

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

THAIS HELENA PERCIAVALI TELMO RODRIGUES

**TROCA DE CONHECIMENTO E AÇÕES CONJUNTAS EM
UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE EVENTOS DA
REGIÃO DO ABC**

SÃO CAETANO DO SUL

2014

THAIS HELENA PERCIAVALI TELMO RODRIGUES

**TROCA DE CONHECIMENTO E AÇÕES CONJUNTAS EM
UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE EVENTOS DA
REGIÃO DO ABC.**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

**São Caetano do Sul
2014**

Ficha Catalográfica

R617f

Rodrigues, Thais Helena Perciavali Telmo

Troca de conhecimento e ações conjuntas em um arranjo produtivo local (APL) de eventos da região do ABC / Thais Helena Perciavali Telmo Rodrigues. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

111 p.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Troca de conhecimento. 2. Ações Conjuntas. 3. Redes Organizacionais. 4. *Clusters*. 5. APL de Eventos. I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro da. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:

Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em 30/6/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro Silveira
USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Milton Carlos Farina
USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João
PUCSP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

DEDICATÓRIA

Ao meu marido, Roberto, pela compreensão e apoio, amor, carinho e atenção.

Aos meus filhos, Stephanie e Ygor, anjos da minha vida.

Aos meus pais, por me incentivarem a seguir o caminho do magistério.

À minha sogra, Rosa (*in memoriam*), grande incentivadora dos meus estudos.

Enfim, a todos os amigos e familiares que sentiram minha falta em alguns momentos especiais, mas que entenderam que era por uma boa causa.

Tenham a certeza de que cada um de vocês tem uma participação mais do que especial na realização deste sonho! Obrigada por tudo!!!

Não poderia deixar de lembrar todas as pessoas que me incentivaram a seguir em frente na vida acadêmica, mesmo com as dificuldades financeiras e de saúde, pois em nenhum momento pensei em desistir graças aos apoios recebidos.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, agradeço a Deus, por me iluminar e me abençoar nos momentos mais difíceis, dando-me a paz e a tranquilidade necessárias para a construção desta pesquisa.

Ao meu professor e orientador, Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, pela paciência e dedicação ao orientar meus passos para que eu pudesse finalizar um projeto tão esperado.

A todos os professores da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, pelos ensinamentos e companheirismo nas horas mais difíceis, e incansável dedicação e atenção.

À Unimonte, instituição na qual leciono, principalmente ao Prof. Ms. Adalto Correa e Prof. Dr. Edson Florentino, por incentivarem os professores a se aprimorarem cada dia mais na vida acadêmica, seguindo o lema de seu magnífico reitor Ozires Silva em “Transformar o País pela Educação”.

Em especial, à minha amiga Siomara Pascotto, a qual esteve comigo em toda essa caminhada, nas aulas, nas viagens, com chuva, sol, ou neblina; fomos parceiras inseparáveis no estudo e nas pesquisas e grandes encorajadoras uma da outra. Que Deus abençoe você em todos os dias da sua vida!

Aos meus amigos e incentivadores na vida acadêmica, Carlos Henrique Azevedo Duarte e Ronaldo Gioia Ruffo, obrigada por tudo que fizeram por mim, pela colaboração e pelo apoio ao indicarem o caminho que mudaria minha vida profissional!

RESUMO

A formação de Arranjos Produtivos Locais - APL tem sido considerada um benefício para empresas de diferentes segmentos, que, ao se juntarem conquistam maiores espaços no mercado e facilidade ao acesso aos recursos escassos, bem como trocam conhecimentos importantes para seus negócios. A atuação em redes também beneficia o mercado de atuação, provendo diferencial competitivo na resolução de problemas e buscas de soluções. A troca de conhecimento favorece a atração de novos clientes, desenvolvendo o potencial dos integrantes da rede para oferecer produtos e serviços personalizados, atendendo a necessidade específica de cada cliente. Partindo destes conceitos, um grupo de empresários da região do Grande ABC, no Estado de São Paulo, se uniu para formar uma associação para o desenvolvimento do setor de eventos, promovendo ações que pudesse identificar seus associados pelo reconhecimento da qualidade e excelência na prestação de serviços por parte dos seus clientes. O objetivo deste estudo foi identificar a troca de informações e ações conjuntas realizadas pelos participantes de diferentes tipos de grupos de negócios pertencentes à associação que desenvolvem suas atividades por projeto. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio da análise das respostas obtidas dos associados e por entrevistas de membros “chave” da associação. Os resultados encontrados indicam que o grupamento de negócios Polo de Noivas trouxe benefícios aos seus associados, porém, o modelo de gestão adotado levou o grupamento ao fracasso. Com base na pesquisa realizada, considerou-se que o fracasso se deveu à definição equivocada de objetivos, especialmente o foco na proposta de criação de espaço físico reunindo as empresas participantes e realização de *workshops*. A baixa participação dos associados, o excesso de atribuições do presidente e as ações oportunistas de associados, que buscaram criar associações similares, foram fatores que contribuíram para o fracasso do Polo. Considera-se que um grupamento desta natureza, cujas empresas atuam por projeto, deve priorizar o fortalecimento de uma marca e focar a definição dos projetos realizados pelo grupo por meio da adoção da figura do profissional que faz a gestão dos projetos – a assessora.

Palavras-chave: redes organizacionais, arranjos produtivos locais, troca de conhecimento, ações conjuntas.

ABSTRACT

The Local Productive Arrangements – APL formation has been considered a benefit to companies from different segments, which join to conquer larger spaces in the market and facility of access to scarce resources and exchange important knowledge for their business. The performance of networks also benefits the market segment, providing competitive advantage to solve problems and research for solutions. The knowledge exchanges favors the new customer attraction, developing the potential of network members to offer products and customized services, attending the specific needs of each client request. Based on these concepts, a group of entrepreneurs in the ABC region of São Paulo State, joined to form an association to develop the events field, promoting actions that could identify its members by quality and excellence recognition by providing services to its customers. The objective of this study was to identify the information exchange and joint actions undertaken by participants of different business groups belonging to the association that develop activities by project. The study was conducted through the member's responses analysis and interviews of "key" members in the association. The results indicate that the grouping of business Brides Polo brought benefits to its members, however, the management model adopted the grouping led to failure. Based on the survey, it was found that the failure was due to the wrong definition of goals, especially the proposed creation focus of physical space gathering the participating businesses and workshops. The low members participation, the excess president duties and the opportunistic actions associated, which sought to create similar associations were factors that contributed to the Polo failure. It is considered that a cluster of this kind, whose companies operate by project, should prioritize the strengthening of a brand and focus on the definition of the projects undertaken by the group through adoption of the professional figure who manages the projects - the advisor.

Keywords: organizational networks, local productive arrangements, knowledge exchange, joint actions.

*“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode
começar agora e fazer um novo fim.”
Chico Xavier*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de “espaços de interação”	40
Figura 2 – Objetivos do Polo de Noivas, segundo informações obtidas com a pesquisa, e sua avaliação	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fundamentos da <i>performance</i> competitiva de <i>clusters</i>	22
Quadro 2 – Sugestões do grupo de empresários do Polo de Noivas	31
Quadro 3 – Principais ações realizadas em 2007 pelo Polo de Noivas	51
Quadro 4 – Número de empresas por categoria de atividades associadas ao Polo de Noivas	52
Quadro 5 – Principais ações realizadas em 2008 pelo Polo de Noivas	54
Quadro 6 – Principais ações realizadas em 2009 pelo Polo de Noivas	55
Quadro 7 – Principais ações realizadas em 2010 pelo Polo de Noivas	57
Quadro 8 – Principais ações realizadas em 2011 pelo Polo de Noivas	58
Quadro 9 – Principais ações realizadas em 2012 pelo Polo de Noivas	59
Quadro 10 – Principais ações realizadas em 2013 pelo Polo de Noivas	62
Quadro 11 - Ações Conjuntas – Troca de informações, segundo os	

associados	65
Quadro 12 – Objetivos do Polo de Noivas, segundo os associados	67
Quadro 13 – Principais objetivos do Polo de Noivas, segundo o SEBRAE	67
Quadro 14 – Dificuldades para se atingir os objetivos com base nas respostas dos associados ao questionário	72
Quadro 15 – Principais dificuldades enfrentadas do Polo de Noivas, segundo diretores entrevistados	72
Quadro 16 – O que contribui para que os objetivos sejam atingidos, segundo os associados	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

ARS – Análise de Redes Sociais

DCMS – *Department for Culture, Media and Sport*

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

GC – Gestão do Conhecimento

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

MEC – Ministério de Educação e Cultura

OPP – Oficina de Planejamento Participativo

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI –

UNIDO – *United Nations Industrial Development Organization*

USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Grupamentos de Negócios	17
2.1.1 Redes de Empresas	18
2.1.2 <i>Clusters</i>	19
2.1.3 Distritos Industriais	24
2.1.4 Arranjo Produtivo Local (APL)	25
2.1.5 APL que Atua por Projeto	28
2.2 Mecanismos de Coordenação	30
2.3 Por que alguns APLs não dão certo	32
2.4 Trocas de Conhecimento	35
2.5 Indústria Criativa	41
3. METODOLOGIA	45
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 Histórico e Propostas do Polo de Noivas	45
4.1.1 Ações Institucionais realizadas pelo Polo de Noivas	49
4.2 Trocas de conhecimentos e ações conjuntas realizadas pelos integrantes do Polo de Noivas	64
4.3 Objetivos do Polo de Noivas	67
4.4 Fatores que contribuem para que os objetivos sejam atingidos	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
APÊNDICE A	93
APÊNDICE B	95
ANEXO	102

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial tem sofrido mudanças rápidas nos últimos anos em todos os setores graças à globalização, às mudanças políticas e novas tecnologias, principalmente no que se relaciona à sua estrutura produtiva e aos padrões de concorrência e de localização.

A partir dos anos 80, devido às mudanças na política externa e abertura dos mercados internacionais, as organizações brasileiras, públicas e privadas, gradativamente começaram a se conscientizar da necessidade de rever os modelos de gestão empresarial.

Enquanto as empresas privadas estavam preocupadas com a sua sobrevivência e competitividade no mercado, as empresas públicas se empenhavam em cumprir os objetivos propostos, isto é, atender com qualidade aos serviços direcionados à sociedade, demonstrando a preocupação de empreender esforços para recuperar o atraso em relação à situação mundial.

A competitividade do mercado global tem impulsionado as organizações a procurar identificar quais são os fatores imprescindíveis para o seu sucesso permanente. Um caminho buscado por empresas de um mesmo segmento de fabricação e/ou prestação de serviços, como resposta a essas rápidas mudanças, é de atuação em forma de grupos, unindo forças para sua manutenção no mercado e desenvolvendo melhores formas para negociar preços de produtos e serviços.

Este trabalho objetiva discutir a maneira de atuação de empresas que trabalham em grupamento de negócios e atuam por projeto. Buscou-se identificar trocas de informações e ações conjuntas realizadas por participantes de um Arranjo Produtivo Local – APL – na área de eventos, os quais se associaram com o propósito de atingir um nicho de mercado diferenciado e atrair maior número de clientes.

No intuito de que se possa entender esse tipo de atuação conjunta será utilizada a expressão “grupamento de negócios”, a qual compreende diferentes expressões existentes para tratar a forma de atuação conjunta entre organizações. As denominações mais comuns são: Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* (Aglomerados), Polos Empresariais, e outras que se referem a grupamentos cujos participantes estão em uma mesma região. Utiliza-se ainda a expressão Redes de Empresas, cuja concentração espacial não acontece necessariamente.

Seja qual for o modelo de atuação em grupamento, pode-se afirmar que em todas as situações está presente o esforço da atuação conjunta e colaboração entre os participantes, ainda que haja variação significativa na intensidade ou frequência das ações conjuntas.

Como o tema abrange uma diversidade de formação, atuação e natureza das ações, este trabalho está delimitado ao estudo específico do grupamento denominado APL, que atua por projeto no setor de serviços.

Acredita-se na importância deste estudo com foco nesse tipo de grupamento de negócios, por estar claramente definida a forma de atuação conjunta, diretamente ligada à atividade-fim das empresas participantes.

O grupamento de negócios, objeto de estudo deste trabalho, está localizado na região do ABC, no Estado de São Paulo, sendo composto por empresas prestadoras de serviços na área de eventos especialmente voltados ao cerimonial de casamentos, como: *buffets*, estúdios fotográficos, decoração, salões de beleza, som, iluminação, locação de transportes, entre outros.

Trata-se de uma experiência inovadora ao reunir diferentes atores para a realização de eventos, sobretudo casamentos, atuando conjuntamente para a realização de um projeto único, com envolvimento de criatividade, personalização e projetos diferenciados.

A literatura concernente às redes de empresas e APLs destaca que a troca de conhecimentos é um dos benefícios obtidos pelos participantes, como admitem Balestrin e Verschoore (2008):

Dentre os diversos benefícios proporcionados pelas Redes Organizacionais e APLs, pode-se destacar a possibilidade de aprendizado conjunto por meio da troca de experiências entre os seus participantes, como um dos mais importantes.

No caso dos APLs que atuam por projeto, o planejamento é realizado em torno de um único evento, assumindo o conceito de projeto (KIRSCHBAUN, 2006).

A interação entre os participantes pode trazer trocas valiosas informalmente, todavia muitas vezes estas trocas não são bem aproveitadas, mas se ficarem bem explicitadas poderão ser institucionalizadas (usando mecanismos de coordenação).

Como problema de pesquisa, este trabalho centra-se na questão: Quais são os conhecimentos e/ou informações trocados e ações conjuntas realizadas, informados pelos participantes do APL do Polo de Noivas da Região do ABC?

A pesquisa buscou identificar trocas de conhecimentos e/ou informações relevantes ocorridos entre os participantes membros do APL de Eventos, bem como conhecer as ações que realizaram em conjunto, e que os tenha beneficiado sob o ponto de vista do negócio.

A questão da pesquisa tem importância teórica e prática para o entendimento das trocas de conhecimento e/ou informações existentes em grupamentos de negócios. O estudo pode colaborar para uma melhor compreensão dos APLs e do setor de serviços que atuam por projeto. Este trabalho está vinculado à Linha de Pesquisa 3 do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que reúne pesquisas sobre a gestão de redes organizacionais.

A pesquisa de campo desenvolvida neste trabalho teve natureza exploratória, e a coleta de informações foi realizada por meio de questionário distribuído eletronicamente aos associados do APL. O questionário foi composto por questões abertas, possibilitando ao respondente maior liberdade para a composição de suas respostas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Grupamentos de negócios

O termo “grupamento de negócios” foi adotado pelo grupo de pesquisa liderado pelo Prof. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, e está inserido na Linha de Gestão das Redes Organizacionais. Esta definição foi escolhida por tratar de diferentes tipos de produção e diferentes estratégias para disseminar informações.

Referindo-se a aglomerados industriais, Lima (2011) assevera que estes podem se manifestar de diversas maneiras e estão condicionados a uma variedade de fatores, o que dificulta a formulação de um modelo de gestão único para grupamentos. Esta constatação indica que é necessário que os modelos de gestão sejam tratados em nível de subtipos de grupamento. Um subtipo identificado, que é alvo deste trabalho, é o grupamento de negócios que atua por projeto, o qual é composto por empresas prestadoras de serviços.

Os estudos sobre redes organizacionais se inserem no campo da estratégia empresarial. Nesta área, estudiosos argumentam que, para sustentar sua vantagem competitiva, um número crescente de empresas vem estabelecendo múltiplas alianças de diferentes tipos, basicamente constituindo-se em redes (PITASSI e MACEDO SOARES, 2002).

No intuito de administrar sua interdependência e a crescente dinâmica do ambiente empresarial, as organizações fazem uso de estratégias coletivas visando a reagir aos movimentos desse ambiente, buscando absorver seus impactos ou, de forma proativa, antecipando suas mudanças por meio de decisões estratégicas mais efetivas (BRESSER, 1989).

Neste sentido, a identificação de fatores que possam facilitar ou restringir o alinhamento estratégico externo das empresas em alianças estratégicas ocupa importante espaço, por ser um dos assuntos mais interessantes e instigantes atualmente, nas agendas de pesquisa em estratégia (GULATI,1998).

No próximo tópico é possível identificar que o foco da pesquisa em questão também pode ser conceituado através das redes de empresas.

2.1.1 Redes de Empresas

Uma das abordagens que têm forte presença quando se trata de grupamentos de negócios é a das redes de empresas (*business network*).

De acordo com Podolny e Page (1998), uma forma de organização em rede, por exemplo, é aquela em que atores possuem relações de troca duráveis e repetidas uns com os outros, e ao mesmo tempo não têm uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que surgem durante as trocas.

Para Cegli e Dini (1999), redes de empresas são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas com as outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar em novos mercados.

Conforme se pôde observar nos conceitos citados, a rede de empresas caracteriza-se como um grupo de organizações que colaboram entre si visando a atingir objetivos comuns por meio de relações bidirecionais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo.

Castells (1999) acredita que uma rede será tão sólida quanto a conectividade de seus atores. Para o autor, as redes de comunicação e de informação se formaram devido à globalização e, na verdade, a rede não existe se não houver comunicação e relacionamento entre os seus atores.

A conectividade poderá ser maior na medida em que houver uma intensa comunicação face a face entre os participantes. Segundo Castells (1999), quanto

maior a frequência e o volume de comunicação, maior será a quantidade de troca de informações e conhecimentos entre os atores.

Pode-se também entender rede como um conjunto de pessoas ou empresas se juntam a fim de obter um benefício comum ou acessar recursos somente por meio da atuação em rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007).

Neste contexto, há diversas maneiras de as empresas atuarem em conjunto e, de certo modo, desenham a rede de empresas em determinado território espacial que busca, de forma colaborativa, o desenvolvimento de vínculos relacionais e os objetivos comuns.

No caso pesquisado – o APL de eventos do Polo de Noivas –, fica claro que os associados formam uma rede de empresas buscando benefícios comuns com o propósito de manter uma *network*, desenvolver ideias inovadoras para o setor de eventos e atrair novos clientes.

Outra denominação de agrupamento de negócios muito utilizada é de *cluster*. Schimitz e Nadvi (1999) o definem como uma concentração setorial e geográfica de empresas ligadas por elementos locais de competição, com vistas à participação em mercados globais, como se observará a seguir.

2.1.2 Clusters

É igualmente importante a abordagem teórica que trata de *clusters* industriais, tendo Porter (1999) como referência fundamental. A abordagem dos *clusters*, ou aglomerados, enfatiza o aspecto geográfico da concentração de empresas. Trata-se também de um tipo de grupamento de negócios.

Llorens (2001) define *cluster* como um número variável de empresas, as quais trabalham individualmente, porém são especializadas nas suas prestações de serviços, sendo dependentes de parceiros para complementar seus serviços, e para tal se unem a concorrentes para minimizar os custos e aumentar os lucros, bem como a competitividade no mercado.

Para esse autor, o atual cenário de negócios com acirrada competição não acontece mais entre empresas individuais espalhadas pelo mundo, mas entre grupos de empresas e regiões competindo umas com as outras (LLORENS, 2001).

Ainda no entender de Llorens (2001), esse cenário favorece a aglutinação de empresas em determinado espaço geográfico que possa favorecer o desenvolvimento das atividades da empresa e do setor, dando origem ao *cluster*.

Na acepção de Humphrey e Schmitz (1995), *cluster* é:

(...) uma concentração geográfica e setorial de empresas, gerando benefícios como: o surgimento de fornecedores que providenciam materiais e componentes, existência de máquinas novas e de segunda mão para as empresas, surgimento de um grupo de trabalhadores com habilidades específicas e de agentes especializados em vendas, serviços técnicos e financeiros (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995).

Trata-se, então, de conceitos muito semelhantes ao desenvolvido por Porter (1999), no que se refere à concentração das empresas e à existência de atividades, agentes e instituições de apoio ao conglomerado.

Para a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2013), em alguns casos, o aspecto do *cluster* prevalece e a promoção de colaborações entre as empresas e a formação de redes são partes da estratégia do *cluster*.

Por conseguinte, há uma relação estreita entre os conceitos de redes de empresas e *clusters*, muitas vezes influenciando-se mutuamente.

A eficiência do *cluster* acontece na concentração de empresas de um mesmo ramo de atuação: estimula a inovação, a melhoria dos processos e produtos e possibilita o surgimento de fornecedores especializados para atender às demandas destas empresas ao oferecer um ambiente propício à coexistência da cooperação e da competição, estimulando a competitividade entre os participantes.

Os *clusters* podem ser formados por empresas que fabricam produtos tradicionais de baixo nível tecnológico, ou de empresas de base tecnológica. Alguns autores utilizam uma concepção mais ampla, considerando *cluster* apenas a aglomeração geográfica e setorial das firmas, sem que ocorram especialização e cooperação por definição (ALTENBURG e MEYER-STAMER, 1999).

A caracterização do *cluster* está na relação desenvolvida entre as firmas e o governo, ou as universidades e outras instituições relacionadas que possam gerar possibilidades de estratégias conjuntas, podendo aumentar consideravelmente a produtividade das empresas no *cluster* pela eficiência coletiva.

O conceito de eficiência coletiva, desenvolvido primeiramente por Schmitz (1997), refere-se à vantagem competitiva, produto da soma das externalidades e das ações conjuntas.

Se as externalidades (ou economias externas) surgem como um subproduto não intencional de concentração, a ação conjunta é a organização intencional entre as organizações (firmas individuais, grupos de empresas organizadas em associações, consórcios produtivos, etc.). A ação conjunta pode promover o diferencial de competitividade entre as organizações pertencentes e aquelas não pertencentes aos *clusters*.

Num estudo desenvolvido por Schmitz (1997) com foco nas empresas localizadas em países em desenvolvimento, os *clusters* têm ajudado as empresas de pequeno porte a superar as restrições ao seu crescimento, conseguindo atingir mercados mais distantes, e assim contribuem para que estas empresas consigam exportar seus produtos. Schmitz (1997) também ressalta que o crescimento e a competitividade de várias empresas nesses países não poderiam ser corretamente compreendidos se tais empresas fossem analisadas isoladamente.

Entretanto, Schmitz (1997) aponta para a disparidade do desempenho dos *clusters* nos países em desenvolvimento, e como exemplos cita alguns *clusters* situados na África, que demonstram pouco impacto para o sucesso das empresas, e *clusters* na América Latina e em alguns países da Ásia, cujas empresas vêm

mostrando crescimento e aumento da competitividade no mercado internacional. Essas diferenças são em parte explicadas pela capacidade de as firmas se organizarem, reforçando a importância do conceito da eficiência coletiva.

Observa-se que quando as empresas atuam em conjunto, isto se torna um grande facilitador de atração de clientes para a região, que vão em busca de qualidade e preço justo em uma determinada localização geográfica, além da redução do tempo de busca pelo serviço prestado.

Outro autor que contribui para o desenvolvimento do tema é Marshall (1984), pois já o abordava em suas pesquisas no início do século, quando notou que a presença concentrada de empresas em uma região poderia trazer-lhes alguns benefícios e vantagens competitivas, inatingíveis no caso de atuação isolada (GARCIA, 2006).

Garcia (2006), Schimitz e Nadvi (1999) acentuam que é significativa a importância desse agrupamento de negócios, como forma de obter vantagens competitivas por meio da participação de mercados.

No trabalho de Zaccarelli *et al.* (2008), os autores descrevem os fundamentos do desempenho competitivo dos *clusters*, suas causas e efeitos, conforme demonstrado no Quadro 1, onde fica evidente no processo que o diferencial competitivo está voltado ao desempenho das empresas em reduzir custos, atender melhor o cliente, diminuir o tempo de entrega e adotar novas tecnologias nos negócios. Um grande benefício é a proximidade de fornecedores a fim de evitar estoques elevados e obedecer aos prazos de entrega contratados, além de utilizar todo o processo logístico sempre com foco no cliente final, objetivando atendê-lo com qualidade e excelência, para que possa ser mantido. O empresário depende do cliente para sua sobrevivência, por isto tem que lançar mão de estratégias para conservá-lo.

Quadro 1 – Fundamentos da *performance* competitiva de *clusters*

Fundamentos		Impactos na competitividade	
		Causa	Efeito
1	CONCENTRAÇÃO	Diferencial competitivo na	Percepção dos clientes de

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

		da rede.	ponderada pelo resultado integrado do <i>cluster</i> em termos de lucro agregado.
--	--	----------	---

Fonte: Zacarelli *et al.* (2009).

2.1.3 Distritos Industriais

Na literatura existem diversos termos relacionados às concentrações de empresas, e entre eles se destaca o de distritos industriais, usado originalmente para descrever as regiões italianas que concentram um grande número de PMEs, altamente especializadas em uma atividade econômica e fortemente integradas por meio de políticas de cooperação e competição (SCHMITZ, MUSYCK, 1994; TONI, NASSIMBENI, 2003; ALBINO, CARBONARA, GIANNOCARO, 2007).

Para Becattini (2004), distritos industriais são entidades socioterritoriais caracterizadas pela presença ativa da comunidade de pessoas e de uma população de firmas em uma região limitada natural e historicamente. Em outro trabalho, Becattini (2002) sinaliza que a diferença entre um distrito industrial e a definição de Porter (2004) para *clusters* está na integração da comunidade local ao aparato produtivo da região.

Toni e Nassimbeni (2003) salientam que essas ligações sociais criam condições favoráveis à troca de informações e conhecimentos entre as empresas, o que acontece, geralmente, por meio de canais informais. Os grupamentos de negócios são caracterizados por empresas que cooperam entre si no aprendizado mútuo e na inovação coletiva, sem que haja concentração geográfica. Neste caso, a eficiência coletiva ocorre sobretudo pela ação conjunta, com externalidades muito fracas, ou até mesmo nulas, por não haver concentração (GARCEZ, 2000).

O grupamento de negócios seria uma configuração que suportasse a relação entre empresas, colaborando para ocorrer a troca de informações e desenvolvendo um espaço que facilitasse a socialização. A perspectiva dos grupamentos de negócios sustentaria a colaboração entre as organizações, a união de habilidades e

o desenvolvimento de relacionamento entre empresas e pessoas por meio do trabalho colaborativo (LOPES, 2014).

2.1.4 Arranjo Produtivo Local (APL)

O tema Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem estado em evidência no Brasil, especialmente a partir da década de 2000. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) cunhou o termo Arranjos Produtivos Locais (APLs) para designar as aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor (MDIC, 2004). O termo foi preparado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e se refere a regiões que tenham um número significativo de empreendimentos e indivíduos que trabalhem em uma atividade produtiva predominante e que compartilhem mecanismos de cooperação e governança.

Karaev, Koh e Szamosi (2007) preceituam que a promoção de APLs industriais tem sido um meio eficiente para o fortalecimento de economias regionais, sendo especialmente benéfica para regiões caracterizadas pela existência de pequenas e médias empresas (PMEs).

Tais firmas podem obter vantagens competitivas ao combinar suas habilidades específicas em um contexto regional para competir com outras empresas em nível nacional, ou mesmo global.

Por isso, a tratativa com APLs tem recebido grande atenção de governantes que têm formulado políticas públicas de desenvolvimento para essas regiões. Apesar disso, alguns autores enfatizam que grande parte dos governantes ainda tem um limitado conhecimento sobre os aglomerados, o que dificulta a tomada de ações concretas para o seu desenvolvimento.

Segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, APL é assim definido:

Arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2008).

Para o SEBRAE, um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, considerando a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos.

Dessa forma, a noção de território é fundamental para a atuação em APLs, porém, a ideia de território não se resume apenas à sua dimensão material ou concreta, sendo entendido como um campo de forças, uma teia ou uma rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço.

O conjunto de empreendimentos de uma mesma atividade também pode ser designado como APL, ou “*cluster*”. No Brasil, a nomenclatura mais usada é, no entanto, Arranjo Produtivo Local, que conta com a participação e a interação de várias empresas de um mesmo ramo de atividade, geradoras de bens e/ou serviços.

Tais interações podem ser trocas entre si com informações que contribuam para o intercâmbio e a melhoria de ideias, permitindo que aconteçam mudanças favoráveis nas empresas e nos empresários, contribuindo, portanto, para novas formas de comportamento.

No Manual de Apoio ao Arranjo Produtivo Local (2006), Becattini (1999) descreve o APL como:

(...) um grande complexo produtivo, geograficamente definido, caracterizado por um grande número de firmas, envolvidas nos diversos estágios produtivos e de várias maneiras na fabricação de um produto, onde a coordenação de diferentes fases e o controle da regularidade de seu funcionamento são submetidos ao jogo do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicado pela comunidade.

O conceito de APL está fortemente associado aos conceitos de redes de empresas e de *clusters* industriais. Porter (1999) popularizou o termo *industrial clusters*, cuja tradução literal está relacionada a aglomerados industriais, e se refere

a grupos de empresas interligadas e geograficamente próximas, bem como a instituições associadas a um ramo particular, ligadas por características comuns e complementares.

O APL estabelece ligações de colaboração entre as firmas, sustentadas por regras de condutas sociais que limitam a competição de preço e salário dentro do setor e encaminham a competição em direção à inovação do produto, liderança de *design* e nichos especializados, segundo o Manual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e de acordo com a Portaria nº 187, de 31 de outubro de 2006.

As características de um Arranjo Produtivo Local, para Lemos (1997), se distinguem por: a) intensa divisão do trabalho entre as firmas; b) flexibilidade de produção e de organização; c) especialização; d) mão-de-obra qualificada; e) competição entre firmas, baseada em inovação; f) estreita colaboração entre as firmas e demais agentes; g) fluxo intenso de informações; h) identidade cultural entre os agentes.

Essas características são focadas em: a) Localização – proximidade ou concentração geográfica; b) Participantes – grupo de pequenas empresas dirigidas por uma grande empresa, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, associações financeiras, formato, etc.

Marshall (1984) evidencia que as concentrações podem ajudar principalmente as micro e pequenas empresas a competir. Ele percebeu que as empresas do mesmo setor produzem localmente externalidades econômicas que baixam os custos de produção de todas as empresas aglomeradas. Essas externalidades explicam o rápido crescimento e o fortalecimento dos APLs brasileiros, juntamente com os apoios recebidos por eles.

Lima (2011) afirma que, na literatura, a argumentação vigente relaciona-se às políticas para desenvolvimento de APLs, como também ao modo adequado de se adaptar os mecanismos de gestão e melhoria às características e particularidades de cada região, levando em consideração tanto a natureza da atividade econômica

quanto a cadeia de valor na qual o APL está inserido. Por isso, soluções e abordagens que funcionam em um APL podem não funcionar em outros.

O estudo de Lima (2011) teve como objetivo formular um modelo de gestão fundamentado nos conceitos de gestão de desempenho e conhecimento para ajudar as agências de governança local na promoção de ações conjuntas e na criação de conhecimento. O autor também destaca que há um amplo consenso na literatura de que ambientes com grandes concentrações de empresas de um mesmo setor favorecem a formação de redes de empresas, a troca de conhecimentos e a realização de ações conjuntas (LIMA, 2011, p. 115).

Assim, como os termos *cluster* e APL se relacionam a conglomerados de empresas, cabe entender a forma de atuação destes arranjos e, acima de tudo, a atuação por projetos, a fim de compreender como as atividades desenvolvidas num APL de eventos são desenvolvidas.

2.1.5 APL que Atua por Projeto

Considerando os diferentes tipos de grupamentos de negócios, é possível identificar-se uma categoria denominada “APL que atua por projeto”, na qual se enquadra o grupamento Polo de Noivas do ABC. Trata-se de um caso típico em que diferentes atores, ou diferentes segmentos, normalmente do setor de serviços, atuam conjuntamente para prover o resultado final ao cliente. Entende-se que a dinâmica deste tipo de grupamento é bastante especial, e justifica-se sua análise particular.

Foi possível identificar alguns grupamentos de negócios desta categoria como, por exemplo, o trabalho de Flecha (2010) desenvolvido no Polo de Turismo de Ouro Preto – MG, em que o autor discorre sobre a forma de atuação das empresas do setor que, contudo, não possuem uma estrutura definida de poder central ou uma delimitação de fronteiras de atuação. Neste caso, o projeto é desenvolvido por meio do pacote de viagem utilizado pelo cliente, e envolve diferentes atores de diferentes segmentos do setor de turismo.

Outro exemplo de grupamento que atua por projeto, citado por Fernandes e Lima (2006), refere-se ao caso do Polo Médico do Recife, que os autores classificam como *Cluster* de Serviços. O projeto consiste no atendimento médico ao paciente, que requer atuação de diferentes serviços médicos.

Na área de TI, Fernandes e Lima (2006) citam ser possível a atuação conjunta de empresas de diferentes segmentos para o desenvolvimento de projetos de TI para um mesmo cliente.

Lopes (2014) defende que alguns dos grupamentos que atuam por projeto consistem em arranjos constituídos formalmente, com número definido de membros participantes e forma de administração, enquanto outros não possuem estrutura formal e delimitação de integrantes. Todavia, em qualquer dos modelos devem existir mecanismos de coordenação das atividades, os quais também podem ser formais ou não.

Analogamente, em estudo realizado por Kirschbaum (2006), é avaliado um caso em que diferentes atores se juntam para a realização de um projeto cujo produtor está executando um filme. Esta junção de atores pode ser considerada como uma sociedade empresarial de curtíssima duração, sem a constituição formal de coordenação, que se dispersa ao final do projeto.

Kirschbaum (2006) alerta também que a coordenação entre os papéis requer constante negociação, em função das incertezas envolvidas em um projeto. A ideia central defendida por Kirschbaum (2006) é de que a conexão entre atores é fundamental e o sucesso coletivo é mais importante que o sucesso individual.

Segundo Lopes (2014):

O grupamento de Big Bands denominado Movimento Elefantes, pode ser considerado, também, um grupamento de negócios que atua por projeto. As Big Bands não são propriamente empresas, porém a iniciativa do Movimento Elefantes pode levar a considerá-las como tal, visto que seu objetivo principal é promover maior número de apresentações, difundindo assim, de maneira ampla, seu trabalho. Pode-se considerar, também, que o grupamento Movimento Elefantes atua por projeto, para

a realização dos eventuais culturais produzidos. Pode-se dizer, ainda, que o grupamento possui diferentes segmentos, pois as bandas têm diferentes estilos (LOPES, 2014, p. 36).

No Polo de Noivas, os associados devem trabalhar em conjunto para a realização de um evento em comum, que é o casamento, o que vai depender do desempenho organizado de cada associado para que o projeto obtenha sucesso.

2.2 Mecanismos de Coordenação

Mecanismos de coordenação se relacionam com a forma de gestão e desempenho de um grupo de atores envolvidos em uma determinada rede. No intuito de que os objetivos comuns sejam atingidos, os interesses devem ser mediados e articulados adequadamente.

Lima e Carpinetti (2012) estudaram as práticas de gestão de desempenho e conhecimento para a coordenação de ações em aglomerados, explorando temas como a gestão de desempenho e a gestão de conhecimento, cuja lacuna identificada nos estudos dos autores recai sobre empresas que possam ser apoiadas pelas associações locais para compartilhamento de conhecimento, relação importante nas instituições locais e nos aglomerados.

No trabalho de Balestrin e Verschoore (2007), os autores defendem que a existência de mecanismos de coordenação conduzirá a rede de relacionamento a uma maior coerência entre os interesses de seus membros. Estes mecanismos levariam a um maior número de objetivos comuns atendidos entre os participantes.

Quanto mais organizada for a associação, maior número de medidas de desempenho poderá ser criado para auxiliar na geração de metas e atividades relacionadas à produtividade das empresas, sendo que é necessário estabelecer objetivos claros e precisos sobre onde se pretende chegar e qual o foco da organização.

A comunicação entre os membros de uma associação também faz parte dos mecanismos de estrutura de governança, pois a comunicação, caso não seja efetuada formalmente, poderá oferecer obstáculos que façam com que as pessoas percam a credibilidade no negócio.

Pesquisa realizada junto aos associados do Polo de Noivas em 2011 buscou identificar formas de melhorar as relações na rede, e foi apresentada no artigo de Silveira e Farina (2013). O Quadro 2 mostra as sugestões fornecidas pelos grupos de empresários associados ao Polo de Noivas para a melhoria das relações entre os participantes.

Quadro 2 – Sugestões dos grupos de empresários do Polo de Noivas para melhoria das relações entre os participantes

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
Churrasco/ Confraternização	Parte Social mais frequente com passeios, eventos de confraternização em diversos locais	Troca de contatos dentro do grupo	Mais encontros e atividades sociais	Grupo fechado de discussões (salas de bate-papo)	Devolutivas de e-mails da diretoria e entre as empresas
Feiras	Disponibilizar no <i>site</i> , com <i>login</i> e senha, o cadastro das empresas e mural para troca de experiências	Criar comunidade virtual do Polo (<i>twitter</i>)	Jantar/Futebol	Falta de material de divulgação do Polo	Aumentar frequência de reuniões em espaços alternativos
<i>Book</i> dos participantes		Que os clientes usem os serviços uns dos outros		Participação de reuniões em células	Encontro de gala anual
Reuniões programadas (bimestrais, assuntos úteis)		Encontros informais para melhorar o relacionamento entre empresas		<i>Workshop</i> exclusivo para empresas do APL	Palestras de motivação para associados do APL
Visitas mútuas		Divisão em subgrupos para eventos e negócios			Eventos em células

Fonte: Silveira e Farina (2013).

As respostas foram analisadas e agrupadas quando similares e colocadas em ordem de prioridade. As principais sugestões identificadas a partir da análise do Quadro 2, em ordem de prioridade, foram:

1. Maior número de reuniões informais, confraternizações, passeios, etc.
2. Criação de espaço virtual com cadastro completo dos participantes do APL de eventos que permita interação e maior facilidade de acesso aos participantes, (por exemplo, bate-papo, twitter, troca de experiências);
3. Reuniões formais programadas – gerais e em célula.

As sugestões coletadas relacionam-se ao aspecto de mecanismos de coordenação, chamando a atenção para o fato de ser destacada a importância das reuniões informais, confraternizações, passeios, etc.

2.3 Por que alguns APLs não dão certo

Esta seção trata de um aspecto relevante que não tem tido o destaque merecido na literatura sobre redes organizacionais, APLs e grupamentos de negócios em geral.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) destacam a ideia de que a estratégia de redes, potencialmente, poderá fornecer a uma empresa acesso à informação, a recursos, mercados e tecnologia, com vantagens de aprendizagem, escala e oportunidades econômicas. Ademais, permitir que as empresas possam alcançar objetivos estratégicos, tais como: compartilhamento de riscos e terceirização de etapas da cadeia de valor e funções organizacionais. Porém, os autores chamam a atenção para o fato de que as redes também têm um potencial lado negro, que pode prender empresas em relações improdutivas ou impedir parcerias com outras empresas viáveis.

Para Pesämaa (2007), muitas empresas não estimam as desvantagens/custos de se inserirem em redes, e não são capazes de avaliar se estão aptas a entrar nas redes, ou se tal estratégia é um bom negócio. A saída de uma empresa integrante de rede pode ser compensada com a entrada de uma outra, mas esta “rotatividade” de empresas na rede gera dificuldades para o

fortalecimento do grupo, levando à diminuição da otimização dos ganhos e do valor gerado às empresas parceiras.

Com a finalidade de poder cooperar com empresas do mesmo segmento, ou de diversos segmentos de uma mesma associação ou rede, é necessário que haja investimentos, tempo e recursos para sua implementação e continuidade. Afora isso, nas organizações tem que haver um comprometimento com as empresas parceiras para a manutenção de seu sistema de gestão e capital social, com a intenção de gerar os benefícios pretendidos (KLEIN; PEREIRA, 2012).

As redes organizacionais operam a partir de uma base de confiança e reciprocidade entre os integrantes, para que ocorra o acesso ao compartilhamento de recursos de forma sinérgica, e com isto aumentem sua capacidade de competir (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001). Sem a confiança entre os integrantes da rede, a possibilidade de ganho fica limitada.

Uma parceria mal gerenciada, na qual não há confiança e motivação entre os parceiros envolvidos, está entre os fatores relacionados à saída das empresas de redes e ao fracasso desse tipo de aliança estratégica (SADOWSKY; DUYSTERS, 2008). Outros fatores também estão envolvidos nesse processo, como: problemas na transferência de conhecimento entre os agentes (YAYAVARAM; AHUJA, 2008); falta de aprendizagem e comprometimento dos integrantes (PARAST; DIGMAN, 2008; CASTRO *et al.*, 2011); não assimetria nas informações (VENTURINI, 2008); custos da cooperação (ADLER; KWON, 2002) e falta de geração de valor (AHOLA, 2009).

Klein e Pereira (2012) acreditam que as parcerias tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas, que reconhecem suas limitações em agir isoladamente. Alguns fatores relevantes podem ser observados, como a seleção de parceiros e comprometimento, confiança e investimentos realizados pela organização, diretamente relacionados à organização dessas redes. Estes fatores geralmente não são analisados e geridos de forma organizada, o que traz dificuldades à gestão.

Outros pontos observados na saída dos membros da rede são: os objetivos para seleção de empresas, a falta de comprometimento e confiança, o oportunismo e o individualismo de alguns integrantes, o fato de os objetivos propostos não estarem sendo alcançados, o imediatismo por resultados e os custos da rede.

As relações interorganizacionais, ainda segundo Klein e Pereira (2012), podem não compensar os investimentos realizados por alguns empresários, o que é, aparentemente, ocasionado pelos aspectos e fatores encontrados neste trabalho, que dificultam a satisfação dos interesses de todos os integrantes. Estes, mesmo que haja uma avaliação objetiva e mensurável dos resultados que a rede pode proporcionar, estabelecem uma relação custo *versus* benefício para decidir entre permanecer ou não na rede.

A estrutura em rede é frequentemente utilizada na bibliografia para explicar a interligação de mais de duas empresas que decidem trabalhar conjuntamente em áreas como vendas, *marketing*, compras e gestão de pessoas, objetivando a obtenção de benefícios mútuos.

Assim, para Lemos (1997), a formação de redes tem sido considerada como o formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo de geração de conhecimento e inovações. Já Passador (2003) argumenta que uma rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada uma das participantes sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Dentre os motivos que levam empresas a sair de uma rede, Lima (2007) aponta os seguintes: o tamanho das empresas participantes; a assimetria de informações; as relações de desconfiança; o processo de gestão desenvolvido pelas redes; a relação custo/benefício resultante desse movimento.

Observa-se, mediante os conceitos abordados, que são diversos os motivos que levam as organizações a sair de uma associação ou de uma rede de empresas, mas o que mais chama a atenção é que elas deveriam considerar o conhecimento

que é agregado quando se participa de uma associação, como se pode notar a seguir.

2.4 Trocas de Conhecimento

Troca de conhecimento é o processo de convivência entre os atores que ampliam o conhecimento com a finalidade de aprender uma variedade de ideias, conceitos e tipos de funções.

A interação entre os atores possibilita a troca de experiências e o ganho de conhecimentos que, quando constantes, ocasionam mudanças estruturais, e em relação às interações em que a troca é a informação, a mudança estrutural que pode ser percebida é a do conhecimento. Quanto mais informações são trocadas com os atores da rede, maior será o conhecimento gerado.

A informação, em sua definição, é um conjunto interpretado de dados que, com um objetivo, tem relevância e significado. De Sordi (2008) afirma que dados são registros que podem ser quantidade ou número de produção ou peças. Isto é somente uma parte da informação que, assim, não permite ao leitor conhecer o significado da informação. Para o autor, a “informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo”.

A interpretação e a associação de dados utilizados para serem transformados em informação dependem da interferência das pessoas, porquanto quem recebe as informações deve estabelecer seu significado e sua importância. O Polo de Noivas pode, também, propiciar ambientes de interação que facilitem a interpretação, coleta e significado para as informações obtidas.

Freire *et al.* (2013), amparados nos trabalhos desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (2008), admitem que os processos de criação, disseminação, transferência e armazenamento do conhecimento são as bases da gestão do conhecimento. Freire *et al.* (2013) afirmam que o conhecimento é criado e expandido pela

interação social, e que o compartilhamento das informações, por meio das relações sociais, é responsável pela renovação e criação de mais conhecimento na rede, seja ela inter ou intraorganizacional.

A atuação em rede passou a ser percebida como um instrumento organizacional de compartilhamento de informações e conhecimentos, unindo pessoas com o mesmo objetivo, que trocam experiências, criam bases e geram informações importantes para seu desempenho e do setor em que atuam (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

A gestão do conhecimento (GC) tem sido foco de pesquisas cujo objetivo é compreender como aproveitar o potencial humano em termos de conhecimento e experiências, favorecendo as organizações. O conhecimento, como ativo intangível, pode ser considerado um gerador de vantagem competitiva.

Na literatura acadêmica são encontradas diferentes abordagens que têm como última instância tornar perene o conhecimento organizacional advindo da contribuição humana. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem o modelo de conversão do conhecimento, que possibilita a sua retenção na organização, e Svelby (1998) assegura que o conhecimento é parte integrante da estratégia da empresa.

A gestão do conhecimento faz com que as organizações gerenciem a sua eficiência para adoção de medidas corretas em relação à estratégia a ser utilizada com clientes, concorrentes, vias de distribuição e tempo de vida de um produto ou serviço, e ao conhecerem as fontes de informação, sabendo como usar dados e informações, gerenciam seu conhecimento. Trata-se da prática de agregar valor à informação e saber como disseminá-la.

Os desafios a serem superados na gestão do conhecimento influenciam o comportamento dos colaboradores e das lideranças nas organizações, a fim de que aceitem a ideia e determinem como classificar o conhecimento.

Drucker (1999) alerta para a questão de que o trabalho está se tornando, cada vez mais, baseado no conhecimento e comenta:

Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para ser eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho (DRUCKER, 1999, p.40).

Desta forma, as organizações empresariais atuais precisam direcionar sua atenção no sentido de desenvolver o trabalhador, tendo como objetivo a geração de valor e a criação de vantagem competitiva, onde o conhecimento acumulado traz mudanças às empresas, principalmente no modelo de produção, com exigência de pessoal polivalente e empreendedor, possibilitando que bons resultados aconteçam.

O conhecimento também pode ser definido como:

(...) o conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos usam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções de como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas (PROBST *et al.*, 2002, p.29).

O conhecimento gerado na organização, também chamado de conhecimento corporativo, é um ativo intangível que apresenta a necessidade de uma abordagem mais estruturada para a sua gestão (DAVENPORT, PRUSAK, 2003). Para os autores, o conhecimento passou a ser considerado um recurso de grande valia, pois fomenta a inovação e gera vantagem competitiva sustentável para a organização.

Goh (2006) assume que o conhecimento agrega valor a uma organização através da sua contribuição aos produtos, processos e desenvolvimento das pessoas, e que a gestão do conhecimento transforma dados em informações e informações em conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) denominaram de conversão de conhecimento o processo com que as organizações criam conhecimento, sendo por meio dessa conversão que o conhecimento tácito e explícito é expandido qualitativa e quantitativamente.

A criação do conhecimento na empresa tem tanto a ver com ideias como com ideais, que fazem florescer a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de

acordo com uma determinada visão ou ideal. Criar novo conhecimento significa, quase literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela, em um processo contínuo de autorrenovação pessoal e organizacional. O conhecimento adquirido não pode ficar somente no conceitual, e sim ser aplicado em ações inovadoras.

O conhecimento tácito é muito pessoal. É difícil de ser formalizado e, portanto, difícil de ser comunicado a outros. Nas palavras do filósofo Michael Polanyi, “podemos saber mais do que podemos dizer”. Logo, o conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação e no comprometimento individual com um contexto específico: é um talento ou profissão, uma tecnologia específica ou de mercado, ou as atividades de um grupo. Muitas vezes as pessoas possuem o conhecimento mas não conseguem traduzi-lo em palavras ou ações.

A articulação (conversão do conhecimento tácito em explícito) e a internalização (utilização desse conhecimento explícito para entender o próprio conhecimento tácito) são os passos críticos nessa espiral de conhecimento. A razão disso é que ambos requerem o envolvimento ativo da pessoa por intermédio do comprometimento pessoal. Este comprometimento é de suma importância para a realização das ações necessárias ao negócio. Sem pessoas envolvidas, as ações não saem do planejamento para a ação em si.

Já a troca de conhecimento é o processo de convivência humana que amplia o conhecimento no sentido de compreender a pluralidade de ideias, conceitos e tipos de função de variantes linguísticas e cultura; além disso, é necessário o aprofundamento nas questões relativas aos processos perceptivos mentais e afetivos, sendo que estas questões tornam o conhecimento de cada ser humano mais amplo, referente à educação, docência, cognição e aprendizagem.

Como apresentado no Guia de Orientações Metodológicas Gerais, elaborado pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, o sucesso de uma rede de conhecimento é a criação de um ambiente democrático. O guia defende que:

A interação possibilita trocar experiências e ganhar conhecimento. Deve haver abertura para o diálogo, aceitação de pontos de vista diferentes, capacidade de negociação e mudança de olhar (Ministério da Educação e Cultura – MEC).

Nas organizações, o conhecimento frequentemente está inserido não apenas em documentos e arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

Os espaços de interação são mecanismos que propiciam e favorecem a conversão de conhecimento. Porém, além do interesse na troca de conhecimentos entre os membros dos grupamentos, buscam-se benefícios sobre a combinação de conhecimentos tácitos e explícitos (LOPES, 2014).

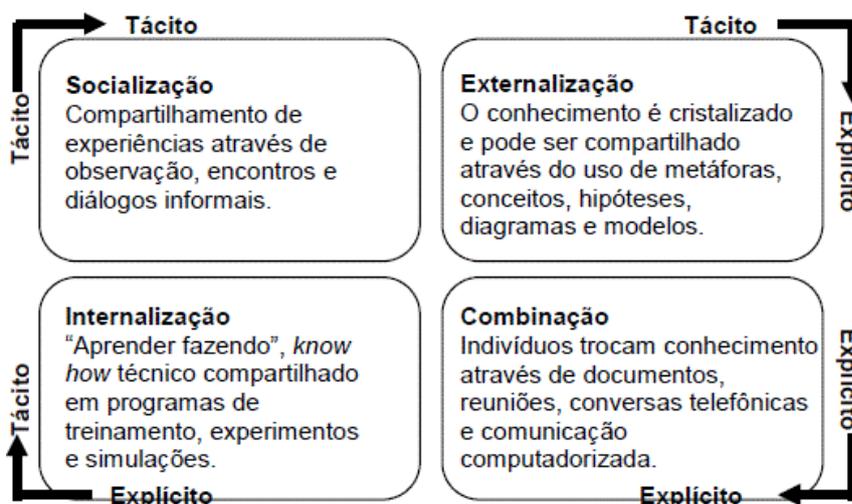
Os espaços de socialização permitem que o conhecimento seja socializado por meio da interação face a face, em que os indivíduos partilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. E os espaços de externalização são situações onde, por meio do diálogo, indivíduos partilham suas experiências e habilidades, convertendo-as em termos e conceitos comuns.

Já os espaços de sistematização oferecem um contexto para a combinação de novo conhecimento explícito com o já existente na organização. Por fim, os espaços de internalização permitem que o conhecimento que foi socializado, externalizado e sistematizado seja novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos em forma de novos conceitos e práticas de trabalho.

Observa-se, assim, que os “espaços de interação” podem emergir em grupos de trabalho, círculos informais, reuniões temporárias, espaços virtuais e demais momentos em que as relações ocorrem em tempo e espaço compartilhados (Figura 1).

As trocas de informações e experiências podem ocorrer em situações formais ou informais, sendo indispensável que as experiências trocadas sejam úteis para todos os participantes das reuniões, melhorando lucros, formas de gestão, aumento de clientes, permanência no mercado.

Figura 1 – Tipos de espaços de interação



Fonte: Nonaka e Takeuchi, *The Knowledge Creating Company* (1997).

No Polo de Noivas, os associados participam de reuniões formais e informais, bem como de eventos realizados como ações institucionais. Também realizam o projeto do casamento em conjunto, e nestas ocasiões sempre há troca de conhecimentos importantes para o segmento, mesmo que alguns afirmem que não. É um tipo de segmento que está sempre inovando e, conseqüentemente, sempre traz novos conhecimentos e informações.

Os espaços de interações podem ser realizados dentro ou fora das empresas, sendo imperioso que a troca traga bons resultados a todos os envolvidos. Para Balestrin (2004), a dimensão interorganizacional favorece o desenvolvimento de mecanismos que facilitem a transmissão do conhecimento. Para Seufert, Von Krogh e Bach (1999), as redes inter e intraorganizacional podem evoluir no sentido de que os participantes compartilhem de uma linguagem comum e de um conjunto de valores e objetivos semelhantes.

Conforme Krugmann (1999), o conhecimento é uma "matéria-prima" tão importante quanto outros componentes do processo produtivo, e sua troca e seu repasse são de relevante expressão na inovação e sobrevivência das empresas. Em concentrações industriais pequenas, como é o caso da Associação Polo de Noivas,

ocorrem transbordamentos de conhecimentos, posto que os empregados de diferentes empresas se encontram e trocam informações e experiências técnicas.

Na perspectiva de Krugmann (1999):

Um jornalista descreveu como estes transbordamentos de conhecimento atuaram durante a ascensão do Vale do Silício (e também forneceu uma excelente ideia do montante de conhecimento especializado envolvido na Indústria) da seguinte forma: a cada ano havia algum lugar, tal como Wagon Whell, Chez Yvonne, Rickey's Roudhouse, para onde os membros desta esotérica fraternidade, os (as) jovens da indústria de semicondutores, se dirigiam depois do trabalho para beber, fofocar e trocar histórias de guerras comerciais envolvendo fases de nervosismo, circuitos fantasmas, memórias borbulhantes, sequências de pulsações, contatos desanimadores, explosão de modas, modas sonolentas e doentias, episódios sem fim, além de conversas sobre memórias de configurações, placas, programas multimídia, programas de animação, programas de som [...] p.152.

Porter (1993) diz que há fatores que auxiliam e fomentam o intercâmbio de informações, gerando confiança na medida em que diminuem as diferenças existentes.

Não obstante, cabe salientar que as trocas de informação e conhecimento acontecerão em um ambiente favorável, que possa contar com a interação de atores que compartilhem interesses comuns e que desenvolvam laços de confiança entre si.

Este conceito é de primordial importância para a pesquisa, pois possibilitará verificar que a participação em conjunto em prol de um mesmo objetivo sempre traz resultados positivos, pois é possível ao empresário mudar a sua visão de negócio quando ele entra em contato com empresários do mesmo segmento ou com os mesmos objetivos, e consegue enxergar os benefícios que essas trocas trazem para a empresa.

2.5 Indústria Criativa

O objetivo de estudo desta pesquisa é o Polo de Noivas da Região do ABC, onde se realizam eventos na área de casamentos e é formado por várias partes que atuam em conjunto por projeto. Pelo fato de que as características deste tipo de rede estão associadas à criatividade em relação a projetos diferenciados de casamentos e implementação de novidades no setor, podem-se abordar no referencial teórico as indústrias criativas.

O termo indústria criativa foi associado às mudanças econômicas e sociais nos países industrializados, a partir da década de 1990. Nesse período, a indústria criativa, anteriormente entendida e confundida com indústria cultural, começava a ganhar destaque.

De acordo com o DCMS – *Department for Culture, Media and Sport* (2005), são classificados como setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design* de moda, cinema, *software*, *softwares* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais.

O uso de equipes polivalentes é uma característica da forma de produção das indústrias criativas. Tal condição se dá pela própria natureza das atividades, cujo processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos (BENDASSOLLI *et al.*, 2008).

Para Bendassolli e Wood Jr. (2007): “A criatividade, em sentido amplo, pode ser definida como a capacidade, detida por indivíduos ou grupos, de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador.”

O surgimento da indústria criativa está muito ligado ao materialismo e às necessidades de consumo das nações. Quando as necessidades básicas de consumo são alcançadas, os indivíduos passam a demandar outros tipos de bens a serem consumidos: os bens não materiais, ou seja, serviços.

Conforme Inglehart (1999), em uma sociedade pós-materialista, em que há atendimento das necessidades básicas e elementares, como o bem-estar

econômico, há o atendimento das necessidades prioritárias e, portanto, maior demanda por serviços. Assim os indivíduos se interessam, em particular, pelo atendimento de necessidades de ordem estética, intelectual, de qualidade de vida e de envolvimento em processos autônomos de tomadas de decisão, que podem ocorrer no trabalho e no sistema político (LOPES, 2013).

Vale ressaltar que as indústrias criativas também não podem ser designadas em nível da *organização*, ou melhor, da maneira como os produtos são gerados, pois a criatividade é utilizada de diversificados modos, variando conforme o setor.

Howkins (2001) aparece como o autor que deu forma à economia criativa, ao vendê-la como uma maneira de as pessoas transformarem ideias em dinheiro, e nos dias atuais, o que interessa ao mercado é manter o cliente e utilizar novos recursos para atrair outros clientes.

Verifica-se que a criatividade pode ser identificada como uma grande fonte de recursos, e pelo simples fato de ser abundante, quanto maior o nível de exploração, mais resultados serão obtidos (CAIADO, 2011).

No caso do Polo de Noivas, constata-se que a realização de um casamento relaciona-se com tendências da moda (tipos de festas, modelos de vestido, músicas, decoração, entre outros), e mesmo que de forma involuntária ou despercebida, o associado que participa do evento adquire conhecimento e aprende com o mercado de eventos. A criatividade parte tanto dos prestadores de serviços ali envolvidos, como da própria noiva, que faz o pedido para a realização do evento de conformidade com seu desejo.

A economia criativa pode ser considerada um setor de elevada competitividade, em função de a tecnologia contribuir para a geração de um espaço de *feedback* automático, no qual a circunstância construída pela publicidade passe a ser o elemento principal para que se assegure o sucesso das ideias.

Contudo, o setor é fundamentado na cooperação e compartilhamento de conhecimentos, uma vez que o modelo criativo exerce influência sobre os jovens

que compartilham resultados de seus trabalhos ao se apropriarem deles, conferindo-lhes vida, produzindo e transformando seus rumos via redes sociais, por exemplo.

Assim, associam-se produtividade e dedicação ao alcance de recompensas, como a obtenção da autorrealização, do reconhecimento e da contribuição para um bem comum – fatores intangíveis se confrontados com a recompensa financeira (ANNUNZIATA, 2012).

3 METODOLOGIA

A pesquisa elaborada junto ao Polo de Noivas foi de natureza exploratória. Esta categoria de pesquisa tem por objetivo possibilitar maior proximidade com o problema de investigação, de modo a torná-lo explícito ou definindo hipóteses. Agrega, assim, em seu escopo, um planejamento flexível, envolvido naturalmente por levantamento bibliográfico (GIL, 2010), entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema estudado, e análise de exemplos similares através de pesquisas pela internet. A estratégia principal utilizada para a obtenção da coleta de dados foi a aplicação do questionário apresentado no Apêndice “A”.

Este trabalho de pesquisa teve como uma das finalidades a identificação de possíveis mecanismos de coordenação para grupamentos empresariais, tendo como fonte importante para tal identificação, a análise dos padrões existentes nas relações sociais entre os associados e as ações conjuntas por eles realizadas.

A fim de delimitar a abrangência do estudo, optou-se pela seleção de um tipo específico de grupamento de negócios que atue por projeto. Buscou-se identificar o que os participantes entendem ser os principais objetivos do grupamento, assim como as ações realizadas, ainda que de forma não coordenada e voluntária, bem como as dificuldades enfrentadas.

Compreende-se que a pesquisa exploratória é pertinente a este estudo, visto que não se tem conhecimento da natureza das ações informais desenvolvidas por este tipo de grupamento. Mattar elucida:

A pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador, são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 2005, p. 85).

A interpretação dos dados obtidos na pesquisa foi efetuada através das técnicas de análise de conteúdo. Bardin (1977) traduz o assunto:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p.42).

Ao observar o questionário apresentado no Apêndice “A”, será solicitado a cada respondente que relate pelo menos duas trocas de informações importantes em seu trabalho, ou ações conjuntas realizadas com outros participantes do grupamento, o que poderá indicar quais são os membros com os quais ele realizou troca de informações ou ações conjuntas.

A execução da pesquisa eletrônica apresentou muitas dificuldades na obtenção das respostas dos associados do grupamento, e por este motivo passaram-se a utilizar contatos via telefone, e mesmo entrevistas presenciais. Do total de 37 empresas participantes do grupamento, 7 não quiseram se pronunciar a respeito do Polo de Noivas, 14 responderam prontamente por e-mail e 16 efetuaram as respostas após contato da pesquisadora, prontificando-se a responder por telefone. Do total de 29 respondentes, 17 respostas foram consideradas. Este cenário encontrado junto aos associados do grupamento levou à percepção do surgimento de algum tipo de crise no Polo de Noivas (Apêndice “B”).

Do total de respostas, 13 foram desconsideradas por não agregarem valor à pesquisa, visto serem muito subjetivas e genéricas. Acredita-se que a estratégia de pesquisa adotada trouxe resultados importantes no sentido de descobrir possíveis ações conjuntas benéficas aos grupamentos que atuam por projeto, e achados relativos aos problemas desenvolvidos no grupamento, embora não tenham sido foco da pesquisa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O método utilizado na análise dos resultados desta pesquisa – que é de natureza qualitativa – consistiu predominantemente em identificar e contar as categorias (expressões ou trechos) relativas aos quesitos: ações desenvolvidas pelo Polo de Noivas, objetivos que os participantes entendem ser os do Polo de Noivas, e dificuldades enfrentadas pelo Polo de Noivas.

Estas categorias foram identificadas no questionário enviado via internet aos associados (cujo modelo encontra-se no Apêndice “A”), bem como nas entrevistas efetuadas com os diretores do Polo de Noivas. As respostas obtidas via questionário encontram-se no Apêndice “B”. Pode-se considerar que esta técnica tem características da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977).

Dos 37 associados ativos contatados na pesquisa, foram obtidas respostas ao questionário via internet de 46%, totalizando 17 respostas válidas. Em muitos casos houve a necessidade de complementação, ou mesmo obtenção de ter respostas por meio de contatos telefônicos e/ou via e-mail. No Apêndice “B”, que contém as respostas dos associados, foi omitido o nome da empresa, utilizando-se um código para identificá-los. Hair Jr. *et al.* (2005, p. 162) consideram que a manutenção do anonimato dos participantes propicia maiores taxas de retorno das pesquisas.

Para complementar as informações obtidas com a aplicação do questionário, foram realizadas entrevistas com três diretores do Polo de Noivas, e com o gestor do SEBRAE responsável pelo projeto Polo de Noivas, objetivando compreender e esclarecer algumas respostas pelo ponto de vista dos gestores do APL.

As entrevistas ofereceram subsídios importantes para a identificação dos três principais aspectos estudados: ações realizadas, objetivos do grupamento, e especialmente das dificuldades enfrentadas, que culminaram com a dissolução do Polo de Noivas do ABC. Entende-se que a análise deste caso pode trazer

contribuições valiosas para as pesquisas no campo dos APLs e grupamentos de negócios em geral.

Ao longo da coleta de informações observou-se que também seria relevante a identificação e classificação das ações institucionais desenvolvidas pelo Polo de Noivas. Originalmente, este projeto buscava identificar ações conjuntas e trocas de informações que acontecem informalmente entre os participantes do grupamento de negócios. Considerou-se que a identificação destas ações e trocas de informações seria útil, mormente para a visualização de possíveis mecanismos de coordenação a serem implantados, que permitissem a institucionalização e estímulo às ações.

Porém, decidiu-se que o levantamento e análise das ações praticadas formalmente pelo Polo de Noivas também seriam importantes para se atingir o objetivo deste trabalho, qual seja: identificar ações conjuntas e trocas de informações existentes entre os participantes do Polo de Noivas.

Para a realização deste levantamento partiu-se de arquivo fornecido pelo presidente do grupamento, o qual foi acrescido de ações relatadas nas entrevistas como, por exemplo, o episódio em que alguns membros do Polo de Noivas socorreram uma noiva que havia perdido os serviços de fotografia que contratara de empresa do Polo, devido à sua falência.

Os resultados da pesquisa estão apresentados da seguinte forma: inicialmente são mostradas as ações institucionais, precedidas por um breve histórico do Polo de Noivas; em seguida aparecem os resultados consolidados resultantes da aplicação do questionário, referentes às ações conjuntas entre os pares, objetivos e dificuldades identificadas.

Deve-se destacar o fato de que, nas etapas finais desta pesquisa, em maio de 2014, foi constatado que o Polo de Noivas estava num processo irreversível de dissolução. Ainda assim, a pesquisa identificou aspectos positivos do grupamento de negócios estudado, promovidos por seus participantes.

Contudo, ganhou destaque a questão das dificuldades e problemas enfrentados. Entende-se que há relevância significativa para o campo teórico das

redes organizacionais a apresentação destas dificuldades e também dos diferentes objetivos entendidos pelos participantes.

4.1 Histórico e Ações Institucionais Desenvolvidas no Polo de Noivas do ABC

O fundador do Polo de Noivas do ABC, atual presidente do Polo de Noivas, é engenheiro mecânico e trabalhou muitos anos na Volkswagen do Brasil, além de ter atuado na área plástica. Um dia ficou insatisfeito com a fábrica e foi morar no exterior, onde fez mestrado em engenharia. Com a abertura de mercado promovida pelo governo Collor, o engenheiro, que já lidava com carros, iniciou a exportação de automóveis dos EUA para o Brasil, inclusive limusines, que quase não existiam aqui. Nesta tarefa, enviou também alguns veículos para si próprio.

Quando voltou ao Brasil, continuou trabalhando em indústria, porém nos sábados conduzia noivas à igreja, o que representava uma renda adicional e lhe dava satisfação, por se tratar de atividade menos estressante do que a do chão de fábrica. Posteriormente, abandonou a área de engenharia para se dedicar integralmente ao ramo de eventos.

Em 2009, o presidente do Polo precisou mudar a empresa de local e o maior problema era encontrar um espaço para onde pudesse levar seus 11 veículos. Foi então que encontrou o *shopping* de móveis localizado no km 18 da Via Anchieta, que foi uma excelente alternativa, pois muitas noivas passavam por ali procurando móveis.

O relato da trajetória profissional desse presidente é oportuno quando se busca descrever o surgimento do Polo de Noivas do ABC. Ele observou que os casais que estavam prestes a se casar, ou recém-casados, não conheciam o serviço de aluguel de veículos. Às vezes, até mesmo grandes *buffets* não eram conhecidos pelos visitantes.

E o presidente sentiu que havia um “*gap*” entre o cliente e as empresas voltadas a atender os noivos. Esta constatação levou-o a iniciar contatos com empresas do ramo, já que tinha experiência e algumas ideias sobre o assunto. Ele pesquisou e verificou que não havia ainda nenhuma experiência desta natureza naquela região.

O Polo de Noivas nasceu em reunião informal, quando se reuniram diferentes atores do ramo de eventos. Os donos dos *buffets* ou do Dia da Noiva, os quais normalmente se viam como concorrentes, estavam sentados lado a lado para buscar uma atuação conjunta. Desenvolvia-se a ideia que é melhor estar com seu concorrente no momento de se captar o cliente do que captá-lo sozinho.

Pensou-se que, por exemplo, enquanto um *buffet* sozinho recebe 20 visitas, ao participar desta experiência de sinergia ele pode receber 30 ou 40. O presidente afirmou em entrevista que demorou para os participantes perceberem e aceitarem esta realidade, e havia questões do tipo: “mas meu concorrente está cobrando um preço inferior e isto é complicado”.

Ele destacou que uma parte bastante difícil, e às vezes frustrante, na iniciativa do Polo de Noivas, era aquela de fazer se sentarem juntos os participantes. Não se trata de um chefe que possui uma empresa e nela dita as regras. Trata-se de empresários, cada um com sua maneira de trabalhar, suas ideias, vícios, virtudes e egos. Esta é a tarefa mais difícil de gerenciar.

O projeto Polo de Noivas do ABC surgiu após a realização de dois eventos desenvolvidos no estacionamento do *Shopping Casa Total Móveis*, denominado “NOIVA NA GARAGEM”. O contato com os prestadores de serviços e com o público do evento levaram à identificação da necessidade do desenvolvimento de uma associação que viesse a agregar valor aos negócios dos associados e garantisse ao cliente final confiabilidade na contratação de fornecedores capazes de entregar o contratado.

Os participantes do Polo utilizam o termo *workshop* para designar eventos que reúnem as empresas para apresentação conjunta ao público.

Quadro 3 - Principais ações realizadas em 2007 pelo Polo de Noivas

Ação	Ação	Descrição do evento	Duração
Ação 1	Noiva na Garagem	<i>Workshop</i> de prestação de serviços para noivas	1 dia
Ação 2	II Salão Imobiliário	Stand institucional de 15 m ² exclusivo do Polo de Noivas	3 dias

Fonte: Arquivo de registros do presidente do Polo de Noivas.

O Polo de Noivas foi formalmente constituído em outubro de 2008. Conforme consta do Estatuto Social do Polo de Noivas (Anexo 1), a associação tem por objetivo tornar o ABC referência em casamentos no Brasil. De acordo com o *site* do Polo de Noivas (www.polodenoivas.com.br), a visão da associação é construir um grupo de empresas atuando predominantemente no mercado de eventos, detendo uma marca forte, com empresas sólidas, coesas e com excelência administrativa, que ofereçam produtos e serviços de alta qualidade e que superem as expectativas dos clientes, aumentando, desta forma, as vendas do setor.

Como missão, o Polo de Noivas estabeleceu “aprimorar e destacar a excelência das empresas associadas a fim de promover os produtos e serviços e aproximar de formar eficaz e eficiente as empresas e os clientes”.

O Estatuto Social da Associação Polo de Noivas definiu a entidade como de direito privado, organizada por empresas do setor de eventos sociais e empresariais, para fins não lucrativos para a associação, tendo como objetivo a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das atividades e defesa de seus associados.

No intuito de participar da Associação Polo de Noivas, a empresa deveria estar legalmente constituída e possuir sede em alguma destas cidades: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires ou Rio Grande da Serra, e que, por meio de ajuda mútua, estaria disposta a contribuir para a consecução dos objetivos da associação.

Para a operacionalização do Polo de Noivas, os associados aprovaram uma contribuição mensal de R\$ 150,00, que tinha como principal objetivo cobrir as atividades desenvolvidas em benefício dos próprios associados, porém, segundo os

entrevistados, esse dinheiro foi mal empregado. O Quadro 4 apresenta o número de empresas participantes do Polo de Noivas no ano de 2009.

Quadro 4 – Número de empresas por categorias de atividades associadas ao Polo de Noivas

Categoria	Nº. de Empresas	Categoria	Nº. de Empresas
Alianças	1	Banda e Coral	5
Bartender	1	Bebidas	1
Bolos e Doces	2	Buffets	19
Consórcio	1	Convites	3
Curso de Gastronomia	1	Decorações	5
Dia da Noiva	7	Enxoval	1
Fotografia	18	Hotel	0
Lembrancinhas	2	Lingerie	1
Lista de Casamento	3	Revistas	1
Som, Iluminação	6	Trajes	6
Transporte	2	Turismo	2
Total	44		44
Total Geral	88		

Fonte: Silveira e Farina (2013).

Um aspecto que deve ser mencionado no relato sobre atividades do Polo de Noivas são as ações contrárias à agremiação que ocorreram durante sua existência. Segundo o presidente, na primeira semana de existência do Polo, alguém criou o e-mail: <polodenoivas@gmail.com> e enviou mensagem para membros do grupamento dizendo que o Polo estava sendo montado no ABC e fazendo a acusação de que só havia uma empresa de aluguel de veículos para noivas na associação, cujo proprietário era o presidente.

Porém, segundo o presidente do Polo de Noivas, naquela época não havia empresas no ABC com CNPJ, o que era requisito para a participação, e só posteriormente houve a participação de outra empresa desse segmento. Esta ocorrência remete ao chamado lado negro das redes organizacionais, relacionando-se ao fato de elas beneficiarem aqueles que fazem parte do grupo, porém excluírem os que estão fora dele (GULATI; NOHRIA; ZAHHER, 2000).

O presidente informa que empresas não foram aceitas como membros do Polo de Noivas por apresentarem problemas com um histórico de idoneidade e índices de reclamações de clientes, que maculariam a imagem do Polo de Noivas.

Em 2008, o Polo de Noivas participou do II e do III Salão Imobiliário – o Feirão da Casa Própria – no Pavilhão Vera Cruz, aproveitando a oportunidade de abordar casais que estavam à procura de um imóvel, pensando no casamento. Na mesma data, também foi lançado um *scrapbook* (livro com recortes personalizados, como um álbum de fotografias ou agendas com recortes de fotos, convites, papéis para a composição de memórias e recordações) com informações do Polo de Noivas, que era cedido aos clientes juntamente com uma caixinha de música e a agenda do Polo de Noivas, como brindes.

Outra ação executada foi o Protótipo e Estudo do Mapa do Fluxo de Noivas e Fornecedores, onde seriam mapeados os empresários mais procurados e que receberiam mais noivas em função da passagem pelo Polo de Noivas. Havia duas finalidades neste tipo de ação: a primeira seria verificar se a noiva procurava o associado em função do Polo de Noivas, ou não; e a segunda, mapear os fornecedores dos associados para que eles pudessem efetuar compras de um mesmo fornecedor de determinados segmentos, com a finalidade de reduzir os custos pela quantidade fornecida, diz o consultor do SEBRAE. Infelizmente, esta ação não foi implementada.

Como ferramenta de propaganda, o Polo de Noivas adquiriu um veículo que foi adesivado com os motivos do Polo de Noivas, contendo telefones e endereço, que passou a circular nas cidades das empresas que compõem a associação, com o objetivo de despertar o interesse e a procura pelo Polo de Noivas. Este carro circulou pelas ruas apenas até o ano de 2012, pois os associados acreditavam que não era uma boa forma de *marketing*.

Em 2008, o Polo de Noivas estava bem no início de suas atividades e era preciso efetivar ações para atrair não só os clientes, mas novos associados.

Nessa ocasião, mais ideias foram surgindo tentando trazer inovações ao mercado de maneira inovadora e criativa, e atrair maior número de associados e novos clientes.

O objetivo principal era o de fortalecer a associação e levar a marca Polo de Noivas para o mercado de casamentos como uma forma de opção para as noivas e empresários, visto que, além de casamentos, realizavam-se eventos empresariais, aniversários de 15 anos, confraternizações, entre outros, e efetuando contratos com empresas que faziam parte do Polo de Noivas, teriam a certeza de que o serviço seria de qualidade.

Quadro 5 – Principais ações realizadas em 2008 pelo Polo de Noivas

	Ação	Descrição do Evento	Duração
Ação 3	Protótipo do <i>Scrapbook</i> de Noivas com Caixa de Música e Agenda	Álbum com temas dos prestadores e Caixa de Música e Agenda com símbolos do Polo de Noivas	-
Ação 4	Protótipo e Estudo do Mapa de Fluxo de Noivas e Fornecedores	Mapa de Fluxo de Fornecedores	-
Ação 5	III Salão Imobiliário	Stand Institucional de 15m ² exclusivo do Polo de Noivas	3 dias
Ação 6	Carro-Propaganda	Carro adesivado com o símbolo e contato do Polo de Noivas que circulava pela cidade	5 anos

Fonte: Arquivo de registros do presidente do Polo de Noivas.

Em 2009, o Polo de Noivas voltou a participar do IV Salão Imobiliário, tendo em vista as respostas positivas obtidas nas primeiras participações, bem como apoiou o evento Casa Total *Shopping Móveis* – 1º. Festival de Móveis, com o aval da Prefeitura de São Bernardo do Campo, mantendo um *stand* permanente do Polo de Noivas nesse espaço, o que facilitava a procura e indicação dos serviços dos associados.

No ano de 2009 iniciou-se o apoio formal do Sebrae ao Polo de Noivas, que foi um importante parceiro na realização das ações a serem realizadas para benefício do Polo de Noivas e seus associados. Ocorreu ainda a Oficina de Planejamento Participativo (OPP), com o Polo de Noivas e os demais associados visando a aumentar as vendas e a visibilidade da associação.

Foi sugerido pelo SEBRAE o desenvolvimento de um *blog* para divulgação de todas as empresas participantes da associação, facilitando o acesso de novos consumidores para conhecimento das empresas associadas (Quadro 6). O propósito era aumentar a expectativa dos associados em relação ao mercado de casamentos, de noivas e festas.

Ademais, foram levantadas questões de como estava o mercado, se bom ou ruim, se poderia ser melhorado e como poderia ser feito isso, tanto do ponto de vista da porta para fora, quanto da porta para dentro da empresa. Foram dois dias com oito horas de treinamento, havendo a participação de 70 a 80 empresários, que viram na pesquisa uma esperança, uma expectativa de ganhar em escala de vendas.

Para a conclusão do OPP, o SEBRAE fez uma devolutiva com planos de ação, baseando-se, por exemplo, em *marketing*, só que cada um acabou fazendo o seu *marketing* como bem entendia. Porém, em linhas gerais, a conclusão do OPP foi definida como *marketing* conjunto: vendas e compras coletivas.

A partir desse momento, o SEBRAE passou a ser um parceiro constante do Polo de Noivas, e sempre participava com ideias e patrocínio. Uma das ideias que surgiram, mas que não foi posta em prática, foi a venda de pacotes de casamentos, tal qual os pacotes de viagens, com tudo incluso.

Os associados adquiriram a expectativa de que essa associação lhes traria pedidos, clientes e fechamento de novos negócios; no entanto, a função da associação Polo de Noivas não era essa, ou seja, a informação chegou de maneira errônea.

Quadro 6 – Principais ações realizadas em 2009 pelo Polo de Noivas

	Ação	Descrição do Evento	Duração
Ação 7	IV Salão Imobiliário	Stand institucional de 20m ² exclusivo do Polo de Noivas	3 dias
Ação 8	1º. Festival <i>Shopping Móveis</i>	Stands de Móveis onde foi instalado um stand exclusivo do Polo de Noivas	3 dias
Ação 9	Início do Apoio do Sebrae	Orientações e Planejamentos para os	2 dias

		empresários e para a atuação do Polo de Noivas	
Ação 10	Criação do <i>Blog</i>	Divulgação da Marca Polo de Noivas, com a relação dos clientes e <i>links</i> que levam aos <i>sites</i> dos lojistas	Fixo

Fonte: Arquivo de registros do presidente do Polo de Noivas.

Em 2010, o Polo de Noivas realizou no Centro de Convenções Vera Cruz, em São Bernardo do Campo – SP, o Salão de Noivas, com a participação de 40 empresas associadas, tendo o objetivo de promover a participação de todos os associados e atrair novos clientes, com o apoio do SEBRAE.

Nesse ano também foi solicitado o registro da marca junto ao órgão regulador de marcas e patentes – INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), com o objetivo de proteger a ideia inovadora do negócio, reconhecido pela Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo em seu livro “Território de Inovações”.

No mesmo ano, o SEBRAE iniciou as reuniões em células separadas por segmentos, com a finalidade de unir os empresários para que estes pudessem trocar ideias e informações, e aprender com os acertos e os erros dos parceiros (Quadro 7).

Quadro 7 – Principais ações realizadas em 2010 pelo Polo de Noivas

	Ação	Descrição do Evento	Duração
Ação 11	Reuniões em células promovidas pelo SEBRAE.	Orientações sobre planejamento e qualidade na prestação dos serviços.	-
Ação 12	Salão de Noivas – Vera Cruz.	Feira de Noivas, onde foi instalado um stand do Polo de Noivas e 40% dos associados também fizeram seus próprios stands.	3 dias
Ação 13	Registro da marca no INPI.	Legalização da marca Polo de Noivas.	Fixo
Ação 14	Lançamento do livro <i>Território de inovações</i> .	Livro lançado pela Prefeitura de São Bernardo do Campo onde são mostrados os projetos inovadores.	Fixo

Fonte: Arquivo de registros do presidente do Polo de Noivas.

No início de 2011 houve reunião com 32 participantes do Polo de Noivas na USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, em atividade ligada a projeto de pesquisa desenvolvido por Silveira e Farina (2013).

Em 2011 ocorreu uma situação em que um associado, desligado do Polo de Noivas, montou associação similar em rua do ABC, sendo que ele levava pessoas não associadas às reuniões do Polo de Noivas e atacava a pessoa do presidente por e-mail, pois o presidente cadastrava nomes de *sites* interessantes para uso futuro do Polo de Noivas. Isso teve um custo em torno de R\$ 70,00, mas o associado mandava e-mails aos demais associados dizendo que a diretoria havia pago uma fortuna na aquisição dos nomes. Esse associado foi afastado do Polo de Noivas por não apresentar um perfil associativista, mas antiético. Quando se participa de uma associação é necessário que o associado faça a sua parte, mas respeitando o Estatuto Social da Associação à qual pertence.

No mesmo período, foi criado o protótipo do *IPOLO*, um aplicativo disponibilizado em *tablets* para os associados do Polo de Noivas, que permite a simulação de opções de eventos para facilitar a comercialização dos serviços dos associados e integração das áreas, ou dos prestadores de serviços envolvidos em um evento. Esta ação também não chegou a ser implementada, pois não houve comparecimento da maioria dos associados para a apresentação do projeto, bem como não havia financiamento para poder colocar este aplicativo no mercado, o que era de primordial importância.

No mesmo ano, o Polo de Noivas lançou o 1º Consórcio de Casamento, denominado CONSHOP/POLO/SEBRAE, com o intuito de facilitar e auxiliar os noivos no processo de planejamento financeiro para a realização do cerimonial de casamento, podendo ser utilizado como um meio de financiamento aos serviços prestados pelos associados do Polo de Noivas. Todavia, o consórcio não foi implementado pelo Polo de Noivas, porquanto a associação não dispunha de uma receita fixa e nem caixa para efetuar essa ação. Porém, a ideia foi repassada a um empresário local que já possuía experiência no ramo de consórcios, e acabou utilizando a ideia que partiu do Polo de Noivas (Quadro 8).

Quadro 8 – Principais ações realizadas em 2011 pelo Polo de Noivas

	Ação	Descrição do Evento	Duração
Ação 15	USCS e Polo de Noivas	Apresentação dos resultados de pesquisa em reunião com 32 participantes.	1 dia
Ação 16	Protótipo do IPolo	Desenvolvimento do Aplicativo do Polo de Noivas.	-
Ação 17	Expulsão de associado que criou instituição paralela	Utilização de ideias do Polo para criação de outros tipos de negócios semelhantes.	
Ação 18	Lançamento do 1º Consórcio de Casamentos	Seria executado como um consórcio de carros ou casa, só que com foco nos casamentos.	3 anos
Ação 19	Ação nas Agência do Banco do Brasil do ABC	Colocação de <i>banners</i> de divulgação do Polo de Noivas.	3 anos

Fonte: Arquivo de registros do presidente do Polo de Noivas.

O exercício de 2012 começou com grande perspectiva de crescimento do Polo de Noivas, sendo lançada, em 30 de janeiro, a pedra fundamental da futura sede da associação, por meio de um concurso cultural para o desenvolvimento do projeto, em parceria com os arquitetos cadastrados no Polo de *Design*, cuja premiação foi uma viagem para visita ao salão de Móveis de Milão (Itália), um dos mais conceituados eventos no setor de móveis.

Nesse ano também, o Polo de Noivas voltou a desenvolver o Salão de Noivas no Centro de Convenções Vera Cruz, proporcionando uma ação de *marketing* utilizando noivas que se tornavam capas de revistas, possibilitando postagens instantâneas nas mídias sociais. Tal ação teve como objetivo proporcionar o encantamento das noivas e aguçar a expectativa de seus amigos e familiares para o grande dia.

No mesmo ano ocorreu a Feira do Empreendedor do SEBRAE Nacional, propiciando aos integrantes do Polo de Noivas que demonstrassem as possibilidades de desenvolvimento de novos projetos para outros eventos, como a Copa do Mundo.

Ainda em 2012, o Polo de Noivas participou da reinauguração da Cidade da Criança, principal parque de recreação infantil da região, onde foi construída uma capela temática para a realização de casamentos, contando com a participação de alguns associados e apoio da Prefeitura local.

Também foi realizado nesse exercício o 1º. *Workshop* Polo de Noivas, que contou com a participação majoritária dos associados e teve como principal foco a apresentação de tendências para o setor e palestras de desenvolvimento de gestão. Nesse evento foi lançado o Cartão Fidelidade do Polo de Noivas, com o intuito de fidelizar os clientes para dar preferência aos serviços dos associados do Polo de Noivas, convertendo os benefícios do acúmulo de pontos em descontos nos serviços ou produtos contratados.

Já no final de 2012, o Polo de Noivas promoveu a 2ª edição do evento denominado "VOU CASAR NO ABC", em parceria com o SEBRAE-SP, visando a promover a participação de todos os associados em um único acontecimento e concedendo desconto especial aos participantes do Polo na locação do espaço do evento em relação aos não associados. Contudo, observou-se que não houve adesão integral dos associados do Polo de Noivas, mas a resposta do evento para os participantes foi positiva. Fica claro que esse foi o ano mais produtivo do Polo (Quadro 9).

Quadro 9 – Principais ações realizadas em 2012 pelo Polo de Noivas

	Ação	Descrição do Evento	Duração
Ação 20	Auxílio Compartilhado.	Auxílio compartilhado a parceiros que não cumpriram contratos com clientes.	1 dia
Ação 21	Salão de Noivas Vera Cruz.	Stand institucional de 60m ² do Polo de Noivas, cedido pelo SEBRAE. Cerca de 40 empresários participaram e era o maior stand do evento.	3 dias
Ação 22	Feira do Empreendedor 2012 – SEBRAE Nacional.	Stand exclusivo do Polo de Noivas.	-
Ação 23	Cidade da Criança – Reinauguração – Prefeitura de SBC.	Decoração da Capela da Cidade da Criança executada e patrocinada pelo Polo de Noivas.	1 dia
Ação 24	1º <i>Workshop</i> do Polo de Noivas no <i>Shopping Casa Total</i> .	<i>Workshop</i> para Noivas.	1 dia
Ação 25	Protótipo do Cartão Fidelidade Polo de Noivas.	Cartão Fidelidade que forneceria descontos às noivas que utilizassem os serviços do Polo de Noivas.	-

Ação 26	Ação do Dia da Mulher na promoção Casa Total <i>Shopping</i> Móveis.	Vários eventos voltados à mulher, dentre eles, a participação do Polo de Noivas.	1 dia
Ação 27	Lançamento da Pedra Fundamental da sede própria do Polo – Temática.	Pré-inauguração de sede própria a ser construída.	1 dia
Ação 28	Casamento na TV Bandeirantes.	Casamento ao vivo na TV, em rede nacional, por um prestador do Polo de Noivas.	1 dia
Ação 29	Vou casar no ABC – 2 edições – apoio SEBRAE.	Feira dedicada a casamentos.	3 dias

Fonte: Arquivo de registros do presidente do Polo de Noivas.

Em 2013, tomando carona no sucesso do evento “VOU CASAR NO ABC” obtido no ano anterior, o SEBRAE-SP cedeu espaço para a realização do terceiro evento, maior no número de participantes em relação ao evento já efetivado, sendo eles associados ou não ao Polo de Noivas.

Foi considerado o maior e mais luxuoso evento do Brasil, sendo capa do *blog* do SEBRAE, e o *stand* do Polo de Noivas foi eleito como o mais interessante e inovador do acontecimento, pelo voto das noivas e pela organizadora do evento.

Iniciou-se também o contato com as assessorias de eventos e organizadores de festas da região, buscando demonstrar a esses profissionais os diferenciais e a excelência da prestação dos serviços dos associados ao Polo de Noivas, visando a fornecer a esses profissionais uma opção diferenciada para aumentar a carteira de clientes dos associados.

Como forma de fortalecer a marca Polo de Noivas, investiu-se em propaganda nas mais diversas mídias, dentre elas: revistas, *sites*, *blogs*, *twiter*, *folders*, lojas em *shoppings*, anúncios em bancos da área de lazer do Clube Mercedes Benz, etc.

Com a intenção de compor um banco de dados para futuros contatos, os eventos realizados serviam também para captar novos cadastros, que passaram a ser distribuídos gratuitamente a todos os associados.

Outro tipo de exposição dos associados ocorreu através do *blog* do Polo de Noivas, e por meio do *link* TV Polo de Noivas tornou-se possível acessar vídeos dos eventos desenvolvidos pelos associados, bem como entrevistas com empresários e clientes atendidos.

Nesse *link* TV Polo de Noivas houve a filmagem de um evento realizado em uma empresa de São Bernardo do Campo especializada em vinhos, fornecendo sugestões sobre vinhos para servir em casamentos. Uma vantagem competitiva da empresa é que ela oferecia os vinhos em consignação, ou seja, os vinhos somente seriam pagos se fossem consumidos, e os que não fossem seriam devolvidos à loja. O proprietário da loja, através do vídeo, também se mostrava feliz em participar do Polo de Noivas e elogiou essa iniciativa.

Em outra entrevista, o entrevistador foi um padre celebrante, e também realizou-se em vídeo, com o proprietário de uma empresa prestadora de serviços de iluminação, som e DJs. Segundo ele, quando a noiva ia em busca de prestação de serviços, em geral, ela procurava por empresas credenciadas e confiáveis, o que, na época, tornava sua empresa mais confiável e mais forte no mercado por fazer parte da Associação Polo de Noivas. O tipo de contribuição dele referia-se à parte de realização da festa, pois personalizava tudo de acordo com o pedido da noiva.

Da mesma maneira realizou-se outra entrevista, com o proprietário de um *buffet*, o qual foi entrevistado por uma associada, proprietária de empresa de turismo. O empresário entrevistado informou possuir um espaço onde podiam ser realizados tanto casamentos quanto os demais eventos corporativos, festas de quinze anos, entre outros. Sua cozinha é totalmente equipada, e a gastronomia é o principal chamativo do *buffet*, sendo que ali são oferecidos diversos cardápios, de acordo com o evento a ser realizado. Ele enfatizou a realização dos *workshops* realizados pelo Polo de Noivas e também as feiras, como formas de tirar dúvidas das noivas e atrair mais clientes.

Além desses vídeos feitos para a TV Polo de Noivas, estão outros voltados à parte de trajes a rigor, salões de beleza, sendo que todos os vídeos foram realizados por um membro do Polo de Noivas.

Como o Polo de Noivas esteve muito tempo na mídia e foi um negócio diferenciado no mercado, houve uma reportagem exclusiva realizada para o programa *Pequenas Empresas, Grande Negócios*, da Rede Globo, pois era um tipo de negócio totalmente diferenciado dos demais. Normalmente os APLs são formados por empresas do mesmo segmento, mas neste caso o diferencial está nos vários segmentos para a realização de um projeto, que é o casamento.

Também houve uma entrevista realizada por um canal local do ABC, *Click Noite*, que entrevistou o presidente do Polo, o qual falou do diferencial de os empresários se associarem ao Polo de Noivas (Quadro 10).

Quadro 10 – Principais ações realizadas no ano de 2013 pelo Polo de Noivas

	Ação	Descrição do Evento	Duração
Ação 30	Auxílio Compartilhado.	Auxílio compartilhado a parceiros que não cumpriram contratos com clientes.	1 dia
Ação 31	Dia da Mulher empreendedora – Prefeitura de Santo André.	Palestras sobre empreendedorismo com o apoio do Polo de Noivas.	1 dia
Ação 32	Casar 2013.	Feira de Noivas, a maior e mais luxuosa do Estado de SP, onde havia um stand exclusivo do Polo de Noivas.	3 dias
Ação 33	Salão das Noivas Vera Cruz 2013	Feira de Noivas com stand do Polo de Noivas.	3 dias
Ação 34	MEG – Programa promovido pelo SEBRAE para avaliação gratuita das empresas.	Programação para treinamento de empresários do Polo de Noivas.	6 meses
Ação 35	Parceria com assessoras do ABC.	Assessoras de festas e eventos que indicariam as lojas do Polo em troca de benefícios.	-
Ação 36	Polo nas mídias.	<i>Facebook, site</i> , programas de TV, propagandas regionais em rádios.	Fixo
Ação 37	Pacotes de casamentos.	A noiva fecharia um pacote com preço fechado, mediante orçamentos, com associados do Polo de Noivas.	-
Ação 38	Tentativa de abertura de um <i>Shopping de Noivas</i> .	Alocar todas as lojas em um único espaço físico.	-

Fonte: Arquivo de registros do presidente do Polo de Noivas.

Conforme foi relatado por um dos diretores entrevistados, a experiência do Polo de Noivas ficou conhecida pelo Sebrae Nacional, tornando-se de certa maneira experiência única e inovadora.

Porém, conforme admitido por mais de um entrevistado, o declínio do Polo de Noivas teve início após o evento do lançamento da Pedra Fundamental para a inauguração do Espaço Temático do Polo de Noivas, em 2012. O evento contou com a presença de 70% dos associados, do secretário municipal de São Bernardo do Campo, de representantes do SEBRAE e de outras instituições.

Foi lançado um concurso voltado para os arquitetos ligados ao Polo de *Design* do ABC, que ofereceu como prêmio ao arquiteto responsável pelo projeto vencedor uma viagem a Milão. Ocorreu que, posteriormente, o Polo de Noivas não obteve financiamento para a execução do projeto. Os associados do Polo ficaram insatisfeitos, especialmente com os altos custos da viagem paga ao arquiteto vencedor.

Desde então houve novos projetos, especialmente *workshops*, porém com menor adesão e motivação dos associados. Pensou-se também na possibilidade de instalação do espaço temático em outro local em São Bernardo do Campo. Houve um terceiro caso de associado criando associação semelhante/concorrente do Polo de Noivas, ocasionando seu desligamento e novo desgaste aos participantes.

Assim, a análise da experiência de rede organizacional formal estudada neste trabalho, que durou aproximadamente sete anos, pode ser valiosa para o meio acadêmico e também profissional.

Conforme relatado, o SEBRAE fez investimentos significativos no projeto Polo de Noivas no ABC e a seus gestores, e também teve interesse em compreender os aspectos positivos e negativos da experiência, e as principais razões de seu fracasso.

O presidente do Polo de Noivas sustentou em entrevista: “O SEBRAE tentou ajudar, mas ele nunca teve uma ferramenta na prateleira disponível para chegar e

falar: para esse caso nós vamos usar isso. Porque tudo era novidade. Nunca houve outra experiência desta natureza.”

Para efetuar a análise do caso Polo de Noivas, utilizou-se uma abordagem qualitativa, e entende-se que é a mais adequada para esta situação, devido à sua complexidade. Foram identificadas e categorizadas, nos relatos provenientes dos questionários, todas as menções aos aspectos: Trocas de Informações e Ações (Institucionais ou Informais entre pares), Objetivos e Dificuldades. Na próxima seção serão apresentados estes resultados.

4.2 Trocas de conhecimentos e ações conjuntas realizadas pelos integrantes do Polo de Noivas

Mencionou-se na seção Metodologia de Pesquisa que a pesquisa realizada neste trabalho consistiu na identificação e contagem das categorias (expressões ou trechos) das respostas obtidas relativas aos quesitos: Ações desenvolvidas pelo Polo de Noivas, Objetivos que os participantes entendem ser os do Polo de Noivas, e Dificuldades enfrentadas pelo Polo de Noivas. Houve também a questão: “O que contribui para que os objetivos sejam atingidos”, que teve um papel complementar nesta análise. Os Apêndices B (respostas ao questionário) e C, D e E (entrevistas) mostram as expressões grifadas que correspondem às categorias identificadas que atendem às questões de pesquisa (ações, objetivos, dificuldades).

No Quadro 11 são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário para a questão: “Descreva como foi a troca de informação/ação conjunta com pelo menos dois participantes do Polo de Noivas, indicando quem são eles e relatando a experiência de forma detalhada”, que é a questão central desta pesquisa. Antes da questão foram mostrados os nomes de todos os participantes do grupamento.

Buscou-se descobrir que tipo de ações informais e trocas de informações/aprendizado ocorreram entre os associados. Como se observa no quadro, a ação mais apontada, com 12 ocorrências, foi a preparação conjunta do evento ou da noiva.

Por exemplo, um *buffet*, apontado como associado 7 no Apêndice “B”, indica que troca informações com o DJ e com o pessoal da iluminação. As trocas, nesta categoria, não foram especificadas pelos respondentes, apesar de se buscar obter esse detalhamento. Sabe-se que nesta categoria estão envolvidos os aspectos ligados à criatividade, pois um participante pode aprender com outro durante a execução do projeto.

Quadro 11 – Ações Conjuntas – Troca de Informações, com base nas respostas dos associados ao questionário

Quantidade de Ocorrências	Categorias – Ações Conjuntas/Troca de Informações
12	Preparação de noivas/realização de casamentos em conjunto (em todos os casos, não foi considerada a troca específica ocorrida)
6	Indicação de empresas do Polo de Noivas a clientes
1	Troca de informações sobre festas temáticas
1	Troca de folhetos
1	Troca de <i>mailings</i>

Fonte: Informações obtidas na pesquisa.

A troca de informações e a realização de projetos em conjunto (no caso, os casamentos) fazem parte da maioria das respostas das pesquisas dos associados. Eles acreditam que aprenderam muito com essas trocas de informações, pois é uma forma de conhecer o trabalho um do outro e poder indicá-lo aos associados, já que trabalhando em conjunto e verificando o resultado final do evento, conseguem enxergar a qualidade dos serviços prestados.

Entre as trocas de informações realizadas estão: a preparação dos noivos e a realização dos casamentos em conjunto, pois, na verdade, na realização destas atividades que envolvem festas temáticas de uma forma ou de outra, os associados atuantes no evento acabam conhecendo tendências de mercado, mesmo que não citem isso no questionário.

Embora os associados tenham apontado nas entrevistas que é baixo o nível de indicação por parte dos membros do Polo, a pesquisa demonstrou que seis associados afirmaram que a indicação de novos clientes é predominante e de primordial importância para o negócio de cada um, e que este fato tinha ocorrido com frequência. Esta ação acontecia quando um associado indicava (ou recomendava) outra empresa para um cliente.

Diferentes respondentes reclamaram que não recebiam indicações de colegas do Polo e apontaram que membros do Polo de Noivas indicavam empresas que não participavam do Polo de Noivas. Esta questão foi abordada pelo presidente em entrevista realizada pessoalmente, em que acrescentou que, após a experiência do Polo, percebeu que a associação não poderia ser fechada ou “selada”.

Ele deu o exemplo da abertura de um espaço novo, um *buffet*. Todas as empresas que faziam trabalho complementar procuravam trabalhar com o novo *buffet*, e seu proprietário buscava também parceiros e estabelecia ligações com empresas que participassem do Polo. Ficava difícil então a associação Polo de Noivas impedir que essa empresa indicasse aquele *buffet* a seus clientes.

De qualquer forma, verifica-se que a indicação de empresas do Polo era uma ação conjunta importante, segundo os respondentes. As duas outras categorias mencionadas no Quadro 11: troca de folhetos e troca de *mailings*, consistiam em ações também relacionadas à indicação de empresas.

O fato de o Polo de Noivas ser um APL que atuava por projeto na área de eventos, fazia com que alguns associados se aproximassem mais do que outros na realização do casamento. Observou-se que dois associados (ligados a joias, alianças e à lista de casamentos) mostravam-se mais isolados e não indicavam nem eram indicados por outros, bem como não praticavam ações em conjunto; somente quando havia ações institucionais é que participavam algumas vezes, mas não com frequência.

A maior parte dos pesquisados considerou que as ações conjuntas fortaleceram o Polo de Noivas e atraíram novos clientes, porém, eles também declararam ser difícil que todos se relacionassem e se conhecessem.

4.3. Objetivos do Polo de Noivas

Nesta seção são apresentados os resultados referentes à questão que buscou descobrir qual é o entendimento dos membros do Polo de Noivas sobre qual é, ou quais são os objetivos do grupamento de negócios. O Quadro 12 apresenta o resultado obtido a partir da aplicação do questionário e o Quadro 13, o resultado extraído das entrevistas.

Quadro 12 – Objetivos do Polo segundo os associados

Quantidade de Ocorrências	Objetivos do Polo de Noivas
16	Indicação e atração de novos clientes.
10	Promoção e fixação da marca como referência de qualidade no mercado de casamentos, bem como das empresas associadas.
7	Maior participação dos associados para divulgar o que cada um faz entre eles mesmos e parcerias.
3	Mais eventos formais e informais para troca de informações.
3	Troca de informações sobre o segmento de casamentos e ações institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 13 – Principais objetivos do Polo de Noivas, segundo diretores entrevistados

Objetivos identificados pelo consultor do SEBRAE	Sequência dos Objetivos
<i>Marketing</i> conjunto, vendas coletivas e compras coletivas	OBJ 1
Criar marca forte (selo de qualidade, garantia de bom atendimento)	OBJ 2
Criar espaço físico comum (espaço temático)	OBJ 3
Venda dos produtos através de <i>workshops</i> (feiras)	OBJ 4
Utilizar trabalho das assessoras	OBJ 5

Fonte: Informações obtidas na pesquisa.

Observou-se, tanto com base nas entrevistas com diretores quanto nas respostas aos questionários, que os membros do Polo de Noivos entendiam que o objetivo geral da associação era atrair novos clientes e aumentar as vendas. Porém, notou-se que este objetivo mais amplo estava associado a outros, ou era implementado por meio da busca para atingir outros objetivos.

Destaca-se também a questão da obtenção de marca forte, ou selo de qualidade, que aparecia com intensidade nas respostas aos questionários e entrevistas com a diretoria. Este objetivo também era de difícil consecução, pois, conforme mencionou representante do Sebrae, muitas empresas participantes não tinham a estrutura necessária para garantir a qualidade desejada. Foram relatadas as duas ações em que um subgrupo de empresários do Polo de Noivas socorreu clientes que tiveram problemas com prestador de serviços participante do grupo.

Observa-se, enfim, que o principal mecanismo utilizado para atender ao objetivo maior de ampliação dos negócios foi a realização dos chamados *workshops*, que consistiam em eventos em que eram montados *stands* de empresas dos diferentes segmentos do Polo, como o evento *Vou Casar no ABC*.

Uma situação particular desse mecanismo foi a montagem de *stand* em um evento correlacionado, o Salão Imobiliário. A montagem de um balcão em Agência do Banco do Brasil e colocação de veículo divulgando o Polo de Noivas foram ações de natureza similar à dos *workshops* promocionais.

Informou-se, na seção anterior, que o Sebrae deu apoio financeiro na maioria dos *workshops* e *stands* montados pelo Polo. Pode-se considerar, com base nas entrevistas e no levantamento das ações institucionais do Polo de Noivas, que a criação de espaço físico, chamado Espaço Temático do Polo de Noivas, foi o principal objetivo perseguido pela diretoria do grupamento. Já se mencionou que, em 2012, foi feito lançamento do projeto, tendo sido gerada grande expectativa em associados e diretoria.

Outro mecanismo que se tentou implementar, a fim de promover a atuação conjunta de empresas do Polo de Noivas, visando a aumentar suas vendas, foi a

formalização da atuação das chamadas assessoras: profissionais que atuam na organização de festas de casamentos. As assessoras prestam aos noivos exatamente o serviço de “juntar” os diferentes atores que trabalham numa festa de casamento. Este serviço, focado nas empresas do Polo, poderia trazer um incremento das vendas associadas à marca, porém não pôde ser implementado devido à informalidade em que atuam as assessoras.

Identificou-se, com base nas respostas ao questionário, que os associados entendem que a promoção da troca de informações sobre o segmento de casamentos e as ações institucionais são objetivos importantes a serem atingidos pelo Polo de Noivas. Comprovou-se, com as entrevistas, que a experiência do Polo de Noivas ampliou os relacionamentos dos participantes e lhes trouxe aprendizado. Porém, essas trocas tinham uma relação indireta com o objetivo de aumento das vendas.

Assim, a identificação dos objetivos definidos (ou entendidos) pelo grupamento de negócios Polo de Noivas, com base nos relatos e respostas, permite uma análise rica e poderia representar contribuição para outras experiências semelhantes, especialmente pelo fato de o grupamento ter fracassado.

Um primeiro aspecto a ser destacado é o foco no objetivo de criar espaço físico comum, com participação das empresas integrantes do Polo. Como se pode verificar, trata-se de um objetivo de difícil implementação, pois implica altos investimentos, e o Polo de Noivas não possui uma fonte de recursos além das mensalidades pagas pelos associados.

Por outro lado, não é simples para os empresários terem uma instalação adicional, afora suas sedes originais, ou mesmo transferirem suas instalações para um novo espaço comum. Assim, entende-se que esse objetivo pode ter sido mal definido.

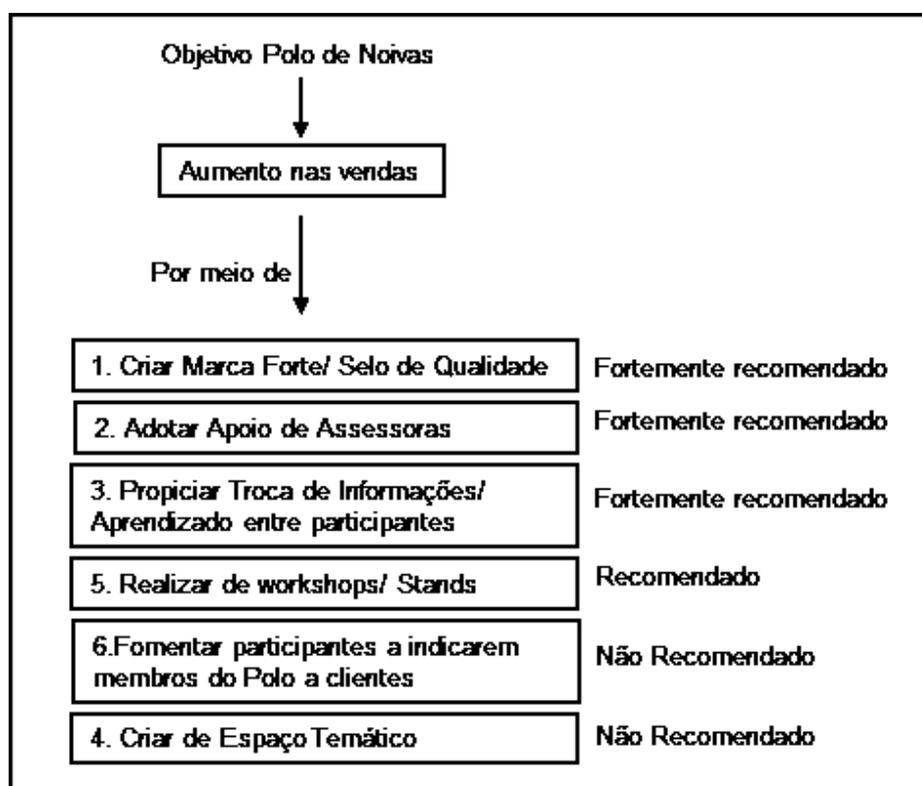
Quanto ao objetivo de criação de marca com credibilidade, apesar das dificuldades apontadas, pode ser considerado atingido e ficou evidente que a marca Polo de Noivas ganhou espaço importante no mercado, especialmente o regional.

Pode-se dizer que o objetivo de promover os *workshops* e *stands* promocionais foi o mais executado pelo grupamento de negócios. Contudo, observa-se que os associados não conseguem visualizar com clareza os benefícios obtidos ao participarem dessas iniciativas.

O objetivo de propiciar trocas de informações entre os participantes foi também significativamente atingido, e nas entrevistas se pôde constatar que foi bastante positiva para os associados a ampliação de relacionamentos promovida pela participação no Polo de Noivas.

Quanto ao objetivo de propiciar indicações de clientes por parte dos associados, observou-se que elas ocorriam, mas na mesma medida, os participantes indicavam empresas que não participavam do grupamento. Assim, pode-se dizer que esse não deve ser considerado o objetivo prioritário do grupamento.

Figura 2 – Objetivos do Polo de Noivas, segundo informações obtidas com a pesquisa, e sua avaliação



Fonte: Informações obtidas na pesquisa.

Com base nesta pesquisa, e considerando-se a experiência de outro APL que atua por projeto – o Polo de *Design* do ABC –, observa-se que a adoção de mecanismo baseado no apoio de profissional que gerencia o projeto *Festa de casamento*, neste caso a assessora, pode ser a forma de se estabelecer critério que permita aos participantes e à diretoria definir com clareza o objetivo do grupamento de negócios, assim como medir seu desempenho.

No caso do Polo de *Design*, o profissional que gerencia o projeto é o arquiteto que participa de um programa de incentivos por comprar produtos das lojas associadas ao Polo de *Design*.

Buscou-se identificar quais as dificuldades que os membros do Polo de Noivas consideram ter havido ao longo da existência do grupamento. O Quadro 14 apresenta o resultado obtido a partir da aplicação do questionário aos associados, e o Quadro 15, o resultado extraído das entrevistas junto aos membros da diretoria.

Essas informações ganharam relevância à medida que o Polo de Noivas entrou em processo de dissolução. Particularmente, as afirmações obtidas nas entrevistas trouxeram excelente contribuição, e as categorias foram identificadas a partir das falas dos entrevistados.

Destaca-se, entre os problemas enfrentados pelo Polo de Noivas, o fato de terem ocorrido três situações em que associados tentaram criar associações semelhantes, numa atitude oportunista. E no ano de 2013 houve um movimento promovido por um anônimo, que publicou diversas acusações ao presidente do Polo de Noivas. Estas ações desestabilizaram ainda mais o grupamento de negócios, que estava desgastado após o fracasso do projeto do Parque Temático.

Outro aspecto que chama a atenção entre as dificuldades enfrentadas pelo Polo de Noivas é o fato de se afirmar que o presidente era centralizador e tomava decisões sozinho e, por outro lado, dizer que os associados não participavam das reuniões e, portanto, não podiam reclamar que o presidente tomasse as iniciativas.

Assim, o Quadro 14 apresenta um conjunto de problemas e dificuldades enfrentadas pelo Polo de Noivas, que podem ser referência para a análise de outros grupamentos.

Quadro 14 – Dificuldades para se atingirem os objetivos com base nas respostas dos associados ao questionário

Quantidade de Ocorrências	Dificuldades para se atingirem os objetivos segundo os associados
11	Falta de comprometimento dos associados com o grupo
6	Pouca participação dos associados nas reuniões e eventos
4	Falta de conhecimento dos associados e suas prestações de serviços
4	Indicação de lojistas de fora do Polo
2	Falta de troca de informações e indicações de novos clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 15 – Principais dificuldades enfrentadas pelo Polo de Noivas, segundo diretores entrevistados

Dificuldades identificadas pela Diretoria
Há crise generalizada em associações
Associado espera que o Polo faça por ele, mas não se dispõe a fazer pela associação
Associado tem expectativa de aumento direto de vendas
Presidente considerado centralizador, tomando decisões sozinho
Criação de grupos paralelos, que criam outras agremiações concorrentes
Lojistas não têm boa estrutura
Alto custo da criação do espaço físico (<i>showroom</i>) do Polo de Noivas
Associados pagam mensalidade e esperam retorno
Associados não participam de reuniões, porém reclamam das decisões tomadas
Alto custo dos <i>workshops</i> (feiras) e do evento Pedra Fundamental
Não conseguiram financiamento para a sede própria
Dificuldade de convencer o associado sobre espaço comum compartilhado
Anônimo faz acusações em rede social
Ausência de controle dos gastos realizados pelo Polo
Não existe projeto unificado de casamento no Polo para atender determinada noiva
Associados deixaram de pagar mensalidade
Diretoria não é remunerada, faz trabalho voluntário
Amizade é a base para a maioria das iniciativas
Difícil impedir que associados indiquem empresas fora do Polo
Assessoras atuam na informalidade

Dificuldade do associado em saber quanto recebe de indicações
Experiência do Polo de Noivas é nova, não há receita nem por parte do Sebrae
Comportamento oportunista, competição x cooperação

Fonte: Informações obtidas na pesquisa.

O que chama a atenção é a afirmação do gestor do SEBRAE, de que há uma crise generalizada em associações desta natureza.

O SEBRAE também empregou esforços para orientar as ações desenvolvidas pelo Polo de Noivas, oferecendo treinamento e visitas pontuais aos associados, visando a promover o desenvolvimento dos microempresários e do setor. Tais ações apresentaram boa adesão dos associados no início, contudo, a presença dos associados se tornou mais rarefeita aos poucos, até não mais ocorrer.

Uma das frases significativas do consultor do SEBRAE aos associados era passar-lhes que o importante não era o que o Polo de Noivas podia fazer por eles, e sim o que eles podiam fazer pela associação.

Esse baixo desempenho participativo foi justificado pelo desinteresse dos associados na contribuição dos trabalhos desenvolvidos pela associação e desalinhamento dos interesses entre os próprios associados.

A ideia de criar um único espaço físico para que as empresas se fixassem em um mesmo ponto, trazendo comodidade aos clientes quanto ao acesso, em especial para grande parte dos prestadores de serviços ligados à área de casamentos, também não vingou pela falta de adesão dos associados à ideia.

A concorrência no ABC contava com aproximadamente 300 empresas ligadas à área de eventos, segundo dados da associação. Se a região fosse ampliada para São Paulo, o número chegaria a 4.000 empresas ligadas ao setor. Assim, um espaço para comportar 100 ou 150 empresas, embora fosse um diferencial, não afetaria o mercado como um todo, ressaltam os gestores do Polo de Noivas, afirmando ser necessário um trabalho de convencimento para mostrar que o projeto é viável. Mesmo que alguns associados já tivessem um ponto comercial

estabelecido, poderia ser viável estar em um único local com os demais serviços de seu setor, como um conceito novo.

Os entrevistados foram questionados se a principal proposta do novo projeto seria de agrupar as empresas num espaço físico comum, diferentemente de outros modelos estudados, em que as empresas não se encontram no mesmo espaço físico, porém trabalham em sinergia fomentada por um intermediador que faz o contato com os associados e leva os clientes até eles.

Para os respondentes, a ideia seria trabalhar sob este foco, usando as assessoras de eventos ligadas ao Polo de Noivas para fazer essa sinergia. A função das assessoras seria articular as empresas associadas ao Polo de Noivas para poderem prestar serviços a um único cliente. Considerou-se que essa ideia fosse, talvez, uma correção do caminho a ser seguido, aplicada ao modelo de atividade proposto inicialmente.

Sobre a indagação se a proposta de transformar esse espaço em um *shopping* de noivas foi divulgada aos associados do Polo de Noivas, a resposta obtida foi positiva, salientando que houve uma grande resistência por parte dos associados, que barraram o modelo de *shopping* de noivas, porém o espaço físico já havia sido contratado e os custos gerados.

A resistência da adesão por parte dos associados fez com que muitos desistissem da associação. O ponto de ruptura desta relação, segundo os entrevistados, ocorreu quando houve a tentativa de fazer o espaço da Casa Total, e não aconteceu devido à negativa do financiamento pela instituição financeira parceira, que fez com que os associados passassem a não acreditar mais na associação.

Essa situação envolveu elevados gastos para efetivar a ideia principal de aglutinar todos os associados num único espaço, o que não ocorreu. A falta de coesão do grupo agravou o processo, deixando a sensação de descrédito dos associados quanto às ações do Polo de Noivas.

Na visão de um entrevistado, o associativismo “é muito bonito, mas não funciona na maioria das vezes...”. Para ele, quem está à frente da associação é quem acaba “puxando” os associados.

Do ponto de vista do consultor do SEBRAE, quem faz essa função é o próprio presidente, o qual é muito proativo, mas o consultor lembrou-lhe que não “precisava carregar o Polo de Noivas nas costas”, mas teria que delegar funções. Porém, quando o presidente chegava a delegar funções, as pessoas iam deixando para depois e nada acontecia, por isto ele sempre tomou a frente.

Com relação à existência de empresas concorrentes, que forneceriam o mesmo tipo de prestação de serviços se estivessem dentro da mesma associação, isto poderia ser prejudicial às empresas devido à concorrência direta e à preferência dos parceiros em trabalhar com um ou outro associado.

Essa questão foi contestada pelos entrevistados, que defenderam que a diversidade de empresas concorrentes na associação era salutar para o desenvolvimento dos negócios e o crescimento profissional das empresas, bem como gerava maior credibilidade junto aos clientes ao proporcionar opção de escolha, sendo o atendimento aos clientes o diferencial competitivo das empresas associadas.

A análise pelo lado da solução de problemas é outro fator diferencial da associação. No entendimento dos entrevistados, é mais fácil resolver problemas em conjunto. Assim, a partir do momento em que há a solução para um problema comum das empresas “concorrentes”, as empresas deixam de ser concorrentes e passam a ser parceiras que trocam informações, bem como na dificuldade de realização de um projeto: quem acaba por ajudar são as parceiras, gerando uma sinergia com as empresas concorrentes, e se tornam muito mais fortes do que quando atuam sozinhas.

Um exemplo disso foi de um fotógrafo que faliu e deixou de atender a diversos contratos. O Polo de Noivas juntou todos os fotógrafos e decidiram o que

poderiam fazer para ajudar nesse caso, e todos se mobilizaram para a solução do problema, conforme pode ser observado no Quadro 9 (Auxílio Compartilhado).

Outro exemplo semelhante foi de um *buffet* que deixou de cumprir um contrato no dia do evento, e o Polo de Noivas foi acionado e conseguiu junto aos demais empresários de *buffet* que a festa fosse realizada com sucesso (Quadro 9).

Nesse contexto, o mercado se beneficia por existir uma concorrência leal entre os associados. Mas nem todos compartilham desse conceito, sendo que o presidente tem como visão de gestão o Auxílio Compartilhado, que é justamente de um auxiliar o outro quando necessário, sendo um dos objetivos da associação.

Ao mesmo tempo em que os associados cobravam maior realização de eventos e ações conjuntas que o Polo de Noivas deveria desenvolver, percebia-se baixa participação dos associados nos eventos desenvolvidos, sendo que a falta de medição de resultados gerados pelas ações do Polo de Noivas também pode ter sido um motivador da desistência dos associados da rede.

Na visão do gestor entrevistado, o Polo de Noivas mudou muito o cotidiano dos associados, tornando-os mais profissionais e competitivos no mercado, com maior visão de negócios e aquisição de conhecimento e visão empreendedora. Alguns associados, segundo um entrevistado, souberam aproveitar as oportunidades que lhes foram abertas, aproveitando formas de gestão e atualizando seus serviços. Para ele, “o associado que pensa pequeno não divide ideias, não troca informações, não cresce”.

O Polo de Noivas chegou a ter cerca de 88 associados, que geravam potencialmente um volume de troca de informações e conhecimento que não foi explorado por eles, na visão do gestor. Em sua opinião, é fácil criticar as ações fracassadas do Polo de Noivas e não ressaltar os benefícios gerados para os associados. Certamente, o descontentamento dos associados teve origem nas decisões tomadas pelos gestores sem consulta prévia a seus pares, pela inércia destes com relação à associação.

Outro ponto a ressaltar é a falta de uma pesquisa de satisfação quanto às ações realizadas pelo Polo de Noivas, envolvendo associados e clientes finais, que pudesse quantificar em números os benefícios gerados pela associação.

A formação de células que reuniam mensalmente associados de um mesmo segmento, sugeridas pelo SEBRAE, funcionou somente para as empresas do segmento de decoração, que apresentavam problemas semelhantes e a troca de informações ajudava a solucioná-los, permitindo melhor aproximação e manutenção das relações, mesmo após as células se desfazerem.

Outra ação frustrada foi a adoção de um mesmo fornecedor para os associados, com vistas a baratear os custos, que também não vingou pela baixa adesão de possíveis interessados.

Com relação ao objetivo do Polo, o gestor considerou que havia uma difusão de interesses objetivados por seus associados, e não um objetivo comum, podendo ser um dos fatores que potencializaram a crise na associação.

Quanto ao fracasso, a falta de envolvimento dos associados foi o principal fato relatado, sendo seguido pela má gestão da diretoria, que não teve habilidade para antever os problemas e criar mecanismos e ferramentas para minimizá-los ou contorná-los.

Na fala de um dos diretores entrevistados do Polo de Noivas, a falta maior concentrou-se na gestão da associação, e deixou claro que o pouco interesse dos associados se deveu à ausência de motivação dos gestores, que deixaram de criar mecanismos para fazer com que os associados se interessassem em participar de alguma forma.

Quanto à redução do número de associados, o gestor atribuiu o fato ao desgaste com a administração do Polo de Noivas, acreditando que esperavam mais da associação do que ela fornecia naquele momento.

Pode-se observar no Quadro 15 que, segundo o consultor do SEBRAE, conforme a entrevista realizada, seriam cinco os principais objetivos do Polo de Noivas.

Em entrevista com outro gestor do Polo de Noivas, este relatou que tentaram uma reunião com os associados para propor o encerramento do Polo de Noivas, porém a reunião não teve validade por não ter registro formal, e igualmente porque os participantes tinham se desligado da associação, não tendo assim direito a voto.

Outro ponto destacado foi a ocorrência de alta inadimplência dos associados com as contribuições para a manutenção da associação, que passaram a ser negociadas como permuta na prestação de serviços para a realização de eventos dos quais o Polo de Noiva participava.

Na visão dos gestores do Polo de Noivas, a associação não tem condições de retomar suas propostas no modelo até então adotado. Isto pode ser constatado pela fala dos associados, que acreditam que os clientes já não sentem mais a mesma segurança no nome da associação.

Com relação ao ponto de ruptura do Polo de Noivas, o gestor atribuiu à falta de planejamento financeiro e organizacional da associação, chamando a responsabilidade para si. Embora os associados tenham aceitado algumas ideias, o fato de onerar o orçamento da associação trouxe desagrado a muitos associados.

Outro aspecto considerado foi quanto à promessa do selo de qualidade do Polo de Noivas, registrado por um órgão certificador, o que também não ocorreu plenamente.

Além de tudo que se relatou, houve problemas com difamações ao Polo de Noivas por meio das redes sociais, o que potencializou a crise, estando sob investigação das instâncias competentes.

Na verdade, o gestor enfatizou que houve muitas ações positivas, e que não se pode somente comentar os fracassos do Polo de Noivas. As feiras, eventos

promovidos pelo Polo de Eventos e as intervenções do SEBRAE nas ofertas de treinamentos, *workshops* e patrocínios de eventos foram bem aproveitados pelos associados que realmente se dedicavam à associação. Outros associados não aproveitaram as oportunidades ofertadas.

As feiras e eventos eram locais de contato dos associados, mas isso não resultava propriamente em novos negócios. Houve o desenvolvimento de *network*, conhecimento e troca de informação e experiências.

O formato de trabalho desenvolvido pelo Polo de Noivas despertou o interesse dos SEBRAEs de outras regiões do Brasil, interessados em conhecer o Polo de Noivas e seu funcionamento. Por ser algo novo que envolvia diversas empresas diferentes, mas que atuavam no mesmo negócio (casamento), o SEBRAE entendia ser um modelo em que valia a pena o incentivo. Desta forma, o Polo de Noivas muito se apoiou no incentivo do SEBRAE, contribuindo para o crescimento dos associados e manutenção da organização, até certo momento.

Outra falha apontada pelo entrevistado foi a falta de profissionalismo dos gestores na administração do Polo de Noivas. Embora cada um tivesse seu cargo, as funções não estavam sendo desempenhadas a contento.

O fator amizade entre associados e a presidência do Polo de Noivas também foram levantados como uma das possíveis causas do encerramento da empresa, pois os associados deixavam de cobrar as ações do Polo de Noivas pelo relacionamento de amizade existente com seus gestores.

Como aprendizado, os gestores relataram que se fossem recomeçar, não proporiam uma associação fechada, por não funcionar. Entendem que a forma proposta do Polo de Noivas dá chances à criação de “panelas” ou, como define a teoria de redes sociais, à formação de *clicks*, barrando a entrada de novos empresários e depondo contra a associação.

Outra observação quanto à indicação somente de associados ao Polo de Noivas, foi que esta limitação fechava as empresas para o mercado, sendo

entendida agora pelo gestor como uma estratégia que não resultou em benefícios para a associação e seus associados. Em suas palavras, “o mercado é amplo, com muitas oportunidades, e os associados não podem deixar de aproveitá-las, sendo elas originadas no Polo de Noivas ou não”. Isto também foi um aprendizado para a associação, considerando-se que ela deve ser aberta para poder absorver os profissionais e empresas do setor.

Para o gestor-presidente do Polo de Noivas, devia ser claro ao associado que a entidade era uma associação, e assim devia haver o entendimento do que cada um podia fazer para fortalecê-la, sendo o associado o fator diferencial da associação na participação, opinião, concessão de ideias e interação, o que não aconteceu, visto haver pouco envolvimento dos associados tanto nas ações conjuntas e institucionais, como nas reuniões – uma atividade que os próprios associados cobravam.

O SEBRAE tentou mobilizar os associados, que também não dispunham de ferramentas desenvolvidas por ser caso único e pelo fato de cada qual estar, junto com o Polo de Noivas, a descobrir um novo modelo de negócios, tentando desenvolver um plano de ação que surtisse resultados para todos os associados, porque cada empresa associada se focava em um negócio diferente dos outros. Nos demais APLs, as organizações estavam no mesmo ramo, mas no APL de eventos, cada empresa focava um negócio diferente, sendo multissetorial.

Assim, cada ramo de negócio apresentava suas características, suas restrições de mercado, um diferencial de atendimento, formas diferentes de atuar, de trabalhar, concorrências específicas, competições de mercado, etc., representando um negócio complexo para ser administrado.

Para que houvesse um melhor entendimento, efetuou-se um quadro com as dificuldades encontradas pela diretoria do Polo de Noivas e pelo próprio SEBRAE para o desenvolvimento das atividades propostas, as quais, infelizmente, nem sempre atingiram o apoio de 100% dos associados, levando à quebra de confiança e à saída dos associados do Polo de Noivas.

No total, foram identificadas vinte e duas dificuldades, sendo que algumas foram citadas mais de uma vez durante as entrevistas, só que de maneiras diferentes. Conforme as entrevistas, pode-se notar que havia um número bastante elevado de dificuldades encontradas, o que leva a questionar: Como será possível o Polo de Noivas superá-las e retornar ao mercado de maneira organizada e sem que a negatividade promovida em redes sociais prejudique ainda mais a marca Polo de Noivas?

Para os próprios gestores do Polo de Noivas e o consultor do SEBRAE, devido às dificuldades encontradas, à baixa participação dos associados, falta de mecanismos de estrutura de coordenação, quebra de confiança em relação a todos os fatores apontados, é muito difícil que o Polo de Noivas retorne às suas atividades.

É evidente que os associados não se sentem mais seguros, não percebem vantagens e não estão dispostos a desperdiçar seu tempo na recuperação do Polo de Noivas. Eles também não conseguem enxergar a troca de informações e conhecimentos com clareza e têm uma certa dificuldade em trabalhar com concorrentes.

Algumas empresas – principalmente as familiares, que vão passando de pai para filho – são as mais difíceis de se adaptarem às mudanças. Elas até tentam, mas acham mais fácil permanecer em uma zona de conforto, sem precisar investir em treinamentos, aprendizagem e melhorias administrativas – afirma o consultor do SEBRAE, com vasta experiência nesse tipo de organização.

Supõe-se que o fato de maior impacto na dissolução do Polo de Noivas foi o caso de difamação, deixando claro que houve um comportamento oportunista por parte de certos associados, complementado pela competição entre empresas do mesmo segmento, mas sem cooperação dos associados em tentar manter o Polo de Noivas como uma associação que traria mais benefícios e trocas de conhecimento.

O lançamento da pedra fundamental de um *showroom* próprio também foi uma das dificuldades apontadas, pois o evento foi feito, a viagem para o arquiteto foi

paga, o custo foi alto, porém o financiamento da instituição financeira não foi liberado. Este fato deixou muitos associados frustrados e descontentes.

Apesar do número elevado de dificuldades encontradas, o Polo de Noivas trouxe benefícios, como treinamentos, palestras, eventos em conjunto, entre outros. Entretanto, os pontos negativos tiveram um impacto muito mais forte e fizeram com que as pessoas perdessem a credibilidade no tipo de negócio oferecido, onde o que mais se destacou foi o caso de difamação do Polo de Noivas em redes sociais.

Além desses fatos apontados, e como o Polo de Noivas apresentou um negócio novo no mercado, não havia uma receita pronta para poder ser aplicada na associação, que pudesse melhorar a gestão. Malgrado o SEBRAE ter feito toda a análise do negócio e tentado fazer um outro modelo, este não foi implementado. Implementaram-se reuniões por células, treinamentos, palestras, mas um modelo de negócio efetivo não foi criado até hoje.

Infelizmente, as dificuldades encontradas se sobrepuseram às ações realizadas, sempre objetivando os processos de melhoria e o crescimento de todas as empresas associadas.

4.4 Fatores que contribuiriam para que os objetivos fossem atingidos

Com vistas ao entendimento, nas contribuições apontadas pelos integrantes do Polo de Noivas para atingir os objetivos propostos, as respostas que mais apareceram referiram-se à cobrança de maior participação dos associados nos eventos realizados e mais treinamentos e palestras para auxiliá-los na parte gerencial. Já os demais apontaram que um maior contato entre eles e mais comprometimento em relação ao Polo de Noivas iriam contribuir para atingir os objetivos e fortalecer a associação (Quadro 16).

Quadro 16 – O que contribuiria para que os objetivos fossem atingidos, segundo os associados

Quantidade	O que contribuiria para que os objetivos fossem atingidos
------------	---

de Ocorrências	
13	Maior participação dos associados em ações conjuntas e institucionais, como feiras e eventos
7	Mais reuniões e palestras para auxiliar os associados na parte gerencial
4	Maior contato entre os associados
2	Um associado indicar outro para fazer parte do Polo a fim de fortalecer a associação
2	Mais comprometimento dos associados em relação ao Polo

Fonte: Elaborado pela autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte do trabalho apresentam-se os desdobramentos dos resultados encontrados, que respondem aos objetivos propostos e às limitações da pesquisa, e sugerem recomendações para estudos futuros.

A ideia principal da criação do Polo de Noivas foi unir associados do mesmo segmento, no caso de eventos, com o objetivo de maximizar as oportunidades de negócios aos associados, profissionalizando o setor por meio de apoio do SEBRAE São Paulo, o qual preparou modelos de gestão para o setor.

Pode-se constatar que o grupamento de negócios Polo de Noivas trouxe benefícios aos seus associados, porém, o modelo adotado levou o grupamento ao fracasso. Com base na pesquisa realizada, considera-se que o fracasso se deve à definição equivocada de objetivos, especialmente o foco na proposta de criação de um único espaço físico reunindo as empresas participantes, e à realização de *workshops*.

A baixa participação dos integrantes, o excesso de atribuições do presidente e as ações oportunistas de associados, que buscaram criar associações similares, foram fatores que contribuíram para o fracasso do Polo.

Conclui-se que um grupamento desta natureza, cujas empresas atuam por projeto, deve priorizar o fortalecimento de sua marca e focar a definição dos projetos realizados pelo grupo por meio da adoção da figura da profissional que faz a gestão dos projetos – a assessora.

Foram criados eventos ligados ao setor para divulgar a marca e posicioná-la no mercado como um segmento de excelência na área de eventos, com foco no cerimonial de casamentos, bem como *workshops*, palestras e reuniões para os associados.

A perspectiva de crescimento e atuação no mercado se manteve forte por dois anos, porém, a realização da pesquisa com os atuais associados sugere haver certa insatisfação em relação às atividades desenvolvidas. Segundo o presidente do Polo, o fato ocorreu devido à baixa participação dos associados nos eventos realizados, justificada pela falta de tempo ou pouco planejamento dos associados, pois os eventos eram realizados com frequência, bem como reuniões formais e informais com o objetivo de propiciar a troca entre os integrantes sobre novidades de mercado.

Como é possível observar no questionário realizado, alguns associados comentam que não conhecem todos os associados que pertencem ao Polo e também não sabem se a prestação de serviço é de qualidade para que se possa indicá-los. Contudo, o Polo de Noivas envia um cadastro de clientes para todos os associados periodicamente, mas não divulga as prestações dos serviços realizados pelos associados.

Quanto à solicitação da indicação no questionário de duas empresas com as quais cada um dos associados tenha trocado conhecimento, os resultados sugerem que alguns associados não trocam informações entre si, embora participem da mesma associação e compartilhem os mesmos objetivos e mercado. Entre os que trocam conhecimento, fazem-no muitas vezes por operar conjuntamente em um mesmo evento, o que facilita o contato e intercâmbio de informações.

Um outro ponto observado é que quando eles trabalham em conjunto, certamente aprendem um com o outro e exploram a criatividade, apesar de não constar isto nas respostas. Um dos exemplos é quando o decorador trabalha em conjunto com o *buffet*, ou quando o segmento de trajes trabalha em conjunto com o Dia da Noiva, pois trocam informações e conhecimentos.

A maioria dos associados cobra maior realização de eventos de *marketing*, de palestras ligadas ao setor e treinamentos de gestão, além de uma participação em massa dos associados. Outros associados sugerem que devem ser realizadas reuniões formais e informais com participação de todos os associados, para que

todos possam conhecer o trabalho um do outro e trocar mais informações sobre o segmento.

Um objetivo identificado, de acordo com o SEBRAE, é criar um *marketing* conjunto de vendas e compras coletivas, o que traria benefícios a todos e fortaleceria ainda mais o Polo de Noivas. O Polo de Noivas é muito atuante na Região do ABC, como se pôde observar nos eventos realizados desde a sua fundação, porém somente em um evento houve a participação maciça dos associados, e nos demais, apenas uma pequena porcentagem acabou participando.

Segundo o presidente do Polo, há a necessidade de uma participação maior dos associados para fortalecer o setor, tanto que a nova ideia que surgiu e estava em fase de execução foi a criação de um *shopping* em São Bernardo do Campo, totalmente voltado para noivas, com lojas de todos os segmentos deste tipo de evento. No entanto, a ideia não foi bem aceita pelos associados e acabou não sendo efetivada.

Atualmente, conforme entrevistas realizadas com dois ex-diretores do Polo de Noivas e com o próprio presidente, não vêm sendo realizadas mais ações devido a problemas internos, inclusive com difamação do Polo na internet através do *Facebook*, caso este que está sob investigação. Houve também alguns problemas internos, na parte da diretoria, com utilização de ideias do Polo de Noivas para abertura de novos negócios, sendo que essas pessoas permaneciam na diretoria e tiveram que ser expulsas por falta de ética.

O presidente afirma que o Polo de Noivas não foi fechado efetiva e documentalmente; eles estão apenas esperando o desfecho das investigações sobre a difamação, para que possam voltar a efetuar ações institucionais e conjuntas.

Já os ex-diretores entrevistados acreditam que no ponto em que está, o Polo de Noivas não irá retornar às suas atividades. Segundo eles, talvez possa retornar em um outro formato diferenciado e com outra denominação, pois dizem que a

marca está saturada na região devido a todos os fatores descritos e é muito difícil retomar o negócio.

De um modo geral, conforme entrevista com o consultor do SEBRAE que auxiliou o Polo de Noivas, o associativismo está em um momento crítico, uma vez que as novas tecnologias acabam afastando as pessoas, e as pessoas precisam de *network*. Segundo ele, não se tem tempo para mais nada, além de trabalhar, ou seja, por que sair da empresa se pode ser feita uma reunião via Skype em tempo real, ou trocar mensagens via e-mail ou celular? Para ele, o fundamental para uma associação é a *network*, o contato físico, o conhecer as pessoas e saber em que ponto elas podem se tornar parceiras ou não.

O Polo de Noivas, por ser uma ideia inovadora, tinha tudo o que era necessário para se tornar líder no mercado de eventos na região, que é o que descreve na sua missão: visão e valores, mas infelizmente, ao lidar com pessoas e depender delas, tudo fica mais difícil, pois se está lidando com ética, caráter, tempo, dinheiro e tecnologias.

De acordo com o SEBRAE, na verdade o Polo de Noivas era um formato de APL totalmente diferente de tudo o que o SEBRAE já tinha apoiado antes, tanto que foi efetuado um estudo específico para analisar o negócio e estabelecer um plano de ação para os associados.

As entrevistas realizadas com os membros da diretoria do Polo de Noivas foram de fundamental importância para esclarecimento de diversos fatores demonstrados na pesquisa, pois foram entrevistas feitas pessoalmente, o que demonstra o interesse deles em achar respostas de por que a associação não deu certo, bem como superar as dificuldades encontradas.

No momento, o Polo de Noivas está com suas atividades estancadas e não tem previsão de retorno às atividades, devido a todos os fatores descritos nesta pesquisa, embora o presidente afirme que se trata de uma situação transitória. No entanto, os associados pesquisados e os demais membros da diretoria entrevistados não possuem a mesma visão.

Para o presidente do Polo de Noivas, a associação não está encerrada oficialmente, a marca é forte e ainda existe, e após passar esta crise, prometem retornar com novas ideias e ações melhor estruturadas, inclusive abrindo espaço para novas pesquisas acadêmicas.

A pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser explicitadas com a finalidade de auxiliar no entendimento dos resultados obtidos. Houve certo grau de dificuldade para a realização do levantamento de campo, por haver hesitação dos associados em responder às questões propostas, dificuldade esta não detectada na fase do pré-teste.

De 37 associados, 17 tiveram suas respostas validadas, sendo que as demais não foram objetivas e acrescentaram muito pouco à pesquisa, e alguns se recusaram a responder, sendo que houve a intervenção da pesquisadora junto aos demais para a obtenção das respostas, porém sem muito sucesso.

Para pesquisas futuras, recomenda-se buscar novos estudos para o desenvolvimento da teoria dentro do setor de serviços, mais aprofundamento nos temas abordados, ou ainda temas adjacentes, como análise comparativa de resultados de desempenho na participação do Polo de Noivas e o ganho nas atividades em rede, em governança corporativa, na indústria criativa como um todo.

Sugere-se, ainda, que sejam criadas medidas de desempenho como ferramentas de suporte às empresas que fazem parte do Polo de Noivas.

Novas pesquisas podem ser realizadas para entender os motivos de adesão parcial dos empresários do setor, visando a superar as dificuldades encontradas e buscando evidenciar os motivos alegados pela desistência de participação dos associados ao Polo de Noivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBINO, V.; CARBONARA, N.; GIANNOCARO, T. **Supply chain corporation in industrial districts: a simulation analysis.** *Eur J Oper Res*, 177 (1), pp. 261-280, 2007.
- ALTENBURG, T. & MEYER-STAMER, J. How to Promote *Clusters*: Policy experiences from Latin América. In: **Clusters e Sistemas Locais de Inovação.** Estudos de Caso e Avaliação da Região de Campinas. I.E./UNICAMP, setembro 1999.
- ANDERSON, E. Two Firms, One Frontier. On Assessing Joint Venture. Performance. **Sloan Management Revue**, vol. 31, n. 2, pp.19-30, 1990.
- ANDREWS, K.R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3 eds. Bookman, 2001.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade do conhecimento no contexto das redes interorganizacionais.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.
- BALESTRIN, A. & VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME: Teorizações e Evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 8. Edição Especial, pp. 203-228, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **ERA – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, vol. 45, n. 3, pp. 52-64, jul./set., 2005.
- BALESTRIN, A. & VERSCHOORE, J.R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos. Proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n. 4, pp.153-177, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASKERVILLE, R. & DULOPOVICI, A. **The theoretical foundations of knowledge management.** Geórgia State University, 2006.
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO *et al.* **Empresários e empregos em novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP & A, 1999.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A Brazilian Approach to external debt negotiation. **Lasa Forum**, vol. XIX, n. 4. Latin American Studies Assotiation: Winter 1989. Paper presented at the Foutteenth Latin American Studies Association International Congress, New Orleans, March, 1989a.
- CASAROTTO Filho, N. & PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1998.

- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, v.1, 1999.
- CROSS, R.; NOHRIA, N.; PARKER, A. Six myths about informal networks and how to overcome them. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, Spring, v.43, DCMS (Department for Culture, Media and Sport).
- DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREIRE, J.R. *et al.* Busca do conhecimento técnico-científico: análise de rede informal interorganizacional. In: **ALTEC 2013**. Políticas e Gestão de Ciência e Tecnologia nos espaços latinos-iberoamericanos. Porto, Portugal, 2013.
- FUSCO, J.P.A. **Cadeias de Fornecimento e Redes de Empresas**. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.
- GARCEZ, C.M.D. Sistemas Locais de inovação na Economia do Aprendizado: uma Abordagem Conceitual. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n.14, 2000.
- GARCIA, R. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. **Ensaio FEE**, v. 27, n. 2, pp. 301-324, 2006.
- GERINGER, J. & HERBERT, L. Measuring Performance of International Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**, n.2/q551/1977/1979/1980.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GULATI, R. Alliances and network. **Strategic Management Journal**, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Special Issue: Strategic Networks Chichester, v. 21, Iss. 3, pp. 203-215, Mar 2000.
- HOWKINS, J. **The Creative Economy: how People Make Money from Ideas**. Penguin Books Limited, 2001.
- HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Vienna: Discussion Paper n.1, 1995.
- HUNT, M.S. **Competition in the major home appliance industry 1960-1970, unpublished doctoral dissertation**. Harvard University, 1972.
- KARAEV, A.; KOH, S.L.; SZAMOZI, L.T. The cluster approach and some competitiveness: a review. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.18, n.7, pp. 818-835, 2007.

KIRSCHBAUM, C. Renascença da indústria brasileira de filmes: destinos entrelaçados? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 46, n. 3, pp. 58-71, jul./set., 2006.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988.

KRUGMAN, P. The role of geography in development. **International Regional Science Review**, v. 22, n. 2, pp. 142-161, 1999.

LEMOS, C. **Notas preliminares sobre inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. I.E./UFTJ, 1997.

LIMA, R.P. Proposta de um modelo de gestão de desempenho e conhecimento para aglomerados industriais. Texto de qualificação apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. **Engenharia de Produção**, 2011.

LLORENS, H. & TELL, J. The emergent pré-requisites of managerial learning in small firm networks. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, ns. 3 e 4, pp. 292-307, 2001.

MANUAL DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. **Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL)**.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

MARTELETO, R.M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da informação**. Brasília, v. 30, n.1, pp. 71-81, jan./abr., 2001.

NESS, W. & WOLKEMA, R. **Estudos de negócios**. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

NEWMAN, M.E.J. **Networks: an introduction**. Oxford: Oxford University, 2010.

PITASSI, C. & MACEDO SOARES, T.D.L.V.A. The strategic relevance of information technology for the business to business organization. In: **Balas Conference**. Proceedings: San Diego, 2001.

PORTER, M.E. **Aglomerados e competições: novas agendas para empresas, governos e instituições**. Rio de Janeiro: Campus, '1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROBST, G. *et al.* **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Buckman, 2002.

QUINN, J.B. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brien. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHMITZ, H. Colletive efficiency and increasing returns. **IDS Working**, v. 50, mar. 1997.

SEUFERT, A; VON KROGH, G.; BACH, A. Toward knowledge networking. **Journal of Knowledge Management**, v.3, n. 5, pp.180-190, 1999.

SILVEIRA, M.A.P. & FARINA, M.C. **Análise das Redes Sociais como Ferramenta que Contribui para a Melhoria das Relações entre Empresas Participantes de um APL de Eventos**, 2013.

SORDI, J.O. **Administração da Informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

TONI, A.F. & NASSIMBENI, G. Small and médium district enterprises and the new product. **Development challenge: evidence from Italian eyewear district operations and production management**, v. 23. n. 6, pp. 678-697, 2003.

UNIDO. Development of clusters and networks of SMEs. **The UNIDO Programme**. Disponível em: <<http://www.unido.org>>. Acesso em: 4 de setembro de 2013.

VERSCHOORE, J.R. & BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica USP**, v. 1, n.1, art. 2, jan./jun. 2008.

ZACCARELLI, S.B. *et al.* **Clusters e redes de negócios: uma visão para a gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

WEGNER, D. *et al.* Fatores críticos para a formação de *clusters* e redes de empresas: um estudo exploratório. VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD. VII. **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

APÊNDICE A

Caro lojista,

A Diretoria do Polo de Noivas pede para você responder ao questionário elaborado pela equipe do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Acredita-se que este trabalho ajudará muito na compreensão do objetivo do Polo de Noivas.

Empresa _____

Para cada integrante do Polo de Noivas, você deve indicar se:

1. Segue abaixo a relação dos participantes do Polo de Noivas. Assinale aqueles com os quais você já trocou informações importantes para o seu trabalho:

Anastácia Doces Finos	Maison Athenas
Automatika Digital Image	Maison Lafayette Beleza e Saúde
Bottini's Eventos	Marcelo's Rigor
Buffet Estação Jardim	MG Decorações
Buffet Status	Minuetto Orquestra e Coral
Buffet Styllu's	Neo Turismo
Buffet Tutti Noi	Nivalmix
Cari Internacional	Núcleo A de Fotografia e Cinema
Casa do Joalheiro Santo André	Okumura Flores e Decorações
Dardo Mora Studio	Padre Bruno Celebrante
Elegance Veículos Especiais	Parmênion Eventos Nobres
Empório do Bacalhau	Pepper Drinks
Espaço Serra do Mar	Promenade Coral e Orquestra
Estúdio Celso Vick	Salone
First Eventos	Samyr Buffet
Floricultura Rosa Fernanda	Só a Rigor
Gráfica Meca Convites	Temátika Soluções em Eventos
Grande Ville Buffet e Eventos	Vestire-Rigor e Social
Já Fui Santa	Wagner Maia Fotografias
Joanna Guidorizzi Calçados	Hotel Blue Tree Towers

2. Descreva como foi a troca de informação/ação conjunta com pelo menos dois participantes do Polo de Noivas, indicando quem são eles e relatando a experiência de forma detalhada.

3. Na sua opinião, qual(is) deve(m) ser o(s) principal(is) objetivo(s) do Polo de Noivas?

4. O que contribui para que o(s) objetivo(s) que você apontou na questão anterior possa(m) ser atingido(s)?

5. E o que dificulta para que esse(s) objetivo(s) seja(m) atingido(s)?

APÊNDICE B

QUADRO DE RESPOSTAS DOS ASSOCIADOS DO POLO

Associados Respondentes	Associados que trocaram informações	Segmento	Quais as experiências trocadas?	Qual deve ser o principal objetivo do Polo?	Contribuição para atingir os objetivos	Dificuldades para se atingir os objetivos
Associado 1	Locação de Veículos e Fotografia	Doces Finos	Indicações de clientes	Agregar valor à marca, divulgando e atraindo novos clientes.	Trabalho em conjunto com os associados.	Falta de troca de informações e indicações de novos clientes pertencentes ao Polo.
Associado 2	Fotografias e Transporte	Eventos Musicais	Compartilhamento de ideias e motivação	Promover as empresas entre os próprios participantes e tornar-se referência no mercado de casamentos, valorizando ainda mais o serviço de cada empresa.	Cada empresa deve conhecer a qualidade dos serviços dos demais associados para poder indicar o outro. Maior comprometimento das empresas na divulgação do Polo e seus participantes.	Muitos associados do Polo indicam empresas de fora do Polo, o que já mostra uma falta de interesse com o crescimento do Polo e seus associados.
Associado 3	DJ's e Decoração	Buffet	Indicações de clientes e troca de informações sobre festas temáticas	Atrair novos clientes e manter a qualidade e identificação da marca.	Maior comprometimento dos associados e marketing.	Falta de conhecimento dos demais associados e suas prestações de serviços.
Associado 4	Som e Luz e Decoração	Buffet	Compartilhamento de ideias e clientes	Unir os associados com o objetivo comum de atrair novos clientes.	Mais encontros formais e troca de informações gerenciais e de marketing.	Não tem contato com os demais associados e não sabe o tipo de serviço e qualidade que eles oferecem.
Associado 5	Doces, DJ's e	Buffet	Indicação de	Manter um selo de	Mais palestras e	Falta de tempo dos

	Decoração		clientes e projetos em conjunto	qualidade que atraia os clientes e lhes traga confiança.	encontros sobre gerenciamento e troca de informações atualizadas sobre o mercado.	associados em participar das ações conjuntas realizadas, o que dificulta o conhecimento da sua prestação de serviço.
Associado 6	DJ's e Som e Luz	Buffet	Projetos de casamentos realizados em conjunto.	Mostrar aos associados os benefícios de se trabalhar em conjunto por um mesmo objetivo.	Troca de informações sobre o mercado, palestras atualizadas sobre gerenciamento.	Falta de contato com os demais associados.
Associado 7	Trajes	Dia da Noiva	Troca de informação sobre moda e estilo.	Indicação de novos clientes e parceria com os demais associados, fazendo com que um indique outro que pertence ao Polo.	Maior participação em eventos conjuntos para que se possam conhecer os demais associados e formar um círculo profissional atuante no mercado.	Quando há eventos, não há participação de 100% dos associados.
Associado 8	Nenhum	Jóias e Alianças	Nenhuma	Promover eventos para divulgar a marca e demonstrar as noivas que as empresas da associação possuem excelência.	O Polo tem uma boa divulgação nas redes sociais, participação ativa em eventos de noivas e organização de feiras.	Os associados devem fazer parte desta divulgação, conhecendo e indicando empresas que façam parte do Polo e não empresas de fora.
Associado 9	Saiu do Polo por ter achado que as ações foram paralisadas.	Fotografias e Filmagens				
Associado 10	Todos	Aluguel de Veículos	Como Presidente, incentivava os associados a participar de forma mais intensa, deixando claro que	Os associados devem interagir, trocar informações, experiências, para que haja crescimento interno, refletindo no	Maior participação dos associados.	A falta de tempo e comprometimento com os associados e não designar alguém interno para se corresponder com a

			o associado é a associação em ação conjunta.	mercado de casamentos.		associação.
Associado 11	<i>Buffet's e Bartender</i>	Bebidas	São clientes diretos, efetuando compras no estabelecimento para a realização de casamentos.	Manter os associados em contato e enaltecer o selo de qualidade.	Mais eventos onde a maioria dos associados participe e se conheça melhor.	Não conhece 100% dos associados, e isto faz toda a diferença.
Associado 12	<i>DJ's, Bartender</i>	<i>Buffet</i>	Festas realizadas em conjunta e troca de informações sobre festas temáticas. Projetos em conjunto.	Marketing do selo de qualidade das empresas associadas ao Polo.	Palestras, eventos, reuniões para trocar ideias de novos projetos.	Maior participação dos associados.
Associado 13	Devido à situação em que se encontra o Polo, preferiu não responder.	Som, Luz e DJ's				
Associado 14	Nenhum	Gráfica	Nenhuma	Uma empresa indicar outra.	Fidelidade na parceria e uma empresa indicar outra, porém que pertença ao Polo.	Os próprios associados não se ajudam. Indicam lojistas de fora do Polo.
Associado 15	Calçados e Turismo	<i>Lingeries</i>	As duas mantém folhetos da empresa e indicam aos clientes, promovendo o associado.	Cada um ter respeito e confiança no trabalho do outro, para poder indicar aos clientes.	Maior contato de um associado com o outro.	Falta de comprometimento com o grupo.
Associado 16	Dia da Noiva	Calçados	Troca de informações sobre moda e estilos.	Mais divulgação do Polo além dos <i>mailings</i> .	Realização de mais eventos e encontros, tanto formais quanto informais.	Não conhece todos os associados, somente com o que trabalha diretamente.
Associado 17	Transporte	Aluguel de trajas	Indicações de clientes	Angariar clientes para os associados, porém	Troca de informações, mais encontros, mais	Falta de comunicação e restrição em

				não sentiu mudança no aumento de clientes.	treinamentos e maior comprometimento dos associados.	mailings.
Associado 18	Buffets	Decorações	Troca de ideias e inovações. Projetos em conjunto.	Maior divulgação do Polo e participação dos associados.	Realizações de eventos que atraíam 100% dos associados.	Os associados não se envolvem 100% com o Polo e acabam indicando empresas de fora.
Associado 19	Buffets e Igrejas	Banda e Coral	Blue Tree – parceria em evento dividindo espaço, custos, experiências e mailing de noivas. First Eventos – troca de mailings e experiências com as noivas, indicações.	Indicação de clientes, troca de informações sobre o mercado.	Promover eventos formais de modo a motivar os associados a terem maior participação no Polo.	Falta de tempo dos associados em se dedicar ao Polo.
Associado 20	Buffets, Lingeries e Hotel	Agência de Turismo	Nenhuma	Divulgar o nome das empresas associadas, dando segurança e credibilidade ao mercado. Promoção de eventos para captar noivas. Aproximar os integrantes do Polo.	O associado tenta fazer uma network com os associados com o objetivo de obter uma troca de indicação de serviços. Participa de eventos para captação de noivas e reuniões para melhorias e novas propostas.	Liderança e organização; falta de organização dos diretores; foco nos principais objetivos do Polo; intrigas entre os participantes (falta de união).
Associado 21	Nenhum	Lista de Casamento	Participação em mesma cerimônia de casamento. Projetos em conjunto.	Indicação de clientes, fortalecimento do selo do Polo de Noivas	Eventos dedicados aos associados, esclarecendo dúvidas e trazendo novas ideias.	Maior dedicação dos associados.
Associado 22	Buffets e Igrejas	Fotografia		Troca de informações sobre novos clientes e	Palestras gerenciais, palestras de motivação e	Uma maior adesão dos associados em se

				indicação dos membros do Polo.	esclarecimento do objetivo do Polo.	comprometerem a participar dos eventos do Polo.
Associado 23	Saiu do Polo há dois meses e não informou o motivo.	Decorações	Troca de ideias e inovações. Projetos em conjunto.			
Associado 24	<i>Buffets</i> e Fotografia	<i>Bartenders</i>	Todos os citados são parceiros, independentemente do Polo.	Auxiliar os associados com palestras e cursos para melhorar a gestão, ajudar na captação de clientes e elevar o nome dos associados.	Aproximar-se dos parceiros e pegar auxílio com o SEBRAE para ter uma gestão organizada.	Falta de comprometimento dos associados.
Associado 25	<i>Buffets</i> e Igrejas	Banda e Coral	Realização de casamentos em conjunto. Projetos em conjunto.	Indicação de novos clientes e fortalecimento do Selo de Qualidade.	Reuniões formais para troca de ideias e novidades do mercado.	Falta de comprometimento dos associados em indicar somente associados.
Associado 26	Trajes	Dia da Noiva	Troca de ideias sobre moda e estilos.	Troca de indicação de novos clientes.	Maior contato entre os associados e que um saiba o que o outro proporciona no mercado.	Não conhece todos os associados, e isto faz falta para boas indicações.
Associado 27	DJ's, Luz e Som	<i>Buffet</i>	Projetos de casamentos em conjunto.	Indicação de clientes entre os associados.	Maior envolvimento dos associados e participação nas reuniões realizadas para troca de informações	Maior participação dos associados.
Associado 28	Dia da Noiva	Trajes	Troca de ideias sobre moda e estilos.	Troca de indicação de clientes.	Mais divulgação do Polo em eventos e maior participação dos associados.	Pequena porcentagem dos associados se envolve por falta de tempo e planejamento.
Associado 29	Dia da Noiva	Trajes	Troca de ideias sobre moda e estilos.	Troca de informações sobre atualidades de mercado.	Palestras sobre gerenciamento e importância da fixação da marca.	Restrição em mailings e poucos encontros de 100% dos associados.
Associado 30	<i>Buffets</i> e Igrejas	Fotografia	Realização de	Troca de informações	Maior número de eventos	Nos eventos

			casamentos em conjunto. Projetos em conjunto.	sobre atuação no evento.	para agregar conhecimento e fazer com que os associados se planejem melhor.	realizados há pouca participação de associados.
--	--	--	---	--------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Ações Conjuntas - Troca de Informações	
12	Preparação de noivas/realização de casamentos em conjunto (não especificada a troca específica ocorrida)
6	Indicação de clientes
1	Troca de Informações sobre festas temáticas
1	Troca de Folhetos
1	Troca de <i>mailings</i>

Objetivos do Polo	
16	Indicação e Atração de Novos Clientes.
10	Promoção e Fixação da Marca como Referência de Qualidade no Mercado de Casamentos, bem como das Empresas Associadas.
7	Maior participação dos associados para divulgar o que cada um faz entre eles mesmos e parcerias.
3	Mais eventos formais e informais para troca de informações.
3	Troca de informações sobre o segmento de casamentos e ações institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

O que contribui para que os objetivos sejam atingidos

13	Maior participação dos associados em Ações Conjuntas e Institucionais, como Feiras e Eventos.
7	Mais reuniões e palestras para auxiliar os associados na parte gerencial.
4	Maior contato entre os associados.
2	Um associado indicar o outro que faça parte do Polo para fortalecer a associação.
2	Mais comprometimento dos associados em relação ao Polo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dificuldades para atingir os objetivos	
11	Falta de comprometimento dos associados com o grupo.
6	Pouca participação dos associados nas reuniões e eventos.
4	Falta de conhecimento dos associados e suas prestações de serviços.
4	Indicação de lojistas de fora do Polo.
2	Falta de troca de informações e indicações de novos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO POLO DE NOIVAS

CAPÍTULO I - DA DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO E OBJETIVO

Art. 1º - A Associação Polo de Noivas do Grande ABC é uma pessoa jurídica do direito privado, organizada por empresas do setor de eventos sociais e empresariais, para fins não econômicos, que se regerá por este Estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

Art. 2º - A Associação terá sua sede na Rua Domingos Bertaglia, 46, conj.37, Bairro Alvinópolis, Município de São Bernardo do Campo – SP, e foro jurídico na comarca de São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo.

Art. 3º - O prazo de duração da Associação é por tempo indeterminado e o exercício social coincidirá com o ano civil.

Art. 4º - É objetivo da Associação a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das atividades e defesa de seus associados.

Art. 5º - Para a consecução do seu objetivo, a Associação poderá:

- a) adquirir, construir ou alugar os imóveis necessários às suas instalações administrativas, tecnológicas, de armazenagem e outras;
- b) manter serviços próprios de atividades promocionais, culturais e educativas tais como: seminários, palestras, exposições, publicações e tarefas afins;
- c) filiar-se a outras entidades congêneres sem perder sua individualidade e poder de decisão.

CAPÍTULO II - DOS ASSOCIADOS

SEÇÃO I - DA ADMISSÃO, DEMISSÃO, EXCLUSÃO E ELIMINAÇÃO

Art. 6º - Podem ingressar na associação empresas do setor de eventos legalmente constituídas com sede estabelecida nas cidades de Santo André, São

Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, que concordem com as disposições deste Estatuto e que, pela ajuda mútua, desejem contribuir para a consecução dos objetivos da associação.

- a) A admissão poderá ficar condicionada à demanda e capacidade técnica de prestação de serviços.
- b) A empresa associada deverá credenciar oficialmente um representante.
- c) Os associados serão divididos em:
 - Sócio A** – os que constituíram a Associação e estão relacionados na Ata de Constituição;
 - Sócio B** – os que foram admitidos após a constituição da Associação.

Art. 7º - À demissão dar-se-á a pedido do associado, mediante carta dirigida ao Diretor-Presidente, não podendo ser negada permanecendo, o associado, responsável por obrigações financeiras assumidas até a data de demissão.

Art. 8º - A exclusão será aplicada pela Diretoria, por justa causa, ao associado que infringir qualquer disposição legal ou estatutária, depois do infrator ter sido notificado por escrito.

§ 1º- O atingido poderá recorrer para a Assembleia Geral dentro do prazo de trinta (30) dias, contados da data do recebimento da notificação;

§ 2º- O recurso terá efeito suspensivo até a realização da primeira Assembleia Geral que deliberará sobre o assunto.

§ 3º- A exclusão considerar-se-á definitiva se o associado não tiver recorrido da penalidade, no prazo previsto no § 1º deste artigo.

Art. 9º- A eliminação do associado ocorrerá por morte física, por incapacidade civil não suprida, ou ainda por deixar de atender aos requisitos exigidos para a sua admissão ou permanência na associação.

SEÇÃO II - DOS DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES

Art. 10- São direitos do associado:

- a) gozar de todas as vantagens e benefícios que a Associação venha conceder;
- b) votar e ser votado para membro da Diretoria ou do Conselho Fiscal. A partir do momento de completar 365 dias como associado;

- c) participar das reuniões da Assembleia Geral, discutindo e votando os assuntos que nelas se tratarem;
- d) consultar todos os livros e documentos da associação, em épocas próprias;
- e) solicitar, a qualquer tempo, sob compromisso de sigilo, esclarecimentos e informações sobre as atividades da Associação e propor medidas que julgue de interesse para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;
- f) convocar a Assembléia Geral e fazer-se nela representar, nos termos e nas condições previstas neste Estatuto;
- g) demitir-se da Associação quando lhe convier.

§ Único - O associado que aceitar estabelecer relação empregatícia com a associação, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que deixar o emprego.

Art. 11- São deveres do associado:

- a) observar as disposições legais e estatutárias, bem como as deliberações regularmente tomadas pela diretoria e pela Assembléia Geral;
- b) respeitar os compromissos assumidos para com a Associação;
- c) manter em dia as suas contribuições;
- d) contribuir, por todos os meios ao seu alcance, para o bom nome e para o progresso da associação.

Art. 12- Os associados não responderão, ainda que subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela Associação, salvo aquelas deliberadas em Assembléia Geral e na forma em que o forem.

CAPÍTULO III - DO PATRIMÔNIO

Art. 13- O patrimônio da associação será constituído:

- a) pelos bens de sua propriedade;
- b) pelos auxílios, doações ou subvenções provenientes de qualquer entidade pública ou particular, nacional ou estrangeira;
- c) pelas contribuições dos próprios associados, estabelecidas anualmente pela Assembléia Geral;

- d) pelas receitas provenientes da prestação de serviços decorrentes do exercício de suas atividades

CAPÍTULO IV - DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

SEÇÃO I - DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 14- A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo e dentro dos limites legais, e deste Estatuto, poderá tomar toda e qualquer decisão de interesse para a sociedade e suas deliberações vinculam e obrigam a todos e ainda que ausentes e discordantes.

Art. 15- A Assembléia reunir-se-á ordinariamente, uma vez por ano, no decorrer do 1º trimestre e, extraordinariamente, sempre que for julgado conveniente;

Art. 16- Compete à Assembléia Geral Ordinária, em especial:

- a) apreciar e votar o relatório, balanço e contas da Diretoria e o parecer do Conselho Fiscal;
- b) eleger e empossar os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- c) estabelecer o valor da contribuição anual dos associados;
- d) conceder títulos honoríficos a pessoas físicas ou jurídicas que por sua colaboração à associação o mereça.

Art. 17- Compete à Assembléia Geral e Extraordinária, em especial:

- a) deliberar sobre a dissolução voluntária da Associação e, neste caso, nomear os liquidantes e votar as respectivas contas;
- b) decidir sobre a mudança do objetivo e sobre a reforma do Estatuto Social;
- c) outros assuntos de interesse da sociedade.

Art. 18- É de competência da Assembléia Geral, ordinária e extraordinária, a destituição da Diretoria e do Conselho Fiscal.

§ Único- Ocorrendo a destituição, que possa comprometer a regularidade da administração ou fiscalização da Associação, a Assembléia poderá designar diretores e conselheiros fiscais provisórios, até a posse de novos, cuja eleição se fará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 19- O “quorum” para a instalação da Assembleia Geral será de 2/3 (dois terços) do número de Associados, em primeira convocação, 1/3 (um terço) do número de Associados em segunda convocação, uma hora após a primeira e qualquer número de associados em terceira convocação, uma hora após a segunda.

§ 1º- Os assuntos referidos no inciso b do artigo 17 e artigo 18, só podem ser deliberados em primeira ou segunda convocação.

§ 2º- As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos dos associados presentes, excetuando-se os casos previstos no inciso b do artigo 17 e artigo 18 onde é exigido o voto de 2/3 (dois terços) dos associados presentes para deliberação.

§ 3º- Cada associado terá direito a um só voto, através do representante legal, sendo que a votação será pelo voto secreto salvo deliberação contrária pela assembleia.

Art. 20- A Assembleia será normalmente convocada pelo Diretor-Presidente, mas, se ocorrerem motivos graves ou urgentes, poderá também ser convocada por qualquer outro membro da Diretoria, pelo Conselho Fiscal, ou ainda por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos direitos sociais, após a solicitação não atendida.

Art. 21- A Assembleia Geral será convocada com antecedência mínima de 07 (sete) dias, mediante aviso enviado aos associados e fixados nos lugares públicos mais frequentados.

Art. 22- A Mesa de Assembleia será constituída pelos membros da Diretoria ou, em suas faltas ou impedimentos, pelos Membros do Conselho Fiscal.

§ Único- Quando a Assembleia não tiver sido convocada pelo Diretor-Presidente, a Mesa será constituída pelos membros da Diretoria ou, em suas faltas ou impedimentos, pelos Membros do Conselho Fiscal.

Art. 23- O que ocorrer nas reuniões de Assembleia deverá constar de Ata, aprovada e assinada pelos membros da Diretoria, e do Conselho Fiscal presentes, por uma comissão de 05 (cinco) associados designados pela Assembleia e, ainda, por quantos os queiram fazer.

SEÇÃO II - DA ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

Art. 24- A administração e fiscalização da associação serão exercidas, respectivamente, por uma Diretoria e por um Conselho Fiscal.

Art. 25- A Diretoria será constituída por 06 (seis) elementos efetivos, com as designações de Diretor-Presidente, Diretor-Vice-Presidente, 1º e 2º Diretores-Secretários e 1º e 2º Diretores-Tesoureiros, eleitos, para um mandato de 04 (quatro) anos, entre associados em pleno gozo de seus direitos sociais, sendo permitida a reeleição.

§ Único- Nos impedimentos superiores a 90 (noventa) dias, ou vagando, a qualquer tempo, algum cargo da Diretoria, os membros restantes deverão convocar a Assembleia Geral para o devido preenchimento.

Art. 26- Compete à Diretoria, em especial:

- a) estabelecer normas, orientar e controlar todas as atividades e serviços da Associação;
- b) analisar e aprovar os planos de atividades e respectivos orçamentos, bem como quaisquer programas próprios de investimentos;
- c) propor à Assembleia Geral o valor da contribuição anual dos associados e fixar as taxas destinadas a cobrir as despesas operacionais e outras;
- d) contrair obrigações, transigir, adquirir, alinear ou onerar bens móveis, ceder direitos e constituir mandatários;
- e) adquirir, alinear ou onerar bens imóveis, com expressa autorização da Assembleia Geral;
- f) deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação ou exclusão de associados;
- g) indicar o banco ou os bancos nos quais deverão ser feitos depósitos do numerário disponível e fixar o limite máximo que poderá ser mantido em caixa;
- h) zelar pelo cumprimento das disposições legais e estatutárias e pelas deliberações tomadas pela Assembleia Geral;
- i) deliberar sobre a convocação da Assembleia Geral;

- j) apresentar à Assembleia Geral Ordinária o relatório e as contas de sua gestão, bem como o parecer do Conselho Fiscal;
- k) nomear, dentre os associados, responsáveis pelos departamentos, que forem criados;

Art. 27- A Diretoria considerar-se-á reunida com a participação mínima de 3 de seus membros efetivos, sendo as decisões tomadas por maioria simples de votos;

§ Único- Será lavrada Ata de cada reunião, em livro próprio, no qual serão indicados nomes dos que comparecerem e as resoluções tomadas. A Ata será assinada por todos os presentes.

Art. 28- Compete ao Diretor-Presidente:

- a) supervisionar as atividades da associação, através de contatos assíduos com os restantes membros da Diretoria e com o Gerente;
- b) autorizar os pagamentos e verificar frequentemente o saldo de “caixa”;
- c) convocar e presidir as reuniões da Diretoria e da Assembleia Geral;
- d) apresentar à Assembleia Geral, o relatório e o balanço anuais, como o parecer do Conselho Fiscal;
- e) representar a Associação, em juízo e fora dele.

Art. 29- Compete ao Diretor-Vice-Presidente assumir e exercer as funções de Diretor-Presidente, no caso de ausência e vacância;

Art. 30- Compete ao Diretor-Secretário:

- a) lavrar ou mandar lavrar as Atas das reuniões da Diretoria e da Assembleia Geral, tendo sobre sua responsabilidade os respectivos livros;
- b) elaborar ou mandar elaborar a correspondência, relatórios e outros documentos análogos;
- c) zelar para que a contabilidade da Associação seja mantida em ordem e em dia;
- d) verificar e visar os documentos de receita e despesa;
- e) substituir o Diretor-Vice-Presidente no caso de ausência ou vacância.

Art. 31- Compete ao 2º Diretor-secretário substituir e exercer as funções de 1º Diretor-Secretário no caso de ausência e vacância;

Art. 32- Compete ao Diretor-Tesoureiro:

- a) arrecadar as receitas e depositar o numerário disponível, no banco ou bancos designados pela Diretoria;
- b) proceder exclusivamente através de cheques bancários aos pagamentos autorizados pelo Diretor-Presidente;
- c) proceder ou mandar proceder à escrituração do livro auxiliar de caixa, visando-o e mantendo-o sob sua responsabilidade;
- d) zelar pelo recolhimento das obrigações fiscais, tributárias, previdenciárias e outras, devidas ou da responsabilidade da Associação;

Art. 33- Compete ao 2º Diretor-Tesoureiro substituir e exercer as funções de 1º Diretor-Tesoureiro no caso de ausência e vacância;

Art. 34- O Regimento Interno será constituído com base neste Estatuto por normas estabelecidas pelos associados e aprovadas em Assembleia Geral Extraordinária para o respectivo fim.

Art. 35- Para movimentação bancária, celebração de contratos de qualquer natureza, cedência de direitos e constituição de mandatários, será sempre necessária a assinatura de dois Diretores.

Art.36- O Conselho Fiscal da Associação será constituído por 3 membros efetivos e 3 Suplentes, eleitos para um mandato de 4 ano (s), sendo também permitida a reeleição por 2 mandatos consecutivos.

§ 1º- A Diretoria considerar-se-á reunida com a participação mínima de 3 (três) membros, sendo as decisões tomadas por maioria simples de votos.

§ 2º- Será lavrada a Ata de cada reunião, em livro próprio, no qual serão indicados os nomes dos que comparecerem e as resoluções tomadas. A Ata será assinada por todos os presentes.

CAPÍTULO V - DA CONTABILIDADE

Art. 37- A contabilidade da Associação obedecerá as disposições legais ou normativas vigentes e tanto ela como os demais registros obrigatórios deverão ser mantidos em perfeita ordem e em dia.

§ Único- As contas, sempre que possível, serão apuradas segundo a natureza das operações e serviços e o balanço geral será levantado a 31 (trinta e um) de Dezembro de cada ano.

CAPÍTULO VI - DOS LIVROS

Art. 38- A Associação deverá ter:

- a) livro de matrícula de associados;
- b) livro de atas e de reunião da Diretoria;
- c) livro de atas e de reunião do Conselho Fiscal;
- d) livro de atas da Assembleia Geral;
- e) livro de presença dos associados em Assembleia;
- f) outros livros, fiscais, contábeis, etc., exigidos pela Lei e/ou Regimento Interno.

CAPÍTULO VII - DA DISSOLUÇÃO

Art.39- A Associação será dissolvida, por vontade manifestada em Assembleia Geral Extraordinária, expressamente convocada para o efeito, observado o disposto na letra a do artigo 17.

Art. 40- Em caso de dissolução e liquidados os compromissos assumidos, a parte do patrimônio líquido composta pela contribuição dos associados pode ser restituída aos mesmos na proporção individual de suas contribuições. O remanescente será doado a instituição congênere, sediada neste município legalmente constituída, e em atividade para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

§ Único- Não havendo sociedade qualificada nos termos deste artigo, o remanescente será destinado ao Fundo Social e de Solidariedade.

CAPÍTULO VIII - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art .41- É vedada a remuneração dos cargos de Diretoria e do Conselho Fiscal, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;

Art. 42- A Associação não distribuirá dividendos de espécie alguma, nem qualquer parcela de seu patrimônio, ou de suas rendas a título de lucro ou participação no seu resultado, aplicando integralmente o “superávit” eventualmente verificado em seus exercícios financeiros, no sustento de suas obras e atividades e no desenvolvimento de suas finalidades sociais.

Art. 43- O presente Estatuto foi aprovado em Assembleia Geral da constituição realizada nesta data, na qual forma também eleitos os primeiros membros da Diretoria e do Conselho Fiscal, provisório ou não, cujos mandatos terminarão em 30(trinta e um) de Julho de 2013.

Art.44- Os mandatos da Diretoria do Conselho Fiscal perdurarão até a realização da Assembleia Geral Ordinária, correspondente ao seu término.

Art. 45- Este Estatuto poderá ser reformado, no todo ou em parte, mediante deliberação tomada em Assembleia Geral Extraordinária, observado o disposto na letra b do artigo 17 e § 1º e § 2º do artigo 19.

Art. 46- Os casos omissos serão resolvidos pela Assembleia Geral, ouvidas as entidades ou órgãos competentes, ou de acordo com a Lei, quando a capacidade de seus órgãos sociais for insuficiente para tanto.

São Bernardo do Campo, 03 de Agosto de 2009.

Secretário da Assembleia

Presidente da Assembleia

Presidente da Associação

Advogado OAB Nº.