

Análise das competências de relacionamento entre os gestores da cadeia produtiva de confecção do município de Surubim

O presente estudo tem como objetivo analisar a contribuição da competência de relacionamento na articulação da cadeia produtiva de confecções do agreste pernambucano por meio da: descrição das características principais dos gestores que articulam a cadeia; análise das suas habilidades relacionais; e compreensão de como a competência de relacionamento contribui para a performance das parcerias. O estudo conceitual da competência de relacionamento permite compreender as parcerias tendo como substrato a confiança, a satisfação interpessoal, os comprometerimentos e a solução conjunta de problemas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores do setor confeccionista de Surubim, e os dados foram observados através da técnica de análise de conteúdo. A crise econômica e financeira dos últimos anos tem poupado os gestores que possuem a competência relacional mais desenvolvida, uma vez que viabiliza o acesso a novos atores de negócio e a informações relevantes da cadeia, minimizando os impactos negativos dessa conjuntura.

Palavras-chave: Competências de relacionamento; Cadeia Produtiva; Confeccões.

Analysis of the relationship skills among the managers of the production chain of the municipality of Surubim

The present study aims to analyze the contribution of relationship competence in the articulation of the production chain of clothing from the Pernambuco countryside, through: description of the main characteristics of the managers who articulate the chain; analyze relational skills; and understand how relationship competence contributes to the performance of partnerships. The conceptual study of relationship competence allows us to understand partnerships based on trust, interpersonal satisfaction, commitments and joint problem solving. Semi-structured interviews were conducted with managers from the Surubim clothing industry and the data were observed using the content analysis technique. The economic and financial crisis of the last few years has spared the managers who have the most developed relational competence, since it enables access to new business actors, relevant information from the chain, which minimizes the negative impacts of this situation.


Keywords: Relationship Skills; Production Chain; Clothing making.


Topic: **Empreendedorismo**

Received: **08/10/2021**

Approved: **22/12/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Felipe dos Santos Mendes 
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5491382639987833>
<http://orcid.org/0000-0002-7279-8125>
felipemendesipdf@hotmail.com

Nelson da Cruz Monteiro Fernandes 
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9021255927956657>
<http://orcid.org/0000-0002-1662-9300>
cruzfernandes55@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0018

Referencing this:

MENDES, F. S.; FERNANDES, N. C. M.. Análise das competências de relacionamento entre os gestores da cadeia produtiva de confecção do município de Surubim. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.4, p.254-269, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0018>

INTRODUÇÃO

Uma premissa que podemos levantar sem muito receio de errar é a de que as empresas precisam se relacionar com seus pares para sobreviver no mercado. Mas, a despeito de ser um consenso entre os acadêmicos e empresários, o entendimento dessa questão se torna mais claro a partir do momento em que fazemos os seguintes questionamentos: todos os empresários têm competência para se relacionar bem com outros empresários? Como se dá esse relacionamento? Quais as condições necessárias para se relacionar com o outro? O setor de atividade e o nível de desenvolvimento de uma região influenciam nesse processo? O que os empresários perdem se não tiverem essa competência desenvolvida?

O estudo das competências torna-se importante num cenário cada vez mais caracterizado pela competitividade entre países, regiões, organizações e entre os próprios indivíduos (FLEURY et al., 2011). Em momentos marcados por fortes turbulências no âmbito econômico e financeiro, é de suma relevância que os gestores venham a buscar novas formas de manter a viabilidade do negócio. Para isso, é necessário que as competências venham a ser estudadas para melhor compreensão desse perfil, com intuito de contribuir para a otimização dos resultados nas organizações (DUTRA, 2017; PELISSARI, 2007; LE BOTERF, 2003; RAVICHANDRAN, 2018).

Desse modo, o intento deste estudo reside em envolver-se com os empresários em um dos municípios inseridos no polo de confecção do agreste de Pernambuco, analisando as suas habilidades relacionais e como elas podem contribuir para a gestão da cadeia produtiva local em confecções. Mais especificamente, o estudo pretende estudar as competências de relacionamento desses gestores, que se traduzem na predisposição em lidar com os parceiros de negócio de forma eficaz. Em outras palavras, consistem em interagir com os parceiros de tal modo que as necessidades das partes sejam atendidas nas diversas situações de relacionamento de negócio.

Cadeias produtivas são caracterizadas pelo “conjunto de etapas em que são desenvolvidas atividades pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos diversos insumos” (HASENCLEVER et al., 2002). Assim conceituada, a cadeia têxtil e de confecção estudada tem início na agropecuária ou na indústria química, passando pelos processos de fio, tecido, beneficiamento, confecção e terminando no consumidor final (ANTERO, 2006; FUJITA et al., 2015). A cadeia de produção do setor confeccionista é a que detém, no Brasil, o maior número de pequenas e médias empresas, além de produtores informais (MENDES JUNIOR, 2018). As competências de relacionamento podem contribuir com essas interações dentro da cadeia produtiva, já que, em muitos casos, os confeccionistas terceirizam parte do processo produtivo com o intuito de obter redução de custos e flexibilidade. Além disso, existe a interação com os fornecedores de matéria prima, máquinas e equipamentos, que atuam fornecendo os insumos necessários para a produção confeccionista. Sendo assim, nessa cadeia produtiva, as interações entre os agentes tornam-se uma fonte de oportunidades de negócios.

O Município de Surubim, localizado na região agreste de Pernambuco, a aproximadamente 120 km da cidade do Recife, é um importante produtor de confecções no agreste pernambucano, contendo diversas

fábricas, principalmente de médio e pequeno porte, que atuam na fabricação de peças de moda feminina, masculina e infantil. Os confeccionistas do município comercializam suas mercadorias nas feiras e em centros de compra de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.

Em 2019, o arranjo produtivo local de confecções já reunia mais de 20 mil empreendimentos, movimentando mais de um bilhão de reais e gerando cerca de 120 mil empregos diretos e indiretos. O APL produz aproximadamente 800 milhões de peças de vestuário anualmente. De acordo com Lacerda (2013) Pernambuco é o segundo maior produtor de confecção do Brasil, perdendo apenas para o estado de São Paulo. Esse é o cenário em que os gestores têm de fazer uso das suas habilidades nos relacionamentos para a formação de parcerias de sucesso, como vêm defendendo certos autores em outros setores de atividade, como Mohr et al. (1994); Paiva Junior et al. (2012); e Kempner-Moreira et al. (2017).

Vale considerar que estudos de Paiva Junior (2004) já revelaram que o empreendedor busca investir em parcerias de longo prazo, baseadas em resultados significativos para ambas as partes. Com este escopo em vista, o estudo tem a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as competências de relacionamento contribuem para a articulação da cadeia produtiva de confecções de Surubim?**

REVISÃO TEÓRICA

Competências Gerenciais na Administração Contemporânea

A expressão competência tem sido uma das mais empregadas no campo da administração contemporânea. Uns dos primeiros a definirem-na de forma abrangente foram Prahalad e Hammel, caracterizando competências essenciais como “um aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversos tipos de produção e integrar múltiplas tecnologias” (FLEURY et al., 2010). Fleury et al. (2010) destacam que o tema competência tomou significativo impulso a partir da década de 70 com os trabalhos de McClelland, Boyatzis e Spencer, entrando para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a distintas instâncias de compreensão: as competências do indivíduo, das organizações e dos países.

Caracterizando a perspectiva do indivíduo, Fleury et al. (2001) tratam o conceito de competência da seguinte forma “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. Para Le Boterf (2003) competência pode ser entendida de forma ampla como um saber em ação. Para efeito deste estudo, consideramos a seguinte definição de Competência: “o saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY et al., 2001). Para esses autores, as características das competências são: saber agir e decidir, saber mobilizar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Competências de Relacionamento como Ferramenta para o Desenvolvimento do Empresariado

Abordando as competências individuais aplicadas a empreendedores de sucesso do eixo Rio-São Paulo, Mello et al. (2006) constataram a existência de sete competências empreendedoras distintas que se complementam: competências de oportunidade, competências conceituais, competências administrativas, competências estratégicas, competências de comprometimento, competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal e competências de relacionamento.

Neste estudo aplicado às indústrias de confecção, dar-se-á ênfase às competências de relacionamento. De acordo com Paiva Junior (2004), Mello et al. (2006) e Paiva Junior et al. (2012), essas competências estão relacionadas à capacidade de criação e fortalecimento das redes de relacionamento, por meio das habilidades do empreendedor baseadas em atribuições específicas na construção dos relacionamentos.

Para Picchiali (2013) e Ploum et al. (2018), as competências relacionais são fontes geradoras de identificação de oportunidades e geradoras de negócios, por meio da captação e utilização dos recursos oriundos da rede pessoal do empreendedor. Esse desempenho dinâmico é realizado pela convergência de esforços entre os atores das organizações, através da junção de competências dirigida ao alcance da visão empreendedora (FILION, 1999; BACIGALUPO et al., 2016). A verdadeira natureza dos relacionamentos de negócios leva ambos os agentes a se beneficiarem. Essa virtude está atrelada à reciprocidade, para que ocorra o desenvolvimento nos relacionamentos, além de proporcionar a garantia da realização de seus interesses. O processo de desenvolver e cultivar relacionamentos é atrelado à ação e ao pensamento disciplinado (NUOR, 2014).

As competências de relacionamento estão intimamente ligadas às características de personalidade dos indivíduos, fornecendo parcerias de qualidade, com grandes possibilidades de sucesso nas trocas relacionais. Esse tipo de competência pode ser considerado como um grande potencial competitivo nas empresas (RESENDE, 2006; STURM et al., 2017). O empreendedor relacional é um indivíduo que possui recursos essenciais e que promove ativamente os processos de inovação, baseando-se em relações interpessoais estreitas. A efetividade de sua execução em rede é influenciada por fatores como carisma, comunicabilidade e competência técnica (KOCH et al., 2006; WALES, 2016).

Tratando dessas parcerias no mundo dos negócios, Paiva Junior et al. (2010) e Santos et al. (2014) ressaltam que, para serem concretizadas efetivamente, é necessário que os parceiros possam compartilhar de ferramentas, conhecimentos e da crença de que o esforço coletivo trará bons resultados. Além disso, a confiança torna-se um componente indispensável nessa parceria, e sua construção envolve o entendimento das relações de negócio na esfera da equidade (PAIVA JUNIOR et al., 2010; ALSAAD et al., 2019). Segundo Paiva Junior (2004), a competência de relacionamento pode levar o empreendedor a formar articulações de parcerias que auxiliam no cumprimento satisfatório de alianças estratégicas e na proposição de soluções criativas a baixo custo. Essas articulações podem contribuir com a cadeia de confecções por meio de alguns benefícios, como: a compra de tecido em grande quantidade, conseguindo assim adquirir insumos a um

preço mais baixo; a formação de parcerias entre as pequenas empresas que atuam em etapas do processo produtivo, como as facções de costura, os estabelecimentos especializados em corte de tecido e lavanderias, entre outros; e a captação de clientes potenciais por meio da indicação de outros empreendedores do setor que comercializam mercadorias diferentes.

Johannisson (2000) e Idris et al. (2018) destacam que a formação profissional e acadêmica não habilita o empreendedor para o desenvolvimento da competência de relacionamento. Desta forma, torna-se necessário que o empreendedor aprenda a lidar com as pessoas na sociedade, surgindo, assim, a necessidade de se relacionar para obter recursos para a empresa. Leira (2002) e Osagie et al. (2018), enfatizam que, além do aprimoramento técnico, deve-se desenvolver no empreendedor a competência pessoal e interpessoal para obtenção de resultados significativos nos negócios.

É necessário investimento pessoal por parte do empreendedor para que as relações possam obter êxito, por meio da utilização de habilidades de caráter interpessoal, mantendo a coesão do grupo e elevando os ganhos compartilhados em detrimento de ganhos individuais (KOHTAMAKI et al., 2013; KOHTAMAKI et al., 2018). Utilizando esse tipo de investimento em seus relacionamentos, as pessoas constroem credibilidade e proporcionam a atração de recursos para o grupo, possibilitando, dessa forma, o acesso, pelo grupo ou por indivíduos, a recursos no ambiente, reafirmando sua identidade e seu reconhecimento no espaço social (FERNANDES, 2013).

Paiva Junior et al. (2012) e Ismail et al. (2017) enfatizam que a competência de relacionamento e sua importância para o sucesso nas parcerias de negócio estão associadas às habilidades sociais, qualidade nos relacionamentos interpessoais, comportamento comunicativo e desempenho das parcerias. Diante dessa discussão, os autores propõem um modelo teórico baseado nos estudos de Phan et al. (2005), representado na figura 1, em que a interação entre as habilidades sociais dos empreendedores resulta na qualidade do relacionamento interpessoal. Estas variáveis geram a performance de parceria que proporciona benefícios financeiros e não financeiros, além de aspectos relacionados à qualidade da comunicação e compartilhamento da informação.



Figura 1: Competência para a Qualidade do Relacionamento Interpessoal. **Fonte:** Paiva Junior et al. (2012).

Sobre as habilidades sociais descritas na imagem, Paiva Junior et al. (2012) enfatizam que essas se apresentam como um instrumento de desenvolvimento dos empreendedores para dinamização da cadeia produtiva. Por meio da cooperação, é possível adquirir vantagens competitivas, como a diluição do risco e o

compartilhamento de recursos, evitando assim a duplicação de esforços e favorecendo os ganhos em flexibilidade e o acesso ao *know-how* e à informação de maneira mais proveitosa (CABALLO, 2003; BORGES, 2018). Fligstein (2007), Kohtamaki et al. (2018), Zambrana et al. (2018) e Rodríguez-Lopez et al. (2020) destacam que as habilidades sociais consistem em um conjunto de competências que atores mobilizam para induzir a cooperação de outros. São as habilidades de motivar os outros a tomar parte em uma ação coletiva, sendo um importante fator para a construção e reprodução de ordens de âmbito social.

METODOLOGIA

Esta pesquisa possui um caráter qualitativo, em que, segundo Creswell (2007), o pesquisador sempre faz alegações de conhecimento com base em perspectivas construtivistas, reivindicatórias ou em ambas. Esse tipo de pesquisa tem como característica a busca da compreensão de um fenômeno sob um olhar indutivista (CRESWELL, 1998; MINAYO, 2006).

Quanto a seus objetivos, a pesquisa é considerada explicativa e descritiva nos termos descritos por Gil (2008) e Vergara (2009). Explicativa, porque procurou-se identificar os fatores que determinam ou contribuem para a competência de relacionamento dos gestores. Também é considerada descritiva, pois procurou descrever as características dos empreendedores de confecções de Surubim. A pesquisa descritiva aponta características de população específica ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2009).

Procedeu-se a solicitação de informações junto aos empresários selecionados no município de Surubim acerca das suas habilidades de relacionamento interpessoal nos negócios, para em seguida obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados através da pesquisa qualitativa. Esta também é considerada uma pesquisa de campo, uma vez que a coleta de dados foi feita no ambiente próprio dos sujeitos da pesquisa, ou seja, na cidade onde os gestores estão localizados (SEVERINO, 2016). Em consonância com o objetivo geral da pesquisa, o modelo conceitual do estudo está ilustrado graficamente na figura 2.

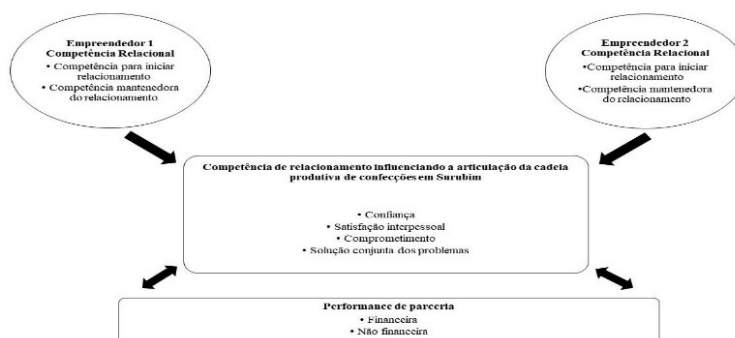


Figura 2: Modelo Conceitual de Estudo. **Fonte:** Adaptado de Paiva Junior et al. (2012).

O modelo, inspirado em Paiva Junior et al. (2012), enfatiza os aspectos relacionados à articulação do relacionamento interpessoal, abrangendo as variáveis de confiança, satisfação interpessoal, comprometimento e solução conjunta dos problemas. Essas qualidades geram a performance de parceria, que abrange as recompensas financeiras e não financeiras.

Os lócus dessa pesquisa localizam-se na cidade de Surubim, município inserido no Polo de Confecções

do Agreste. Foram entrevistados empreendedores caracterizados por serem proprietários de PME's, que atuam no setor confeccionista, comercializando suas mercadorias nas feiras de Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru, ou atuando na terceirização de processos produtivos da cadeia confeccionista. De acordo com o SEBRAE, a maioria desses empreendimentos em Surubim atua na fabricação e comercialização de peças de moda feminina.

A empresa "A" atua na prestação de serviços de corte de tecido. É a maior empresa do segmento na cidade e atua há cerca de dez anos no mercado, investindo em tecnologia por meio da utilização de sistemas de CAD, que contribuem para economia de tecido. A empresa "B" atua na fabricação e comercialização de moda masculina, tem sua sede na zona rural do município de Surubim e comercializa suas mercadorias no Moda Center Santa Cruz, localizado na cidade de Santa Cruz do Capibaribe. A empresa "C" fabrica e comercializa moda feminina, vendendo seus produtos na feira de Toritama, e vem expandindo sua estrutura, contratando novos funcionários, máquinas e equipamentos para o negócio. A empresa "D" está no mercado há cerca de seis anos, atuando na fabricação e comercialização de moda infantil. Além de comercializar suas mercadorias no Parque das Feiras de Toritama, tem uma pequena loja localizada no centro de Surubim. A empresa "E" está no mercado há quatro anos, atuando na comercialização e fabricação de moda masculina e vendendo suas mercadorias no Moda Center Santa Cruz.

No estudo, foram selecionados para a pesquisa cinco proprietários que também atuam como gestores dessas empresas. É importante destacar que, ao se tratar de uma pesquisa de caráter qualitativo, não se buscou alcançar grandes números de entrevistados, mas sim uma análise aprofundada de cada situação (OLIVEIRA, 2002). O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um roteiro de entrevista estruturado composto por 29 perguntas, garantindo ao entrevistador maior número de informações a respeito do tema proposto (CRESWELL, 2007). Os entrevistados foram nomeados pela ordem das empresas: (E1, E2, E3, E4, E5). A técnica utilizada foi a análise de conteúdo temática, em que o foco está no discurso dos entrevistados (PUGLISI et al., 2005; MORAES, 1999; LEITE, 2017).

Depois de realizadas as entrevistas semiestruturadas, os relatos foram transcritos para posterior análise conforme Bauer et al. (2002). Logo após essa etapa, foi feito o uso de leituras flutuantes com o objetivo de identificar-se com os achados da pesquisa para, assim, transpor a situação de caos no início dessa etapa (MINAYO, 2009). Posteriormente, foi realizada a constituição do *corpus* em relação ao material coletado, considerando os elementos de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência dos documentos analisados em relação ao objetivo deste estudo (a pré-análise). A próxima fase envolveu a investigação do material através de recortes e fragmentos dos relatos transcritos nas entrevistas, que foram escolhidos conforme a sua adequação à competência de relacionamento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Características Principais dos Gestores

A primeira parte da entrevista procurou entender as principais características individuais dos

gestores. Segundo Fillion (1999), Barros et al. (2014) e Bacigalupo et al. (2016), os traços individuais dos pequenos empreendedores envolvem fatores sociais, como influência da família, experiências profissionais anteriores e a necessidade de sobrevivência. Na pesquisa, foram constatados aspectos ligados à informalidade no trato com os parceiros ou na condução do negócio, além da característica da cadeia produtiva, que é altamente interdependente, basicamente composta por vários pequenos empreendimentos responsáveis por etapas específicas do processo produtivo. A apresentação do acúmulo de experiências anteriores na condução do negócio pode ser constatada no relato a seguir:

“Eu já trabalhei em outras empresas de confecção durante uns anos, por isso adquiri experiência nesse negócio que tocando agora. Eu comecei nesse setor faz muito tempo, já tive a oportunidade de, durante uns anos, ir para a feira de madrugada em Toritama, tudo isso me ajudou a servir como experiência para eu hoje estar com meu negócio aqui” (E3).

As experiências anteriores servem de insumo de conhecimento prático que deve auxiliar na resolução de problemas, lidar com as dificuldades, resolver tensões com clientes e com parceiros de negócio. Quanto à formação, os dados apontam que os gestores, apesar dos desafios decorrentes da falta de tempo, são cientes das dificuldades que se apresentam àqueles que não se qualificam para o mercado e têm procurado adquirir novos conhecimentos. Alguns dos entrevistados estão buscando graduação em Administração ou em alguma área relacionada, com o objetivo de aplicar os conhecimentos adquiridos nas empresas em que atuam. Aqui é importante destacar que tanto Johannisson (2000) como Fleury et al. (2004) e Idris et al. (2018) apontam para o desenvolvimento de competências, sustentando que o empreendedor deve aliar os conhecimentos teóricos com a experiência profissional prática, aumentando as chances de sobrevivência em um mercado competitivo como o de confecções corroborando com as respostas dos entrevistados acerca da formação escolar a seguir:

“Eu terminei o ensino médio, mas não dei sequência aos estudos. Pensei em fazer faculdade, mas o tempo é muito corrido. Mas fiz um curso de corte pelo SENAI” (E1)

“Comecei a fazer faculdade, estou estudando Ciências Contábeis aqui numa faculdade pertinho de casa. Eu estou gostando, porque a gente nesse setor precisa estar sempre se atualizando” (E4)

“Eu estou cursando administração. Tem sido muito útil o que venho aprendendo, e isso vai contribuir para melhorar a forma como administro a minha empresa. Estou pensando em, quando terminar, fazer uma pós-graduação (E5)

Outra característica típica desses gestores é a preocupação crescente com a formalização do negócio, requisito importante para protocolizar as interações dentro da cadeia produtiva. No entanto, os gestores têm de lidar com a falta de recursos financeiros ou o escasso apoio governamental para se adequarem aos parâmetros da legislação, corroborando com as abordagens de Picchiali (2013) e Ploum et al. (2018), quando dissertam sobre as dificuldades técnicas e estruturais de pequenos negócios, sendo a estrutura organizacional fortemente condicionada por essas dificuldades.

“É importante formalizar o negócio, pois isso evita problemas com a lei. Já estou me organizando para ainda esse ano formalizar meu negócio” (E5)

“É complicado ficar na informalidade, pois acabamos perdendo muitas oportunidades. Vou procurar me organizar direitinho para a minha empresa estar formalizada. Já estou vendo essa questão, porque acaba a empresa perdendo boas oportunidades também” (E2)

Esses relatos ilustram a realidade de muitos empreendedores na região e endossam estudos

realizados pelo SEBRAE (2013), que denunciam considerável número de pequenos negócios no APL de confecções do agreste caracterizados pela informalidade, em que o pequeno empresário encontra dificuldades para formalizar o negócio. Nesses pequenos negócios, o próprio dono é o gestor da empresa. Sendo assim, o gestor lida muitas vezes com a sobrecarga de tarefas e responsabilidades (LEIRA, 2002; OSAGIE et al., 2018). O município de Surubim não foge à regra do polo de confecções, possuindo pequenos empreendimentos com um perfil de empresa familiar, em que o gestor acaba por realizar diferentes tarefas, conforme o relato: “Aqui é praticamente tudo é comigo para resolver, a minha esposa me ajuda também em algumas tarefas, mas é muito puxado para mim” (E2). Todos os entrevistados na pesquisa possuem características semelhantes: o próprio dono é o gestor da empresa, contando com o suporte dos familiares para condução do negócio.

Esse cenário de negócio tem sido moldado, também, pela recessão econômica dos últimos anos (SOUZA JUNIOR, 2019) somada aos problemas crônicos, como a excessiva carga tributária e a restrição ao acesso a crédito, além da dificuldade de gestão no planejamento desses pequenos negócios, conforme estudos apresentados por Santos et al. (2014), Veiga (2014), Souza Junior (2019), Martinez et al. (2020). O modo de enfrentamento dessas vulnerabilidades passa pela superação da informalidade, auxiliando no incremento de parcerias de negócio e minimizando os impactos negativos, além da busca pela inovação para atrair novos clientes:

“A gente vai se virando, conversa com um...com outro. Às vezes tem um amigo que arruma um cliente bom de fora, aí dá para a gente conseguir se manter nesse negócio, esses dias arrumei um cliente bom vindo do sul do país através do meu amigo que vende moda feminina, também em Toritama” (E3)

Percebe-se que esse ambiente de adversidades torna ainda mais chave o domínio da relacionalidade com os parceiros para compartilhamento de informações, o que contribui para minimizar os impactos decorrentes de momentos de instabilidade econômica (RESENDE, 2006; STURM et al., 2017; ZAMBRANA et al., 2018). A cadeia produtiva de confecções apresenta essa característica, sendo fundamental para a execução de tarefas em diferentes situações. Conforme Nuor (2014), os relacionamentos de negócios beneficiam todos os agentes, ocorrendo um processo de reciprocidade no relacionamento interpessoal mesmo em um ambiente de crise.

Informações sobre a Habilidade Relacional dos Empreendedores

De acordo com o modelo conceitual do estudo, as habilidades relacionais se desdobram em habilidade para iniciar um relacionamento e habilidade para manter um relacionamento. Caballo (2003) e Borges (2018) abordam a necessidade dessas habilidades para a concretização bem-sucedida da relação interpessoal. Corroborando com os autores, os gestores enfatizaram a importância dessa característica para a execução de bons negócios: “eu quando preciso de uma oportunidade nova corro atrás se eu ficar calado, isolado acabo ficando para trás e perdendo o meu espaço” (E1).

Para iniciar um relacionamento de negócios, os entrevistados são estimulados pelo ambiente de depressão nos negócios, além dos aspectos relacionados à busca por novas oportunidades para o acesso a

recursos no período de desenvolvimento do negócio, concordando com as abordagens de Fillion (1999), Mello et al. (2006), Vasconcelos et al. (2007) Bacigalupo et al. (2016), em que o empreendedor irá mobilizar recursos durante esse período com intuito de captar recursos de acordo com a capacidade da empresa.

“Eu vou em busca de um novo relacionamento para conseguir uma oportunidade nova, isso não é só comigo, mas o parceiro também vai ter essa ideia, pois nesse setor a amizade começa através de uma conversa que tenha a ver com o negócio de confecção. Posso te dizer com certeza: todas as oportunidades comigo começaram assim!” (E3)

“Olha, para mim é para conseguir uma nova oportunidade, mas também é para conseguir aprender algo novo. Eu mesmo já fui atrás de muita gente nesse setor para aprender uma nova mercadoria, um tecido novo, uma máquina nova, uma costureira desenrolada...é claro que para isso a pessoa tem que ser desenrolada, tem que entender como funciona... essas coisas, então, fazem parte para que eu inicie um novo relacionamento. Estou no início do meu negócio, então tenho que ir atrás de gente competente” (E2)

Essas iniciativas podem desinibir o gestor para ser mais proativo na busca de novas conexões, aumentando a capacidade de negócios e de competir pelos recursos presentes na sua cadeia produtiva, diminuindo os riscos do seu empreendimento. Já na fase de manutenção do relacionamento, os gestores afirmaram principalmente a comunicação e a confiança como fatores fundamentais para a continuação da aliança nos negócios: “eu entendo que tenho que ter a confiança do parceiro, e procuro comunicar tudo o que está acontecendo, já para evitar problemas” (E1). Os entrevistados E5 e E4 afirmam:

“(...)Se eu não demonstrar confiança, acabo perdendo a credibilidade na praça. Isso é algo que se conquista com o tempo. Hoje em dia tenho a confiança dos meus parceiros, e com isso ganho crédito, clientes, prazo, desconto é algo que traz benefícios, e hoje eu tenho gente parceira em vários lugares” (E5)

“Eu procuro me comunicar constantemente com meus funcionários, meus clientes, meus terceirizados, que são as facções e o acabamento. Sem comunicação, o trabalho não flui de forma eficiente, e hoje em dia nem desculpa tem para não haver uma boa comunicação, porque a gente tem essa tecnologia toda à disposição, tem as redes sociais à disposição, a gente tem um WhatsApp, um Instagram... essas coisas que facilitam a comunicação, e tudo fica mais rápido para resolver” (E4)

Nota-se, segundo o relato dos empreendedores E4 e E5, a necessidade de um perfil comunicativo para gerar um relacionamento de qualidade, conforme apontam os estudos de Phan et al. (2005), Paiva Junior et al. (2012), Ismail et al. (2017). Devido à alta demanda por articulação presente nas empresas do setor confeccionista, a comunicação de qualidade é um fator relevante para a realização de negócios. Vale destacar a parte da entrevista em que o entrevistado E4 cita o papel das redes sociais e aplicativos de mensagens para facilitar a agilidade do compartilhamento de informações na cadeia produtiva.

O trabalho em equipe também foi citado como fator para manter o relacionamento. Conforme as abordagens de Hasenclever et al. (2002), Fujita et al. (2015), Mendes Junior (2018) e Tripathy (2018), esse aspecto torna-se fundamental para a concretização de parcerias duradouras. Isso se aplica na cadeia produtiva de confecções, pois os processos produtivos nas pequenas empresas são fragmentados em várias etapas da cadeia. Nas entrevistas, foi constatado que o trabalho em equipe gera qualidade na formação de resultados nos serviços prestados.

“Uma parceria de sucesso tem que ter espírito de equipe entre todos. Veja só: aqui tudo é ligado, mesmo sendo de donos diferentes: uma lavanderia, uma facção, uma estamperia, então a gente tem que trabalhar como se fosse uma equipe, um ajudando o outro, porque assim todo mundo sai ganhando” (E3)

Conforme os estudos de Phan et al. (2005), Koch et al. (2006) e Wales (2016), a comunicação é um fator influenciador da efetividade da execução de relacionamentos. Aplicada à cadeia produtiva de confecções, por exemplo, gera a manutenção do relacionamento interpessoal. Conforme Paiva Junior et al. (2012) “o empreendedor, na condição de articulador, busca no outro a complementaridade de suas debilidades, e investe em parcerias de longa duração, baseadas em realizações significativas para ambas as partes”. Um comportamento comunicativo aumenta a intenção da continuidade do relacionamento.

Competências de Relacionamento Contribuindo para a Articulação da Cadeia Produtiva Local

Tomando as questões relacionadas à qualidade do relacionamento interpessoal, foram consideradas as quatro variáveis apresentadas no modelo da pesquisa: confiabilidade, satisfação interpessoal, comprometimento e solução conjunta dos problemas. O papel do comprometimento na relação de negócios mereceu atenção especial durante as entrevistas. Essa variável está relacionada ao vínculo, ao pertencimento de um curso de ação, conforme Fleury et al. (2001) e Odoardi et al. (2019). A seguir, algumas afirmações dos entrevistados:

“A minha empresa hoje é reconhecida na região, porque os clientes sabem do nosso compromisso. Aqui focamos no comprometimento, na prestação dos nossos serviços, procuramos cumprir os prazos, procuramos oferecer um serviço de qualidade, e assim o resultado vem! Estamos sempre melhorando a cada dia!” (E1)

“Olha, não adianta ser conhecido na praça, temos que estar envolvidos na parceria. Se isso não houver, não vai ter resultado positivo. Já tive parceiros que não estavam preocupados com o serviço, e gerou muita dor de cabeça, porque acabei ficando com as tarefas sozinho para resolver” (E4)

Esse tipo de enunciado é decorrente dos gestores que acreditam no compromisso com a qualidade dos serviços, com os acordos firmados com clientes/fornecedores e com os próprios objetivos, de forma a criar um círculo virtuoso em torno dos seus empreendimentos. De acordo com Paiva Junior (2004) e Paiva Junior et al. (2012) e Rodríguez-Lopez et al. (2020), o comprometimento transforma-se em credibilidade e é refletido na manutenção de um relacionamento próximo entre esses parceiros, sendo um importante fator para a durabilidade dos relacionamentos. Em seguida, um relato do entrevistado E4 corroborando com a ideia:

“Quando preciso de uma lavanderia ou uma facção para costurar minhas peças, vejo o quanto eles estão atentos a mim, que sou cliente deles. Se eu perceber que não se importam com minhas mercadorias, ficam atrasando ou trabalhando errado, eu não quero saber deles...vou procurar uma outra empresa para fazer esse serviço para mim” (E4)

Quando perguntados sobre questões relacionadas à confiança, os entrevistados apresentaram aspectos ligados à credibilidade e ao comprometimento. As respostas foram convergentes nestas dimensões.

“Ah! Confiança é fundamental para a parceria dar um bom resultado. Isso vale para tudo na vida, e assim nos negócios não é diferente, e nesse setor a gente precisa trabalhar muito com credibilidade para que o nosso cliente, ou até um parceiro, creia que a gente pode atender ele quando vamos fazer um pagamento ou uma venda, entregar uma encomenda. Tudo isso faz parte e também gera esse compromisso, mas tudo começa por ter a confiança” (E1)

O entrevistado E1 aponta para o papel fundamental da confiança na geração de credibilidade na

cadeia produtiva, concordando com a abordagem de Paiva Junior et al. (2012) e Danyalgi Junior et al. (2020), para quem a confiança atua como o componente principal da parceria. Quanto à satisfação interpessoal, os entrevistados apontaram para a importância de ambos os parceiros de negócios estarem satisfeitos para o desenvolvimento da cooperação. A seguir a resposta do gestor E2:

“Para mim, a satisfação tem que ter entre todos os que estão no negócio. Se não for assim, acaba gerando insatisfação de uma parte. Eu vejo por esse lado: se um não está satisfeito, então deve falar, dizer o que está faltando para o outro ficar sabendo do que está acontecendo. O relacionamento está tendo proveito quando todo mundo sai ganhando” (E2)

Aqui é importante considerar o que Rodríguez-Lopez et al. (2020) abordam sobre a satisfação interpessoal: ela gera uma resposta atrelada ao estado emocional do parceiro, por meio de uma avaliação da aliança firmada, podendo resultar em maior ou menor engajamento do gestor na relação.

A satisfação está fortemente ligada como o gestor responde ao tratamento com respeito, dignidade, carisma, empatia e cortesia. Conforme o relato a seguir: “para eu ficar satisfeito não é muito difícil, basta apenas o companheiro ter respeito por mim e ver meu lado na situação, porque é aquela questão, numa parceria todo mundo tem que sair ganhando. Só assim um negócio é bem feito” (E4).

Quando questionados sobre aspectos relacionados à solução conjunta de problemas, foi identificada a preocupação de alguns gestores quanto à melhor resolução possível para os problemas, conforme a visão de Paiva Junior et al. (2010) e Mello (2017), que enfatizam a necessidade de os empreendedores estarem unidos, apesar de o conflito fazer parte da parceria.

“Eu tenho uma parceria com uma loja na cidade de João Alfredo, mas muitas vezes a dona da loja tem uma visão bem diferente da minha na hora de administrar as vendas, e isso gera desconforto, mas a gente procura se entender através do diálogo, para que, assim, todo mundo possa sair ganhando” (E4)

Ainda de acordo com Humphries et al. (2004) e Chauhan et al. (2020), é importante o empreendedor avaliar o conflito pela perspectiva do parceiro, não apenas pela sua própria visão, para que o conflito possa ter uma solução construtiva para ambos. “Entender o outro lado é importante na hora de resolver esses conflitos e procurar dialogar, juntos a parceria só tem a somar” (E5).

Sobre a performance de parceria decorrente da competência de relacionamento, primeiramente foi perguntado sobre os benefícios financeiros consequentes das parcerias firmadas. As respostas foram positivas, sendo constatada a obtenção de benefícios econômicos, como o aumento das vendas, resultando num lucro maior, além da obtenção de crédito para empréstimos e financiamentos com a intermediação dos parceiros no negócio.

“As parcerias valeram muito a pena em relação às finanças da empresa. Através da parceria que já tive, consegui aumento nas vendas, porque é aquela questão: um vai indicando outro para um cliente bom. A gente que trabalha com pequenos negócios não consegue lidar com todo tipo de mercadoria, aí um vai indicando o outro e isso resulta em vendas, no aumento do lucro” (E2)

“Já consegui empréstimos e também um financiamento. Tudo isso aconteceu por causa de companheiros que tenho no negócio, isso sem burocracia alguma. Até num cafezinho à tarde já consegui oportunidades bem bacanas, sem precisar de ir atrás de gerente em agência de banco” (E1)

As respostas dos entrevistados E2 e E1 estão de acordo com a abordagem de Fillion (1999), Bacigalupo

et al. (2016) e Littman et al. (2020), quando apontam que as competências de relacionamento são fontes geradoras de oportunidade. Silva (2015) aponta que os resultados financeiros podem ser determinados de forma direta por meio dos resultados econômicos, como pelo desempenho do fluxo de caixa, ou de forma indireta pela redução de risco, participação de mercado e aumento da eficiência.

Os resultados não financeiros são compreendidos como vantagens ou ganhos obtidos através dos relacionamentos, não sendo possível mensurá-los, já que levam em conta fatores que ultrapassam as trocas econômicas. Esses ganhos podem ser de procedência técnica, operacional, social, psicológica, *network* ou outros (SILVA, 2015). Os entrevistados E5 e E2 abordam as recompensas não financeiras obtidas nessas relações de cooperação, principalmente em ganhos de aprendizagem para otimizar as tomadas de decisões do negócio, além da troca de experiência e construção de vínculos de amizade.

“Adquiri: aprendizado, experiência, amizade, que me ajudaram a entender melhor a posição em que estou e quais decisões posso tomar. Vem me ajudado, e estou aprendendo até hoje com os parceiros da minha empresa e estou repassando esse conhecimento para quem possa” (E5)

“Eu ganhei mais que parceiros, ganhei amigos onde posso passear com eles, tomar um cafezinho, levar para algum restaurante, para uma festa, e essa interação vai fortalecendo a relação e a parceria entre a gente. Hoje tem parceiros que a gente conversa quase que diariamente, e a gente conhece a família toda deles” (E2)

Nas respostas obtidas, é perceptível que os resultados não financeiros, como a aprendizagem de novos conhecimentos, a troca de experiências e estabelecimentos de amizades, apesar de não serem mensurados quantitativamente, têm sido um agente agregador para os gestores, oferecendo desenvolvimento pessoal e profissional para esses empreendedores que dificilmente obteriam sozinhos.

CONCLUSÕES

Retornando à nossa pergunta condutora da pesquisa: ***como as competências de relacionamento contribuem para a articulação da cadeia produtiva de confecções de Surubim?***

Conclui-se que os gestores devem possuir habilidades tanto para iniciar o relacionamento quando para mantê-lo. Essas habilidades tornam-se fundamentais para o início de uma parceria de negócios eficiente, pois, em várias etapas da cadeia produtiva, o pequeno empreendedor necessita do suporte de outras organizações, gerando, assim, uma relação de interdependência entre as pequenas empresas.

Nessas interações, o papel da confiança e do comprometimento nas relações interpessoais é fundamental para a continuação da parceria entre os empreendedores, além da solução conjunta de problemas para a resolução de conflitos entre os agentes da parceria. A satisfação entre os participantes da aliança de negócios é identificada por meio de aspectos atrelados a empatia entre os gestores, cordialidade, respeito, simpatia e comprometimento.

Conclui-se, também, que as variáveis da qualidade do relacionamento interpessoal influenciam na performance de parceria, principalmente na concretização de benefícios não financeiros, o que incrementa a articulação entre esses empreendedores. As parcerias firmadas geram resultados que não podem ser mensurados por esses gestores, como: experiência, aprendizagem e aquisição de novos relacionamentos

entre empreendedores do setor, além da construção de vínculos de amizade.

As competências de relacionamento contribuem com a realização de parcerias de sucesso entre empreendedores da cadeia confeccionista, por meio de benefícios, como suporte ao parceiro em momentos de instabilidade financeira através de crédito sem necessidade de intermediação bancária, repasse de conhecimentos no setor, compartilhamento de informações, indicação de clientes potenciais, além de obtenção de novos parceiros. Conclui-se que a competência de relacionamento é fundamental para a execução de parcerias de sucesso entre os empreendedores do município de Surubim e região. Devido à abrangência do polo de confecções e à proximidade entre os municípios vizinhos, acaba-se formando uma rede de negócios interligados, que vai além do município de Surubim, corroborando com o papel do município no arranjo produtivo local das confecções.

Apesar de comportar certas habilidades relacionais, a eficiência dessa competência está atrelada a um contexto de atuação marcado por gestores que administram pequenos negócios, sendo impactados pelos desafios impostos pela alta competitividade do setor de confecções, além de enfrentarem dificuldades em conviver com a sobrecarga de responsabilidades, com a falta de tempo e com a falta de apoio dos agentes governamentais, além das dificuldades relacionadas ao cenário econômico dos últimos anos. A maioria dos gestores possui experiência no setor, sendo essa experiência obtida por meio de oportunidades de trabalho anteriores em outras organizações. Para aprimorar o negócio, as habilidades relacionais precisam ser complementadas pela experiência no negócio e pelo conhecimento das ferramentas de gestão. Observa-se uma busca maior pela capacitação profissional e pela formação acadêmica com o intuito de melhorar a gestão empresarial.

Por outro lado, como em qualquer estudo, existem limitações. Neste sentido, a principal limitação desta pesquisa concentrou-se nos aspectos subjetivos do método da análise de conteúdo. Dessa forma, podem surgir conclusões precipitadas devido à influência da percepção de quem realizou o estudo.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante que fossem desenvolvidos estudos com outras tradições de pesquisa. Além disso, este tipo de pesquisa pode ser aplicado nos outros municípios do APL de confecções do agreste, como também em outras regiões produtoras do país.

REFERÊNCIAS

ALSAAD, A.; MOHAMAD, R.; ISMAIL, N. A.. The moderating role of trust in business-to-business electronic commerce (B2B EC) adoption. **Computers in Human Behavior**, v.68, p.157-169, 2017.

ANTERO, S.. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.2, 2006.

BACIGALUPO, M.; KAMPYLIS, P.; PUNIE, Y.; VAN DEN BRANDE, G.. The entrepreneurship competence framework. **Publication Office of the European Union**, Luxembourg, v.10, p.593884, 2016.

BARROS, I. C. F.; MADRUGA, L. R. R. G.; ÁVILA, L. V.; BEURON, T. A.. Atitude empreendedora na percepção de

empreendedores individuais e sociais. **Revista de Contabilidade de Organizações**, n.21, p.36-45, 2014.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CABALLO, V. E.. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. São Paulo: Santos, 2003.

CHAUHAN, H.; KALKIS, H.. Downstream Intra-organizational Product Market Competition Between Employees: A Theoretical Approach. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS. **Annals**. Cham: Springer, 2020. p.18-25.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. SAGE Publication, 1998.

DANYALGIL JUNIOR, R. G. D.; PEREIRA, C. H. B.; PAIVA JUNIOR, F. G.. Competências empreendedoras de dirigentes que atuam em empresas intensivas em tecnologia. **Gestão**, v.18, n.2, p.214-226, 2020.

DUTRA, J. S.. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, N. C. M.. **O discurso de desenvolvedores na [re]articulação no campo da inovação de bens simbólicos: um Estudo na Comunidade de Software Livre PUG-PE**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

FILION, L. J.. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, v.34, n.2, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. Competitive strategies and core competencies: Perspective for the internationalisation of industry in Brasil. **Integrated Manufacturing Systems**, Kempston, v.14, n.1, p.16-25, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLIGSTEIN, N.. Habilidade social e teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.47, n.2, 2007.

FUJITA, M.; JORENTE, M. J. V.. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **Moda Palavra E-Periódico**, v.8, n.15, p.153-174, 2015.

GELDEREN, M. V.; SLUIS, E. C. L.; JANSEN, P.. Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: relations with goal achievement, skill development and satisfaction. **Small Business Economics**, v.25, n.1, p.97-108, 2005.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUMPHRIES, A. S.; WILDING, R. D.. Long-term collaborative business relationships: the impact of trust and c3 behaviour. **Journal of Marketing Management**, v.20, p.9-10, 2004.

IDRIS, B.; SARIDAKIS, G. Local formal interpersonal networks and SMEs internationalisation: Empirical evidence from the UK. **International Business Review**, v.27, n.3, p.610-624, 2018.

ISMAIL, D.; ALAM, S. S.. Trust, commitment, and competitive advantage in export performance of SMEs. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v.19, n.1, p.1, 2017.

JOHANNISSON, B.. Networking and entrepreneurial growth. In: SEXTON, D.; LANDSTRÖM, H.. **The Blackwell handbook of entrepreneurship**. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. p.368-386.

KEMPNER-MOREIRA, F.; BORGES, G.. **Competências empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno SUSEG**. Florianópolis, 2017.

KOCH, L.T.; KAUTONEN, T.; GRUNHAGEN, M.. Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors. **Journal of Small Business**, v.13, n.1, 2006.

KOHTAMÄKI, M.; PARTANEN, J.; PARIDA, V.; WINCENT, J.. Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. **Industrial Marketing Management**, v.42, n.8, p.1374-1385, 2013.

KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K.. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. **Industrial Marketing Management**, v.68, p.188-201, 2018.

LACERDA, A.. **Agreste tem 2º maior polo têxtil do país**. São Paulo: Estadão, 2013.

LE BOTERF, G.. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Bookman, 2003.

LEIRA, A M.. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

LEITE, R. F. A.. Perspectiva da análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: algumas considerações Rosana Franzen Leite **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v.5, n.9, p.539-551, 2017.

LIRA, S. M.. **Muito além das feiras da sulanca: a produção de confecções no Agreste-PE**. Recife: UFPE, 2011.

LITTMAN, M. J.; MATHIEN, L. D.; LITTMAN, E. S.. Women in project management: opportunities for leadership success. **Project Management Development-Practice and Perspectives**, p.43, 2020.

MELLO, C. M.. A influência das instituições no processo de construção da confiança interorganizacional. **Organizações & Sociedade**, v.24, n.81, p.343-360, 2017.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JUNIOR, F. G.. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, p.47-69, 2006.

MENDES JUNIOR, B. O.. **Produção e desempenho da indústria do vestuário do Nordeste, norte de Minas Gerais, e Norte do Espírito Santo**. Fortaleza: BNB, 2018.

MINAYO, M. C. S.. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9 ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOHR, J. J.; SPEKMAN, R.. Characteristics of partnership

success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v.15, n.2, p.135-152, 1994.

MORAES, R.. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, p.7-32, 1999.

NUOR, D.. **A economia dos relacionamentos**: faça do seu network o segredo do sucesso Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ODOARDI, C.; BATTISTELLI, A.; MONTANI, F.; PEIRO, J. M.. Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: a multilevel investigation. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v.35, n.2, p.103-113, 2019.

OLIVEIRA, S. L.. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OSAGIE, E. R.; WESSELINK, R.; RUNHAAR, P.; MULDER, M.. Unraveling the competence development of corporate social responsibility leaders: The importance of peer learning, learning goal orientation, and learning climate. **Journal of Business Ethics**, v.151, n.4, p.891-906, 2018.

PAIVA JUNIOR, F. G.. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA JUNIOR, F. G.; FERNANDES, N. C. M.; ALMEIDA, L. F. L.. A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.15, n.1, p.1-28, 2010.

PAIVA JUNIOR, F. G.; FERNANDES, N. F. M. C.. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica, **Revista de administração e inovação**, São Paulo, v.9, n.3, p.53-76, 2012.

PELLISSARI, A. S.. **O Perfil de Qualificação Profissional dos Empresários das Pequenas Empresas do Ramo de Confecções da Glória, Vila Velha - ES**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PHAN, M. C.; STYLES, C. W.; PATTERSON, P. G.. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of business research**, v.58, n.2, p.173-184, 2005.

PICCHIAI, D.. **As micro e pequenas empresas**: estruturas e competências. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

PLOUM, L.; BLOK, V.; LANS, T.; OMTA, O.. Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. **Organization & Environment**, v.31, n.2, p.113-132, 2018.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B.. **Análise de conteúdo**. 2 ed.

Brasília: Liber Livro, 2005.

RAVICHANDRAN, T.. Exploring the relationships between it competence, innovation capacity and organization agility. **The Journal of Strategic Information Systems**, v.27, n.1, 2018.

RESENDE, R. J.. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.

RODRÍGUEZ-LÓPEZ, A.; SOUTO, J. E.. Empowering entrepreneurial capacity: training, innovation and business ethics. **Eurasian Business Review**, v.10, n.1, p.23-43, 2020.

SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E.. **Contabilidade**: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SEBRAE. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do Agreste de Pernambuco**. Relatório final. Recife: Sebrae, 2013.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 24 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, F. M. R.. **A Competência do Relacionamento entre Empreendedores do Setor de Jogos Eletrônicos no Estado da Paraíba (PB)**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

SOUZA JUNIOR, J. R. C.. **Carta de conjuntura**. IPEA 1.tri, 2019.

STURM, R. E.; VERA, D.; CROSSAN, M.. The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. **The Leadership Quarterly**, v.28, n.3, p.349-366, 2017.

TRIPATHY, M.. Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. **International research journal of management, IT and social sciences**, v.5, n.3, p.1-7, 2018.

VASCONCELOS, G. M. R.; REZENDE, S. F. L.; GUIMARÃES, L. O.; FACHIN, R. C.. Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. **Revista Organizações & Sociedade**, v.14, n.41, p.113-134, 2007.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WALES, W. J.; SHIROKOVA, G.; SOKOLOVA, L.; STEIN, C.; WALES, W. J.. Entrepreneurial orientation in the emerging Russian regulatory context: The criticality of interpersonal relationships. **European Journal of International Management**, v.10, n.3, p.359-382, 2016.

ZAMBRANA, A. A.; TEIXEIRA, R. M.. Governança e suas implicações na promoção da cooperação em APLs: evidências em Sergipe. **Organizações em Contexto**, v.12, n.23 2018.