse impacto comercial não foi tão grande e não aconteceu da forma como se imagina. Samir explica que o calçado infantil é um produto de pouco valor agregado, primeiro porque a vida útil desse calçado é curta, já que o pé da criança cresce muito rápido, e segundo porque o produto desgasta muito, pois a criança é mais inquieta e acaba desgastando o calçado. Além disso, a participação do calçado infantil nas vendas de lojas de calçados (que comercializam calçados masculinos, femininos, esportivos e infantis) é de, no máximo, 15%, o que torna o segmento pouco atrativo para os grandes *players* chineses. No entanto, as indústrias locais, vendo a possibilidade de aquisição de produtos chineses a um custo menor, passaram a visitar a China e trazer calçados produzidos lá, mas comercializados com a sua marca própria, diminuindo, assim, a produção no Brasil. O impacto, portanto, foi negativo, mas não chegou a ser significativo, pois o setor passava por um momento de pouco crescimento e os produtos fabricados fora não tomaram tanto espaço das empresas locais. De qualquer maneira, as medidas *antidumping* autorizadas em 2010 (medidas que proíbem a comercialização de produtos estrangeiros a preços muito abaixo do preço de mercado, ação que tem como objetivo prejudicar ou eliminar concorrentes locais) praticamente inviabilizaram a importação dos produtos chineses e devem incentivar a produção nacional. Uma lição importante aprendida com os calçados chineses, segundo Samir, foi a necessidade de eficiência na produção para que os custos pudessem ser reduzidos; necessidade que foi, em parte, suprida com os treinamentos oferecidos pelo projeto APL,

os quais ajudaram a “enxugar” a produção, diminuir o desperdício e, conseqüentemente, diminuir os custos.

A preocupação com a produção existia anteriormente, mas não se sabia exatamente como transformar isso em ações. Ainda em 2004, o SEBRAE contratou a AcuPOLL, uma empresa de pesquisa para realizar um grande levantamento junto aos empresários locais, a partir do qual foi possível obter mais de 500 dados sobre o Arranjo Produtivo naquele momento. Para tanto, foi utilizado um sistema eletrônico que computava as respostas de cerca de 85 empresários reunidos no sindicato; as respostas foram a base para que fossem identificadas as necessidades a serem trabalhadas, com todas as informações unidas em relatório. As informações obtidas que mais chamaram atenção foram justamente aquelas que basearam os primeiros trabalhos do Arranjo: em termos de produção, notou-se que os conceitos estavam antiquados e precisavam ser modernizados ou revistos; em termos de relacionamento profissional ou patrão/empregado, havia uma questão sindical legal em discussão na época, o que dificultava a visão de que empresariado e funcionários faziam parte de um só universo. Foram feitos treinamentos para os controles, pois estes ainda eram extremamente empíricos, tanto produtiva como financeiramente; e, principalmente, trabalhos que envolviam a questão do *design*, vista como ponto de mudança para o setor.

Em 2005, o Arranjo estabeleceu parceria com o IED, *Instituto Europeo di Design*, o que foi considerado um marco na história da indústria calçadista local. No passado, havia uma forte cultura de cópia de modelos de calçados, sendo que um empresário geralmente copiava um modelo visto no exterior e, logo em seguida, as outras indústrias copiavam o modelo daquele empresário, gerando produtos sem qualquer diferenciação. Da parceria com a IED surgiu a noção de que cada empresa precisava criar o seu conceito próprio de *design* e o conceito de valor agregado ao produto. Tendo em vista o momento econômico pelo qual o país passa, em que o poder aquisitivo de diversas classes subiu, a idéia de valor agregado veio ao encontro de uma realidade em que o preço deixa de ser o único fator decisivo da compra e o *design* ganha espaço. Com a nova preocupação, portanto, as empresas puderam se solidificar e aumentar seus ganhos, diminuindo os episódios de quebra ou situações financeiras difíceis.

O entrevistador questiona, então, a participação do entrevistado nos programas do APL. Ele responde que, dentre todos os treinamentos que haviam sido programados para o APL, não havia nada que atendesse à necessidade de capacitação dos empresários e de suas equipes para entenderem melhor pessoas e melhorar relacionamentos interpessoais nos outros treinamentos em áreas específicas, como finanças, produção e planejamento estratégico. Além disso, foi observada a necessidade de “tocar” os empresários com ferramentas diferentes daquelas destinadas à motivação dos mesmos para implementação do aprendizado que estavam recebendo, uma espécie de mudança de modelo mental. Com isso em mente, Samir procurou o Prof. Márcio para que este indicasse alguém ou alguma forma de atender a necessidade identificada no dia-a-dia do treinamento dos

empresários e de suas equipes. Junto com o Prof. Brandão, o Prof. Márcio resolveu encarar o desafio de criar um programa nos moldes requeridos, o qual foi chamado de Cooperar para Competir e que teria como escopo levar os empresários para a discussão sobre cooperação e competição – “seria melhor estarem juntos, ainda que competindo no mercado” – visto que o empresariado se fortaleceria num ambiente de confiança mútua para ter mais chances no mercado.

Samir explica que um dos principais motivos que o levou a participar do Cooperar para Competir foi a necessidade que ele sentia de estar presente naquilo que havia ajudado a criar, para saber também se o projeto respondia às necessidades identificadas. Havia, também, a necessidade de aprendizado para compreender aquilo que seria aplicado no setor, mas a principal motivação foi, de fato, acompanhar o projeto e certificar-se de que ele levaria contribuições significativas, ou seja, que levava ao Programa Cooperar para Competir, pois, à medida que o conhecimento era nivelado, os empresários voltariam a ser “iguais”, a competição não seria tão aflorada já que todos compartilhariam do mesmo conhecimento. Assim, a partir desse nivelamento, poderia ser buscado, em conjunto, um outro nível de desenvolvimento. Durante os encontros, o entrevistado relata que houve a oportunidade de falar sobre o compromisso dos empresários em relação à sociedade em que estão inseridos e como eles, os empresários, podiam contribuir com seu exemplo de dedicação a uma causa de todos, a representação legítima dos interesses da categoria e a busca de soluções para melhora do ambiente de negócios e de convivência dentro da comunidade. A partir desse momento, o interesse se multiplicou no grupo e a “sapiência” tanto do Prof. Márcio como do Prof. Brandão fez com que a atuação fosse, de fato, por todos e para todos. Essa sucessão de encontros deu origem a “uma competição de soma, onde a soma dos fatores ia dar um produto melhor”. Para Samir, os professores Márcio e Brandão tiveram grande sensibilidade ao lidar com esse processo, não incitando a competição entre os participantes, mas incentivando a união como forma de aumentar a competitividade e obter melhores resultados.

O entrevistado lembra de um momento importante, quando o grupo percebeu que, unido, poderia ser melhor e maior, e que precisava estender esse entendimento ao resto da sociedade. Isso os motivou a criar projetos para que fosse viável propagar a idéia de cooperação e, desses projetos, foi escolhida a proposta da Unisinbi, uma universidade corporativa para o setor calçadista. Surgiu também a possibilidade de se criar uma marca única, que atenderia muitos fabricantes pequenos e daria força no relacionamento com fornecedores ao possibilitar uma cooperativa de compras, por exemplo. No final, o projeto da universidade corporativa foi escolhido por priorizar a disseminação do conhecimento, visto como essencial para o desenvolvimento da cidade.

Ainda sobre o Cooperar para Competir, o entrevistado conta que outro fator que contribui para o sucesso do programa é a natureza das relações estabelecidas na cidade, que perdem um pouco da formalidade e ganham informalidade devido à origem humilde dos

birigüenses. Ele acredita que a maior informalidade nas relações decorre de um ambiente de confiança mútua, criado por pessoas com origens semelhantes, que têm os mesmos objetivos e que tem “pouca coisa a perder”. Assim, como não há grandes fortunas para se perder, grandes espaços para se perder, as pessoas teriam maior tendência de “entregar para somar”. No ambiente informal perde-se, portanto, a preocupação com prejuízo, com a formalidade usada para se resguardar, e a garantia contratual se torna algo mais simples, baseado na ética do convívio.

Ao serem pedidas indicações de outras pessoas importantes, que pudessem complementar as informações sobre Birigui, é indicado Nalberto Vedovotto, ex-executivo do sindicato e responsável por um projeto de qualidade total iniciado na década de 1990. Atualmente Nalberto não está mais no sindicato, mas participa do CIESP de Araçatuba, num projeto chamado Criança Feliz, que visa prevenir e erradicar o trabalho infantil nas empresas associadas. Em Birigui, existe um projeto semelhante, o Instituto Pró-Criança, que é o braço social do sindicato, e que serviu como modelo para o projeto desenvolvido pelo CIESP. O trabalho do Pró-Criança foi iniciado também na década de 1990, quando o então presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, deu uma declaração falando que o calçado brasileiro era feito com mão-de-obra infantil. A declaração afetou bastante o setor e a cidade de Franca, grande produtora de calçados, rapidamente se mobilizou e criou o Instituto Pró-Criança de Franca, que tinha como objetivo conscientizar o empresário para que não fosse utilizada mão-de-obra infantil em sua produção. Os empresários que aderissem, receberiam um selo de certificação, atestando que na sua produção não havia trabalho infantil e, além disso, as crianças da cidade foram beneficiadas com um projeto educacional.

Birigui, no final de 1999, criou, então, a primeira franquia do Instituto Pró-Criança de Franca, projeto gerido, na época, por Nalberto, previamente citado. No entanto, a iniciativa de Birigui foi diferenciada ao fazer um trabalho de conscientização do empresariado, de auditoria das empresas certificadas e ao catalogar famílias de baixa renda para que, num trabalho feito por uma assistente social, pudessem ser identificadas as necessidades dessas famílias nas áreas de saúde e educação. Com essas necessidades identificadas, foram oferecidos cursos complementares como curso de computação, de dança, de línguas, artes manuais, entre outros, além de assistência médica e odontológica. Todos esses cursos e tratamentos são oferecidos por profissionais que são contatados pelo Instituto Pró-Criança e que concordam em doar seu tempo e conhecimento para ajudar as crianças. O trabalho do Pró-Criança de Birigui atendeu mais de 10 mil crianças nos quase 11 anos de existência e é mantido pelas empresas que recebem o selo do Instituto e que contribuem com uma pequena quantia mensal. Um novo projeto desenvolvido pelo instituto é o Projeto Travessia, voltado para jovens na faixa dos 15-16 anos, que propõe semanalmente um tema para discussão e oferece um espaço com computadores para que

os alunos possam pesquisar sobre o tema na internet, elencar suas dúvidas, as quais são respondidas em palestra com um profissional familiarizado com o assunto.

A entrevista é encerrada após breve conversa entre os participantes.

APÊNDICE D – Entrevista Claudia Castilho Fernandes

Entrevista concedida no dia 14 de julho de 2010 por Cláudia Castilho Fernandes na qualidade de gestora do APL de Birigui.

Claúdia é formada em Administração e em Direito e trabalhou durante parte de sua carreira com agropecuária, na área administrativa/financeira. Após sua segunda faculdade (Direito), em 2004, mudou-se de Araçatuba, onde trabalhava, para a cidade de São Paulo com o objetivo de se desenvolver na área jurídica. Durante um ano frequentou o curso de atualização jurídica oferecido pela Marcato (Cursos Jurídicos) e, ao fim desse período, retornou a Araçatuba para, posteriormente, em 2006, iniciar um trabalho com advocacia previdenciária em Alta Floresta e São José do Xingu, no Mato Grosso.

O trabalho consistia em aposentar a população carente da área rural e é caracterizado pela entrevistada como um período maravilhoso, uma experiência única em sua vida. Segundo ela, foi uma experiência totalmente diferente, porque, em geral, as pessoas estão habituados a viver em cidade, onde há acesso a quase tudo, mesmo no interior. Ao voltar para a capital é possível perceber isso, que tudo é fácil e, mesmo assim, isso não é valorizado, pois sempre há reclamações. Assim, ter ido para o Mato Grosso e ter contato com as pessoas carentes, conhecer cidades com pouquíssima infra-estrutura como São José do Xingu, cidade ligada à aldeia indígena no Parque Nacional do Xingu, fez com que ela valorizasse os benefícios aos quais tem acesso. Ela conta que São José do Xingu tem hoje aproximadamente dois mil habitantes, uma população carente que praticamente não possui rua asfaltada, que vive em casas de madeira (são poucas as residências feitas de alvenaria), que convive com a carência de infra-estrutura básica de saúde como um hospital e que, mesmo assim, parece viver bem com o que possui. Toda a região é muito pobre e abriga outras cidades que não têm rede de energia elétrica – onde as pessoas usam água gelada para tomar banho e dormem cedo por não ter energia – além de habitantes que não têm identificação básica como certidão de nascimento e, portanto, “para nós não existem”, que trabalharam a vida inteira na lavoura, num trabalho árduo, e não têm como se aposentar.

A entrevistada conta ainda que foi bem acolhida nas localidades em que trabalhou, pois acredita que a população local a via como uma “tábua de salvação”, pessoas que poderiam atender seus desejos, tirar suas dúvidas. No entanto, esse trabalho não pôde ser mantido por muito tempo, pois houve problemas com o advogado que a contratara – o qual ela afirma não ter pago a remuneração combinada – e, sem renda e sem condições de

se manter, ela teve de retornar a Araçatuba, apesar do seu desejo de, na época, continuar as atividades desenvolvidas no Mato Grosso.

Ao voltar do Xingu, iniciou sua recolocação no mercado, quando teve a oportunidade de participar de um processo seletivo para trabalhar no posto de atendimentos ao empreendedor (PAE) do SEBRAE em Birigui. Contratada, passou um ano e meio nessa posição para depois mudar para o escritório regional do SEBRAE em Araçatuba, onde cobriu uma licença maternidade de uma das funcionárias que coordenava o APL de Birigui por aquele escritório. Após esse período, foi convidada para trabalhar no Projeto APL, uma vez que já tinha afinidade com o SEBRAE e certa experiência com micro e pequenas empresas, apesar de conhecer pouco o setor calçadista. Trabalhando no SEBRAE, Cláudia conta que descobriu gostar mais de trabalhar na área de Administração do que na área de Direito e que se encontrou profissionalmente, primeiro em atividades com contato direto com o público, principalmente no atendimento a micro e pequenas empresas e, depois, na parte de projetos, com a qual teve contato no SEBRAE de Araçatuba.

Dos contatos estabelecidos em seu trabalho no PAE, com empresários que desejavam iniciar seu próprio negócio, muitos alcançaram seus objetivos e se estabeleceram na indústria calçadista. A entrevistada fala particularmente de um empresário que foi um dos seus primeiros atendimentos no posto, o qual foi encaminhado para alguns cursos, consultorias e que logo conseguiu entrar na incubadora de empresas da cidade. Hoje essa empresa não está mais na incubadora, pois já cumpriu o tempo de contrato, e mostra crescimento das atividades. O empresário fala, segundo ela, da importância daquele primeiro atendimento no SEBRAE, quando a conheceu, que foi o início de um caminho de sucesso. Apesar dos exemplos positivos, houve também casos de empresários que não conseguiram administrar suas empresas e acabaram falindo, mas ela acredita que todas as histórias são importantes, pois demonstram os anseios e desejos dessas pessoas que buscam se tornar empresárias e como algumas obtêm sucesso enquanto outras sonham alto demais.

Cláudia explica ainda que a sua função como agente do posto de atendimento era dar encaminhamento, não ensinar a fazer alguma coisa. O agente verifica a necessidade da pessoa e aponta a melhor solução dentro das possibilidades – muitas das pessoas já possuem empresa constituída, mas precisam se aperfeiçoar, porque não conseguem fazer um controle financeiro ou não conseguem fazer o seu plano de marketing, por exemplo. Outro caso interessante do seu período na PAE de Birigui é o de uma empresária do ramo alimentício, que fazia salgados em casa e tinha o sonho de montar uma empresa. Essa empresária foi encaminhada para o Empretec (seminário de capacitação empresarial), pois demonstrava grande potencial com o seu produto, mas tinha um pré-conceito de que ser empresário era difícil e que ela não conseguiria lidar com todas as obrigações. Após a participação no Empretec, a empresária decidiu abrir a empresa e mudou-se para

Araçatuba, onde primeiramente entrou como sócia de uma empresa já constituída e hoje já estava montando seu negócio próprio. Alguns outros exemplos bem sucedidos envolvem amigos que buscaram orientação para abrir uma indústria de calçados ou um grupo de jovens que desejava montar um negócio na área de *marketing*, para trabalhar com as empresas da cidade. Mesmo no período em que trabalhou em Araçatuba, a entrevistada continuou atendendo micro e pequenos empresários e auxiliando na organização de eventos na parte de contratação de palestrantes, onde buscava-se profissionais renomados para participar dos eventos maiores do sindicato. Além disso, havia outras atividades como controle dos cursos e apoio na prestação de contas.

Sobre o primeiro contato com o APL, Claudia classifica como “um pouco assustador”, pois ainda não entendia bem o seu funcionamento e houve um momento de descoberta ao conhecer melhor o Arranjo, ver os treinamentos e consultorias oferecidos, a vontade dos empresários de aprender e de que seus funcionários também aprendessem. Ela acredita que um dos fatos que mais chamou a atenção foi justamente ver as empresas unidas, buscando o bem comum, desenvolvendo atividades para seu crescimento e, principalmente, dispondo do seu tempo para fazer isso, pois muitos “acham mais fácil fazer para eles do que eles próprios fazerem”. O contato, então, fez com que fosse mais fácil entender o empresário ao presenciar seus anseios e ouvir suas reclamações, como as feitas sobre o treinamento, que era direcionado apenas ao empresário e não ao funcionário, por regra do programa do SEBRAE. As restrições no programa de capacitação do SEBRAE existiam pela idéia de que era obrigação capacitar apenas o gestor e que o funcionário da empresa deveria buscar o conhecimento em outras entidades. Assim, o SEBRAE desejava atrair as empresas, mas acabava vendo parte dos empresários participando e parte dos empresários mandando funcionários para os encontros, o que acabou gerando conflitos no projeto.

A partir do momento em que foi convidada para coordenar o APL de Birigui, ela conta que teve que deixar de pensar enquanto SEBRAE e passou a pensar enquanto entidade sindical, a qual defende os interesses das empresas que a procuram, além de começar a tomar partido de todos os empresários que estavam ali inseridos. No início, o trabalho foi mais burocrático, com toda a parte da renovação (do projeto do APL), que foi concluída em agosto de 2009. De março a agosto daquele ano, os esforços foram concentrados em visitas, conversas com empresários e convites para participar do APL - apesar de já haver um grupo bem formado (composto pelas empresas que participaram da primeira etapa do APL) -, bem como assessorando e tirando dúvidas sobre o projeto e sobre como seria feita a inserção dessas novas empresas.

Basicamente, a diferença no contato feito durante o período do SEBRAE e já em Birigui era que, no primeiro, a maioria dos atendimentos era feita com pessoas que buscavam constituir uma empresa ou que queriam aperfeiçoar suas atividades e, no segundo, o contato era com empresários já estabelecidos e que buscavam algo a mais. A busca por

um algo a mais ocorreu principalmente pelas informações sobre a primeira fase do APL, obtidas por meio de uma das empresas participantes, gerando curiosidade sobre o projeto e questionamentos sobre como ele poderia ser útil aos outros empresários. A entrevistada acredita que muitos empresários procuraram o APL, porque a indústria calçadista passava por uma crise financeira naquele período (final de 2008 e início de 2009) e precisavam de auxílio, principalmente nas áreas financeira e de produção; alguns deles inclusive confundiam a finalidade do projeto, acreditando que conseguiriam linha de crédito ou outros auxílios, os quais não estavam relacionados de fato à idéia do Arranjo.

O projeto do APL possuía até então tres turmas (graduados, novos e terceirizados), sendo que Claudia teve mais contato com a segunda e terceira. Sobre a primeira turma, ela conta que recebeu informações mais pontuais sobre os cursos de capacitação os quais essa turma havia feito, a situação dos empresários ao final da primeira fase, os resultados do projeto, os custos e as atividades desenvolvidas principalmente no programa Cooperar para Competir, que, segundo ela, foi o programa que iniciou uma mudança de mentalidade daqueles empresários. Nesse ponto, ela conta que pôde perceber uma nítida diferença entre o primeiro grupo de graduados, o qual participou do programa Cooperar para Competir, e o segundo grupo, o qual ainda não havia tido grande contato com esse programa em específico. O primeiro grupo era um grupo já consolidado, que foi iniciado com cerca de 30 empresas e passou para segunda fase com 10 delas, sendo que esses 10 empresários realmente se dedicaram à proposta e tinham consciência de que o trabalho de cooperação traria benefícios e os ajudaria a crescer. Assim, essas pessoas se mostraram disponíveis para participar de qualquer reunião, treinamento, discutiam o Arranjo e entendiam a importância do projeto. Já o segundo grupo era composto por empresas que prestavam serviço (terceirizados) e por empresas que faziam o produto final, e teve a oportunidade de ver a experiência do primeiro e usá-la como modelo.

Essa vontade de alcançar os mesmos ou melhores resultados que o grupo anterior fez com que, na opinião de Claudia, fosse mais fácil trabalhar com o segundo grupo, o qual demonstrou boa vontade e foi participativo durante o processo. Não houve problema de ausência significativa, por exemplo, o que fortaleceu a impressão de que esse grupo de empresas era consciente e tinham uma visão de que eles precisavam fazer a diferença, mesmo porque já possuíam suas próprias empresas e tinham obrigações consigo e com seus funcionários. No entanto, com os empresários da indústria calçadista da segunda fase também houve uma dificuldade maior quanto ao comparecimento nos treinamentos ou nas reuniões. Mesmo em treinamentos de produção, que eram bastante procurados, os empresários mandavam funcionários, pois acreditavam que não precisavam daquele conhecimento, ou que ele seria útil apenas ao funcionário responsável pela área; já nos treinamentos de Finanças houve uma participação maior que se estendeu pelos dois módulos. No caso do programa Cooperar para Competir, os próprios empresários graduados advertiram que o início seria difícil, que muitos empresários não iriam

comparecer e que eles próprios (os empresários da primeira fase) demoraram a perceber o quanto importante era o programa. Um dos empresários do primeiro grupo contou a ela que foi apenas no meio da primeira fase que ele percebeu a importância do programa e da sua colaboração; a partir daí, ele diz ter se tornado mais participativo e priorizado o Cooperar para Competir, inclusive desmarcando outros compromissos para estar presente nos treinamentos. Os casos serviram, então, para motivar o novo grupo (tanto terceirizados como empresários calçadistas), o que era uma preocupação dos participantes da primeira fase, que não queriam que fosse perdido o mesmo tempo e conhecimento que eles perderam ao não participar. Dessa forma, esses empresários já graduados se dedicaram a aconselhar o novo grupo, que, de início, também mostrou resistência à idéia de abrir mão do seu tempo livre nas sextas-feiras à noite e aos sábados.

A entrevistada acredita que o trabalho do Cooperar para Competir envolve a quebra de paradigmas e que, por esses empresários serem resistentes a mudanças, leva um tempo até que eles aceitem e tomem pra si novas idéias. Ainda assim, a partir do momento em que o empresário tem consciência da necessidade de mudança e resolve fazê-la, essa atitude faz diferença para ele e para a sua empresa, ponto que divide as empresas que alcançaram um patamar mais alto daquelas que não tiveram sucesso.

No caso dos empresários do primeiro grupo, eles acreditam que o fato de estarem unidos foi importante para que houvesse uma mudança de atitude sobre o programa. Eles viram que o esforço para conseguir algo individualmente era muito maior do que o esforço feito em grupo, uma idéia que levou muitos deles se envolver mais com as atividades do sindicato, por exemplo, e a estabelecer uma busca contínua por melhorias no pólo de Birigui. Os empresários do segundo grupo, no entanto, apresentavam mais resistência às mudanças e alegavam não ter tempo para os treinamentos, o que a entrevistada avalia como medo do conhecimento, do aprendizado. Ela acredita que a resistência envolvia especificamente esses tópicos porque, em outros momentos, os novos empresários mostraram disposição para trabalhar em conjunto, como em feiras, nas quais eles participam em *stand* coletivo. Isso aconteceu porque, no caso das feiras, o empresário precisa da unidade, da força do pólo para ser reconhecido e conseguir negociar. Dessa forma, a postura com relação à busca por conhecimento acaba diferenciando também os dois grupos, visto que o primeiro já compreendia a importância do conhecimento não apenas técnico – na área comercial ou de produção, por exemplo – enquanto que o novo grupo ainda tinha essa dificuldade. Mesmo assim, apesar do pouco tempo no APL e das dificuldades, já foi possível observar mudanças em várias empresas participantes do programa: algumas já conseguem organizar melhor a estrutura interna, há casos de empresas que já cresceram, triplicando o número de funcionários em um breve espaço de tempo, ou que aumentaram sua infra-estrutura para otimizar a produção. Todas essas mudanças são, segundo Cláudia, fruto do fortalecimento do grupo, visto que, se não houvesse unidade, o Arranjo não seria possível, bem como não seriam possíveis outras

iniciativas ligadas ao APL como levar a Birigui cursos de capacitação específicos e de qualidade, consultorias e profissionais reconhecidos.

O Cooperar para Competir foi uma das iniciativas proporcionadas pelo APL a qual recebeu bons comentários do segundo grupo, tanto de empresários calçadistas como de terceirizados. O novo grupo já havia começado a desenvolver um trabalho em conjunto, um novo projeto voltado para as necessidades identificadas por eles, e que teve de ser paralisado (devido a uma decisão do SEBRAE). Ainda assim, ela acredita que, independente do convênio ser mantido ou não, o grupo não vai se extinguir, pois pode se apoiar na Unisinbi (universidade corporativa), que é resultado de um projeto do primeiro grupo desenvolvido no Cooperar para Competir e que está em fase de lançamento (meados de 2010).

Do ponto de vista sindical, a entrevistada afirma que os empresários são bastante unidos, apesar de concorrentes num segmento bastante limitado, onde é difícil inovar e a prática de cópia é bastante comum. Os obstáculos são superados porque esses empresários buscam melhorias, são exigentes e são participativos quando acreditam num objetivo, principalmente aqueles que participaram ou participam do programa Cooperar para Competir. Num exemplo claro dessa relação aberta, empresas graduadas receberam donos das empresas do segundo grupo para mostrar o desenvolvimento alcançado com o Arranjo. Alguns dos convites para conhecer as empresas que passaram pelos treinamentos são aceitos, outros não, mas o contato é constante e visto dentro do sindicato, no intervalo dos treinamentos, no *happy hour*, todas ocasiões em que é feita troca de idéias e articulação de novas atividades. O contato também é fortalecido por meio do comitê gestor do APL, que reúne empresários graduados, novos empresários e terceirizados.

Mesmo os empresários que não participam do APL (a maioria no município) têm no sindicato a oportunidade de participar de cursos e palestras voltados para o setor, nos quais são desenvolvidos novos projetos que acabam também fortalecendo o Arranjo ao incentivar a cooperação. Alguns dos projetos do sindicato são de natureza social, como o Pró-Criança, que é um braço do sindicato focado na erradicação do trabalho infantil, objetivo que envolve todo o empresariado local. Além disso, o sindicato realiza a BiriFest, uma festa para o trabalhador, o Brinca Birigui, voltado para as crianças no Dia das Crianças. Nesta última ocasião, é feita a doação de calçados para escolas e creches, iniciativa que também exige a participação dos empresários locais. Há ainda o Projeto Comprador, um projeto comercial que promove uma espécie de *showroom* na cidade, como uma feira. São montados *stands* dentro do próprio sindicato e são convidados compradores de todo o Brasil para que sejam feitas as negociações. Assim, empresas que não têm a oportunidade de expor em grandes feiras do setor como a Francal e a Couromoda podem conhecer novos compradores através da iniciativa do sindicato. O Ecosinbi, por sua vez, é um projeto voltado para a preservação do meio-ambiente.

Os projetos realizados com a participação do sindicato acabam, portanto, aproximando as relações tanto de empresas que participam do APL quanto de empresas que estão fora do Arranjo. Na visão de Cláudia, o APL busca atender a micro e pequena empresa, enquanto que as demais ações atendem o pólo como um todo, mas todas estão inseridas num universo comum. Todas as empresas buscam crescimento, independente de estarem ligadas somente ao APL ou não. Há ainda casos de empresários que gostariam de participar do Arranjo, mas cujas empresas não se enquadram como micro e pequena ou encontram outros obstáculos.

Ao falar novamente da condição de concorrência entre os empresários, que acabam cooperando em diversas iniciativas, ela acredita que há um momento em que os envolvidos percebem que precisam unir esforços ou correm o risco de não chegar a lugar algum, porque muitos não têm condição de sobreviver no setor sem alguma forma de cooperação. Dessa forma, todos têm um objetivo semelhante, que é melhorar a própria empresa. Há, claro, diferenças, “ciúme” entre os empresários, mas, no geral, eles tendem a buscar o bem coletivo e percebem que pensar no futuro trará também benefícios individuais. Cláudia aponta um grupo que vem percebendo isso e que provavelmente continuará interagindo no futuro. Esse mesmo grupo é visto como bastante ativo no próprio sindicato, com empresários que participam ativamente de cursos (estes ligados ou não ao Arranjo), das discussões, de iniciativas e projetos e que estão sempre disponíveis para ajudar outras pessoas.

Ainda sobre o grupo de empresários da segunda fase, a entrevistada acredita que muitos se envolveram com o Arranjo por curiosidade, para saber o que aquele primeiro grupo tinha feito para conseguir resultados positivos visíveis. Os resultados também foram divulgados pelo sindicato, que sempre busca informar constantemente seus afiliados: foram feitas apresentações sobre os resultados da primeira fase do projeto, onde as empresas não participantes puderam ver que o trabalho desenvolvido no APL proporcionou diminuição no custo de produção, aumento nas exportações, entre outros. Dessa amostra veio o incentivo para a participação na segunda fase do projeto, que foi bem aproveitada por algumas empresas, mas também teve suas baixas com empresários que abandonaram o projeto logo após os primeiros treinamentos, pessoas que perderam o interesse ou não conseguiram ver os reais benefícios da cooperação. Várias dessas pessoas, ao perceberem que realmente precisariam participar, que não poderiam mandar um funcionário em seu lugar, acabaram achando desculpas para se afastar e desistir, atitudes que são vistas como reações à necessidade de sair da zona de conforto. Muitas pessoas, segundo Cláudia, não querem sair de sua zona de conforto ou trabalhar um lado mais intelectual, mas preferem buscar fórmulas tidas como certas ou esperar uma solução pronta que revolucione a sua empresa. Justamente ao ver que é necessário fazer a diferença, e não esperar que outro o faça, que nasce a resistência, a falta de interesse. O empresário precisa entender que a diferença começa em sua atitude, de cima para baixo, e

não de baixo para cima, pois o conhecimento gerado embaixo, por funcionário, é transitório, vai embora junto com esse mesmo funcionário por ser inerente a ele. Assim, o empresário que não tem a consciência de que o conhecimento deve vir dele pra poder ser disseminado em sua empresa não consegue participar dos projetos, principalmente dos que envolvem cooperação. É necessário persistência, interesse, real vontade de aprender para conseguir desenvolver a si mesmo e a empresa, como pode ser observado em vários exemplos bem-sucedidos.

Todas as diferenças de atitude citadas anteriormente apontam para dois perfis de empresários, classificados como “empresário egoísta” e “empresário que tem a visão mais abrangente”. O empresário egoísta é definido como aquele que não quer dar a sua parcela para ninguém, que não quer dispor de nada do que tem, não quer dispor da sua empresa para ninguém, não quer cooperar, não é capaz de ficar num grupo e falar algo de sua empresa para alguém, por achar que vão querer tomar tudo dele. Esse empresário acha que a qualquer momento alguém vai tomar a sua idéia, copiar o seu sapato e o prejudicar. Em contrapartida, há o empresário que realmente compreende a importância da troca de idéias, de como a cooperação pode melhorar a sua empresa, que observa que nem toda a informação trocada vai prejudicá-lo. Nesse ponto, a entrevistada não vê o predomínio de um dos perfis em Birigui, mas acredita que os dois estão presentes em igual proporção; há aqueles empresários egoístas, que não buscam o conhecimento e querem a fórmula pronta e há os empresários que querem agregar conhecimento e, para isso, também compartilha o seu. O perfil de cada pessoa acaba sendo visto como divisor de águas entre aqueles empresários que desistem do APL, por exemplo, e aqueles que permanecem, pois, em geral, todos os empresários têm problema com falta de tempo, excesso de trabalho, mas sempre é possível administrar o tempo e se propor dedicação às atividades.

Ao ser perguntada sobre a sua experiência pessoal no sindicato, trabalhando com o Arranjo, Cláudia afirma que é uma experiência maravilhosa, que fez com que ela se reconhecesse naquele trabalho e buscasse se desenvolver por meio de um curso de MBA em Gestão de Projetos e Consultoria. Ela acredita que pode melhorar e contribuir para que as empresas cresçam e se desenvolvam, trazendo satisfação ao empresário com as vitórias que também são consideradas suas. Cada contato positivo, em que é possível observar o entusiasmo dos empresários, os bons resultados com aumento de vendas, melhora no processo produtivo, melhora na organização interna é visto como uma conquista e a motiva a querer mais para si e para o pólo. Em seguida, é questionada a sua relação com Direito (sua segunda formação) e ela afirma que a área não a atrai mais por considerá-la morosa, com resultados mais demorados e que nem sempre dependem apenas do trabalho do advogado, mas do julgamento de outras pessoas. A exceção seria o trabalho na área previdenciária (que ela já desenvolveu anteriormente), ajudando a população carente, que lhe daria prazer, mas que, para ser feito, dependeria de uma

situação financeira próspera para que pudesse desempenhá-lo sem esperar nada em troca. A área trabalhista também é citada como uma área interessante, mas, por fim, a entrevistada afirma que não sente tanto prazer em advogar por acreditar que o trabalho do advogado não é propriamente reconhecido. Já o trabalho na área de projetos é visto como reconhecido: o programa é oferecido da melhor forma e cabe ao empresário aproveitar a oportunidade ou não.

Finalmente, ao ser questionada sobre a sua participação na pesquisa, ela fala que é maravilhosa saber que uma entidade como a Fundação Getúlio Vargas, a qual considera uma das melhores instituições da atualidade, se interessa pelo trabalho realizado em Birigui. Acredita também que a pesquisa será gratificante para o pólo e para os pesquisadores, por ser um trabalho extenuante, mas que gera frutos.

A entrevista é encerrada após breve conversa entre os participantes.

APÊNDICE E – Entrevista Sergio Gracia

Entrevista concedida no dia 15 de julho de 2010, às 10h30min, por Sérgio Gracia na qualidade de presidente do Sinbi.

A história profissional de Sérgio está diretamente ligada à trajetória profissional de seu irmão e sócio, Ricardo Gracia. Em 1990, ele (o entrevistado) se formou como médico veterinário no Rio de Janeiro, após 5 anos de curso nos quais também vendia sapatos trazidos de Birigui para se manter. De início, os calçados eram vendidos para professores, colegas de classe, outros universitários e, após algum tempo, foi possível montar uma pequena equipe de vendas. Ao se formar, voltou para Birigui, onde encontrou um mercado pequeno e limitado em sua área de formação, no qual acabaria sendo mal remunerado. No mesmo período, o seu irmão Ricardo havia voltado de um período nos Estados Unidos, onde cursou *high school* com uma bolsa de estudos e ele não desejava fazer faculdade.

A cidade de Birigui passava por um período de crescimento, com o setor calçadista alcançando bons resultados, o que incentivou o entrevistado a montar seu próprio negócio. Para tanto, foi feito um empréstimo junto ao Banco do Brasil, dinheiro com o qual foi comprada a primeira máquina de costura, enquanto que os equipamentos de corte eram emprestados por amigos empresários. Sérgio passou, então, a trabalhar como representante comercial da sua empresa e o seu irmão passou cerca de 6 meses aprendendo o ofício em outras fábricas sem receber remuneração. Com conhecimento em várias áreas como corte, costura, montagem, modelagem e desenvolvimento, em 17 agosto de 1990 foi lançado o primeiro produto próprio.

O entrevistado conta que, antes de empreender na área, visitou diversos fabricantes dentre os quais alguns ofereceram palavras de incentivo, enquanto outros achavam uma idéia ruim e sem futuro. Dentre esses fabricantes, é destacado Antônio Ramos Assumpção, sócio do Grupo Kiuty, que ofereceu um conselho ao dizer que a indústria de calçados era um bom negócio, mas exigia vontade de trabalhar e muita coragem, já que o empresário sempre iria passar por altos e baixos. Sabendo dessa realidade, a Kidy Calçados foi crescendo ao longo dos 20 anos, ocupando seu espaço no mercado.

Em meados dos anos 90 foi iniciada a relação com o Sinbi por meio de um convite para integrar a diretoria e participar das reuniões do sindicato. Já em 2009, Sérgio foi eleito presidente, o que considera uma experiência interessante por criar uma visão diferente do mercado. A presidência do sindicato deu oportunidade não apenas de participar de

eventos relevantes, mas estabeleceu contato com candidatos e políticos eleitos, além do contato com a própria Abicalçados, que abarca todos os sindicatos do setor no Brasil.

Ainda sobre a história da Kidy, ele lembra que o início se deu com os dois irmãos fabricando calçados no fundo da casa da avó, numa sala de 9m². Naquele espaço eram feitos a costura e o corte, enquanto o pesponto era feito fora. Após algum tempo, por pedido da mãe, a fábrica foi instalada num prédio alugado, mudança que deu início a um ciclo de crescimento e expansão, a qual ocorria aproximadamente a cada dois anos com o aluguel de um novo espaço. O crescimento constante da empresa – considerado expressivo principalmente nos primeiros 10 anos - é atribuído ao reinvestimento feito no negócio, às parcerias feitas com a Maurício de Souza para venda de produtos da Turma da Mônica® e com a Disney® para a venda de produtos no Brasil, com personagens da Disney®. Tais iniciativas foram importantes para que a empresa conseguisse seu espaço no mercado, diferenciando-se da concorrência. Assim, a Kidy chegou ao final da década de 2000 com 11 endereços na cidade de Birigui, situação que chamou atenção de Sérgio por mostrar que não era mais possível manter total controle da produção. Foi, então, adquirido um terreno maior e próprio para a produção, feita hoje num prédio de 12.000m² em Birigui, além da filial aberta na cidade de Três Lagoas, no estado vizinho de Mato Grosso do Sul, com 8.000m².

A unificação das fábricas em Birigui trouxe um novo grau de controle e sustentabilidade à empresa e ajudou no enxugamento de custos indiretos como o contrato de vigias para as fábricas, por exemplo. Parcerias sólidas com grandes fornecedores e clientes também são apontadas como fator determinante para o sucesso da empresa: o entrevistado fala da importância de um relacionamento longo com os fornecedores e com os clientes, da busca não apenas por preço na negociação, do esforço contínuo para oferecer um produto de qualidade, com pontualidade e preço justo. Todo o esforço é recompensado com o crescimento num mercado considerado difícil, com alguns *players* mais agressivos (inclusive colegas e amigos), mas que também é visto pelo entrevistado como uma concorrência perfeita, todas características que exigem que o empresário não se acomode. Com os anos de experiência, Sérgio acredita, no entanto, que o bom relacionamento com os clientes é o ponto que realmente dá longevidade a uma marca e esse trabalho de relacionamento também ganha destaque na Kidy.

Os 20 anos de história garantiram aos irmãos Gracia uma empresa com cerca de 1.800 funcionários diretos e cerca de 2.000 funcionários no total, fazendo deles os maiores empregadores da cidade de Três Lagoas, referencial na cidade de Birigui enquanto indústria calçadista, uma das três principais marcas de calçado infantil do Brasil e exportador de produtos para 32 países. As exportações, no entanto, sofreram queda devido à questão cambial, mas foram encontrados novos clientes como o mercado da Oceania, das ilhas do Caribe, das Ilhas da França e de outros países europeus.

Ao ser questionado sobre a relação entre a história da Kidy e a história de Birigui, o entrevistado acredita que a empresa precisou de um empresário para sobreviver e não apenas de um sapateiro. Apesar do irmão possuir conhecimento técnico para fabricar calçados, a formação gerencial constantemente atualizada por Sérgio e por Ricardo através de cursos de profissionalização foram essenciais para que o negócio não ficasse estagnado. Os anos 80, então, são considerados um divisor de águas ao marcar o início de uma nova geração de empresários de Birigui, pessoas com visão empresarial, e não mais de apenas sapateiros, ainda que muitas empresas ainda tenham estruturas familiares.

Ainda sobre a experiência no sindicato, o entrevistado revela que era um empresário bastante ausente nas reuniões de diretoria por acreditar que não tinha tempo para aquelas discussões e pelo foco exclusivo no próprio negócio. Contudo, como presidente do Sinbi, foi possível ver que era viável, sim, dedicar parte do tempo para as questões sindicais desde que realmente se quisesse fazê-lo. As novas obrigações tornaram-o, então, um empresário presente e, como tal, também abriram algumas redes de relacionamento como os professores Brandão e Márcio da FGV, políticos e representantes de entidades como Paulo Skaf (empresário e ex-presidente da FIESP) e a Secretaria da Indústria e Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Apesar desse *networking* não ajudar nas vendas de calçados, objetivo da empresa, ele traz um conhecimento que resulta na mudança da forma de pensar, em ver outros ganhos para o negócio. Sérgio conta que a equipe da Kidy cresceu bastante com o seu afastamento, porque, quando mais presente, havia uma tendência em centralizar e controlar as atividades, inibindo a atuação dos colaboradores. Ele cita ainda alguns problemas com o afastamento, mas, no geral, encarada a experiência como positiva por propiciar uma nova visão, mais abrangente, que o força a olhar para outros segmentos como o calçado feminino, o masculino e o esportivo para entender a inserção do calçado infantil no mercado.

Essa nova visão mostra, segundo o entrevistado, que o calçado infantil é a “sobremesa” do mercado, enquanto o calçado feminino é o “prato principal”. Ainda assim, ele acredita que, se bem trabalhado, há espaço para o calçado infantil mesmo junto ao consumidor de calçados femininos, as mulheres, que também costumam comprar calçados infantis para netos, sobrinhos, filhos, etc. Outra adição ao novo olhar é a confecção (vestuário), que está sendo desenvolvida por um braço do sindicato. A confecção de roupas apresenta problemas similares à produção de sapatos tais como direcionamento, falta de gestão adequada, falta de cursos e capacitação. Ainda assim, a confecção consegue ter mais consumo que o calçado, que é o caminho desejado por Sérgio para os calçados infantis, aumentando o consumo e desenvolvendo o calçado como presente, como é feito com as roupas. O consumo brasileiro de calçados ainda é tido como bastante baixo, o que mostra

um importante mercado potencial, onde o consumidor deixaria de ter apenas um tênis para tudo, por exemplo, e poderia ter um tênis para passear, um tênis para fazer exercícios, aquecendo a indústria.

Com a introdução do tema dos micro e pequenos empresários, o entrevistado diz acreditar que o grande problema dessa categoria está nos próprios empresários. Ele conta a experiência com a sua empresa, a Kidy, que começou como micro empresa, passou para Simples, Simples Nacional, chegando a Lucro Presumido e com pretensões de, um dia, se tornar uma S/A (Sociedade Anônima). Toda essa evolução foi alcançada com objetivo e foco nesse objetivo, sem se deixar atrapalhar pelos obstáculos, definidos como “aquelas pequenas coisas que a gente desvia a atenção, que tiram a atenção do nosso foco e do nosso objetivo”. Contudo, os micro e pequenos empresários parecem não conseguir trabalhar pelos seus objetivos, mas esperam que alguém faça ou mostre o caminho. Nesse ponto, é citado o exemplo de um pequeno fabricante de Birigui que teve a oportunidade de participar da Francal, em São Paulo, mas desistiu por achar que a sua nova coleção não estava pronta. Apesar de todas as portas que a feira poderia abrir para esse empresário, ele achou obstáculos para o seu próprio crescimento. Nesse sentido, a capacitação, o APL, o SEBRAE, todos os facilitadores trabalham para auxiliar o empresário, mas é ele quem tem de acreditar no negócio, acreditar no produto. Para Sérgio, o micro e pequeno empresário tem condição de competir, mas, para tanto, precisa ter atitudes e pensamentos maiores. A mesma lógica serve para os cursos oferecidos que são, em sua totalidade, importantes para o desenvolvimento do empresário, mesmo aqueles em que não se tem tanto interesse. Também é mencionada a necessidade de se ter dados que baseiem as decisões gerenciais, como a contabilidade gerencial, e, tendo-os, utilizá-los para novas ações, por exemplo.

Assim, os subsídios técnicos são dados a esses empresários, mas nem sempre são colocados em prática. O estágio ideal seria, então, quando todos conseguissem não apenas fazer suas atividades do dia-a-dia, mas planejar o futuro, uma atitude que, segundo o entrevistado, “dá, incomoda, dá trabalho” e que é bem mais difícil do que apenas justificar o passado. A nova atitude exige uma nova visão, exige que se tenha consciência do mercado em que se trabalha, um mercado onde o lucro é em centavos e, portanto, em que o desperdício deve ser controlado em centímetros e gramas e o tempo deve ser controlado em segundos. No entanto, ao contrário do que indica essa realidade, vários empresários, tanto micro e pequenos como médios e grandes, caem na armadilha de achar que o lucro será em milhares e que o desperdício não existe ou que será controlado como deveria. A visão realista do mercado de calçados foi passado por um consultor proveniente da Itália, um país onde a produção de calçados se restringe, atualmente, aos sapatos de luxo, que também correm risco caso não se tenha essa idéia em mente. Outro ponto que deve ser levado em conta ao pensar o setor é a mão-de-obra intensiva e que impacto decorre da melhora de poder aquisitivo dessa mão-de-obra, que

se torna mais escassa e mais cara. Todas essas mudanças devem ser levadas em consideração e mostram um caminho de profissionalização do pequeno empresário, um caminho iniciado há anos pelo sindicato e que deve continuar cada vez mais forte.

O entrevistador questiona, neste momento, sobre o Arranjo e sobre o trabalho dos professores Márcio e Brandão. Sérgio conta que a interrupção do convênio do APL feita pelo SEBRAE foi um “balde de água gelada” e que estavam sendo buscados meios para corrigir isso, apesar da demora nas respostas. Uma das alternativas para a continuação do trabalho surgia com a apresentação do projeto da Unisinbi, com lançamento oficial no dia 04 de agosto de 2010. Ainda assim, o APL é visto como uma iniciativa importante, que envolve os empresários e que leva às empresas alguns parâmetros técnicos como administração de fluxo de caixa e planejamento, por exemplo. No entanto, ele acredita que falta uma parte mais prática que será desenvolvida com a Unisinbi, dando continuidade ao programa. Além da parte técnica, o Arranjo também ajudou a dar espaço a Birigui, que se tornou referência como pólo calçadista, e a consolidar relações com instituições parceiras como a FIESP, oferecedora de um curso de administração de tempos e de rotinas que conseguiu 100% de presença. Mesmo com os bons resultados do Arranjo, houve reclamações, que são consideradas naturais, já que há um grande número de pessoas envolvidas no processo.

Sobre a Unisinbi, o entrevistado conta que a idéia é fruto do Cooperar para Competir, programa desenvolvido pelos professores Márcio e Brandão, homenageados na cerimônia de oficialização da entidade. A Unisinbi é, então, comparada a uma semente, o início de um caminho que proporcionará vínculo com várias entidades parceiras, além do SEBRAE. Por contar com recursos da Prefeitura entre outras fontes, será possível buscar novos cursos, oferecer novas soluções ao pólo. O projeto também vai ao encontro da necessidade de se melhorar a “auto-estima” do pólo e aumentar a vontade de “ser sapateiro”, de trabalhar na indústria de calçados. Essa necessidade foi identificada ao se perceber que há uma evasão de trabalhadores desse setor na cidade, sendo que a indústria pode oferecer, sem bem feito, o melhor ambiente de trabalho para o trabalhador medianamente qualificado, segundo pesquisa mundial. Isso porque a indústria oferece, em geral, as melhores condições de trabalho, as melhores instalações, os melhores horários de trabalho, os melhores recursos humanos como assistência médica, etc. A indústria oferece maiores oportunidades que o comércio, com plano de carreira, pausas nos feriados, menores jornadas. Sérgio acredita que a baixa “auto-estima” do setor é também resultado da falta de empenho dos empresários em mostrar a sua importância, em envolver o trabalhador com o seu trabalho, mostrar a importância que aquele produto pode ter para quem o adquirir e, claro, também da questão da remuneração.

Por fim, em linhas gerais, o entrevistado acredita que o pólo deve buscar desenvolver uma cultura de empreendedores, empresários focados em resultados e profissionais, mesmo dentro de uma estrutura de negócios familiares.

A entrevista é encerrada após breve conversa entre os participantes.

APÊNDICE F – Entrevista Wagner Aécio Poli

Entrevista concedida no dia 16 de julho de 2010, às 16h55, por Wagner Aécio Poli, ex-presidente do Sinbi e dono da indústria de calçados infantis Pé com Pé.

Wagner nasceu em Birigui, tem 44 anos e iniciou sua carreira profissional aos 11 anos, numa época em que menores de idade podiam trabalhar. A necessidade de trabalhar ainda muito jovem veio com o falecimento do pai, acontecimento que forçou toda a família a colaborar nas despesas da casa. O contato com a indústria calçadista foi iniciado pela mãe, que costurava sapatos estilo mocassin; os filhos também costuravam sapatos e, mais tarde, no ano de 1978, o entrevistado passou a trabalhar numa indústria de calçados infantis chamada Calçados Pérola, a qual não existe mais. O primeiro trabalho na indústria foi como auxiliar, sendo que, posteriormente, ele viria a trabalhar no setor de desenvolvimento, que abrange modelagem e *design* de calçados, setor no qual pôde colocar em prática seu passatempo, o desenho. Terminou o colegial com 17 anos e não continuou os estudos formais, apesar de se manter informado sobre o setor calçadista e buscar conhecimento com outras pessoas do ramo. Com os anos, adquiriu experiência em empresas maiores, nas quais trabalhou como modelista e, em 1985, já tinha seu próprio ateliê de modelagem e trabalhava como profissional autônomo. Neste mesmo ano, abriu uma pequena fábrica de sapatos com seu amigo no quintal de casa; de início, a empresa era informal, mas, já no ano seguinte, em 1986, a empresa foi legalizada e, após 6 anos de funcionamento “no fundo do quintal”, a empresa contava com 18 funcionários.

Até então, pelo entrevistado já possuir o próprio ateliê e o sócio ter uma ocupação fixa como representante de matéria-prima, a pequena fábrica era conduzida por outras pessoas ligadas ao negócio. No entanto, no ano de 1992 foi fechado o ateliê e Wagner pôde se dedicar exclusivamente à fábrica, que continuou sua trajetória de crescimento, e seu sócio seguiu seus passos em 1997, abandonando a ocupação de representante para trabalhar na empresa, que já contava com 125 funcionários e funcionava em um barracão de 3000m². Com os dois sócios focados na fábrica, o crescimento foi rápido, marcado pelo aumento no número de funcionários para 400 e na produção de 200 pares/dia para 5 mil pares/dia. A prosperidade fez com que, em 2001, começasse a ser construído o prédio que atualmente sedia a fábrica, construção feita em módulos, e, ao final de 2003, já eram cerca de 700 funcionários e 10 mil pares/dia produzidos naquela instalação. Por fim, a empresa chegou em 2010 com aproximadamente 1100 colaboradores e com uma produção estimada em 16 mil pares/dia, mostrando um histórico de crescimento e sucesso, apesar das dificuldades econômicas pelas quais passou o país nos 25 anos de existência da Pé com Pé.

Ainda no ano de 1998, o entrevistado foi convidado para ser diretor do sindicato local (Sinbi). Ele acredita que o convite surgiu como fruto do seu histórico de busca por conhecimento para a empresa, visto que, ao fechar o ateliê para se dedicar à fábrica, houve uma preocupação em procurar o SEBRAE, o SENAI, o sindicato e outras entidades que pudessem auxiliá-lo quanto à produção e administração do negócio. Assim, a partir daquele momento, foi cultivado um bom relacionamento com essas entidades através da sua participação ativa em cursos, treinamentos e reuniões, a qual contribuiu bastante para a sua formação enquanto empreendedor e trouxe o convite para a diretoria.

Apesar de se achar muito novo para o cargo, que poderia ser ocupado por outros empresários com mais experiência no setor, o entrevistado aceitou o convite e foi responsável pela gestão do Sinbi em 2008 e 2009. Nesse período, foi desenvolvido um trabalho para aproximar as micro e pequenas empresas do sindicato, a Ação para Associados, baseado, entre outros aspectos, na própria experiência do diretor como micro empresário e no seu conhecimento das dificuldades enfrentadas por esse segmento de empresas. Dessa forma, e com a aprovação da diretoria, passaram a ser feitas reuniões em cinco grupos no ano de 2008, as quais tinham como objetivo levar associados ao sindicato, mostrando o que a entidade poderia fazer por aquelas empresas – para tal foi inclusive desenvolvido um vídeo explicativo. As reuniões também serviriam para mostrar a força da união e a possibilidade de se construir idéias para chegar ao objetivo comum a todos. Nesse ponto, Wagner conta que não acredita que haja concorrência em Birigui e que, por causa disso, foi possível reunir os empresários para ouvi-los, descobrir o que eles queriam e até o que esperavam da figura do presidente do sindicato. Essa última preocupação existia justamente por ele nunca ter ocupado cargo semelhante, o que exigia um aprendizado conseguido também junto aos associados. Os esforços de aproximação ao sindicato também englobaram a incubadora de empresas, que oferece oportunidades importantes aos empresários, fortalecendo seus negócios para que não entrem nas estatísticas do SEBRAE sobre mortalidade de micro e pequenas empresas. O fortalecimento é necessário porque a quebra de uma empresa gera, na opinião do entrevistado, um enfraquecimento do pólo calçadista. A empresa quebra por não ter estrutura para continuar suas atividades e, com isso, deixa prejuízo para os fornecedores, bancos, funcionários, todos ligados ao pólo. Isso também enfraquece a imagem da indústria calçadista diante desses setores, que passam a vê-la como problemática.

Partindo de sua experiência como micro empresário, é apontado como principal problema desse segmento a gestão das empresas. Isso porque muitos donos de empresa começam como funcionários e, apesar de terem competência técnica, geralmente não têm competências gerenciais ou conhecimentos aprofundados em áreas como recursos humanos, comercial, entre outras. Tendo em vista, por um lado, esse problema e, por outro lado, o convênio APL, que terminaria em setembro de 2008, os esforços feitos por Wagner em sua gestão foram para que se realizasse a renovação do convênio, de forma a

beneficiar as micro e pequenas empresas que não puderam participar na primeira etapa. Assim, o grupo para a segunda etapa começou com 22-25 empresas e, com o trabalho do sindicato, chegou a 47 candidatas, mais algumas que não podiam participar do projeto por não se enquadrarem nas exigências do SEBRAE (o SEBRAE estabelece que as micro e pequenas empresas não podem ter faturamento superior a R\$ 2,4 milhões por ano, entre outras características). Sobre a exigência referente ao faturamento, o entrevistado acredita ser um erro a decisão de apenas incluir micro e pequenas empresas e que as médias empresas deveriam ser consideradas e assistidas por também fazerem parte do pólo.

Ao ser questionado sobre os cursos e projetos desenvolvidos com o SESI, afirma que a entidade, na figura de Ataliba Mendonça Jr. (diretor), é um grande parceiro, com um diretor competente, de visão e vontade de contribuir com o Sinbi e com as indústrias. Ambas as entidades, Sinbi e SESI, estabeleceram parcerias para oferecer treinamentos e cursos, para desenvolver o APL e para realizar projetos como a BiriFest, iniciada na gestão de Wagner, e o Brinca Birigui, iniciado na gestão de 2007. O relacionamento com o SEBRAE também é definido como bom e a entidade levou a Birigui, através do convênio APL, treinamentos diferenciados, com profissionais qualificados e especializados em diversas áreas e também no setor calçadista, mostrando novas propostas. Além das atividades relacionadas ao Arranjo, foram ainda oferecidos outros cursos, treinamentos, palestras e a parceria com o Sebraetec (programa criado para facilitar o acesso das micro e pequenas empresas com foco na melhoria da produção), junto com o SENAI. É citado ainda o trabalho do Centro Paula Souza, que contribui para a capacitação técnica da população.

O SEBRAE e o SENAI são ainda mencionados em atividades voltadas para o setor de vestuário, uma vez que o sindicato de Birigui abriga a indústria de calçado e de vestuário. Pela primeira ser predominante na cidade, boa parte dos treinamentos, cursos e convênios eram feitos com foco nesse setor, fazendo com que os empresários de vestuário se sentissem “desprestigiados”. Assim, foi formado um grupo específico desse setor para que se pudesse discutir suas necessidades e repassá-las ao sindicato, culminando no oferecimento de cursos específicos como pesponto (para calçado) e costura (para confecção).

Outro programa que recebeu ênfase na fala do entrevistado foi o Cooperar para Competir, desenvolvido pelos professores Márcio e Brandão. Ele acredita que os professores são diferenciados, qualificados e que possuem facilidade para transferir conhecimento na área comportamental. Do conhecimento passado e das discussões feitas nesse programa surgiu a Unisinbi, uma universidade corporativa para Birigui a ser lançada no dia 04 de agosto de 2010. Além disso, o trabalho desenvolvido despertou o empresariado para a necessidade de continuar aprendendo, apesar das obrigações do dia a dia e da grande carga de trabalho, e de se unir, cooperar entre si para competir melhor. Wagner aponta esse esforço como uma quebra de paradigma e, portanto, um resultado de grande

impacto, porque, ao se juntar profissionais concorrentes, a tendência é que eles se vejam como inimigos. No entanto, quando o professor consegue que todos esses profissionais sentem na mesma mesa, traçam um único objetivo, um único ideal, respeitando as diferenças de cada um, eles passam a se ver como parceiros.

Em se falando do efeito que a quebra de paradigma teve especificamente no sindicato, o entrevistado aponta a maior e mais efetiva participação desses empresários. Foi compreendida a mensagem de que eles precisavam buscar conhecimento e não esperar que a solução chegasse a eles, que o mercado é competitivo e que é mais difícil crescer sozinho. Esses empresários encontraram parceiros no sindicato e viram que essas parcerias seriam o caminho para o crescimento.

Dentre as ações necessárias para fortalecer o pólo, Wagner aponta ações na área comercial como as menos desenvolvidas em comparação com outras áreas como recursos humanos ou produção, apesar de iniciativas como o Projeto Comprador, que atualmente atrai clientes nacionais e internacionais, e que antes era focado apenas nas relações internacionais, que estavam em queda com a baixa das exportações (causada pela entrada dos calçados asiáticos e também pela valorização do dólar). A partir desse cenário, a gestão de 2008 trouxe compradores nacionais e alguns internacionais e, em 2009, foram trazidos apenas empresários nacionais, que passaram a ser o foco. O entrevistado acredita que o foco no mercado nacional e a ampliação do Projeto Comprador tem potencial para fazer Birigui chegar ao nível de outros pólos, que conseguem levar o cliente até a produção e estabelecer um relacionamento próximo para que esse cliente ajude na construção do produto. O trabalho de aproximação com os lojista reforçaria também a posição da cidade como maior pólo produtor de calçados infantis, responsável por mais de 50% da produção do Brasil nesse segmento. Além do Projeto Comprador, há, na prática, um trabalho sendo desenvolvido pela consultoria *Competitiveness*, que envolve levantamento, diagnóstico para empresas, projeto de discussão da cadeia calçadista, desde a matéria-prima, passando pela produção, gestão comercial e chegando ao lojista. Todas as ações têm como objetivo o desenho de um novo modelo de gestão, o projeto é apoiado por cinco entidades como SEBRAE e Secretaria de Desenvolvimento, e os recursos são fornecidos pelo BID.

Em meados de 2010 o convênio APL foi paralisado pelo SEBRAE e, até então, não se sabia quais seriam os novos rumos, mas o entrevistado mostra sua vontade de ajudar o desenvolvimento do pólo, principalmente com foco na área comercial. Ele conta a experiência de conseguir levar, em 2009, por verba da Secretaria de Desenvolvimento, um treinamento realizado pelo IED, que auxiliou no desenvolvimento de melhores produtos os quais poderiam fazer a diferença em relação ao mercado, impactando a área comercial. Ele acredita que essa é uma das atividades que, realizadas com coesão, com participação das empresas, auxiliará no crescimento do setor.

Por fim, o trabalho das entidades, como um todo, é parabenizado, principalmente porque, como presidente do sindicato, ele teve a oportunidade de conhecer outros pólo e ver a dificuldade que eles enfrentam e que já foram superadas em Birigui pelo trabalho realizado em conjunto com essas entidades. A própria pesquisa é uma indicação de que o trabalho realizado na localidade é interessante e pode servir como exemplo, como um caso de sucesso em vários pontos.

A entrevista é encerrada após breve conversa entre os participantes.

APÊNDICE G – Entrevista Regiane Almeida

Entrevista concedida no dia 21 de julho de 2010, às 16h, por Regiane Almeida na qualidade de ex-gestora do Arranjo Produtivo Local de Birigui.

Regiane trabalhou no Sinbi por um período de aproximadamente seis anos e meio, sendo que, nos quatro primeiros anos, o seu trabalho estava vinculado diretamente a Samir Nakad (então presidente do sindicato). A função exercida no sindicato foi de Relações Públicas, o que proporcionou contato direto com os empresários do setor calçadista e, por consequência, foi essencial para a identificação da necessidade latente por capacitação para que as empresas crescessem de forma eficiente. Identificada essa necessidade, Samir conseguiu estabelecer contato com o Ministério do Planejamento, tendo, em seguida, surgido a proposta do APL, trazida pelo SEBRAE, que aconteceria por dois anos e tinha como objetivo aumentar a competitividade das empresas locais. Nos dois primeiros anos do Arranjo foram alcançadas todas as metas estabelecidas, o que tornou Birigui um exemplo bem sucedido.

Enquanto gestora do projeto do APL, a entrevistada serviu como elo entre os empresário e as entidades participantes (como SEBRAE e SESI). Sua função envolvia ainda a contratação de consultores, que era feita de acordo com a deliberação do Comitê Gestor composto por empresários, representantes das entidades, pelo próprio presidente do sindicato, entre outros. Ela conta que a articulação entre os participantes foi iniciada bem antes do comitê, ainda na época em que eram feitos os esforços para levar o Arranjo para Birigui; nesse período, o SEBRAE estabeleceu contatos para que fosse possível conseguir a verba necessária. Já com o projeto estabelecido, a participação das entidades era fundamental ao dar suporte às discussões e decisões tomadas, já que os empresários locais nem sempre tinham idéias das possibilidades existentes. O comitê gestor, portanto, se estabeleceu como espaço de debate, suporte e articulação. Dentro desse espaço, os empresários - micro e pequenos - viam na figura de Regiane um elo de segurança, pois já a conheciam e conheciam seu trabalho junto ao sindicato como relações públicas, principalmente pelo período em que Samir incentivou a aproximação desse segmento com a entidade, antes vista como um sindicato grande e que atendia apenas as grandes empresas.

A mudança de percepção quanto ao sindicato iniciada por volta de 2002 foi fundamental para que, mais tarde, se conseguisse familiarizar os empresários com a proposta do APL. Trabalhando como facilitadora, a entrevistada utilizava seus contatos para explicar o projeto e diminuir o receio inicial que existia, visto que as empresas receberiam, por

exemplo, consultoria na área financeira e, portanto, precisariam apresentar seus dados. Assim, foi necessário um esforço constante de cobrança para que houvesse participação no projeto e acompanhamento para que os empresários se sentissem mais seguros.

Já sobre os cursos oferecidos pelo APL e, mais especificamente, sobre o Cooperar para Competir, Regiane acredita que esse programa foi essencial para a mudança, porque deu aos participantes a oportunidade de estar no mesmo ambiente e interagir. Então, os empresários, concorrentes no mercado, puderam dispor do seu tempo livre para debater assuntos como estratégia empresarial, mercado, liderança, oportunidade que proporcionou uma percepção do outro não apenas como competidor, mas como possível colaborador. Dessa mudança de perspectiva surgiram líderes, pessoas que viram a importância daquele trabalho, mas que precisaram de um primeiro empurrão, da insistência e da cobrança para continuar no projeto. A participação ativa dos empresários - inclusive do Samir, que participou como empresário (além de ser diretor do Sinbi na época) - por fim, é vista como o motivo para o programa ter dado certo e produzido mudança substancial em seus participantes.

Em se tratando dos consultores do programa - professores Márcio e Brandão -, eles são vistos como profissionais muito competentes e de alto nível. O Prof. Márcio é apontado como um professor com vasto conhecimento e com uma atitude aberta, que permite aproximação, o que é essencial para trabalhar a parte emocional, tida como foco do Cooperar para Competir. A parte emocional foi colocada como fundamental pelo comitê gestor, porque muitos acreditavam que as barreiras que impediam o crescimento das empresas eram barreiras pessoais e que apenas os cursos nas áreas tradicionais não resolveriam essas dificuldades. O comitê considerava ainda a união do empresariado por meio do APL como o caminho necessário para o desenvolvimento, mas via que eles ainda não estavam preparados para dar esse passo.

Na época da definição dos cursos a serem oferecidos pelo Arranjo, foi inclusive feita uma pesquisa em outros Arranjos para conhecer os trabalhos realizados; a pesquisa mostrou que os outros pólos tiveram trabalhos na área comportamental, principalmente na área motivacional, que, ao ver do comitê gestor de Birigui, não corresponderia às necessidades locais, pois não abordavam os temas desejados ou tinham apenas uma abordagem superficial ou tradicional, muito parecido com o trabalho com gestão de pessoas. O programa almejado para o APL de Birigui deveria despertar no empresariado a vontade de crescer, a visão de que é mais difícil atingir seus objetivos sozinho, que é necessário ser competitivo no mercado, mas que também é necessário utilizar a cooperação para tanto. Na busca por um programa que respondesse a todos esses anseios, foi importante a participação do SESI e do seu diretor, Ataliba, que apresentou e defendeu o trabalho realizado pelo Prof. Márcio na Faculdade Toledo. Assim, foi feito o contato com o Prof. Márcio e, com a participação de todos os envolvidos (Prof. Márcio, Ataliba, diretor do

SESI, Regiane e Samir, representantes do Sinbi), o Cooperar para Competir foi formatado.

O trabalho de formação envolveu alguns encontros em que Regiane, como gestora, expunha as dificuldades identificadas, com ajuda de Samir, esse, por sua vez, oferecendo sua experiência enquanto empresário e presidente do Sinbi. Ataliba, diretor do SESI, é apontado como uma pessoa diferenciada, importante para o processo, pois não ser um diretor de entidade preocupado apenas em cumprir cronograma, mas aberto a novas idéias com possibilidade de bons resultados. Com a troca de idéias e contribuições, o Cooperar para Competir foi formatado, com uma linha mestra e atividades para dia-a-dia. O programa foi desenvolvido em módulos, que eram avaliados ao término de cada um, momento em que a entrevistada pôde contribuir ativamente ao ajudar na avaliação quanto à qualidade da informação recebida e à percepção dos empresários. O *feedback* oferecido ajudou a moldar o programa até que as atividades passaram a fluir mais facilmente, com maior interesse dos participantes, os quais passaram por uma mudança efetiva de comportamento. Ela conta o caso de um empresário que reclamava das ações do sindicato, que não se envolvia com os trabalhos e que hoje participa da cooperativa de crédito da cidade e faz parte da diretoria do próprio Sinbi. Apesar das dificuldades iniciais no trabalho, o empresariado local é avaliado como um grupo de pessoas fáceis de lidar e que estão abertas a boas propostas.

Ainda sobre o conteúdo abordado no programa Cooperar para Competir, foram oferecidos alguns módulos, sendo que cada um tratava de um assunto considerado importante para aquele público, como o módulo sobre negociação, em que foi falado sobre o tema, mas também sobre outros aspectos complementares à negociação, não diretamente ligados ao tema, sempre enfatizando o tema cooperação. Ao final do programa, deveria desenvolvido um projeto que objetivasse a melhora no pólo; de onde surgiu, então, a idéia universidade corporativa, Unisinbi, como resposta à deficiência em capacitação de mão de obra apontada por vários empresários. Apesar de haver entidades que oferecem capacitação, como faculdades e o próprio SEBRAE, os empresários acreditavam que era necessário haver algo que coordenasse essas atividades para que elas atendessem o que era realmente importante para o pólo.

Assim como o tema negociação, outros assuntos foram abordados em diferentes módulos, sempre com o cuidado de aprofundar a discussão e focar no empresário, pois percebeu-se que muitas das dificuldades apresentadas eram originadas pela falta de capacitação dos mesmos ou pela falta de iniciativa. Nesse momento, Regiane fala sobre a abordagem utilizada pelo Prof. Brandão, que “cutucava” os participantes por meio de brincadeiras e comentários os quais acabavam estimulando o questionamento. Ela afirma também que a sua participação no programa foi importante, que a fez uma profissional melhor e que trouxe resultados positivos e visíveis para todos os envolvidos.

Ao ser questionada sobre a diferença entre o programa desenvolvido em Birigui e os programas motivacionais dos outros pólos, a entrevistada afirma que o diferencial de Birigui é que os participantes contruíram juntos, não estavam amarrados a temas ou atividades. O Cooperar para Competir ofereceu um espaço de discussão, que é visto como mais importante até que os temas abordados nos módulos. Apesar de haver cronograma, ele não foi necessariamente seguido e alguns temas foram modificados por outros que eram vistos como mais importante ou que dariam melhor retorno.

Assim como foi dito anteriormente, foram percebidas diversas mudanças nos empresários que participaram do programa e Regiane acredita que pode ser difícil para os empresários avaliarem o que mudou neles, pois cada pessoa tem o seu jeito de fazer as coisas e não se dá conta disso. Caso essa pessoa tenha uma experiência que a leve a mudar, o novo jeito passa a ser natural e a pessoa pode não perceber que agia de forma diferente antes. Ainda assim, mesmo que o empresário não perceba, as mudanças são claras para quem está de fora e são percebidas em ações como a participação em feiras. Antes do Arranjo, os empresários locais não participavam das feiras do setor, porque não podiam arcar com os custos sozinhos e não queriam compartilhar um *stand* coletivo com os concorrentes. Com o trabalho de mudança de postura, eles perceberam que juntos poderiam contar com apoio do SEBRAE, ganhariam espaço no mercado e teriam a oportunidade de conhecer novos clientes potenciais. A proximidade e o contato com os concorrentes mostrou ainda que as empresas precisavam estabelecer estratégias e trabalhar para diferenciar os produtos. Dessa forma, a consultoria na área de *design*, por exemplo, foi melhor aproveitada por aquela empresa que percebeu que não é preciso concorrer em todos os níveis. A entrevistada acredita que o empresário que conseguiu aproveitar a oportunidade oferecida pelo Arranjo e pelo programa jamais será o mesmo empresário que antes e que, mesmo numa pequena empresa, ele não teria mais uma mentalidade pequena.

Sobre a abertura de horizontes, ela conta que alguns participantes comentaram que poderiam até mudar de setor, que eles passaram a ser realmente empreendedores e que poderiam prosperar por causa do conhecimento e da visão que ganharam. Ao fazer um balanço do programa, Regiane estima que mais de 90% dos participantes mudaram suas atitudes, o que torna o programa primordial para o APL em comparação com outros treinamentos mais “corriqueiros”, mas importantes, como na área de Finanças. Desse ponto de vista, a capacidade técnica é tida como muito importante, mas a capacidade de buscar novas soluções, de estabelecer uma rede de relacionamentos com a qual possa contar, de cooperar e receber auxílio em troca são ainda mais essenciais para o empresário.

Outro ponto que foi trabalhado e que é visto como importante para o empresariado é a questão da auto-estima. Muitos empresários possuem problemas em seus negócios e acabam se sentindo desestimulados, passando a desacreditar do próprio potencial. Com a troca de idéias e experiências no programa, esses empresários encontraram possíveis

soluções, puderem se espelhar em outros casos e conseguiram promover mudanças, elevando sua auto-estima.

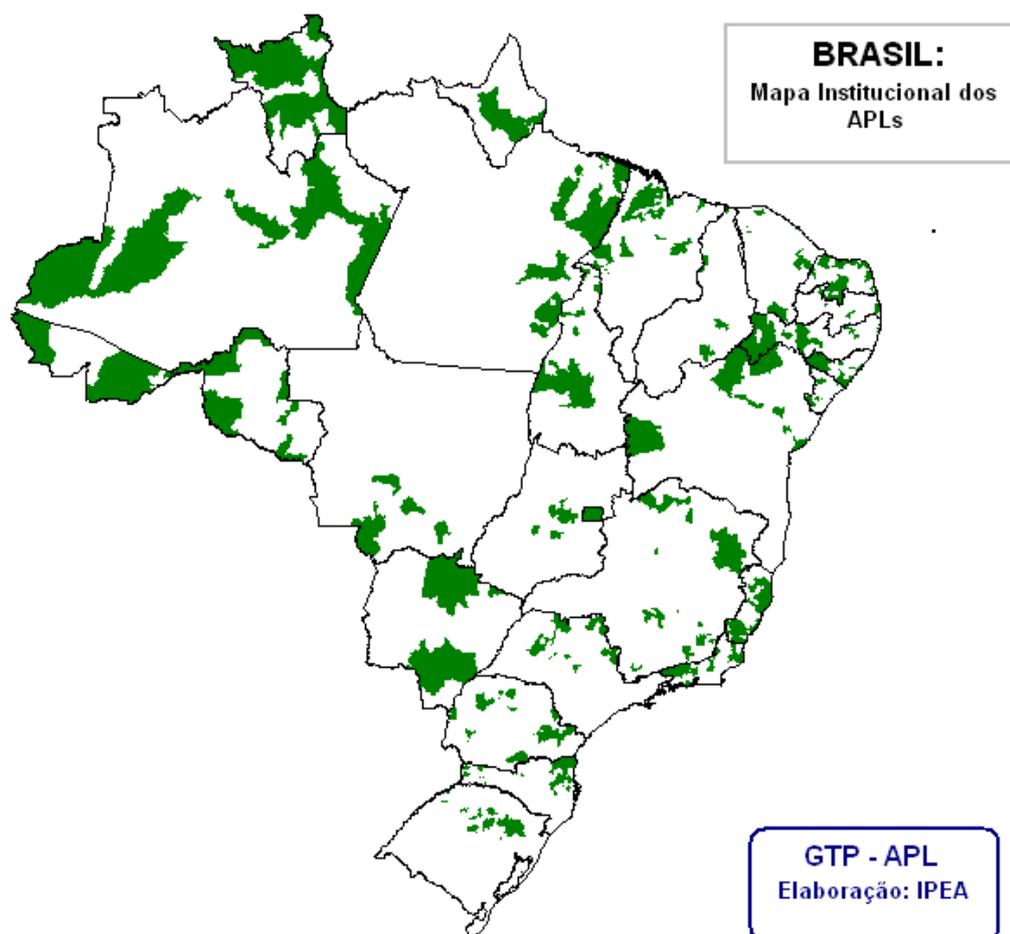
Nesse ponto da entrevistada, Regiane é questionada sobre a sua relação com Ataliba, diretor do SESI e integrante do comitê gestor do APL. Ela conta que considerava Ataliba uma espécie de mentor, uma pessoa com boa experiência profissional e que poderia ajudá-la em vários pontos do projeto, o qual não poderia e nem deveria estar alinhado com as suas (de Regiane) idéias, mas com as necessidades de todos os envolvidos. As decisões sobre questões corriqueiras, do dia-a-dia, podiam ser tomadas por ela, mas decisões estratégicas eram discutidas com o comitê e muitas vezes as opiniões de Ataliba e de Samir eram importantes para as decisões. De forma prática, Ataliba mostrou disponibilidade para as discussões, oferecia idéias, indicação de consultores, auxílio na avaliação das atividades, auxílio na resolução de problemas com empresários, sugeria assuntos a serem abordados no comitê, entre outros. Ataliba e Samir são, portanto, vistos como líderes do projeto, pessoas interessadas, cujas opiniões foram sempre respeitadas e ouvidas.

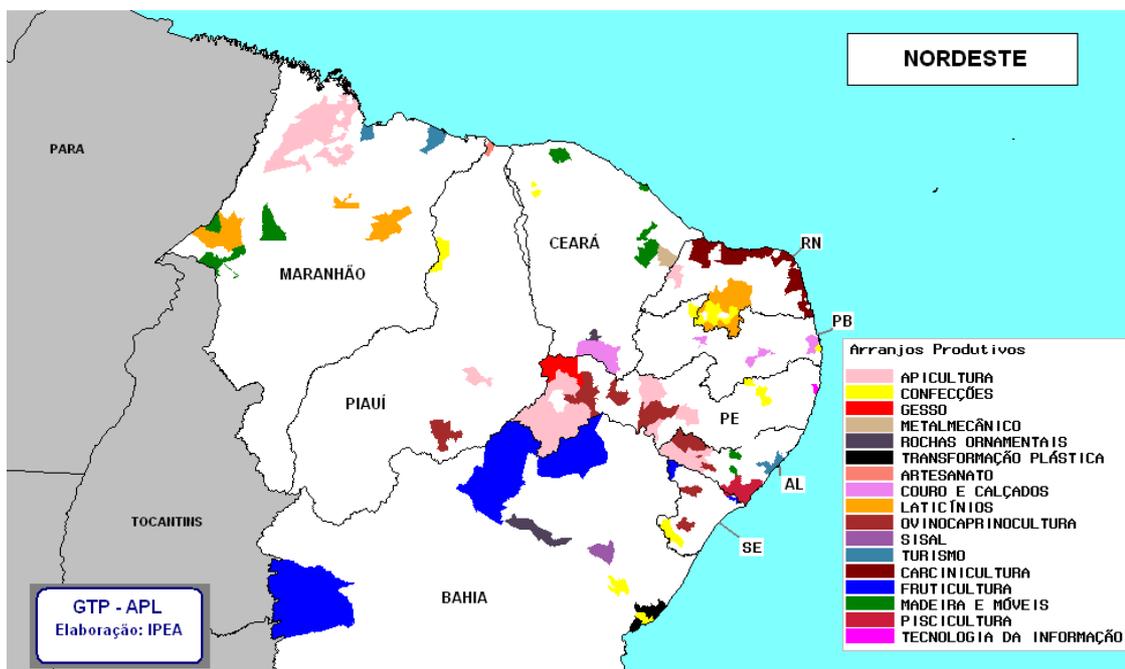
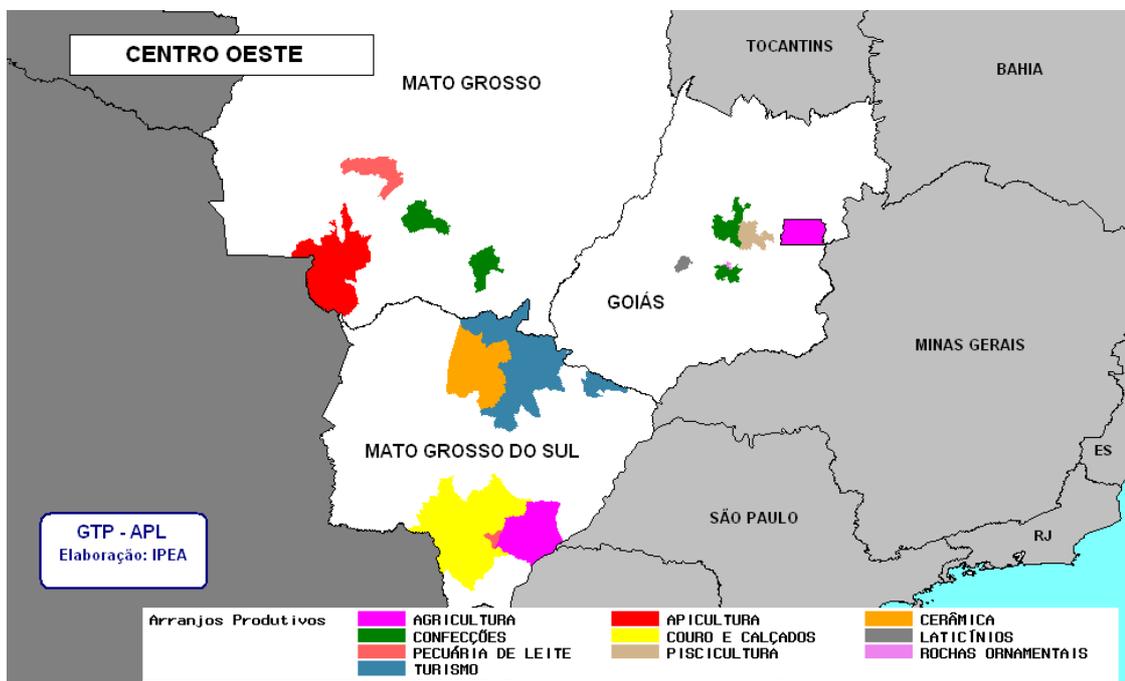
Já a relação com Samir, ex-presidente do Sinbi, iniciou dentro do sindicato ainda antes do APL, quando ele a convidou para trabalhar como relações públicas e apresentou as mudanças que gostaria de fazer. Com as mudanças no sindicato e o contato cada vez mais intenso com os empresários, ele também a convidou para ser gestora do Arranjo, um sinal claro de confiança em seu trabalho. Do ponto de vista da entrevistada, Samir é uma pessoa que tem empatia, facilidade em lidar com os outros empresários, capacidade de negociação usada em prol do setor e do pólo. É visto como uma pessoa que se doa, que se importa com as outras pessoas, que se dispõe a compartilhar suas experiências, todas características que ajudaram a criar uma parceria, a qual ajudou em muito o crescimento pessoal e profissional. Também por essas características, Regiane acredita que foi fundamental para o sindicato eleger Samir como presidente, o que proporcionou abertura de portas para novos empresários e crescimento, além de trazer novos contatos e novas idéias.

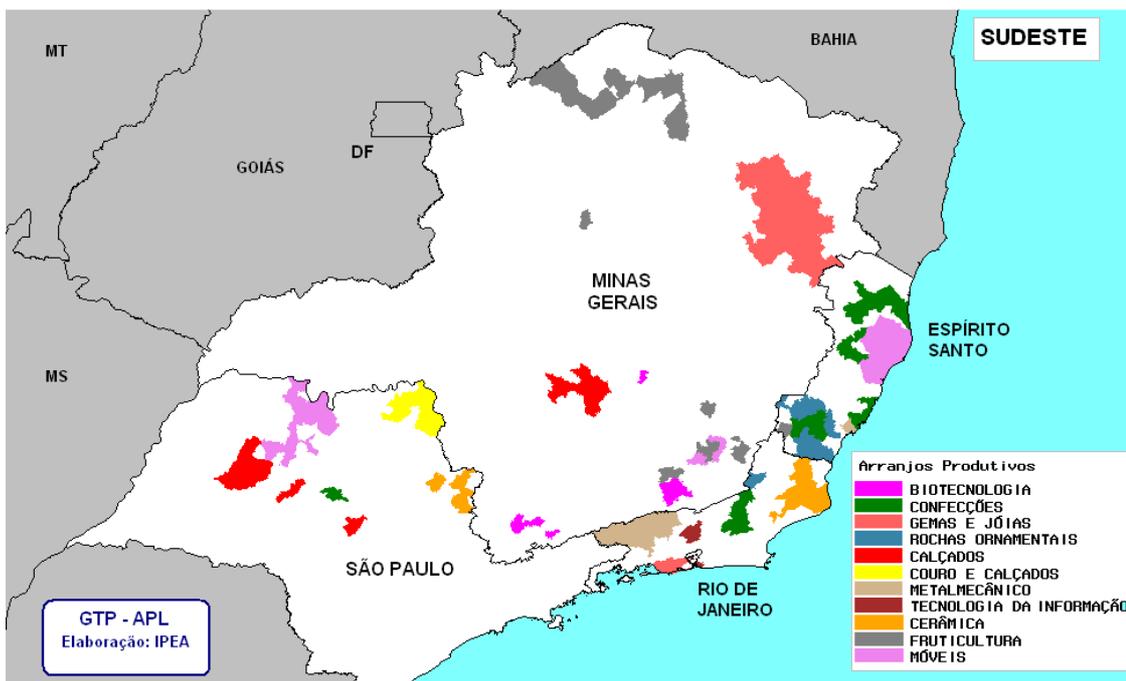
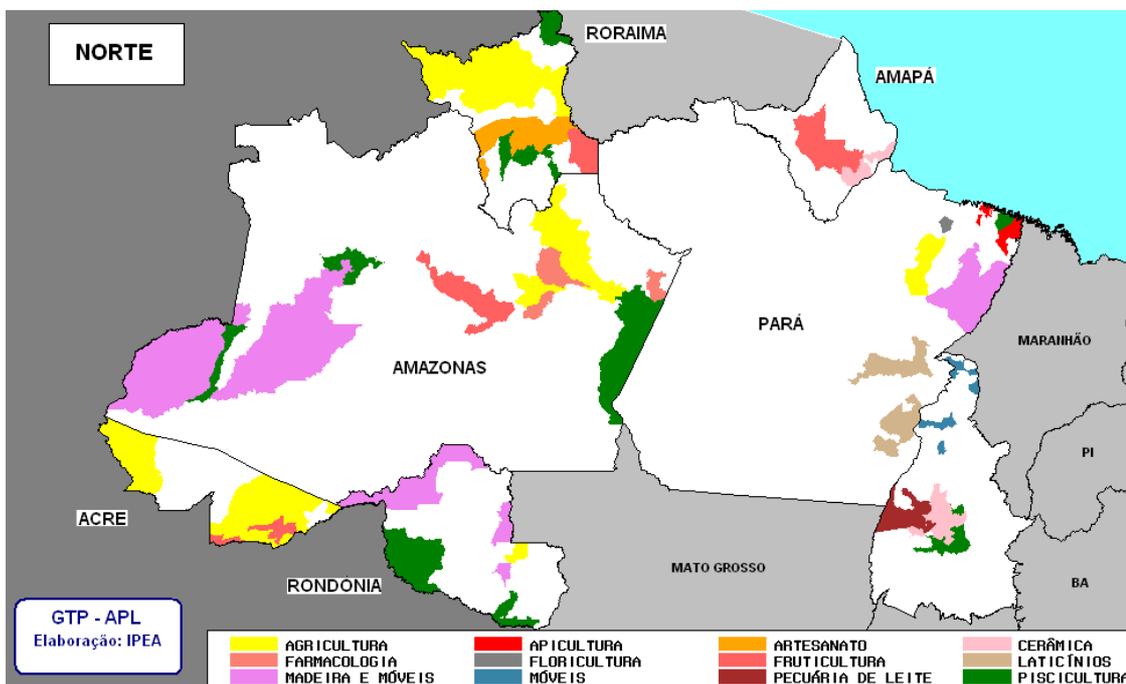
De forma resumida, a entrevistada conta que o projeto teve muitos resultados positivos. Apesar de não estar mais envolvida, ela acredita que a idéia inicial era formentar o desenvolvimento do pólo e das empresas para que, no futuro, todo o processo caminhasse sozinho. Hoje há o projeto maior da Unisinbi, um projeto em andamento e que pode sinalizar a continuidade desejada. Iniciativas como o Cooperar para Competir são vistas como essenciais para que o pólo continue num caminho de desenvolvimento, assim como a existência de lideranças que incentivem as atividades. A maior preocupação é que haja continuidade do trabalho desenvolvimento, no formato existente ou em outros, para que a mudança seja grande e suficiente por si só, independente de figuras ou entidades específicas.

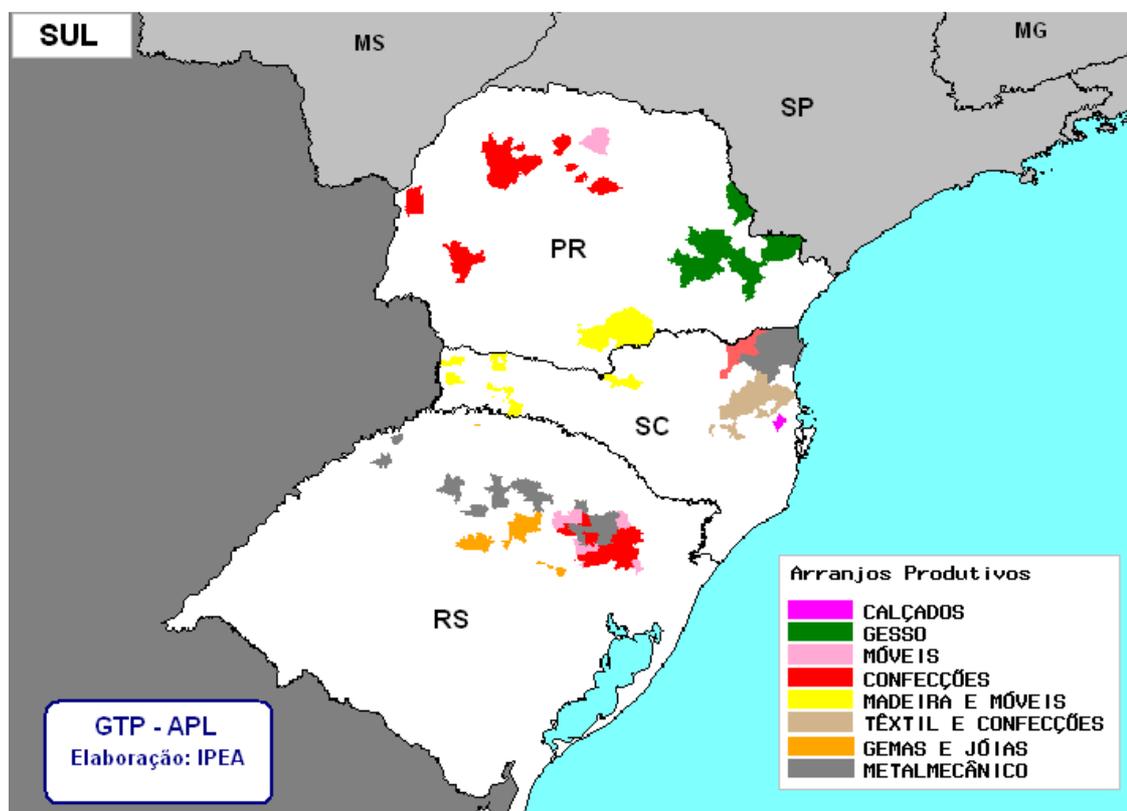
A entrevista é finalizada após breve conversa entre os participantes.

ANEXO A – Mapas institucionais dos APLs no Brasil









ANEXO B – Proposta do Programa Cooperar para Competir

Ao Sindicato das Indústrias de Calçado e Vestuário de Birigui - SINBI

Proposta de PROGRAMA COOPERAR PARA COMPETIR: o sucesso individual que fortalece o grupo.

Metáfora: aumentar o bolo para que todos possam ter uma fatia maior)

1. OBJETIVO CENTRAL

- Ampliar a competência estratégica de empresários de micro e pequenas empresas de Birigüi, procurando o fortalecimento competitivo de toda a rede calçadista envolvida.

2. PÚBLICO ALVO

- 30 empresas do APL de Birigui a serem indicadas pelo SINBI.

3. FUNDAMENTOS

- A competitividade estratégica se assenta não só na eficiência individual das empresas, mas na excelência da rede.
- A competição, quando orientada pela perspectiva da rede, estimula o crescimento da rede como um todo.
- A orientação estratégica supõe “olhar de cima, para frente”, buscando resultados consistentes no futuro, a partir de resultados sustentados no presente.
- A sobrevivência e o crescimento de uma empresa em particular estão obviamente relacionados com a visão estratégica singular do seu empresário; por outro lado, num contexto complexo, dinâmico e de recursos escassos, a capacidade de estabelecer cooperação, por meio de **compartilhamento** e **criação coletiva** de idéias, de competências e de recursos etc., passa a se constituir no principal desafio para a obtenção de sucesso – e, portanto, se transforma na poderosa e distintiva competência gerencial e estratégica das empresas.

- Compatibilizar a aparente contradição entre competição - que é intrínseco ao espírito empreendedor -, e cooperação - que se dá hoje como uma vital oportunidade no mundo dos negócios -, requer visão estratégica e maturidade empresarial.
- Mobilizar o interesse, o entusiasmo, a energia dos empresários para esses desafios exige doses adequadas de ampliação de conhecimentos teóricos, associados a múltiplas vivências concretas e estabelecimento de propósitos empresariais realistas e motivados.
- Por fim, a construção de modelos, estratégias e práticas consistentes decorre da interação contínua entre pensar, fazer, rever, repensar, reconstruir – é isto o que a cooperação vai estimular. Não existe fórmula pré-determinada: experiências vencedoras são sempre peculiares, singulares – que impede que sejam facilmente copiadas ou reproduzidas – e não dá para copiar facilmente um contexto cooperativo. Uma rede de empresas que, ao mesmo tempo, está preparada para competir e sabe aproveitar o potencial da cooperação, cria uma vantagem competitiva diferenciada e sustentada.

4. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

- Realização de 8 *workshops* de 13,5 horas/aula por encontro, totalizando 108 horas.
- Os *workshops* incluirão as seguintes estratégias metodológicas: apresentação de conteúdos pelos docentes, aplicação de exercícios práticos, dinâmicas e estudos de caso, discussões e reflexões sobre o tema conduzidas pelos professores, elaboração de propostas e projetos aplicativos pelos participantes, individualmente ou em grupo e avaliação e discussão dos trabalhos aplicativos pelos docentes.
- Os *workshops* serão conduzidos pelos dois professores proponentes abaixo identificados, e eventualmente por um desses professores e outro docente especialista, garantindo-se alternância de perspectivas e ênfases.
- Nos encontros presenciais privilegia-se o todo, a cooperação direta, o compartilhamento, a aprendizagem cooperativa; nos intervalos entre os encontros, interação via trabalho de cada participante, privilegiando o acompanhamento individual, o peculiar, o singular.
- Será estimulado/criado um mecanismo de interação/vínculo, no sentido de que **vamos construir juntos, construindo** (isto será sustentado conceitualmente, em termos empresariais, a partir do modelo de estratégia deliberada e emergente; em termos cognitivos, a partir do conceito de aprendizagem criativa-cooperativa).

- A interação contínua deve se dar entre os professores, entre os participantes, entre professores e participantes e entre todos esses e o Comitê Gestor.
- Periodicamente, podem ser convidados empresários para compartilhar experiências significativas de cooperação etc., propiciando o exercício de “lições aprendidas”, transferindo-se essas lições para o cotidiano dos participantes.
- O processo dialético de se pensar no todo e nas partes continuamente, fazendo com que todo e partes cresçam consistentemente, deverá ser transferido, na estratégia metodológica da execução do programa, para a esfera de cada empresário, quando ele estiver olhando os diversos conteúdos funcionais dos outros módulos e mesmo quando estiver tocando seu dia-a-dia: esse “olhar de cima e para a frente” deverá “dar a liga” entre os diversos conteúdos (nos cursos) e os múltiplos desafios cotidianos na empresa.

5. Núcleos conceituais e práticos a serem abordados no Cooperar

- **Ampliação do entendimento do papel do Indivíduo em seu ambiente e como ele afeta e é afetado pela dinâmica organizacional** (Eu, a Organização e a Coletividade): Apresentação, discussão e reflexão sobre os conceitos de Motivação, Liderança e Talentos e dos papéis de *Coach*, Mentor e Conselheiro e sobre como estes conceitos e papéis se inter-relacionam. Realização de exercícios e dinâmicas visando ampliar o conhecimento e a habilidade dos participantes em relação ao tema.
- **Como o indivíduo se insere no contexto das organizações**: Apresentação, discussão e reflexão sobre os conceitos de Grupos, Equipes e Tropas; Complexidade e Inteligência Coletiva; Resolução de Problemas Complexos em grupos e Gestão de Equipes para Alta Performance. Realização de exercícios e dinâmicas visando ampliar os conhecimentos e as habilidades dos participantes em relação ao tema.
- **Competição e a Visão Estratégica**: Apresentação, discussão e reflexões sobre os conceitos de competição nas esferas individual, empresarial e coletiva, sobre a gestão e a busca de resultados e sobre o significado de ser Empresário neste contexto. Realização de exercícios e dinâmicas visando ampliar os conhecimentos e as habilidades dos participantes em relação ao tema.
- **Recursos e Competências requeridos para a Competitividade**: Apresentação, discussão e reflexão sobre os fenômenos do macro-ambiente e do setor que afetam a competitividade, bem como os recursos, processos e

competências requeridas pelos indivíduos, pelas empresas e pelos arranjos coletivos na busca de um melhor entendimento do contexto e da otimização dos ativos visando à competitividade. Realização de exercícios e dinâmicas visando ampliar os conhecimentos e as habilidades dos participantes em relação ao tema.

- **Estratégia Coletiva e "Coopetição":** Apresentação, discussão e reflexão sobre os conceitos de Cooperação e Competição ; sobre relações de mercado, integração e arranjos cooperativos; sobre as modalidades e possibilidades de cooperação; cooperando com clientes, fornecedores, concorrentes e complementares; estratégias coletivas buscando a competitividade; “Coopetição”: cooperar para competir. Realização de exercícios e dinâmicas visando ampliar os conhecimentos e as habilidades dos participantes em relação ao tema.
- **Confiança, Compromisso e Cooperação:** Apresentação, discussão e reflexão sobre os conceitos de confiança e compromisso como requisitos básicos para construção de relacionamentos cooperativos, tanto no nível pessoal, como intra-empresarial e setorial; a competência de cooperar como vantagem competitiva sustentável dos indivíduos, das empresas e dos setores. Realização de exercícios e dinâmicas visando ampliar os conhecimentos e as habilidades dos participantes em relação ao tema.
- **Alinhando as Estratégias Pessoal, Empresarial e Coletiva:** Revisão e articulação dos conceitos comportamentais e de estratégia competitiva e cooperativa, visando reunir subsídios para a formulação de projetos de vida e trabalho para os empresários (no nível individual), de planos de negócios (no nível das empresas) e de planos estratégicos para o APL (no nível do APL).
- **Definindo o Projeto de Vida e Trabalho, de Negócio e de Ações Estratégicas para o APL:** Análise geral da Construção de Projetos de Vida e Trabalho (Estratégia Pessoal). Análise da estrutura e do nexos de um Plano de Negócios (Estratégia Empresarial). Apresentação das propostas de ações estratégicas para o APL (Estratégia Coletiva), desenvolvidas ao longo do programa.

6. CARGA HORÁRIA

- 108 horas distribuídas em 8 workshops de 13,5 horas/cada

7. CRONOGRAMA DOS WORKSHOPS

- Workshop 1 – Março de 2009

- Workshop 2 – Abril de 2009
- Workshop 3 – Maio de 2009
- Workshop 4 – Junho de 2009
- Workshop 5 – Julho de 2009
- Workshop 6 – Agosto de 2009
- Workshop 7 – Setembro de 2009
- Workshop 8 – Outubro de 2009

ANEXO C – Slides e exercícios utilizados no programa Cooperar para Competir**■ Conceitos e Ferramentas de Estratégia Empresarial e de Estratégias Cooperativas**

Estratégia Empresarial

COOPERAR PARA COMPETIR

João B. Brandão e
Marcio R. Sanches

SEBRAE SP APL Birigüi SINBI

Estratégia

- Conceito de origem militar,
- ampla utilização na área de gestão;
- Normalmente associado a: planos, recursos , metas, objetivos de longo prazo etc.

Apresentação dos Conteúdos

- O Conceito de Estratégia
- O Escopo da Estratégia
- O Planejamento Estratégico

Estratégia - Definições

“Planos da alta administração para atingir resultados consistentes e objetivos da organização”

Pringler Wright in “Strategic Management Text and Cases”

I. O conceito de Estratégia

O que é Estratégia ?

Estratégia – Algumas Definições

“Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa”

Bruce Henderson

Estratégia – Algumas Definições

“Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades.”

Michael Porter

Como se faz uma estratégia?



Estratégia – Algumas Definições

“Estratégia é a teoria do negócio”

Peter Drucker

Os 3 Níveis da Estratégia

- Corporativa
 - onde competimos?
- Competitiva
 - como competimos?
- Funcional
 - como executamos?

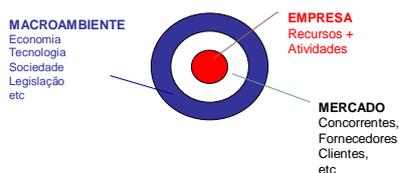
Os 5 Ps da Estratégia

- Plano,
- Perspectiva,
- Padrão,
- Posição e
- Pretexto (manobra)

O Escopo da Estratégia

- A Estratégia envolve a interação da **empresa** com o **ambiente** em que ela está inserida.
- **Empresa = recursos + atividades**
- **Ambiente = macroambiente + mercado**

Ambiente e Estratégia



Estrutura do Plan. Estratégico

- Análise de SWOT
- Definição da Missão
- Definição dos Valores
- Definição da Visão
- Definição da Estratégia Competitiva
- Estabelecimento de Metas e Objetivos
- Planos Operacionais e Funcionais

Concepção e Implementação da Estratégia

- Concepção
 - Análise do Macroambiente e
 - Análise de Mercado.
- Implementação
 - Recursos e
 - Atividades.

Análise de SWOT

- Análise Interna
- STRENGTHS - Pontos Fortes
 - WEAKNESS - Pontos Fracos
- Análise Externa
- OPPORTUNITIES - Oportunidades
 - THREATS - Ameaças

Planejamento Estratégico

“É criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante das oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.” **(Cobra M.)**

Análise Externa Ameaças e Oportunidades

- Demográficas,
 - Econômicas,
 - Sociais,
 - Comportamentais
 - Tecnológicas
 - Institucionais
 - Legais
- Clientes
 - Concorrentes
 - Fornecedores e outros

Análise Interna Pontos Fortes e Fracos

- Recursos
 - Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)
 - Valores,
 - Cultura,
- Atividades (Mkt, Operações, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas etc)
 - Outros

Missão da Serasa

“Prover informações para apoiar decisões de crédito e de negócios”

Missão

Qual é o nosso negócio?

Missão da Elevadores Otis

“Nossa missão é oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro”.

Missão

- Declaração do propósito da empresa dizendo o que ela faz (e o que não faz)
- Fornece aos empregados, clientes e outras organizações uma identidade e um claro direcionamento de qual deve ser o comportamento da organização.

Missão da Dori Alimentos

“ Ter como base de nossos negócios a produção e comercialização de alimentos: balas, confeitos, salgados e guloseimas com qualidade e competitividade. Atender aos anseios dos consumidores, buscando assim, a liderança no mercado nacional e crescimento no internacional. Promover, em nossa empresa, um ambiente saudável e justo aos colaboradores, cumprindo nossas funções sociais.”

Valores

- O que valorizamos?

Declaração de Valores Grupo ZEMA

1. Faça hoje mais do que ontem – busca de excelência;
2. Economia;
3. Preço Justo;
4. Atendimento excepcional – agregar valor;
5. Humildade, disciplina e perseverança;
6. Fé na livre iniciativa e vontade humana;

Valores

- Valores Sociais: normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos por indivíduo, classe e/ou sociedade (fonte: Dicionário Aurélio)
- São os Valores que irão orientar as atitudes e os comportamentos individuais nas organizações

Declaração de Valores Grupo ZEMA

7. Começar por baixo – promoção interna;
8. Meritocracia – avaliação continua;
9. Descentralização, agilidade e simplicidade;
10. Trabalho em equipe - comunicação
11. Inovação e Senso de Urgência

Declaração de Valores

- Conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa;
- Deve ser coerente, praticado no dia a dia e seguido por todos na organização;
- Orienta o comportamento e a tomada de decisão dos indivíduos nas diferentes atividades da organização.

Declaração de Valores Grupo ZEMA

12. Planejamento, Ação e Acompanhamento
13. Vida pessoal e familiar estável
14. Postura crítica e franca
15. Igualdade

* Fonte: Agenda 2005 ZEMA

Visão

Para onde vamos?

Objetivos

- Resultados abrangentes
- indicam compromissos assumidos pela empresa;
- orientam o processo decisório em toda a organização
- devem ter estreita ligação com a Missão da empresa

Visão

- O que virá a ser o negócio em que estamos no futuro?
- O que se espera da nossa empresa neste negócio no futuro?
- Em que negócios nossa empresa devera estar no futuro?
- Qual será nossa Missão no futuro?

Metas

- declarações específicas que estão relacionadas a determinado objetivo;
- fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando;
- freqüentemente estão associados a valores (quantias, prazos etc) possibilitando medidas

Montando a Visão

Visão de Futuro

- Metas Desafiadoras
- Transmissão da imagem da realidade proposta

Metas e Objetivos

Devem ser:

- Realistas;
- Desafiadores;
- Claros e Objetivos
- Associados a Missão e a Visão
- Instrumentos de Desdobramento da Estratégia * (ver *Balanced Scorecard*)

Exemplo

Objetivo

- Crescimento da participação no mercado do Leste Europeu

Metas 2007

- Estabelecimento de parcerias para distribuição na região com ao menos 2 redes varejistas na Rússia, 1 na Ucrânia e 1 na Letônia;
- Capacitação de 20 promotores de vendas para atuar na região;
- Faturar US\$ 300.000 na região.

Bibliografia

- PORTER M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus 1989.
- PORTER M. **Competição – On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TIFFANY P & PETERSON S. **Planejamento Estratégico: Série para Dummies**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Bibliografia

- GHEMAWAT P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HITT, M., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B., **O Processo da Estratégia**, Bookman, 2001

Bibliografia

- WRIGHT P., KROLL M.J. e PARNELL J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas. 2000.

Bibliografia

- MINTZBERG H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL J. **Safari da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman 2000.
- MONTGOMERY C.A. e PORTER M. **Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus 1986.

Estratégia Empresarial

COOPERAR PARA COMPETIR
10 e 11/08/2007

João B. Brandão e
Marcio R. Sanches



IV. Análise do Macroambiente

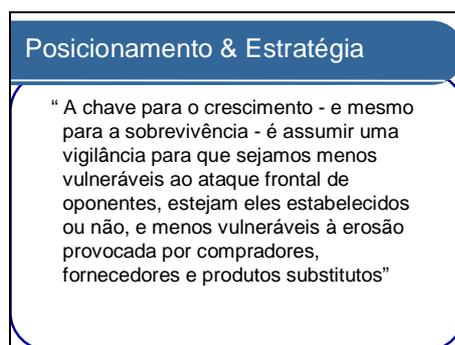
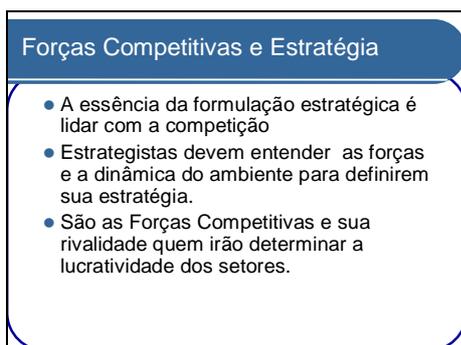
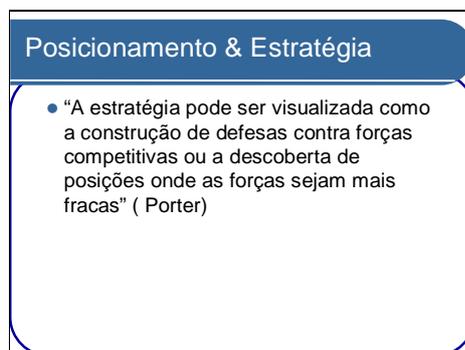
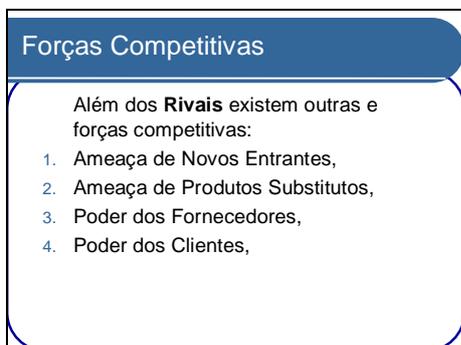
- Demografia
- Ambiente Econômico
- Ambiente Tecnológico
- Ambiente Sócio-Cultural
- Ambiente Político-legal
- Outros

Apresentação Conteúdos

- O Macroambiente Organizacional
- As cinco forças de Porter
- Estratégia Genérica
- Cadeia de Valor

V. As cinco forças de Porter

- Deve-se entender as forças e a dinâmica do ambiente para se definir a estratégia;
- As forças competitivas determinam a lucratividade do setor;
- A concorrência não se resume aos rivais estabelecidos.



Forças Competitivas e Estratégia

- Empresa deve encontrar posição no setor onde ela possa melhor se defender contra as forças combatentes ou influencia-las a seu favor
- Análise das forças da concorrência é passo fundamental para determinar o posicionamento na empresa no setor

VI. Estratégia Genérica

- Posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria determina seu potencial de rentabilidade.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Estratégias Genéricas Michael Porter (1980s)



Segundo Michael Porter

- Estratégia é:

("O que é Estratégia" in "On Competition: estratégias competitivas essenciais" Rio de Janeiro : Campus 1999)

Estratégias Genéricas

1. Liderança em Custo
2. Diferenciação
3. Nicho
 - Custo
 - Diferenciação

Posicionamento

- Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades
- Portanto, demanda o desenvolvimento de um conjunto de atividades sob medida.



Fazer opções

- Estratégia envolve fazer opções excludentes abrindo mão em relação a posições (tipo de clientes, atividades, mercados etc)
- Opções diferentes impõem atividades diferentes (produtos, habilidades, recursos, atitudes, sistemas etc.)

Escolher o que não fazer

- Muitas empresas acabam não tendo uma estratégia porque são incapazes de escolher entre as opções
- Vacilação é grande risco no ambiente competitivo (meio termo)

VII. Cadeia de Valor

- Decomposição das atividades de uma empresa com o objetivo de analisar onde o valor e os custos são gerados.
- Operacionaliza a estratégia;
- Sustenta o posicionamento competitivo;

Compatibilidade e Integração

- O êxito da estratégia depende do bom desempenho das muitas atividades e da integração entre elas;
- Sem compatibilidade não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima

Cadeia de Valor



Vantagem Competitiva decorre

- Posição competitiva única para empresa;
- Atividade sob medida para a estratégia;
- Escolhas nítidas em relação aos concorrentes;
- Compatibilidade entre as atividades gerando sustentabilidade;

Bibliografia

- GHEMAWAT P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HITT, M., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B., **O Processo da Estratégia**, Bookman, 2001

Bibliografia

- MINTZBERG H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL J. **Safari da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman 2000.
- MONTGOMERY C.A. e PORTER M. **Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus 1986.

Bibliografia

- PORTER M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus 1989.
- PORTER M. **Competição – On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TIFFANY P & PETERSON S. **Planejamento Estratégico: Série para Dummies**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Bibliografia

- WRIGHT P., KROLL M.J. e PARNELL J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas. 2000.

Estratégia Baseada em Recursos

Estratégia Empresarial

COOPERAR PARA COMPETIR

João B. Brandão e
Marcio R. Sanches

SEBRAE SP APL Birigüi SINBI

Estrutura Básica da RBV

- Diferença nos recursos leva a diferença na performance;
- Empresas precisam optar entre recursos (existentes e os a serem adquiridos) na busca de vantagens competitivas

VIII. Teoria dos Recursos (RBV)

- Recursos e Competências (desenvolvidos e controlados) são a fonte primária das vantagens competitivas das organizações;
- Recursos e competências são raros e de difícil ou custosa substituição

Acumulação e Aquisição de Recursos

- Competitividade depende de recursos e relacionamentos desenvolvidos (make) ou adquiridos (buy);
- Organização deve desenvolver/acumular recursos internos (singulares);
- Organização também deve adquirir recursos que sejam valiosos para sua estratégia. (valor no futuro)

Generalizações da RBV

- Firms diferentes controlam recursos diferentes, implementam estratégias diferentes, tem resultados diferentes.
- Estas diferenças entre recursos são relativamente estáveis

Tipo de Recursos

- **Físicos:** meios de produção, acesso a fontes de matéria prima e mercados, etc;
- **Capital Humano:** conhecimentos, habilidades e atitudes;
- **Organizacionais:** estrutura, planejamento, coordenação e controle, relacionamentos (internos e externos)

Cultura Organizacional

- Gera Vantagem Competitiva quando é:
 - valiosa,
 - rara e
 - difícil de ser imitada
- Pode também se tornar fonte de desvantagem competitiva

IX. Aplicação dos Recursos Estratégicos

- Em estratégias capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis (de difícil imitação)
- Necessidade de gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos para manter a vantagem

Recursos Estratégicos

- Capazes de criar valor via estratégia
- Fonte de vantagem competitiva sustentável (resistente a cópia)
- Recursos disponíveis a todos (*commodities*) e de alta mobilidade, não são estratégicos

Fatores de Difícil Imitação

- **Naturais:** geografia, raridade dos Materiais etc.
- **Legais e Institucionais:** marcas, patentes, reservas de mercado, direito de propriedade
- **Econômicos e organizacionais:** recursos de natureza tácita, suas condições históricas, complexidade

Recursos Estratégicos

- Valiosos,
- Raros,
- Difícil de serem imitados e
- Insubstituíveis (sem equivalentes estratégicos)

Mecanismos de Isolamento

- Proteção contra imitação:
 - indeterminação ou
 - ambigüidade causal (relacionamento de diversos recursos e atividades)
- Elemento importante em indústrias de baixo crescimento.

Lógica Dominante

- Esquema Mental
 - forma de ver o mundo e de propor ações
 - Inconsciente e baseado em experiências
- Lógica Dominante
 - esquema mental compartilhado pela organização
 - Baseado no conhecimento e nas crenças

Competências Centrais

- Aglutinam negócios existentes
- Definem padrões para a diversificação,
- Impulsionam o desenvolvimento de novos produtos e negócios.

Competência Central

- Aprendizado Coletivo da Organização
- Como coordenar as diversas habilidade de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia
- Tem como base a lógica dominante das organizações

Bibliografia

- BARNEY J. "Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v.11, n3. 1986
- GHEMAWAT P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Competências Centrais: Critérios

- Ser versátil e proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados
- Oferecer reais benefícios aos consumidores
- Ser estável no tempo e permear toda a organização

Bibliografia

- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Campus, 1995.
- HITT, M., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Bibliografia

- MONTGOMERY C.A. e PORTER M. *Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Bibliografia

- BRANDENBURGER A.M. e NALEBUFF B. J. *Co-opetition*. New York : A Currency Paperback Published by Doubleday, 1996.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 1997

Bibliografia

- PORTER M. "*On Competition: estratégias competitivas essenciais*" Rio de Janeiro : Campus 1999.
- PRAHALAD C.K. & HAMEL G. "*A Competência Essencial da Corporação*" in "*Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva*" MONTGOMERY & PORTER, Rio de Janeiro: Campus 1998

Estratégia Cooperativa

COOPERAR PARA COMPETIR

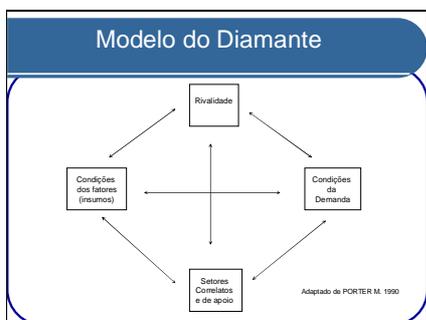
João B. Brandão e
Marcio R. Sanches



Cooperação

- Cooperação é um resultado possível e particular nos relacionamentos entre organizações, cuja ocorrência se dá apenas quando ocorre a presença tanto de **Confiança** e **Compromisso** entre os parceiros.

(Morgan e Hunt 1994)



Confiança e Compromisso

- Confiança – crença de que o parceiro é confiável e íntegro
- Compromisso – desejo de manter o relacionamento considerado importante
- Em conjunto podem gerar eficiência e eficácia nos relacionamentos (reduzem o custo de transação)

Cooperação

- o termo cooperação é oriundo do latim, tendo o seguinte significado:
 - o prefixo **co** significa “juntos” e
 - operari** significa trabalhar,
- cooperação é a situação em que “partes trabalham juntas para atingir objetivos comuns”

Fatores que influenciam

<p>a Confiança</p> <ul style="list-style-type: none"> Positivamente <ul style="list-style-type: none"> Compartilhamento de valores, Comunicação Negativamente <ul style="list-style-type: none"> Comportamento Oportunista 	<p>o Compromisso</p> <ul style="list-style-type: none"> Positivamente <ul style="list-style-type: none"> Confiança Compartilhamento de valores, Negativamente <ul style="list-style-type: none"> Custo de romper o relacionamento
--	---

Aspectos Fundamentais das Alianças

- Não devem ser gerenciadas apenas por modelos formais, demandam fortes conexões inter-pessoais e infra-estrutura para o aprendizado. (relações humanas)

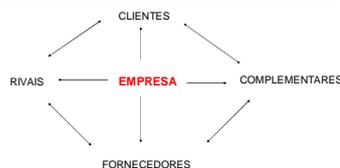
Coopetição

- envolvem, ao mesmo tempo, tanto, ações de cooperação como de competição.
- empresas com interesse comuns podem encontrar maneiras de " fazer o bolo crescer, ao invés de brigar com os competidores sobre um bolo de tamanho fixo."

Fases das Alianças

1. Seleção e Corte;
2. Noivado;
3. Ajuste Doméstico
4. Aprender a Colaborar
5. Mudança por Dentro

Redes de Valor



Adaptado de BRANDENBURGER E NALEBLUFF (1996)

Boas Alianças

- Excelência Individual
- Importância
- Interdependência
- Informação
- Integração
- Institucionalização
- Integridade

Oportunidades na Cooperação

- ganhos de acesso a recursos particulares;
- economias de escala;
- compartilhamento de risco e custo;
- ganhos de acesso a mercados estrangeiros;
- desenvolvimento de produtos e serviços;
- aprendizado;
- lobby coletivo;
- outros

Ameaças na Cooperação

- perda de informações de propriedade da empresa;
- complexidade de gerenciamento;
- riscos financeiros e organizacionais;
- risco de dependência de parceiros;
- perda parcial de autonomia de decisão;
- confronto com a cultura dos parceiros;
- perda de flexibilidade organizacional e
- ameaça das políticas antitrustes.

Bibliografia

- KANTER, R.M. Collaborative Advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal. *Harvard Business Review* p. 96 – 108, July/August, 1994.
- LEWIS, J. D. *Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

Vantagem Colaborativa

- habilidade de criar e manter relacionamentos que ofereçam resultados positivos para a organização
- Importante fonte de vantagem competitiva para as empresas na era da Globalização

Bibliografia

- DOZ, Y. e HAMEL, G. *A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- EIRIZ, V. Proposta de Tipologia de Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 5 n.2, p. 65- 90. Maio/Ago. 2001.
- FINE, C. *Mercados em Evolução Contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

Estratégia Cooperativa

COOPERAR PARA COMPETIR

**João B. Brandão e
Marcio R. Sanches**



Estratégias Inter-organizacionais Verticais

Reputação

Cooptação

Alianças Estratégicas

Fusão e Aquisição

Informal Formal

Fonte: JONES G. "Organizational Theory: Texts and Cases"

Relacionamentos Cooperativos

- Arranjos intermediários entre:
 - Comprar (transações de mercado) e
 - Fazer (integração)



Reputação

- Uma organização mantém alta consideração e confiança dos outros parceiros em função de suas práticas de negócio justas e honestas.
- Confiança e compromisso inspiram baixa incerteza.

Possibilidades de Relacionamentos Cooperativos

CLIENTES

↑

RIVAIS ← EMPRESA → COMPLEMENTARES

↓

FORNECEDORES

Adaptado de BRANDENBURGER e NALEBUFF (1996)

Cooptação

- Inter-relacionamento de dirigentes : participação de dirigentes de uma empresa no conselho (*board*) de outra
Exemplo: a presença de dirigente de bancos no conselhos de empresas manufatureiras.
- Atendimento de necessidades ou interesse.
Exemplo: relacionamento indústria farmacêutica e médicos

Alianças Estratégicas

- Acordo em que duas ou mais companhias se comprometem a compartilhar seus recursos para juntos desenvolverem novas oportunidades de negócios

Alianças Estratégicas

Informal Formal

Fonte: JONES G. "Organizational Theory: Texts and Cases"

Alianças Estratégicas

- "São parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos de projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços" (Hitt, Ireland e Hoskisson)

Alianças Estratégicas

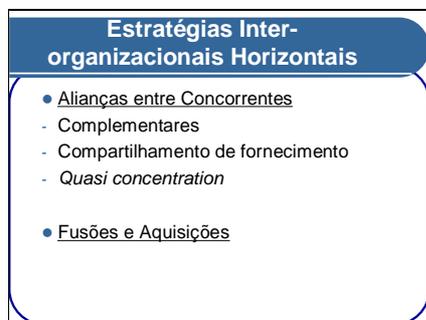
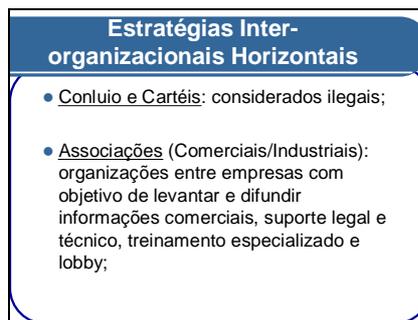
- **Contratos de Longo Prazo:** formalização de acordos entre organizações interdependentes.
- **Redes:** arranjo de empresas no qual a coordenação se dá por meio de contratos e acordos;
- **Participação Minoritária:** organizações interdependentes tomam-se associadas, participando inclusive de seus resultados.
- **Joint Venture:** organizações criadas com recursos compartilhados entre duas ou mais firmas, que passam a ser suas proprietárias da nova empresa;

Aspectos que caracterizam as Alianças Estratégicas

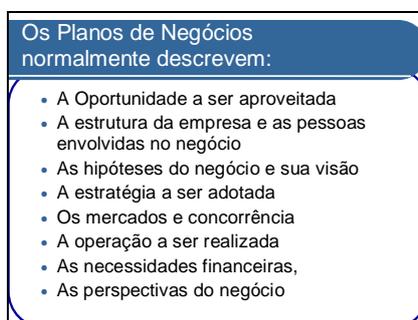
- é resultado de um conjunto coerente de decisões,
- busca gerar vantagem competitiva sustentável,
- afeta a organização no longo prazo,
- responde a ameaças e oportunidades,
- traz impactos nas decisões operacionais,
- envolve os diferentes níveis da organização,
- é influenciada pelo contexto cultural e político e
- envolve direta ou indiretamente todas as atividades da organização (Eiriz 2001)

Fusão e Aquisição

- Integração do fornecedor do recursos, que passa a fazer parte da organização
- Coordenação passa ser intra-organizacional.
- Normalmente aumenta além do domínio da organização, a complexidade da gestão



■ Modelo de plano de negócios para implementação de estratégias empresariais



O que é Plano de Negócios?

A quem se destinam?

- Investidores (*Venture Capital*)
- Bancos (Crédito)
- Controladores,
- Fornecedores,
- Agências Reguladoras,
- Potencias interessados em Alianças, Fusões ou Aquisições,
- Etc.

Plano de Negócios

- Plano Estratégico sintético, com ênfase em financeira, normalmente utilizado para avaliação de novos negócios.
- "é uma linguagem para descrever o que é ou o que pretende ser uma empresa"
Dollabela F. (2006)

Para que servem?

- Levantar Fundos,
- Identificar e analisar oportunidades de negócio,
- Detalhar e Gerenciar estratégias,
- Coordenar unidades de negócio,
- etc

Contribuições

- identificar riscos e propõem planos para minimizá-los e evitá-los,
- identificar pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de atuação
- conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços

Estrutura Básica

- Sumário Executivo
- O negócio
- Análise Estratégica,
- O Plano de Marketing,
- O Plano de Operações,
- O Modelo de Gestão,
- O Plano Financeiro,
- Anexos.

Contribuições

- analisar o desempenho financeiro, avaliar investimentos e sua perspectiva de caixa e retorno,
- Ferramenta de Negociação
- Ferramenta de Gerenciamento de desempenho.

Bibliografia

- BERNARDI L. A. Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação. Ed. Atlas: São Paulo, 2006.
- DOLABELA F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006.

Características Gerais

- Horizonte de Planejamento:
 - normalmente 5 anos, podendo variar dependendo as características do negócio,
- Estilo:
 - Objetivo, sintético e focado nos pontos principais.
 - Linguagem de fácil leitura e contextualizada ao público alvo.

Bibliografia

- HISRICH, R. D. e PETERS M., *Empreendedorismo*, Ed. Bookman, São Paulo, 2004
- HITT, M., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Bibliografia

- RONDA A. *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. The Planning Shop: Paolo Alto: 2003
- SALIM C.S., HOCHMAN N., RAMAL A.C., RAMAL S.A. *Construindo Planos de Negócios*. Elsevier Editora: Rio de Janeiro, 2005

Bibliografia

- SIEGEL, E S. et Al. **Guia Ernst Young para desenvolver seu Plano de Negócios**, Record, Rio de Janeiro, 1993.
- STUTELY, R. **The Definitive Business Plan**. FT Prentice Hall : London 2002

Bibliografia

- TACHIZAWA, T. e FARIA, MARÍLIA S., **Criação de Novos Negócios: Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, FGV Ed., 2002
- TIFFANY, P. e PETERSON, S. D. **Business Plan for Dummies**. Willey Publishing Inc: New York:1997

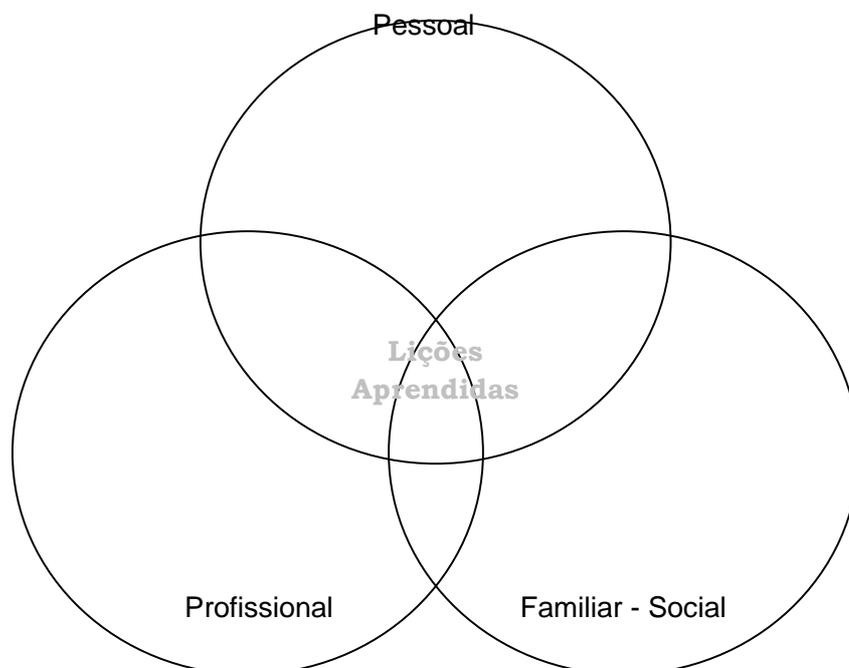
■ Modelo de plano de vida e carreira para implementação de estratégias pessoais e profissionais

1. Identificação

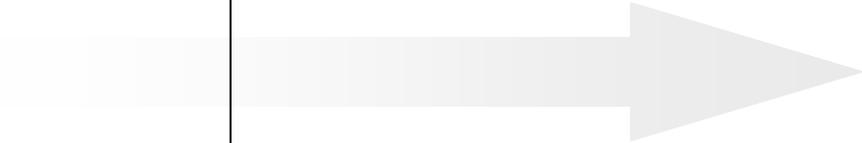
Nome _____

2. A memória (falando do passado)

A partir de eventos relevantes do seu passado (perspectivas pessoal, profissional, familiar, social), registre O QUE VOCÊ APRENDEU (Lições Aprendidas) em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses e valores. Não precisa dar detalhes dos eventos; apenas, mencione sua natureza. Considere sucessos e insucessos.



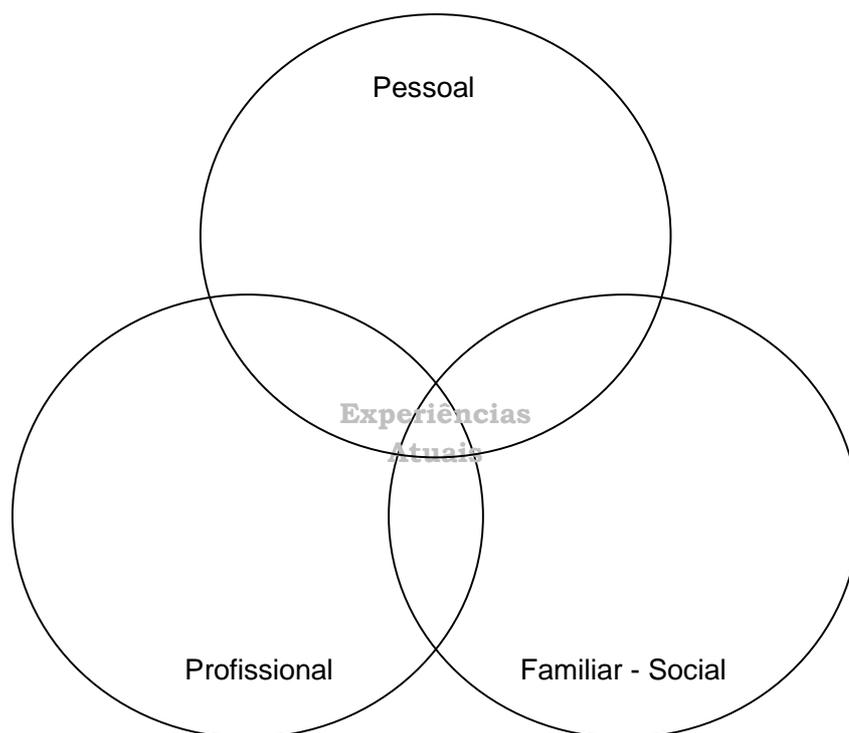
Procure relacionar essas aprendizagens nascidas no passado com o que você está fazendo ou buscando hoje em termos profissionais. Procure também registrar quais aprendizagens foram "perdidas" e que você gostaria de retomar - justifique.

Do passado	Aprendizagens
Perdidas	

Justifique

3. A consciência (falando do presente)

Com relação às suas experiências atuais (pessoais, profissionais, familiares, sociais), o que você tem aprendido em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses e valores? (registre as experiências).



Faça um "retrato" de quem você é, listando quais são seus conhecimentos mais distintivos, quais suas habilidades, seus valores, seus interesses. Procure registrar também limitações ou deficiências que você tenha.

	Conhecimento	Habilidade	Valores	Interesses
Distintivos				
Limitações				
Deficiência				

Quais "benefícios", vantagens, recompensas, etc., você espera conseguir quando "chegar lá"?

Benefícios do
destino

Quais "benefícios", vantagens, recompensas, etc., você espera conseguir enquanto "estiver no caminho"?

Benefícios do
percurso

--	--	--

5. Desenhando o SEU modelo de gestão da SUA carreira

- Use a imaginação, a criatividade.
- Faça uma representação gráfica, ou um desenho, mostrando como está ou como é o seu PROJETO DE VIDA E CARREIRA, relacionando o seu passado (e o que você está trazendo de lá), com o seu presente e o que você está levando, construindo, hoje, para o seu futuro.
- Procure destacar em VERMELHO aquilo em que você está muito deficiente ou incompleto; registre em AMARELO o que ainda não está "completamente resolvido" mas você sente que está "no bom caminho"; e registre em VERDE aquilo em que você está preparado, resolvido, confortável.
- Liste os Princípios e Valores que vão guiá-lo na gestão da sua carreira.