

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE DOS SANTOS MENDES

COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO CONTRIBUINDO PARA
ARTICULAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO
MUNICÍPIO DE SURUBIM

Caruaru - 2019

FELIPE DOS SANTOS MENDES

**COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO CONTRIBUINDO PARA
ARTICULAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO
MUNICÍPIO DE SURUBIM**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração, do
Núcleo de Gestão da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro
Fernandes

FELIPE DOS SANTOS MENDES

COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO CONTRIBUINDO PARA ARTICULAÇÃO
DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO MUNICÍPIO DE
SURUBIM

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Núcleo de
Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como
requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: 17/07/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof.^a Dr. Sueli Menelau de Novaes. (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof.^a Dr. Aline Fábila Guerra de Moraes (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

A todos os empreendedores da cadeia produtiva de confecções do agreste pernambucano. Exemplos notáveis de perseverança em meio as dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor e graça em ter me concedido a oportunidade de vivenciar o aprendizado e experiências de cunho acadêmico, com o objetivo acima de tudo de glorificar e exaltar a Ele.

A minha querida família, meus pais: Antônio Mendes e Marluce Mendes pelo amor, carinho, orações e ensinamentos que contribuíram para a formação do meu caráter. Ao meu irmão Antônio Flávio pela amizade e companheirismo, sempre seguindo os princípios da irmandade. Que Deus lhes abençoe copiosamente!

A minha namorada, Taís Oliveira por sempre me apoiar e incentivar nesta jornada acadêmica, Sou grato a Deus pela sua vida, querida varoa.

Ao meu professor orientador, Dr. Nelson Fernandes, pelo apoio, incentivo e contribuições para este trabalho e desenvolvimento da minha formação acadêmica.

A toda comunidade do curso de administração da UFPE, aos meus professores que contribuíram para o meu aprendizado, além dos colegas de turma que com suas interações pude aprender mais. Sou muito grato a todos vocês.

“Os planos fracassam por falta de conselho, mas são bem-sucedidos quando há muitos conselheiros.”
(Provérbios 15.22)

RESUMO

O presente estudo consiste em analisar a contribuição da competência de relacionamento na articulação da cadeia produtiva de confecções no agreste pernambucano. Dessa forma objetiva-se descrever as características principais dos gestores que articulam a cadeia de confecção no município de Surubim; Interpretar as informações sobre as habilidades relacionais dos empreendedores e analisar como a competência de relacionamento contribui para a performance das parcerias dos gestores. Foram entrevistados cinco pequenos empreendedores do setor confeccionista de Surubim. Os dados da pesquisa foram analisados através de análise de conteúdo temática. Os resultados indicam que as competências de relacionamento podem ser um complemento às dimensões estratégicas e operacionais utilizadas para estruturar as cadeias produtivas, e os empresários utilizam essas habilidades para obtenção de parcerias e vantagens para seus negócios. As vantagens além de cunho financeiro abrangem recompensas não financeiras, como obtenção de novas experiências, trocas de informações, aprendizado e construção de novos vínculos de amizade que podem vir a repercutir nos negócios.

Palavras chave: Competências de relacionamento. Cadeia produtiva. Confecções.

ABSTRACT

The present study consists of analyzing the contribution of relationship competence in the productive chain articulation of confection textile in the agreste pernambucano. In this way, the objective is to describe the main characteristics of the managers that articulate the confection textile chain in the municipality of Surubim; To interpret the information about the relational skills of the entrepreneurs and analyze how the relationship competence contributes to the performance of the managers' partnerships. Five small entrepreneurs from the clothing sector of Surubim were interviewed. The research data were analyzed through thematic content analysis. The results indicate that the relationship skills can be a complement to the strategic and operational dimensions used to structure the productive chains, and the entrepreneurs use these skills to obtain partnerships and advantages for their businesses. Financial advantages include non-financial rewards, such as gaining new experiences, exchanging information, learning and building new friendships that can impact business.

Keywords: Relationship skills. Production chain. Confections.

.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do processo produtivo em confecções	14
Figura 2 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	21
Figura 3 – Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal	25
Figura 4 – Modelo conceitual de estudo.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das competências	21
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

APL – Arranjo Produtivo Local

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequena Empresa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contexto da pesquisa.....	15
1.2	Pergunta condutora.....	16
1.3	Objetivo geral.....	17
1.4	Objetivos específicos.....	17
1.5	Justificativa.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	Competências gerenciais na administração contemporânea.....	20
2.2	Competência de relacionamento como ferramenta para o desenvolvimento do empresariado.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	Tipificação da pesquisa.....	27
3.2	Descrição do lócus da pesquisa	29
3.3	Sujeitos da pesquisa.....	29
3.4	Instrumento de coleta de dados.....	30
3.5	Procedimentos de coleta de dados.....	30
3.6	Aspectos éticos e legais.....	31
3.7	Análise dos resultados.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
4.1	Perfil dos entrevistados.....	33
4.2	Características individuais dos gestores.....	35
4.3	Informações sobre a habilidade relacional dos empreendedores.....	38
4.4	Competências de relacionamento contribuindo para a performance de parceria.....	41
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
	REFERÊNCIAS.....	47
	ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	54
	ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	57

1 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 clara a partir do momento que fazemos os seguintes questionamentos: Todos os empresários têm competência para se relacionar bem com outros empresários? Como se dá esse relacionamento numa cadeia produtiva? 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 estratégica desenvolvida?

Segundo Stoner e Freeman (1994) todas as pessoas estão ligadas a outras numa cadeia de relacionamentos. Estas relações existem devido a necessidade de apoio mútuo entre os indivíduos para que objetivos venham a serem alcançados. Diversas vezes procuramos manter esses relacionamentos e desenvolvê-los. Os relacionamentos são um aspecto da vida moral. Criar e manter relacionamentos interpessoais saudáveis pode ser uma tarefa complexa e neste processo é natural a ocorrência de divergências ou conflitos (CINTRA e DALBEM, 2016).

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 e FLEURY, 2010). E num ambiente marcado 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 (LINS, SERVAES, TAMAYO, 2017). Dessa forma 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).

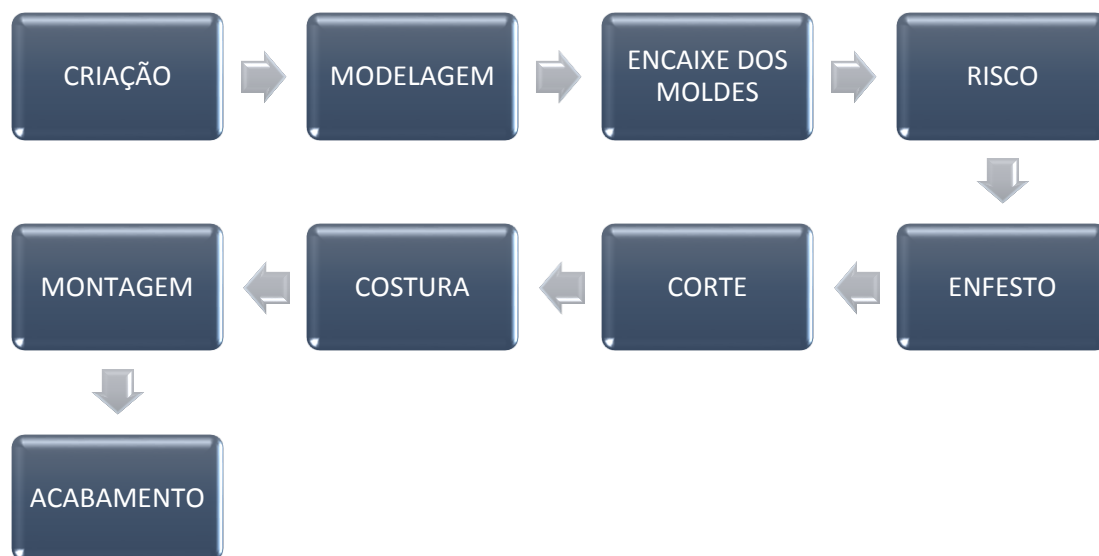
O debate sobre as competências dos gestores ganha novo tom com o advento da globalização e seus impactos transformadores nas organizações e o aumento do nível da complexidade das atividades de gestão que vem acarretando uma exigência maior por profissionais com autonomia e maior poder de iniciativa (DUTRA, 2017). Essa nova realidade vem aumentando o interesse em compreender melhor o perfil de competências desses gestores. Desse modo, o intento deste estudo reside em se envolver com os

empresários em um dos municípios inseridos no polo de confecção do agreste, analisando as suas habilidades relacionais e como isso contribui para a gestão da cadeia produtiva local. Mais especificamente, o estudo pretende estudar as competências de relacionamento desses gestores, que se traduz na predisposição de lidar com os parceiros de negócio de forma eficaz. Ou seja, interagir com os parceiros de tal modo que as necessidades das partes sejam atendidas nas diversas situações da cadeia produtiva de confecções.

Cadeias produtivas são caracterizadas por um “conjunto de etapas que são desenvolvidas e pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos diversos insumos. (HASENCLEVER E KUPFER, 2002, p.56). 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, JORENTE, 2015). A cadeia de produção do setor confeccionista é a que detém o maior número de pequenas e médias empresas, além de produtores informais no Brasil. (MENDES JUNIOR, 2018).

O processo de fabricação de confecções é dividido em várias etapas. De acordo com Mendes Junior (2018), essas etapas são: criação, modelagem, encaixe dos moldes, risco, enfesto, corte, costura, montagem e acabamento. A figura a seguir apresenta as etapas do processo produtivo de confecções.

Figura 1: Etapas do processo produtivo em confecções



Fonte: Elaboração própria (2019)

As competências de relacionamento podem contribuir com essas interações dentro da cadeia produtiva, pois em muitos casos os confeccionistas, por questões operacionais, terceirizam boa parte do processo produtivo com o intuito de redução de custos e buscando flexibilidade. Além disso, existe a interação com os fornecedores de matéria prima, máquinas e equipamentos, que atuam fornecendo insumos necessários para a produção confeccionista. Sendo assim, nessa cadeia produtiva as interações entre os agentes tornam-se uma fonte de oportunidades de negócios.

Com base nesta temática este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) está dividido em cinco capítulos, o primeiro capítulo traz uma introdução sobre o tema que será explorado, apresentando brevemente a abrangência e relevância do tema além da contextualização e rápida problematização a respeito das competências de relacionamento. Apresenta ainda a pergunta condutora do estudo, objetivo geral e específicos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, onde são apresentados o conceito de competência e sua evolução no decorrer do tempo, além da temática das competências de relacionamento, suas características e como elas interagem com os relacionamentos interpessoais.

O capítulo terceiro contém os procedimentos metodológicos. Nessa seção é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e os instrumentos e coletas de dados que serviram de base para obtenção de informações que deram solidez ao que estava sendo pesquisado. O quarto capítulo refere-se à análise, síntese dos resultados dos casos, procurando responder à pergunta condutora do estudo e atender os seus objetivos, fazendo comparações com as teorias abordadas na pesquisa. O capítulo quinto é destinado às considerações finais quando será respondido à pergunta condutora do estudo e de tudo que foi aprendido e pesquisado neste TCC, onde se consegue vislumbrar as limitações e possíveis sugestões para trabalhos futuros dentro desse contexto.

1.1 Contexto da pesquisa

O Município de Surubim, localizado na região agreste de Pernambuco a aproximadamente 120 km da cidade do Recife, é conhecido pelo título de a “capital da vaquejada” (IBGE 2018; MEDEIROS 1999). Surubim possui aproximadamente 64.520 habitantes, com uma área de 252,835 Km², sendo a maior concentração situada na zona urbana do município. (IBGE, 2018). Atualmente as principais atividades econômicas são

o comércio de produtos e serviços, além da atividade produtiva em confecções, se destacando a produção de moda feminina. A feira de Surubim é uma das mais importantes do interior do estado, servindo como polo abastecedor para municípios vizinhos como Vertentes, Frei Miguelinho, João Alfredo, Casinhas, Vertente do Lério, Santa Maria do Cambucá, Orobó, Bom Jardim, Cumaru além dos municípios paraibanos de Umbuzeiro e Santa Cecília. (CORREIO DO AGRESTE, 2018).

O comércio de Surubim vem crescendo significativamente nos últimos anos, consequentemente vem atraindo o interesse de grandes redes varejistas nacionais que recentemente se instalaram no município como por exemplo: Magazine Luiza, Casas Bahia, Ricardo Eletro, Lojas americanas, entre outras. (CORREIO DO AGRESTE, 2018). Essa expansão do comércio de Surubim vem acarretando o aumento do número de empregos na cidade e, de acordo com pesquisas do IBGE (2017), entre 2012 e 2017 o aumento do número de postos de trabalho no município aumentou em cerca de 20%.

De acordo com dados do SEBRAE (2013) o município de Surubim atua na cadeia produtiva no processo de confecção de peças de vestuário, fazendo parte do denominado Polo -10 que se caracteriza como uma expansão do polo de confecções que teve início em Santa Cruz do Capibaribe. O polo de confecções é considerado uns dos principais arranjos produtivos locais do estado de Pernambuco, empregando milhares de pessoas atuando na fabricação e comercialização de confecções, principalmente através de grandes centros de compras localizados em Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru. Vale salientar que um dos aspectos das confecções em Surubim é que apesar do seu potencial na produção de vestuário, ainda não existe um espaço próprio para a comercialização da produção, semelhante ao que existe nos outros três principais municípios do APL (LIRA, 2012). Sendo assim grande parte dos empreendedores de confecções de Surubim comercializam suas mercadorias nas feiras das três principais cidades do polo.

1.2 Pergunta condutora

A partir do momento que a empresa começa a funcionar lucrativamente começam os desafios para os gestores das empresas que advém da sua inserção em cadeias produtivas e que vão além das tradicionais dimensões estratégicas e operacionais tratados por autores como Taylor (2005) e Dos Santos (2015). O desenvolvimento de

competências de relacionamento (DUTRA, 2017) podem ser um bom complemento para auxiliar na execução de tarefas com ganhos entre os parceiros das cadeias produtivas. Dentre as medidas que podem ser tomadas, ter as habilidades para iniciar novos relacionamentos e certa capacidade no trato interpessoal são importantes para a formação de parcerias. O desenvolvimento de tais habilidades torna-se fundamental para o gestor moderno, apesar disso, muitas organizações possuem dificuldades em buscar melhorias na obtenção de melhores resultados através desse perfil de habilidade (MOHR E SPEKMAN, 1994; BOURNE, 2016; BORGES, KEMPNER-MOREIRA, 2017).

Ao delimitar o tema deste TCC, levou-se em consideração a importância das competências de relacionamento para que o gestor possa firmar parcerias de sucesso, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento do negócio. Se os empreendedores derem pouco atenção ou não tiverem as competências de relacionamentos interpessoais bem desenvolvidos as parcerias serão afetadas negativamente (PAIVA Jr, 2004). Com este escopo em vista o estudo teve a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as competências de relacionamento contribuem para a articulação da cadeia produtiva de confecções de Surubim?** Neste contexto, buscamos empreendedores inseridos na atividade empresarial de Surubim procurando evidências de habilidades relacionais na busca por parcerias exitosas tanto financeiramente como não financeiras.

1.3 Objetivo geral

A pesquisa tem por objetivo geral analisar a contribuição das competências de relacionamento dos gestores do polo de confecções de Surubim-PE para a articulação da cadeia produtiva de confecções.

1.4 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as características principais dos gestores que articulam a cadeia produtiva de confecção de Surubim;
- Interpretar as informações sobre as habilidades sociais dos empreendedores;
- Analisar como a qualidade do relacionamento interpessoal dos gestores contribuem para a performance da parceria.

1.5 Justificativa

Dentre diversos setores que atuam na economia brasileira, destaca-se o confeccionista. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) (2017) o faturamento da cadeia têxtil de confecção foi de US\$ 51,58 bilhões; sendo o segundo maior empregador da indústria de transformação perdendo apenas para alimentos e bebidas juntos.

Dentre os polos confeccionistas do Brasil, destaca-se o polo de confecções do Agreste de Pernambuco que reúne mais de 20 mil empreendimentos, gerando mais de 100 mil empregos, sendo considerado o segundo maior polo confeccionista do país (SEBRAE, 2013). Em 2017 o arranjo produtivo local de confecções movimentou mais de um bilhão de reais gerando cerca de 120 mil empregos diretos e indiretos. O APL produz aproximadamente 800 milhões de peças de vestuário anualmente (AGRESTE TEX, 2019). De acordo com o DIEESE (2012) Pernambuco é o segundo maior produtor de confecção do Brasil, perdendo apenas para o estado de São Paulo.

Diante dessas informações, compreender a dinâmica das competências de relacionamento nos empresários locais e nacionais do setor, torna-se importante em diversas dimensões: para a Universidade, que está inserida no principal centro de serviços e negócios da região, representa a oportunidade de aprofundar o conhecimento em torno das cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, que tradicionalmente vem sendo tratadas a partir das abordagens sistêmicas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), teoria de dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) posicionamento estratégico (BESANKO et al., 2006) e estratégia de operações (SLACK; LEWIS, 2001).

Para o empresariado local a contribuição do estudo reside em poder conhecer melhor estas competências e potencializá-las através de uma melhor exploração do seu perfil articulador, formando novas parcerias e contribuindo para a cadeia produtiva local. Além disso o estudo pode gerar novos *insights* para os programas do SEBRAE de treinamento e capacitação dos empresários locais, pois geralmente são aplicados métodos e técnicas da gestão operacional e estratégica das empresas sem atentar para o fortalecimento das habilidades relacionais dos gestores.

As contribuições da pesquisa também alcançam o município de Surubim, pois existem poucos estudos focalizados neste importante produtor de confecções do estado

de Pernambuco. Dentre os municípios participantes do polo de confecções do agreste, o município de Surubim destaca-se como um significativo produtor de confecções, onde existem empreendimentos como por exemplo: lavanderias, facções de costura, estamparias, salões de corte de tecido, além das fábricas que contém todos os processos produtivos de confecções. Afinal, de acordo com Lira (2012. p.32), o município é o quarto maior produtor do polo, ficando apenas atrás dos municípios de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vergara (2009), a fundamentação teórica tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, fazendo uma revisão da literatura existente sobre a temática. Dessa forma este capítulo inicia-se com a definição do conceito de competência na visão de diferentes estudiosos da área, como também apresenta a evolução do conceito no decorrer do tempo. Em seguida apresenta a discussão em torno do conceito das competências de relacionamento e suas características que deverão ser operacionalizadas nas análises.

2.1 Competências gerenciais na administração contemporânea

A expressão competência tem sido uma das mais empregadas no campo da administração contemporânea. Uns dos primeiros a definirem de forma abrangente foram “Pralhad e Hammel, caracterizando competências essenciais como um aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversos tipos de produção e integrar múltiplas tecnologias” (FLEURY; OLIVEIRA, Jr., 2010, p. 122).

Fleury e Fleury (2010) e Grabowska, Krzywda e Krzywda (2015) 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, associando a distintas instâncias de compreensão: as competências do indivíduo, das organizações e dos países.

Caracterizando a perspectiva do indivíduo Fleury e Fleury (2001, p.3) tratam o conceito de competência da seguinte forma “é pensado como 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, em sentido amplo, 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 e FLEURY, 2001 p.188). As características das competências são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1:Características das competências

Competências	Significados
Saber agir e decidir	Saber o quê e por que faz saber julgar, escolher
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos como pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e comprometer-se com o s objetivos dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente identificando oportunidades e ameaças.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

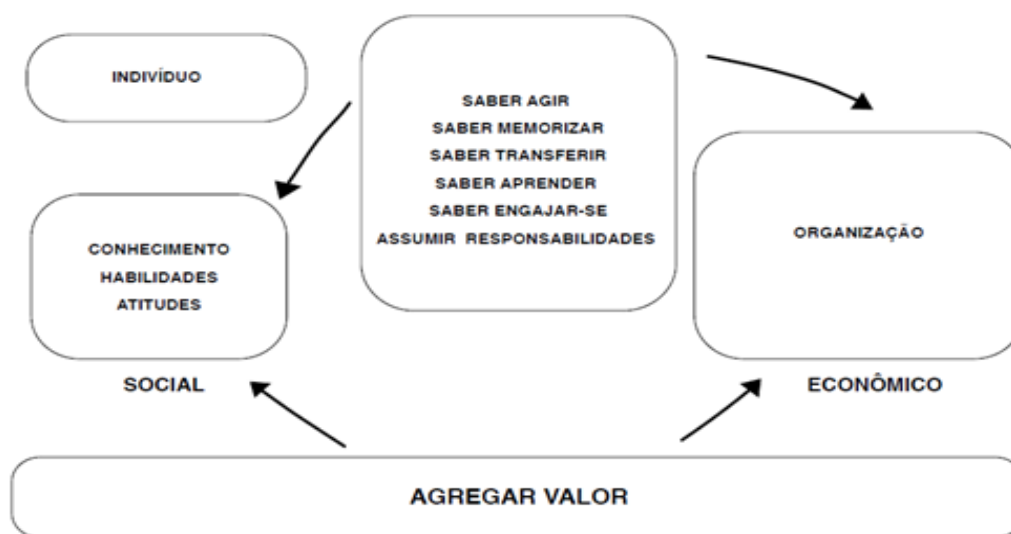
Para efeito do nosso estudo, será enfatizado o saber mobilizar recursos que consiste em recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles, ou seja, as competências necessárias para ativar os relacionamentos pessoais e de negócios dentro de uma cadeia produtiva. Relacionando as organizações e os indivíduos, Dutra (2017), destaca que se pode verificar um processo contínuo de troca de competências. As organizações transferem seu patrimônio para as pessoas, de forma a prepará-las para novas situações no âmbito profissional e pessoal, na organização, ou fora dela. As pessoas ao desenvolverem suas capacidades individuais passam a transferir para a organização o seu conhecimento, capacitando-a a enfrentar novas situações.

King et al (2002) afirmam que as competências são compreendidas como o somatório dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e das organizações. Ruas (2013) destaca que para a ocorrência da mudança de perspectiva da competência individual para a organizacional é necessário a predisposição de indivíduos em partilharem seus conhecimentos.

Segundo Fleury e Fleury (2004) as competências, na perspectiva do indivíduo, devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo, onde, um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização (LINS, SERVAES, TAMAYO, 2017; GUIMARÃES 2000) e valor social ao indivíduo.

O esquema apresentado na figura 2, a seguir, apresenta a competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, formando assim, um conjunto de atributos. Há uma relação entre as características do indivíduo agregando valor social e esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes agregam valor à organização no âmbito econômico.

Figura 2: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.30)

Para Zarifan (2008, p.39), um conjunto de qualidades inter-relacionadas em um contexto prático se soma com o objetivo não só de desenvolver competências, mas também profissionalismo. Esse conjunto de atributos forma um triângulo cujo centro contém a competência e o profissionalismo. Três ações formam esse triângulo: querer agir, saber agir e poder agir.

Relacionando as competências individuais dos micros e pequenos empresários, Picchiali (2013), destaca que esses empreendedores possuem dificuldades técnicas e estruturais para o desenvolvimento de competências organizacionais nas MPE's.

As mudanças e os desafios proporcionados às empresas de pequeno porte são de significativa relevância. Esses empreendimentos enfrentam dificuldades como alta carga tributária, restrição ao crédito, excesso de obrigações e dificuldades de gestão (SANTOS; VEIGA, 2014). Por isso a competência individual do gestor se torna fundamental para garantir a sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo. Diante desse contexto torna-se difícil a definição de um perfil adequado para um gestor eficiente (LEIRA, 2002).

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

Neste estudo aplicado às indústrias de confecção será dado ênfase às competências de relacionamento. De acordo com Mello, Leão e Paiva (2006) essas competências estão relacionadas a capacidade de criação e fortalecimento das redes de relacionamento, através das habilidades do empreendedor baseada em atribuições específicas na construção dos relacionamentos.

2.2 Competências de relacionamento como ferramenta para o desenvolvimento do empresariado

As competências relacionais são fontes geradoras de identificação de oportunidades e geração de negócios por meio da captação e utilização dos recursos oriundos da rede pessoal do empreendedor (PAIVA; FERNANDES; ALMEIDA, 2010). 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). A verdadeira natureza dos relacionamentos de negócios leva a ambos os agentes se beneficiarem. Essa virtude está atrelada a reciprocidade para que ocorra um desenvolvimento nos relacionamentos além de proporcionar a garantia da realização de seus interesses. O processo de desenvolver e cultivar relacionamentos surge através da ação e pensamento disciplinado. (NUOR, 2014).

Essas competências estão intimamente ligadas às características da personalidade dos indivíduos, fornecendo parcerias de qualidade, com grandes possibilidades de sucesso nas trocas relacionais. Esta competência pode ser considerada como um grande potencial competitivo nas organizações (RESENDE, 2006; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017).

Para Saraiva (2015) o empreendedor relacional é um indivíduo que possui recursos essenciais e que promove ativamente os processos de negócios baseado em relações interpessoais com os parceiros para a execução do processo a efetividade de sua

execução em rede é influenciada por fatores como carisma, comunicabilidade e competência técnica (KOCH KAUTONEN; GRÜNHAGEN, 2006).

Tratando dessas parcerias no mundo dos negócios, Paiva e Fernandes (2010) destacam que para serem bem-sucedidas é necessário que os parceiros possam compartilhar de ferramentas, conhecimentos e crenças de que o esforço coletivo trará bons resultados. Além disso, a confiança torna-se um componente fundamental nesta parceria e sua construção envolve o entendimento das relações de negócio na esfera da equidade (PAIVA E FERNANDES, 2010). Segundo Paiva (2004), a competência de relacionamento pode levar o empreendedor a formar articulações de parcerias que auxiliam no cumprimento satisfatório de alianças estratégicas e a proposição de soluções criativas a baixo custo. Traduzindo isso para a cadeia produtiva de confecção podemos vislumbrar 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 parte do processo, como as facções de costura e os estabelecimentos especializados em corte de tecido, lavanderias, entre outros.

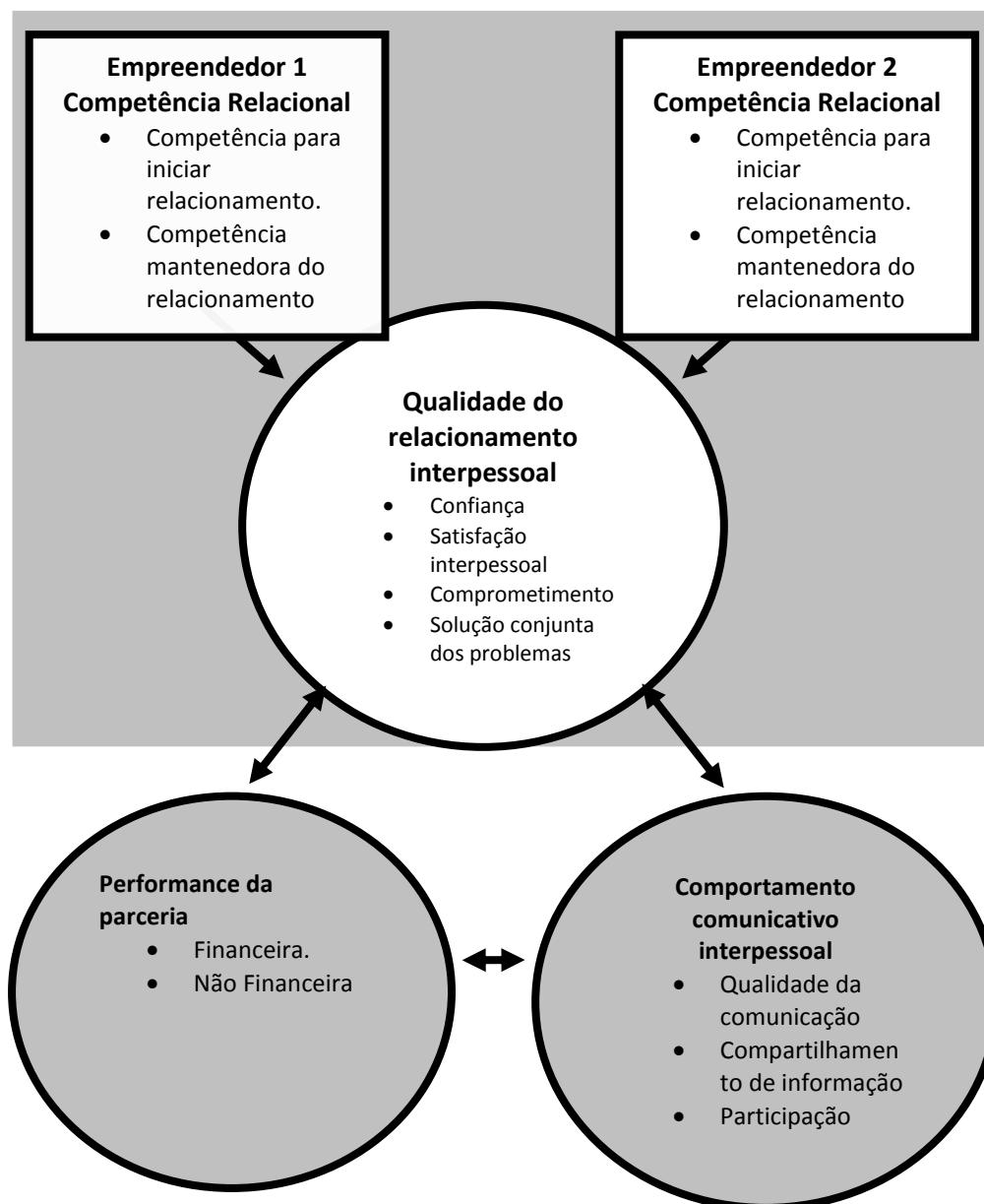
Johannisson (2000) destaca que a formação profissional e acadêmica não habilita o empreendedor para o desenvolvimento da competência de relacionamento, desta forma torna-se necessário para o empreendedor aprender a lidar com as pessoas na sociedade, surgindo assim, a necessidade do empreendedor se relacionar para a obtenção de recursos para a organização. Lages (2016) enfatiza 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 através da utilização de habilidades de caráter interpessoal para manter a coesão do grupo, elevando assim os ganhos compartilhados ao invés de ganhos individuais. Utilizando este tipo de investimento em seus relacionamentos, as pessoas constroem credibilidade e proporciona a atração de recursos para o grupo, possibilitando dessa forma o acesso pelo grupo ou indivíduos a recursos no ambiente, reafirmando sua identidade e o reconhecimento no espaço social (FERNANDES, 2013).

Paiva e Fernandes (2012) enfatizam a natureza da competência de relacionamento e sua importância para o sucesso nas parcerias de negócio, sendo 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, onde a interação entre as habilidades sociais dos empreendedores resulta na qualidade do relacionamento interpessoal. Estas variáveis acabam gerando a performance de parceria que resulta em benefícios financeiros e não financeiros além de aspectos relacionados à qualidade da comunicação e compartilhamento da informação.

Figura 3: Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal



Fonte: Paiva Jr e Fernandes (2012)

A figura 3 ilustra como os relacionamentos são estabelecidos. As competências de relacionamento são compostas por duas habilidades: habilidade para iniciar um relacionamento e a habilidade para manter um relacionamento. Estas habilidades formam a qualidade do relacionamento interpessoal, compostos pelas variáveis: confiança, satisfação pessoal, comprometimento e solução conjunta dos problemas.

Através de um relacionamento interpessoal de qualidade gera-se a performance de parceria que abrange o aspecto financeiro e não financeiro do negócio, além do comportamento comunicativo interpessoal, formado pela qualidade da informação, compartilhamento e participação.

Sobre as habilidades sociais descritas na imagem, Paiva e Fernandes (2012) enfatizam que essas habilidades se apresentam como um instrumento de desenvolvimento dos empreendedores para dinamização da cadeia produtiva. Através da cooperação é possível adquirir vantagens competitivas como a diluição do risco e o compartilhamento de recursos, evitando assim a duplicação de esforços ganhos em flexibilidade, o acesso ao *know-how* e a informação de maneira mais proveitosa.

Fligstein (2007) destaca que as habilidades sociais consistem em atores que necessitam induzir a cooperação de outros. É a habilidade 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.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo os procedimentos metodológicos aplicados ao estudo são apresentados. Serão descritos a tipificação da pesquisa, descrição do lócus, sujeitos da pesquisa, instrumento de coleta de dados, procedimento de coleta de dados, aspectos éticos e legais além da análise dos resultados.

3.1 Tipificação da pesquisa

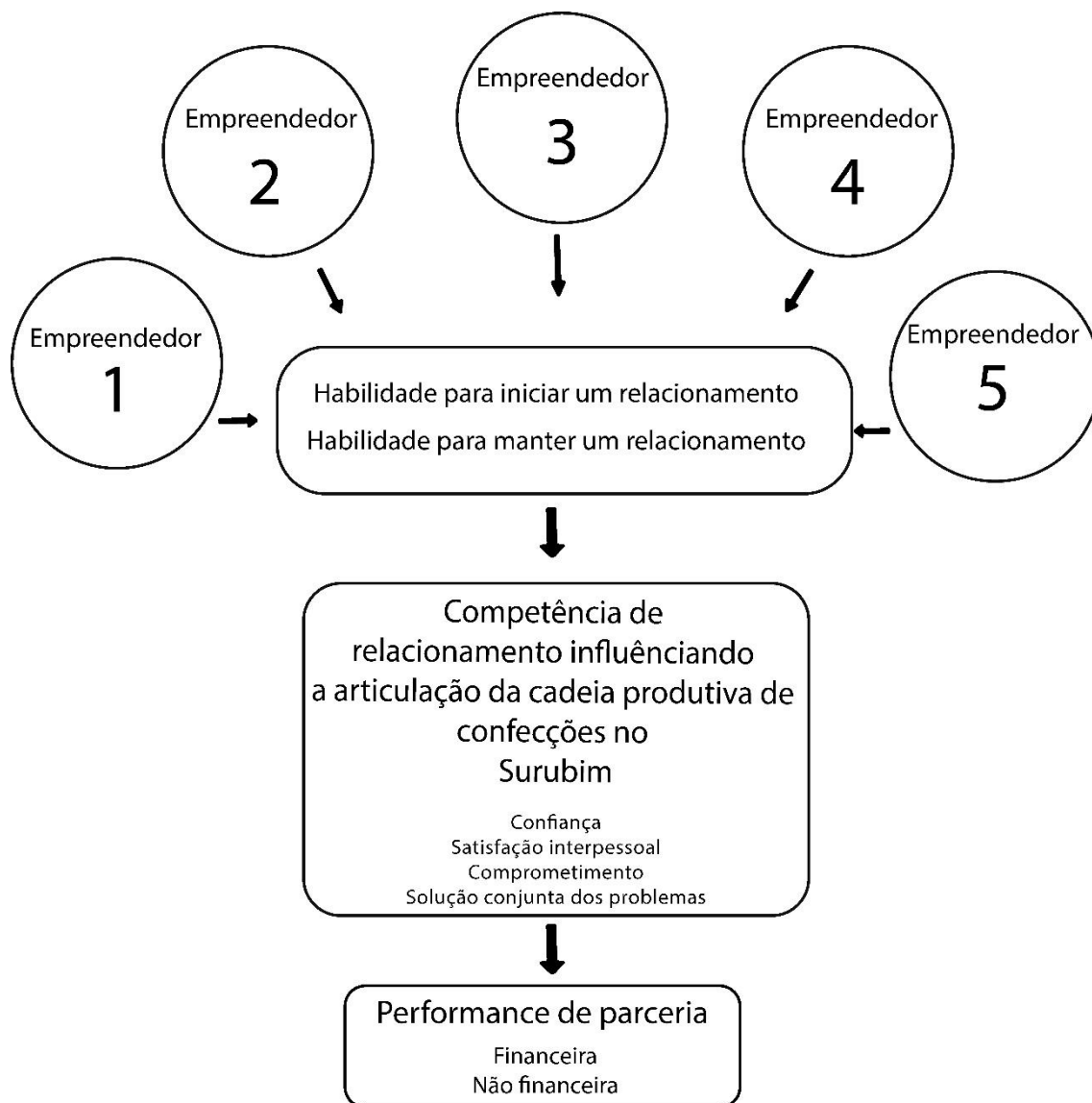
Esta pesquisa possui um caráter qualitativo, onde segundo Creswell (2007), o pesquisador sempre faz alegações de conhecimento com base em perspectivas construtivistas, reivindicatórias ou em ambas. Segundo Minayo (2001, p.21,22), “[...] a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado [...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, e atitudes o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]” 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 expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2009, p.42).

De acordo com Gil (2008) é a partir da interrogação direta das pessoas que se quer estudar que acessamos os comportamentos que se deseja obter. 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 obter as conclusões correspondentes aos dados coletados através da pesquisa qualitativa. Também foi considerada uma pesquisa de campo pois a coleta de dados é feita no ambiente próprio dos sujeitos da pesquisa, ou seja, na cidade onde os gestores estão localizados. (SEVERINO, 2016). O modelo da pesquisa é apresentado no anexo A.

Em consonância com o objetivo geral da pesquisa, o modelo conceitual do estudo está ilustrado graficamente na figura 4 a seguir:

Figura 4: Modelo conceitual de estudo



Fonte: Adaptado de Paiva e Fernandes (2012).

O modelo, inspirado no mapa conceitual desenvolvido por Paiva e Fernandes (2012), enfatiza os aspectos relacionados à articulação do início e manutenção de um relacionamento interpessoal, que são influenciados pelas variáveis de confiança, satisfação interpessoal, comprometimento e a solução conjunta dos problemas. Essas qualidades geram as performances de parceria, que abrangem aspectos financeiros e não financeiros. O modelo foi adaptado para viabilizar a realização da pesquisa entre os empreendedores de confecções em Surubim, portanto, foi considerado as variáveis

relevantes para otimização da pesquisa. O estudo propôs analisar as competências de relacionamento a partir do modelo envolvendo cinco empresas de pequeno porte do setor confeccionista.

3.2 Descrição do *locus* da pesquisa

Os *locus* dessa pesquisa localizam-se na cidade de Surubim, município inserido no Polo de Confeções do Agreste. Foram entrevistados empreendedores caracterizados por serem proprietários de PME, 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 (2013) a maioria desses empreendimentos em Surubim atuam 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, atuando a mais de dez anos no mercado, atualmente possui um quadro de onze funcionários, investe em tecnologia através da utilização de sistemas de CAD, que geram maior economia de tecido. A empresa “B” atua na fabricação e comercialização de roupas masculina, atua no mercado a dois anos tem sua sede na zona rural do município 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, apesar de existir a apenas três anos vem apresentando um bom desempenho nas vendas e vem expandindo sua estrutura, adquirindo mão de obra, máquinas e equipamentos para o negócio. A empresa “D” está no mercado a cerca de dez anos, fabricando e comercializando confeções ao público infantil, além de comercializar suas mercadorias no Parque das Feiras de Toritama, tem uma pequena loja localizada no centro de Surubim. Recentemente esta empresa tem aberto canais de vendas através das redes sociais, firmando parcerias com clientes e fornecedores em outras regiões do país. A empresa “E” está no mercado a pouco mais de um ano, atuando na comercialização e fabricação de roupas ao público masculino, vendendo suas mercadorias no Moda Center Santa Cruz.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Segundo Vergara (2005) os sujeitos da pesquisa são os indivíduos que serão entrevistados com o objetivo de fornecerem as informações necessárias para a análise dos resultados que o pesquisador deseja alcançar. 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).

3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um roteiro de entrevista semiestruturado composto por 29 perguntas (apêndice B) garantindo assim, ao entrevistador o maior número de informações a respeito do tema proposto. O roteiro de entrevista adotou os seguintes componentes: cabeçalho; instruções a serem seguidos pelo entrevistado (declaração de abertura); perguntas em um roteiro de pesquisa qualitativa; espaço para registro de possíveis comentários ou notas reflexivas; e, finalizando, um agradecimento final (CRESWELL, 2007).

Inicialmente na primeira parte do instrumento é apresentada uma breve descrição da pesquisa e alguns aspectos éticos que foram seguidos. (ver seção 4.6). Em seguida é apresentado as perguntas, buscou-se identificar como as competências de relacionamento influenciam na cadeia produtiva local.

3.5 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, de acordo com Marconi e Lakatos (2007) é realizada por meio de um formulário elaborado e é efetuado de preferência com pessoas selecionadas. O entrevistador segue um roteiro estabelecido de forma prévia e as perguntas são feitas de forma predeterminada. Gil (2008) destaca que a técnica de entrevista apresenta vantagens em relação ao questionário como: possibilita a obtenção de um maior número de respostas, maior flexibilidade ao entrevistador, pois o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas; possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, assim como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas. Além das entrevistas, foi utilizada para a coleta de dados a análise documental,

composta pelos documentos das empresas, páginas na internet, perfil em redes sociais e relatórios e planilhas financeiras.

Nos casos selecionados da pesquisa, para os procedimentos de coleta de dados foi necessário entrar em contato com os proprietários das empresas com antecedência, deixando os mesmo a par do que seria tratado nas entrevistas.

3.6 Aspectos éticos e legais

De acordo com Flick (2009) a ética na pesquisa é uma questão fundamental no planejamento e na execução da pesquisa. As questões éticas são enfrentadas em cada uma das etapas da pesquisa. Ribeiro (2008) ressalta que as entrevistas devem ser realizadas tomando os cuidados éticos necessários para dessa forma haver uma relação de confiabilidade entre o entrevistador e o entrevistado, sendo assim os gestores poderão responder aos questionamentos da pesquisa com fidedignidade. “Todos os resultados dos experimentos devem ser mantidos em absoluto sigilo a menos que haja algum outro tipo de acordo” (HAIR 2005, p.138).

Assim, nesse segmento é importante destacar que para a realização desta pesquisa, houve autorização dos proprietários de cada uma das cinco empresas pesquisadas, além da divulgação dos nomes autorizada e de informações importantes relacionada ao seu negócio. No TCC os nomes dos respondentes não são usados nas transcrições, e posteriormente nas análises, apenas os das empresas.

3.7 Análise dos resultados

Esta seção apresenta os procedimentos que foram empregados na análise dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os proprietários das empresas pesquisadas da cidade de Surubim, tendo como base a metodologia utilizada e o referencial teórico elaborado para a pesquisa. Os entrevistados foram nomeados pela ordem das empresas: (E1, E2, E3, E4, E5).

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo temática, onde o foco está no discurso dos entrevistados (PUGLISI; FRANCO, 2005). “A análise de conteúdo obtém dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrito.” (HAIR, 2005, p.154). Bardin (2011) considera a análise de conteúdo como um conjunto de

técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos na descrição do conteúdo das mensagens. Especificamente a análise de conteúdo temática, é direcionada para as características da mensagem propriamente dita, seu valor informacional, palavras, argumentos e ideias expressados nela (MORAES, 1999; LEITE, 2017). Ao todo foram elaboradas vinte e nove perguntas para cada entrevistado totalizando cento e quarenta e cinco perguntas na pesquisa.

Depois de realizadas as entrevistas semiestruturadas, os relatos foram transcritos para posterior análise conforme Bauer e Gaskell (2002). Logo após esta 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). Desse modo a constituição do *corpus* a partir do material coletado, foi considerado os elementos de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência dos documentos analisados em relação ao objetivo deste estudo. Estes elementos iniciais compõem o plano de pré-análise. A próxima fase envolveu a investigação do material através de recortes e fragmentos dos relatos transcritos nas entrevistas estes, foram escolhidos conforme a sua adequação aos construtos relacionados a competência de relacionamento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

São apresentados e discutidos os achados da pesquisa envolvendo empresários da cadeia produtiva de confecções. Destaca-se o roteiro da entrevista, que pode ser visualizado no apêndice B. Inicialmente faz-se a caracterização das empresas e dos entrevistados, em sequência na segunda subseção, apresentam-se os resultados obtidos com base nos objetivos da pesquisa.

4.1 Perfil dos entrevistados

4.1.1 Empresário 1

Esse pequeno empresário comanda a “Antoniell Cort’s, empreendimento que atua especialmente nas etapas iniciais do processo confeccionista: encaixe dos moldes, risco, enfesto e corte. Localizada no centro da cidade de Surubim, está no mercado a dez anos, sendo um dos empresários mais conhecidos do segmento na região. A sua empresa atua como uma terceirizada para os confeccionistas que não possuem estrutura para comportar um setor de corte. O empresário comanda onze funcionários e destaca-se no investimento em tecnologia utilizando softwares de CAD especializados no processo de encaixe dos moldes, garantindo assim uma economia de tecido maior para os seus clientes.

Um dos grandes diferenciais da organização é a experiência do proprietário (E1), no setor de confecções, pois atua neste segmento desde a sua adolescência, já vivenciando diversas experiências profissionais, principalmente no processo de corte de tecido, tarefa à qual se destaca.

4.1.2 Empresário 2

Esse empresário comanda a Toouse Jeans, pequena empresa localizada no sítio Jucá Ferrado, zona rural de Surubim. Atua comercializando calças e bermudas masculinas no Moda Center Santa Cruz, localizado na cidade de Santa Cruz do Capibaribe. Atualmente possui um quadro de apenas três funcionários, pois a maior parte do processo produtivo é terceirizado. Apesar do pequeno tempo de existência (três anos) vem obtendo boas parcerias com clientes e fornecedores, garantindo assim o crescimento deste

empreendimento. O proprietário (E2) vem buscando a cada dia a profissionalização do negócio, e conta com a parceria de sua esposa que auxilia nos processos de captação de clientes, criação de modelos e fornecedores de matéria prima.

4.1.3 Empresário 3

A Mika Jeans atua no mercado a três anos, localizada nas proximidades do Bairro Bela Vista em Surubim. O empresário (E3) atua na fabricação e comercialização de moda feminina no parque das feiras da cidade de Toritama. Vem obtendo bons resultados nos últimos anos, e vem planejando a expansão do negócio. Atualmente conta com um quadro de oito funcionários e terceiriza apenas os processos de corte e lavagem do jeans. O empresário tem buscado recentemente melhorar a gestão financeira do negócio e tem contado com um assessor financeiro para apoiar na tomada de decisões estratégicas para o negócio.

O proprietário da Mika Jeans, é um experiente profissional no setor confeccionista. Teve a oportunidade de adquirir experiência no setor trabalhando em outras empresas de confecção da região antes de abrir seu próprio negócio. Hoje em dia, juntamente com sua esposa, vem alcançando bons resultados apesar do pouco tempo de início do negócio e vem planejando adentrar em outros segmentos de vestuário, com o objetivo de alcançar uma nova fatia de mercado.

4.1.4 Empresário 4

A “Rocha Firme Modas” é um pequeno empreendimento que atua na fabricação e comercialização de moda infantil no parque das feiras de Toritama. Atua na comercialização de moda feminina e masculina contando uma loja localizada no centro da cidade de Surubim. A empresa está no mercado a cinco anos e possui apenas dois funcionários pois a maior parte do processo produtivo é terceirizado. A proprietária da empresa (E4), atualmente, vem buscando a capacitação profissional e formação acadêmica, ela se encontra cursando a graduação em Ciências Contábeis na faculdade Unopar, em Surubim.

4.1.5 Empresário 5

A “Revert” localizada no centro de Surubim, é comandada por um pequeno empresário atuando na fabricação e comercialização de moda masculina. Atuando a menos de um ano no mercado (E5) possui dois funcionários. Está concluindo a graduação em Administração na Faculdade Falub, no município de Carpina. A Revert comercializa suas mercadorias no Moda Center Santa Cruz. Recentemente vem utilizando as redes sociais para atrair clientes e realizar vendas para outros estados do país.

4.2 Características individuais dos gestores

A primeira parte da entrevista procurou entender as principais características individuais dos gestores. Segundo Fillion (1999), Fleury e Fleury (2004) e Barros et. al. (2014) os traços individuais dos empresários envolvem fatores sociais como: influência da família, experiências profissionais anteriores e a necessidade de sobrevivência. Na pesquisa foi constatado aspectos desses traços ligados a: informalidade no trato com os parceiros ou na condução do negócio (RESENDE, 2006; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017). Parte dessa simplicidade no trato com os negócios é visto como decorrente da informalidade e falta de ensino formal da maioria dos entrevistados. Podemos acrescentar as características da própria cadeia produtiva estudada, em que vários pequenos empreendimentos realizam etapas bem simplificadas e específicas do processo produtivo, e do acúmulo de experiências virem de vivências práticas anteriores na condução do negócio, conforme os relatos a seguir dos entrevistados:

P: como você se define?

R: “Sou uma pessoa simples, que gosta de aprender, e que procura sempre o melhor para a família.” (E4)

R: “Me considero uma pessoa de fé, esperança, otimismo eu sempre busco melhorar a cada dia.” (E2)

P: Qual a experiência na área do negócio?

R: “Ah...trabalho com isso desde os meus catorze anos de idade para ajudar com as despesas de casa da minha família era um tempo bem difícil...trabalhei em uma fábrica nesse tempo em muitos setores aí fui adquirindo essa experiência e hoje, aquilo que aprendi antes está me ajudando bastante” (E1).

R: “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 acho que desde quando era adolescente que eu limpava as

peças tirando o ponto de linha depois fui para o corte onde peguei experiência nisso também, costuro um pouco já tive a oportunidade de durante uns anos ir pra feira de madrugada em Toritama, tudo isso me ajudou a servir como experiência pra eu hoje estar com meu negócio aqui.”(E3).

Quando perguntados sobre a formação, as respostas apontam que os empreendedores reconhecem que tem fragilidades nesse aspecto, e tem feito esforços na procura de novos conhecimentos sendo cientes das dificuldades que são impostas àqueles que não se qualificam para o mercado. Alguns dos gestores estão buscando graduação em administração ou em alguma área relacionada, para aplicar os conhecimentos adquiridos nas empresas em que atuam. Aqui é importante destacar que para Fleury e Fleury (2011) e Lages (2016) para o desenvolvimento de competências o empreendedor deve aliar a experiência profissional prática com os conhecimentos teóricos. Aliando-se ambas aumentam-se as chances de sobrevivência em um mercado competitivo como o de confecções.

P:Qual a sua formação?

R: “Terminei o ensino médio, mas não dei sequência aos estudos pensei em fazer faculdade mais o tempo é muito corrido. Mas fiz um curso de corte pelo SENAI” (E1)

R: Terminei o terceiro ano e daí em diante não estudei mais (...) mas tenho vontade de fazer uma faculdade (E2)

R: “Eu só fiz parte do fundamental estou pensando em terminar até o ensino médio porque é bom a gente estudar” (E3)

R: “Eu 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)

R: 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 dos empreendedores é a preocupação crescente com a formalização do negócio. Entre os entrevistados três possuem o negócio formalizado sendo que os dois gestores que não formalizaram o negócio, afirmaram que estão procurando se adequar a legislação para formalizar o empreendimento. Alegam falta de recursos financeiros e apoio governamental para se adequar aos parâmetros da legislação, o que corrobora com a abordagem de Picchiali (2013), sobre as dificuldades técnicas e estruturais em pequenos negócios com uma estrutura organizacional fortemente informal.

“É importante formalizar o negócio pois isso evita problemas com a lei. já estou me organizando para ainda esse ano formalizar meu negócio. É porque isso gera um aumento na despesa então, não podia começar o negócio sendo

formalizado, a lei deveria considerar isso antes, pois a gente que empreende não recebe tanto apoio.” (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)

Estes relatos ilustram a realidade de muitos empreendedores na região. De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2017; 2013), e Lira (2011) considerável número de pequenos negócios no APL de confecções do agreste são caracterizados pela informalidade, onde o pequeno empresário encontra dificuldades para formalizar o negócio. Vale ressaltar que na grande maioria deles o próprio dono é o gestor da empresa, sendo assim o gestor lida muitas vezes com a sobrecarga de tarefas e responsabilidades. O município de Surubim não foge à regra do polo de confecções, possuindo pequenos empreendimentos com um perfil de empresa familiar onde o gestor acaba por realizar diferentes tarefas, conforme o relato: “Aqui é praticamente tudo é comigo pra resolver, a minha esposa me ajuda também em algumas tarefas mas é muito puxado pra mim.” (E2) Todos os entrevistados na pesquisa possuem característica semelhante: o próprio dono é o gestor da empresa, contando com o suporte dos familiares para condução do negócio.

Foi constatado que os entrevistados enfrentam um ambiente de negócio marcado, não só, pela recessão econômica dos últimos cinco anos (SOUZA, 2019) mas também marcado por problemas crônicos como a excessiva carga tributária, restrição ao acesso a crédito além da dificuldade de gestão no planejamento desses pequenos negócios, conforme estudos apresentados por Picchiali (2013), Santos e Veiga (2014) e Lins, Servaes, Tamayo (2017). Quando questionados sobre os impactos do ambiente econômico adverso e quais ações são tomadas para minimizar esses efeitos, as respostas obtidas realçaram a importância da obtenção de parcerias de negócios para a minimizar os impactos negativos, além da busca pela inovação para atrair novos clientes:

“Ah... hoje em dia tá muito fraco o movimento a gente percebe que antes pra fazer um negócio com o cliente na feira de Toritama era bem mais fácil conseguir uma venda boa era muito mais tranquilo dava pra faturar bem. Mas hoje em dia está bem mais difícil.” (E2)

P:como você tem lidado com essas dificuldades?

R:“A gente vai se virando conversa com um...com outro às vezes tem um amigo que arruma um cliente bom de fora aí dá pra a gente conseguir se manter nesse negócio...esses dias arrumei um cliente bom vindo do sul do país através do meu amigo que vende modinha feminina também em Toritama. Tem sido difícil a gente tem muita despesa e tem que ir aproveitando as oportunidades que aparecem.” (E3)

R: “Vou em busca de apoio, procuro algum amigo do ramo, procuro também fazer algo diferente nas minhas mercadorias para agradar o cliente...porque olha a gente tem que ter um diferencial se não vai ficando pra trás.” (E2)

Os impactos decorrentes no ambiente de negócios influenciam nas características pessoais dos gestores e na forma como conduzem a articulação com os empresários da região. Em uma cadeia produtiva confeccionista é comum estas características de interdependência dos negócios, e a relacionalidade entre os empresários para compartilhamento de informações contribui para minimizar os impactos decorrentes de momentos de instabilidade econômica. (ZAMBRANA E TEIXEIRA, 2018; MENDES JUNIOR, 2018). A cadeia produtiva de confecções em Surubim apresenta empresários com essas características, sendo fundamental a articulação para a execução das tarefas de criação, modelagem, encaixe dos moldes, risco, enfiar, corte, costura, montagem e acabamento, fundamentais para a confecção dos produtos. Conforme Nuor (2014) os relacionamentos de negócios levam a todos os agentes se beneficiarem, ocorrendo um processo de reciprocidade no relacionamento interpessoal mesmo em um ambiente de crise.

4.3 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 pra trás e perdendo o meu espaço” (E1).

Para iniciar um relacionamento de negócios, os entrevistados enfatizaram principalmente aspectos relacionados a busca por novas oportunidades para o acesso de recursos principalmente no período de desenvolvimento do negócio, concordando com a abordagem de Vasconcelos *et. al.* (2007) 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 pra mim é pra conseguir uma nova oportunidade mas também é pra conseguir aprender algo novo, eu mesmo já fui atrás de muita gente nesse setor pra aprender uma nova mercadoria, um tecido novo, uma máquina nova, uma costureira desenrolada...é claro que pra isso a pessoa tem que ser desenrolada tem que entender como funciona... essas coisas então fazem parte pra que eu inicie um novo relacionamento. Estou no início do meu negócio então tenho que ir atrás de gente competente” (E2)

“Hoje em dia num mundo onde a concorrência não tá pra brincadeira não dá pra ficar em cima do muro, tem que ter foco e eu busco exatamente isso: gente que queira fazer negócios sérios e que buscam oportunidade acima de tudo. Isso eu busquei muito no começo da minha empresa, mas hoje em dia também não é diferente” (E1)

Com a finalidade de manter o relacionamento os gestores afirmaram principalmente a comunicação e a confiança como fatores fundamentais para a continuação da aliança nos negócios, corroborando com os achados de Paiva e Fernandes (2012) ao desenvolveram pesquisa semelhante entre empresários do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação: “Eu entendo que tenho que ter a confiança do parceiro, e procuro comunicar tudo o que está acontecendo, já para evitar problemas. Essa confiança eu mostro pelo testemunho que tenho da comunidade, eu procuro sempre honrar meus compromissos. (...)” (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: Santa Cruz, Recife, Toritama, Caruaru (...)” (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 pra não haver uma boa comunicação porque a gente tem essa tecnologia toda a disposição tem as redes sociais a disposição a gente tem um WhatsApp, um Instagram essas coisas que facilitam a comunicação e tudo fica mais rápido pra resolver” (E4)

Nota-se conforme o relato dos empreendedor E4 a necessidade de um perfil comunicativo para gerar um relacionamento de qualidade baseado na confiança, conforme apontam os estudos de Paiva e Fernandes (2012) e Lins, Servaes e Tamayo (2017). Devido à alta 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 a abordagem de Gouveia e Grisci (2006) e Toni (2014) este 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: um travete, uma lavanderia, uma facção, uma estamparia então a gente tem que trabalhar como se fosse uma equipe um ajudando o outro porque assim todo mundo sai ganhando. E digo isso, mas tem também os nossos clientes que vem de fora de outros estados do país eles também fazem parte dessa parceria se todo mundo trabalhar engajado o negócio vai fluindo muito bem.” (E3)

“Se todos na hora de trabalhar forem como uma equipe o resultado vai ser muito bom, deixa eu te dar um exemplo: tem facção de costura que com raiva do dono das peças acaba costurando tudo errado aí acaba gerando perda de tempo e o dono da mercadoria fica insatisfeito. Isso aí não é trabalhar como equipe aí complica tudo” (E2)

Conforme os estudos de Koch e Grunhagen (2006) a comunicação é um fator influenciador da formação de equipes e pavimenta as vias para a efetividade nos relacionamentos. Aplicado a cadeia produtiva de confecções gera-se a manutenção do relacionamento interpessoal, ou nos termos de Humpries e Wilding (2004) os relacionamentos de negócios de longo prazo dependem de elementos de cooperação, coordenação e colaboração (C3 Behavior) para que se alcance o sucesso da relação.

Conforme Paiva e Fernandes (2012, p. 59) “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”. O comportamento comunicativo pode contribuir para o êxito dos negócios quando lastreado na qualidade da comunicação, participação e compartilhamento da informação. Um comportamento comunicativo aumenta a intenção da continuidade do relacionamento.

4.4 Competências de relacionamento contribuindo para a performance de parceria

Logo em seguida a entrevista tomou foco nas questões relacionadas a 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 foi uma das características mais comentadas durante as entrevistas. O comprometimento está relacionado ao vínculo, ao pertencimento de um curso de ação conforme Bastos (1997). 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 o tem que estar envolvido 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)

“Eu percebo quando o companheiro está comprometido através do interesse pela parceria, isso eu percebo pela vontade dele em chegar às metas (...). quando isso acontece olha eu te garanto que facilita muito na hora de fechar um negócio.” (E5)

De acordo com Fleury e Fleury (2001) e Paiva (2005) 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 corroborando com a ideia:

“Eu 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 pra fazer esse serviço pra mim.” (E4)

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

“Ah! confiança é fundamental para a parceria dar um bom resultado isso vale pra 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 o papel fundamental da confiança para geração de credibilidade na cadeia produtiva, concordando com as abordagens de Humphries e Wilding (2004), Paiva e Fernandes (2012) e Scholten e Schilder (2015) em que destacam a confiança como o componente principal para haver a parceria e cooperação de longo prazo em cadeias produtivas, sendo que a construção dela envolve aspectos de uma relação de equidade.

Perguntados sobre a satisfação interpessoal os entrevistados apontaram o papel 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 na parceria 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. Um dia desses fiz uma parceria com um fornecedor lá da Bahia ele tá satisfeito com a parceria e eu também, mas se eu visse ele por fora, sem interesse já perceberia que ele não estaria satisfeito e se fosse comigo eu faria da mesma forma.” (E2)

É importante considerar o que Gelderen, Sluis, Jansen (2005) e Rodrigues (2017) abordam sobre a satisfação interpessoal, ela gera uma resposta atrelada ao estado emocional do parceiro através de uma avaliação da aliança firmada gerando o aprimoramento do desempenho e das competências pessoais e profissionais dos gestores envolvidos na relação.

A satisfação está fortemente ligada à como o gestor percebe o tratamento com respeito, dignidade, carisma, empatia e cortesia. Conforme o relato a seguir de um dos gestores: “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 entre parceiros, foi identificado na entrevista a preocupação de alguns gestores na resolução da melhor maneira dos problemas, conforme a visão de Humphries e Wilding (2004) e Kohler (2016) que enfatizam a necessidade dos

empreendedores estarem unidos, apesar do conflito fazer parte dos membros 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 e Wilding (2004) é importante o empreendedor avaliar o conflito pela perspectiva do parceiro e não apenas pela sua 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 se estivermos juntos a parceria só tem a somar” (E5).

Em seguida foi perguntado sobre a performance de parceria decorrente da competência de relacionamento. Primeiramente foi perguntado sobre os benefícios financeiros decorrentes das parcerias firmadas. As respostas foram positivas sendo constatado a obtenção de benefícios como 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 a 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 vai ao encontro com a abordagem de Filion (1999) e Gohr (2018) que aponta as competências de relacionamento como fontes geradoras de oportunidade. Para Silva (2015) os resultados financeiros podem ser determinados de forma direta através 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 mensurar pois leva em conta fatores que ultrapassam as trocas econômicas (GOHR, 2018). Esses ganhos podem ser

de procedência técnica, operacional, social, psicológica, *network* ou outros (SILVA, 2015).

Os entrevistados E5, E3, E2 e E4 abordam as recompensas não financeiras obtidas nessas relações de cooperação, principalmente na questão da aprendizagem obtida para aplicar na tomada de decisão 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 pra quem possa” (E5)

“consegui pegar muita experiência, aprendi com os parceiros que também se tornaram amigos quando eu tenho alguma dúvida pergunto pra eles e não medem esforços em me ajudar, e eu também ajudo eles isso acaba virando uma fonte de companheirismo nesse setor tão difícil.” (E3)

“Eu ganhei mais que parceiros, ganhei amigos onde posso passear com eles tomar um cafezinho, levar para algum restaurante, pra 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)

“Com ajuda dos parceiros aprendi a manusear algumas máquinas, peguei experiência no comércio, sem contar nas amizades que a gente ganha nesse setor é muito bom, sem contar nas indicações de uma facção uma lavanderia boa, um salão de corte, então isso é sempre bem-vindo!” (E4)

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, tem sido um agente agregador para os gestores oferecendo desenvolvimento pessoal e profissional para esses empreendedores, que sozinhos dificilmente seria obtido. (FLEURY, FLEURY, 2011; DUTRA, 2017; RUAS, 2013; SILVA, 2015).

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Retornando a nossa pergunta condutora da pesquisa: ***como as competências de relacionamento contribuem para a articulação da cadeia produtiva de confecções de Surubim?*** Neste tópico são apresentados as conclusões, limitações e indicações para futuras pesquisas.

A partir da pesquisa realizada pode ser concluído que os gestores da cadeia produtiva de confecções em Surubim são caracterizados em sua maioria por administrarem 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, a falta de tempo, falta de apoio dos agentes governamentais, além das dificuldades relacionadas ao cenário econômico dos últimos anos. A maioria dos gestores possuem experiência no setor, sendo essa experiência obtida através de oportunidades de trabalhar em outras organizações anteriormente. Apesar do gestor possuir a experiência do negócio foi constatado que a maioria dos entrevistados desconhecem as ferramentas de gestão para aprimorar seu negócio, porém observa-se uma busca maior pela capacitação profissional e formação acadêmica com o intuito de melhorar a gestão empresarial.

Outrossim, conclui-se que esses gestores em Surubim possuem habilidades tanto para iniciar o relacionamento quando para a manutenção deles. Essas habilidades tornam-se fundamentais para o início de parceira de negócios eficiente pois em várias etapas da cadeia produtiva de confecção o pequeno empreendedor necessita do suporte de outra organização especializada em uma etapa específica da produção, gerando assim uma relação de interdependência entre as pequenas empresas. Estas habilidades tornam-se imprescindíveis para a manutenção do bom andamento dos processos produtivos em confecções.

O papel da confiança e do comprometimento nas relações interpessoais é fundamental para a continuação da parceria entre os empreendedores, também foi constatado a contribuição 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 através de aspectos atrelados a empatia entre os gestores.

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 desses empreendedores. As parcerias firmadas geram resultados que não podem ser mensurados para esses gestores como: experiência, aprendizagem, aquisição de novos relacionamentos entre empreendedores do setor além da construção de vínculos de amizade.

As competências de relacionamento contribuem na realização de parcerias de sucesso entre empresários da cadeia confeccionista, através 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 e 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 empresários, e os casos ilustrativos de município de Surubim confirmam isso, pois devido abrangência do polo de confecções e a proximidade entre os municípios vizinhos acaba-se formando uma rede de negócios interligados que vai além do município de Surubim, corroborando o papel do município no arranjo produtivo local das confecções.

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 empíricas, a partir da influência da percepção de quem realizou o estudo. Além disso vale salientar que os participantes escolhidos para o estudo podem não representarem adequadamente a população no todo.

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. Além disso este estudo pode oferecer novos insights para os programas de capacitação profissional do SEBRAE e demais organizações voltadas para o apoio a atividade empreendedora, visto que na maioria das situações o empreendedor não recebe capacitação para desenvolvimento do componente relacional em suas atividades empresariais. Portanto sugere-se uma quantidade maior de reuniões, palestras, confraternizações entre pequenos empresários para estimular as interações e relacionamentos que possam beneficiar seus negócios.

REFERÊNCIAS

AGRESTE TEX. **Entenda a influência do polo têxtil do agreste pernambucano**, 2018 disponível em: <https://agrestetex.fcem.com.br/entenda-a-influencia-do-polo-textil-no-agreste-pernambucano/> Acesso em 05/03/19.

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**. Vol. 45, n. 2 Rio de Janeiro, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL - ABIT. **Setor têxtil e de confecção brasileira fecha 2017 com crescimento**, 2018. Disponível em: <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-brasileiro-fecha-2017-com-crescimento>. Acesso em 19 de abr. 2019.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 2011.

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 36-45, 2014.

BASTOS, A.V.B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração**, v.32, nº 3, p.28-39,1997.

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

BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M., & SCGAEFFER, S. **A economia da estratégia** 3. ed. Porto Alegre: The Bookman. 2006.

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

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999

CINTRA, J. DALBEN, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e distribuidora educacional S.A, 2016.

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.

DAVIDOFF, L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DIEESE - **Diagnóstico do Setor Têxtil e Confecções de Caruaru e Região**. Disponível em:

<http://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2010/diagnosticoFinalCaruaru.pdf>. Acesso em: 04/05/19.

DOS SANTOS A, R. F.; ALVES B, J. M.. Proposta de um modelo de gestão integrada da cadeia de suprimentos: aplicação no segmento de eletrodomésticos. **Production**, v. 25, n. 1, p. 125-142, 2015.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 2ª 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. 2013. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

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

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

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, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

FLEURY, M. T. L OLIVEIRA, M, Jr, **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências, São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, N. **Habilidade social e teoria dos campos**. Revista de Administração de empresas. Vol.47, n.2, São Paulo, 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.

FYNES, B., BURCA, S., & VOSS, C. Supply chain relationship quality: the competitive environment and performance. **International Journal of Production Research**, 43 (16), 2005.

GRABOWSKA, M.; KRZYWDA, J.; KRZYWDA, D. Relations between business model and business strategy. In: **WEI international academic conference proceedings**. Vienna, Austria. 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**, 25(1), 97–108, 2005.

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

GOHR, C. F. et al. Atributos do relacionamento interorganizacional e fontes de vantagem colaborativa: um estudo em uma indústria calçadista. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 178 a 197, 2018.

GUERRA, F. Crescimento do comércio de Surubim. **Correio do Agreste**. Surubim, ano 21, n. 212, p. 5. 2018.

GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in R&D environment. In: **international conference on management of technology** Proceedings Miami: International Association for Management of Technology, 2000.

HAIR Jr. JOSEPH. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Dados gerais do município de Surubim**, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/surubim/panorama>. Acesso em: 02 de março de 2019.

JOHANNISSON, B. Networking and entrepreneurial growth. In Sexton D, Landström H (eds), **The Blackwell handbook of entrepreneurship**. Blackwell Publishers, Oxford, p. 368-386. 2000.

KEMPER- 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.

KUPFER, D.; HANSECLEVER, L. **Economia Industrial** - Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. São Paulo: Editora Campus, 2002.

KING, A. W., & FOWLER, S. W., & ZEINTHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, 42(1), 36 – 49. 2002.

KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.

LAGES, J.R. **Relações Interpessoais**, Recife: Consultoria Recife, 2016.

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, 2002.

LEITÃO, S. P; FORTUNATO, G; FREITAS, A. S. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **RAP**, Rio de Janeiro 40(5): 883-907, 2006.

LEITE, R. F. A perspectiva da análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: algumas considerações. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v.5, n.9, p. 539-551, 2017.

LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. **The Journal of Finance**, v. 72, n. 4, p. 1785-1824, 2017.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, L. A. **Surubim: a história de todos os tempos**. Recife: Editora Universitária UFPE, 1999.

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

MENDES B. O. Jr, **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. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 19ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

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

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.

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

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

PAIVA JR., F.G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz**. 2004. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA, F. G., Jr, 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.

PAIVA, F. G., Jr., 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, 15(1), 1-28, 2010.

PELISSARI, A. S **O Perfil de Qualificação Profissional dos Empresários das Pequenas Empresas do Ramo de Confecções da Glória, Vila Velha - ES**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PHAN, M. C. T., STYLES, C. W., & PATTERSON, P. G. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of Business Research**, 58(2), 173-184, 2005.

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

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

RAVICHANDRAN, T. Exploring the relationships between it competence, innovation capacity and organization agility. **The journal of strategic information systems**. Vol. 27.1, 2018.

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

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, v. 4, n. 4, p. 129-148, 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RUAS, R.; MOLON DA SILVA, L.; BECKER, G.V; COMINI, G. Competências Coletivas: Resultados Teórico-Práticos acerca de sua configuração em Empresas Brasileiras. **XXXVII ENANPAD**, 2013.

RUNGSITHONG, R.; MEYER, K. E.; ROATH, A. S. Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, p. 1228-1244, 2017.

SARAIVA, P. **Empreendedorismo: do Conceito à Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor**, 3ª edição. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2015.

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

SCHOLTEN, K; SCHILDER, S. The role of collaboration in supply chain resilience. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 4, p. 471-484, 2015.

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

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 de abr. 2019.

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, CCSA, 2015.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Prentice Hall, 1995.
- TAYLOR, D. A. Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial. In: **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. 2005.
- MOTTA; F. C. P., VASCONCELOS; I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- 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**, 14(41), 113-134, 2007.
- VERGARA S. C, **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- 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, 2016.
- ZARIFAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios e talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- WU, H. C. et al. Relationships between restaurant attachment, experiential relationship quality and experiential relationship intentions: The case of single friendly restaurants in Taiwan. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 40, p. 50-66, 2019.

ANEXO A: PROTOCOLO DE PESQUISA

PERGUNTA DE PESQUISA	Como as competências de relacionamento dos gestores do polo de confecções de Surubim-PE contribuem para a articulação da cadeia produtiva do município?		
OBJETIVO GERAL	Analisar a contribuição das competências de relacionamento dos gestores do polo de confecções de Surubim-PE para a articulação da cadeia produtiva do município.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COBERTURA TEMÁTICA	CONSTRUCTO	QUESTÕES
Descrição das características principais dos gestores que articulam a cadeia produtiva de confecção de Surubim	Gestor “Indivíduos que supervisionam as atividades de outros” (ROBBINS, 2005, p.29)	Traços individuais - “Padrões relativamente constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportar-se, os quais parecem se dar às pessoas identidades separadas” (DAVIDOFF 1983)	- Como você se define? - Como as pessoas costumam falar de você? - Qual o seu nível educacional? - Qual a sua experiência na área do negócio?
		Características do empreendimento - associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros; empreendimentos (CASTELLS, 2000)	- A empresa é formalizada? - A empresa está no mercado a quanto tempo? - A empresa possui quantos funcionários? - A empresa atua em quais etapas do processo confeccionista?
		Fatores ambientais e econômicos - Características econômicas que interferem no ambiente organizacional e no comportamento do empreendedor (ZAMBRANA, TEIXEIRA, 2016)	- A empresa vem sofrendo impactos influenciados pelo ambiente econômico? - Como tem lidado com essas dificuldades?

Interpretação das informações sobre as habilidades sociais dos empreendedores	Habilidades Sociais comportamentos necessários a uma relação interpessoal bem-sucedida (CABALLO, 2003; BORGES)	Habilidades para iniciar um relacionamento - Mobilização de contatos para acessar recursos durante todo o desenvolvimento de seu negócio, variando os esforços de captação dos tais recursos de acordo com as fases de crescimento da empresa.	- Quando você percebe a necessidade de iniciar um relacionamento de negócios? - Acredita que tem as habilidades necessárias para isso? - O que você faz para iniciar um relacionamento? - O que é importante para iniciar um relacionamento de negócios?
		Habilidades Mantenedora de relacionamento - “manter e conservar os relacionamentos com os parceiros, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições” (FERNANDES, PAIVA, JR. 2012, p.59)	- O que você faz para manter um relacionamento? - O que você faz para evitar possíveis conflitos em relacionamentos? - Quais as vantagens de se manter um relacionamento duradouro.
Analisar como a qualidade do relacionamento interpessoal dos gestores contribuem para a Performance da Parceria	Qualidade do Relacionamento interpessoal “geração de confiança comprometimento e bons resultados” (LEITÃO, 2006)	Confiança - Agir de forma ética e autêntica, assumindo posturas coerentes com seus valores, conquistando a confiança. (CINTRA, DALBEM, 2016)	- Como alguém adquire a sua confiança? - Você já conseguiu alguma oportunidade nos negócios com base na confiança? - A confiança agiliza o acesso a informações ou recursos?
		Satisfação Interpessoal -Estado emocional que ocorre em resposta a uma avaliação da interação com o outro parceiro (GELDEREN, SLUIS, E JANSEN, 2005)	- Como a satisfação nos relacionamentos é alcançada? - Como avalia se um relacionamento é proveitoso? - Sabe identificar os sinais para evitar ou interromper um relacionamento de negócios.

		Comprometimento - “Sentir-se vinculado a algo, a ter o desejo de permanecer naquele curso de ação” (BASTOS,1997 p.29)	- Como você percebe se o parceiro está comprometido nos processos organizacionais? - O comprometimento facilita ou não na hora de fechar acordos com seus parceiros?
		Solução conjunta de problemas - O processo empreendedor demanda que indivíduos com capacidades diversas estejam unidos. (HUMPHRIES e WILDING 2004)	- Que parcerias já contribuíram para a solução conjunta de problemas na empresa? - Prefere cada um por si ou a solução conjunta dos problemas do setor? - Como fazem para resolver os conflitos
	Performance da Parceria Resultados relacionais, como satisfação total com a interação como sendo o resultado do negócio (FYNES, BURCA e VOSS, 2005)	Financeira Processo de criação de riqueza por meio da operação de seu negócio e do seu processo de avaliação. (FERNANDES, PAIVA JR. 2012)	- Financeiramente falando, as parcerias que já fez valeram a pena?
		Não financeira “À medida que se investe em relacionamentos, mais deles são adquiridos e se reforçam os existentes ao se criar uma cadeia de retroalimentação que faz com que os retornos não financeiros surjam com maior relevância.” (FERNANDES, PAIVA Jr. 2012, p.62)	- Além das recompensas financeiras, que outras recompensas percebeu ao estabelecer relacionamento de negócios com outros empresários?

ANEXO B: INSTRUMENTO DE PESQUISA

Senhor(a),

Sou aluno do curso de Graduação em Administração e estou elaborando uma pesquisa acadêmica pela Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste, Núcleo de Gestão, que abrange as competências de relacionamento de gestores da cadeia têxtil do Agreste de Pernambuco e gostaria de obter informações, segundo seu ponto de vista. Esta pesquisa tem por finalidade dar subsídios técnico-científico ao meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

A sua aplicação está direcionada aos gestores desses empreendimentos localizados na cidade de Surubim. As informações serão analisadas desconsiderando-se a identificação dos respondentes, tendo em vista a manutenção do sigilo e do anonimato da pesquisa.

Destaco que os dados serão usados exclusivamente para a elaboração do TCC e sua posterior publicação em revista científica. A divulgação dos resultados poderá ser solicitada diretamente aos pesquisadores responsáveis.

Sinta-se à vontade para dar suas opiniões lembrando que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas em sigilo. Não há respostas certas nem erradas, o que importa é sua percepção. Importante destacar que sua participação é voluntária, não é necessário se identificar, e os dados serão tratados de forma agrupada (sem qualquer identificação individual).

O tempo previsto para responder é de 40 minutos. Irei gravar a entrevista para facilitar a transcrição, ou o senhor pode redigir suas respostas e me enviar em outro momento, ou ainda posso redigir as respostas para o senhor. Sua participação é valiosa e por isso agradecemos a sua contribuição. Se desejar receber outras informações sobre a pesquisa envie uma mensagem para o e-mail: felipemendesipdf@hotmail.com.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Felipe dos Santos Mendes
Graduando em Administração UFPE/CAA

Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes
Professor orientador do Núcleo de Gestão da UFPE

Roteiro de entrevista semiestruturada

Nome _____ Data _____

Idade _____ Empresa _____

Endereço _____

Telefone: _____

1. Como você se define?
2. Como as pessoas lhe conhecem?
3. Qual o seu nível educacional?
4. Qual a sua experiência na área do negócio?
5. A empresa é formalizada?
6. A empresa está no mercado a quanto tempo?
7. A empresa possui quantos funcionários?
8. A empresa atua em quais etapas do processo confeccionista?
9. A empresa vem sofrendo impactos influenciados pelo ambiente econômico?
10. Como tem lidado com essas dificuldades?
11. Quando você percebe a necessidade de iniciar um relacionamento de negócios?
12. Acredita que tem as habilidades necessárias para isso?
13. O que você faz para iniciar um relacionamento?
14. O que é importante para iniciar um relacionamento de negócios?
15. O que você faz para manter um relacionamento?
16. O que você faz para evitar possíveis conflitos em relacionamentos?
17. Quais as vantagens de se manter um relacionamento duradouro.
18. Como alguém adquire a sua confiança?
19. Você já conseguiu alguma oportunidade nos negócios com base na confiança?
20. A confiança agiliza o acesso a informações ou recursos?
21. Como avalia se um relacionamento é proveitoso?
22. Sabe identificar os sinais para evitar ou interromper um relacionamento de negócios.
23. Como você percebe se o parceiro está comprometido nos processos organizacionais?
24. O comprometimento facilita ou não na hora de fechar acordos com seus parceiros?
25. Que parcerias já contribuíram para a solução conjunta de problemas na empresa?
26. Prefere cada um por si ou a solução conjunta dos problemas do setor?
27. Como fazem para resolver os conflitos?

28. Financeiramente falando, as parcerias que já fez valeram a pena?
29. Além das recompensas financeiras, que outras recompensas você percebeu ao estabelecer relacionamento de negócios com outros empresários?