

Comportamento organizacional de Arranjos Produtivos Locais: um estudo aplicativo no setor de confecções

Elisabeth de Oliveira Andrade¹, bethoandrade@gmail.com

Maria de Fátima Martins², fatimamartins2005@gmail.com

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos¹, acvasconcelos@gmail.com

Patrícia Trindade Caldas², ptcaldas@yahoo.com.br

Gesinaldo Ataíde Cândido¹, gacandido@uol.com.br

¹ Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campina Grande, PB, Brasil

² Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil

*Recebido: Setembro, 2008 / Aceito: Dezembro, 2010

RESUMO

Em decorrência das constantes mudanças ocorridas no ambiente organizacional, as empresas têm adotado múltiplas formas de ações e comportamentos para se adequarem a esse novo contexto e que podem interferir positivamente na sua atuação competitiva. Nesta perspectiva, os arranjos produtivos locais (APLs), constituem-se como novos formatos organizacionais e representam um tipo específico de redes de empresas, que proporciona uma maior sustentabilidade no mercado, por meio do tipo de comportamento e relações existentes entre os agentes do APL. No sentido de proporcionar uma maior compreensão acerca desses novos formatos organizacionais, através dos tipos de comportamentos adotados, o objetivo deste artigo é identificar o comportamento predominante adotado pelo APL de Confecções do Agreste Pernambucano, através da aplicação da Matriz ConFlex proposta por Pinto e Loiola (2007). Tal modelo permite identificar o comportamento-padrão, enquanto resultados de diferentes possibilidades de combinação entre confiança e flexibilidade. A pesquisa realizada pode ser caracterizada como exploratória e descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso, utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica e a análise documental, sendo ainda caracterizada como um estudo qualitativo, a partir da utilização da técnica análise de conteúdo. Os resultados obtidos com a realização da pesquisa constataram que o APL do setor de Confecções do Agreste Pernambucano apresenta alta competição como comportamento predominante, identificado a partir do baixo nível de confiança, o que evidencia possível resistência à construção de relacionamentos duradouros no arranjo, assim como ao baixo nível de flexibilidade demonstrado por uma atuação mais reativa frente às transformações do mercado.

Palavras-Chave: Redes. Arranjos Produtivos Locais. Comportamento Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

As constantes exigências impostas pelo mercado têm impulsionado às empresas a redefinirem suas formas de gestão, a partir da adequação aos novos contextos e formatos organizacionais, no intuito de obterem condições de sobrevivência e desenvolvimento em um ambiente competitivo e de concorrência acirrada. Nesta perspectiva, um dos formatos organizacionais mais evidenciados têm sido as redes de empresas no formato de arranjos produtivos locais (APLs), a qual permite um maior fortalecimento competitivo, assim como uma postura diferenciada em que prevalece novas práticas de gestão, utilizando-se de princípios como redes sociais, cooperação, parceria e complementaridade.

De acordo com a Redesist, os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (ALBAGLI; BRITTO, 2003).

A atuação das empresas no formato de APLs tem contribuído para o favorecimento da superação dos problemas de gestão, principalmente das pequenas e médias empresas, oferecendo melhores condições de viabilidade para o processo de formulação e implementação de estratégias e a obtenção de vantagem competitiva, independentemente do setor e atividade econômica, uma vez que a união de diversas empresas tende a resultar no fortalecimento diante as transformações do ambiente.

Sendo assim, torna-se crescente à necessidade de reformulações na forma de gestão e comportamento por parte das organizações, as quais possibilitem o compartilhamento de informações, tecnologias, processos e gestão, capazes de gerarem diferenciais competitivos para as empresas. Esse comportamento pode ser verificado pelas variáveis: cooperação e competição, mediado pelos níveis de confiança e flexibilidade que se fazem presentes.

De acordo com Pinto e Loiola (2007), comportamento organizacional é qualquer ato observável realizado por uma determinada empresa, que varia da competição à cooperação e pode ser identificado a partir de combinações diferenciadas entre confiança e flexibilidade.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar o comportamento predominante adotado pelo APL do setor de Confecções do Agreste Pernambucano, através da aplicação do modelo proposto por Pinto e Loiola (2007). Tal modelo, denominado Matriz ConFlex, é composto pelas dimensões confiança e flexibilidade, sendo a confiança expressa através das componentes: transparência, honestidade e relacionamento interpessoal; e a flexibilidade, através da pró-atividade e da reconfiguração. Diante do exposto, a aplicação da Matriz ConFlex permite identificar comportamentos-padrão, enquanto resultados de diferentes possibilidades de combinação entre confiança e flexibilidade.

A escolha pelo APL de Confecções do Agreste Pernambucano deu-se em virtude de o mesmo apresentar um notório crescimento e destaque na região ao comercializar seus produtos interna e externamente. O ponto central é a economia o comércio, mas precisamente as feiras livres de confecções, sendo a indústria e o turismo as principais fontes de renda na região.

A partir de tais considerações, o artigo encontra-se assim estruturado: na primeira parte são retratados na fundamentação teórica os temas acerca dos novos formatos organizacionais e a Matriz ConFlex: confiança e flexibilidade. Em seguida, são evidenciados

os procedimentos metodológicos utilizados; na terceira parte é feita a análise dos resultados e depois as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OS NOVOS FORMATOS ORGANIZACIONAIS

O crescente dinamismo apresentado pelo atual cenário de negócios fez com que as organizações redefinissem seu modo de atuação, adequando-se aos novos formatos organizacionais, entre eles, as redes interempresariais. A necessidade de informação requerida por esse contexto atrelada ao maior conhecimento das empresas em um ambiente competitivo remete para que haja de fato uma mudança de comportamento baseada nos princípios de compartilhamento e união das empresas, a fim de alcançarem de forma consolidada seus reais objetivos.

Neste contexto, uma rede é composta por um conjunto ou grupo de organizações interconectadas por relações bem definidas, sejam elas de um mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva (BALESTRO *et al.*, 2003). Um dos tipos específicos de redes de empresas verificados na literatura são os Arranjos Produtivos Locais (APLs), caracterizados por um conjunto de empresas de um mesmo segmento econômico, geralmente inseridas num mesmo espaço geográfico, utilizando práticas de cooperação e parcerias a partir de interesses e necessidades comuns.

Segundo Casarotto Filho & Pires (2002), a formação de arranjos pode ser entendida como estruturas complexas formadas por empresas que, conscientemente, admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento. Desse modo, os arranjos resultantes de tal formação são confeccionados com base em uma estrutura que contempla atividades agregadoras de valor para os clientes, o que ocasiona em maior poder de competição para as empresas inter-relacionadas. As organizações individuais seriam menos competitivas quando comparadas com as organizações que atuam em base coletiva.

Os APLs vêm adquirindo relevância no âmbito acadêmico e empresarial, devido serem voltados para o incentivo à parceria e a atuação cooperativa. Daí, a importância de atrelar o fator comportamento organizacional, através de atitudes de cooperação entre os participantes, construção de relações de confiança duradouras, e, por conseguinte, um maior fluxo de conhecimento interno, aos resultados que as empresas podem vir a obter, na medida em que tais comportamentos caracterizam-se como fontes de vantagens competitivas.

Para Pinto e Loiola (2007), o comportamento organizacional é definido como sendo o campo de estudos que se propõe a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas, o que abrange o comportamento dos indivíduos (área de estudos chamada de comportamento microorganizacional); dos grupos e das equipes (mesoorganizacional) e; das empresas (macroorganizacional). Estes comportamentos são moldados pela cultura organizacional, a qual se apresenta nas organizações sob a forma de uma cultura predominante convivendo com subculturas (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Reconhecer a importância do comportamento organizacional como forma de viabilizar o desenvolvimento dos APLs torna-se preponderante, uma vez que podem ser definidos múltiplos tipos de comportamento que consistem em um todo integrado, motivados pelo processo de interação que possam coexistir, quais sejam, competitivos ou cooperativos.

No que concerne à competição, a mesma pode ser entendida como a busca da satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto causado sobre as outras partes envolvidas. Segundo Robbins (2002), muitos estudiosos vêm à competição nas

empresas como um fator negativo, na medida em que as mesmas passam a atuar de forma isolada, tornando-se rivais por mercados, clientes, fornecedores, entre outros, coexistindo assim uma relação de ganhar-perder.

Por outro lado, a cooperação torna-se um processo pelo qual as organizações seguem suas próprias metas e desse modo, preservam sua autonomia, enquanto, simultaneamente, orientam suas ações para a resolução de um problema comum (HALL, 1984). De acordo com Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades, entre elas: combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas; dividir ônus para realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando o conhecimento adquirido; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades; exercer uma maior pressão sobre o mercado; além de proporcionar incentivos para atuação em mercados internacionais.

Nesta perspectiva, pode-se dizer que a competição e a cooperação são aspectos favorecedores do crescimento de empresas, para tanto, sua maior ou menor importância pode variar dependendo do contexto específico vivenciado pelas mesmas. A partir de tais considerações acerca do tema arranjos produtivos locais, tem-se no tópico seguinte uma exposição da Matriz ConFlex, composta de combinações distintas entre confiança e flexibilidade.

2.2 MATRIZ CONFLEX: CONFIANÇA E FLEXIBILIDADE

Uma das formas identificadas na literatura para que possa ser identificado o tipo de comportamento existente em uma determinada organização é a Matriz ConFlex (confiança e flexibilidade), proposta por Pinto e Loiola (2007), a qual é composta pelas dimensões e seus respectivos componentes: Confiança (Transparência, Honestidade e Relacionamento Interpessoal) e Flexibilidade (Pró-atividade e Reconfiguração).

A primeira dimensão a ser considerada é a Confiança, a qual se torna crucial no processo de desenvolvimento das relações constituídas no interior dos APLs, uma vez que pode resultar no estabelecimento de ações cooperativas as quais são constituídas paulatinamente pelos membros de uma organização. De acordo com Teixeira e Popadiuk (2003), a confiança pode definir a cooperação, uma vez que facilita a criação de capital intelectual e a cooperação entre os indivíduos para eles trabalharem em conjunto em projetos e alcançarem os resultados esperados. Robbins (2002) aborda que a formação da confiança é um processo crescente, onde a mesma é considerada como sendo um processo que depende da história, baseado em amostras de experiência relevantes, mas limitadas, o que demanda tempo para se formar, ser construída e acumulada.

De acordo com Pinto e Loiola (2007) esta dimensão encontra-se subdividida em três componentes:

- **Transparência:** refere-se à clareza com que os aspectos relacionados com o funcionamento dos APLs são divulgados entre as empresas participantes ao longo do relacionamento. Caso a transparência seja propagada, os níveis de confiança recíproca certamente apresentarão uma intensidade mais significativa, devido à relação direta que se faz presente.
- **Honestidade:** está relacionada ao cumprimento de acordos, sejam eles formais e/ou informais; tácitos e/ou explícitos, os quais são firmados, assim como a capacidade que as pessoas têm de desenvolver alternativas justas na resolução de conflitos. Este componente não deve ser confundido com a transparência, na medida em que: ser transparente significa tornar explícitas as regras de relacionamento, enquanto ser honesto significa reconhecê-las, respeitá-las e cumpri-las. Assim, quando há honestidade, a tendência é que a confiança seja reforçada.

- **Relacionamento Interpessoal:** este componente representativo da dimensão confiança corresponde aos tipos de relações (comerciais ou não) que ocorrem entre as próprias empresas, instituições, fornecedores, clientes, entre outros, inseridos no APL. Verifica-se que as relações pessoais positivas; marcadas por amizade ou afetividade; troca de informações e experiências favorecem o desenvolvimento da confiança e, por conseguinte, de laços cooperativos.

Paralelamente a confiança, Pinto e Loiola (2007) identificam uma outra dimensão significativa para o tipo de comportamento verificado em um APL: a Flexibilidade. Segundo Slack (1993), a flexibilidade é a habilidade de mudar, de fazer algo diferente. É a capacidade de curvar-se, moldar-se e contorcer-se, configurando-se e reconfigurando-se de modo a poder dar resposta às necessidades do momento (LIPNACK; STAMPS, 1994). De acordo com os propositores do modelo, tal dimensão é composta pelos componentes:

- **Pró-atividade:** este componente da flexibilidade pode ser definido como o comportamento que se caracteriza pela antecipação em relação a futuras demandas, com o conseqüente desenvolvimento de suas competências: conhecimentos, habilidades e atitudes. A pró-atividade pode ser medida em função do desenvolvimento do seu quadro de pessoal, da atualização do modelo de negócios e do parque tecnológico, e das práticas de gestão incorporadas.
- **Reconfiguração:** a reconfiguração refere-se ao comportamento das empresas frente às demandas por mudanças em relação ao que está previamente de acordo com os contratos em execução. Neste sentido, trata-se de um comportamento adaptativo em resposta às mudanças e não, como no caso da pró-atividade, de gerador de mudanças.

A partir da abordagem sobre as dimensões e componentes que compõem a Matriz ConFlex, tem-se que a combinação entre as dimensões Confiança e Flexibilidade prediz o tipo de comportamento predominante dos Arranjos Produtivos Locais. Neste sentido, busca-se verificar as diferenciadas combinações entre os graus de confiança e flexibilidade, a fim de identificar o tipo de comportamento predominante de um APL – competição e cooperação.

| | | | |
|----------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|
| FLEXIBILIDADE | ALTA | Competição (Baixa) | Cooperação (Alta) |
| | BAIXA | Competição (Alta) | Cooperação (Baixa) |
| | | BAIXA | ALTA |
| | | CONFIANÇA | |

Figura 01 - Matriz ConFlex – Confiança x Flexibilidade

Fonte: Pinto e Loiola (2007)

O modelo acima pode ser assim explicitado: no tipo de comportamento **competição alta**, os níveis de confiança e de flexibilidade são baixos e os arranjos produtivos tentam extrair dos relacionamentos o que são de seus próprios interesses imediatos, desconhecendo a estrutura como um todo. Para os comportamentos do tipo **competição**

baixa, a confiança permanece baixa, no entanto, a flexibilidade alta ocasiona em uma competição baixa entre os APLs. A **cooperação baixa** é resultante de um tipo de comportamento onde a confiança se apresenta alta, o que induz a uma cooperação entre as empresas, porém a flexibilidade baixa faz com que este comportamento seja reduzido. Por fim, a matriz sugere um outro comportamento: **cooperação alta**, onde os níveis de confiança e flexibilidade são elevados e, conseqüentemente, o comportamento é praticamente cooperativo.

Nesta perspectiva de verificação e caracterização do comportamento utilizou-se como subsídio o estudo acerca de APL, o qual constitui um tipo específico de redes de empresas, associado a uma breve contextualização da Matriz ConFlex, corroborando para consistência da pesquisa, na medida em que a mesma tem como objetivo identificar o comportamento predominante adotado pelo APL de Confecções do Agreste Pernambucano, através da aplicação da Matriz ConFlex proposta por Pinto e Loiola (2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como exploratória e descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso, a qual buscou-se verificar o comportamento predominante no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, a partir da aplicação da Matriz ConFlex, proposta por Pinto e Loiola (2007).

Além da pesquisa bibliográfica realizada para construir as bases teóricas em relação ao objeto de estudo, foi realizada a análise interpretativa de dados secundários a partir de estudo desenvolvidos pelo SEBRAE referente à Imagem e Caracterização no Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano (SEBRAE, 2003), bem como se utilizou de técnicas como observação não-participante, análise documental, conversas informais com os gestores e colaboradores para obtenção dos dados primários da pesquisa.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, a partir da utilização da técnica análise de conteúdo para a decomposição do discurso. O método da análise de conteúdo consiste numa ferramenta para a compreensão da construção de significados que os atores sociais exteriorizam no discurso. Segundo Trivinos (1987), a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que busca descrever o conteúdo das mensagens e obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das variáveis inferidas das mensagens. Os resultados obtidos neste estudo permitiram múltiplas inferências e interpretações a partir de novas vinculações à base conceitual e metodológica, incluindo conhecer os tipos comportamentos mais comuns dos agentes produtivos do APL em análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS APLS

O APL de Confecções em análise está localizado na mesorregião do Agreste Pernambucano, nas microrregiões do Alto Capibaribe, municípios de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, e do Vale do Ipojuca, município de Caruaru. O mesmo sedia metade das empresas de confecção do Estado de Pernambuco, encontrando-se a outra metade na região metropolitana de Recife, que conta com toda a cadeia de fornecedores instalados.

A cidade de Caruaru tem como ponto central da economia o comércio, notadamente as feiras livres de confecções, sendo as principais fontes de renda a indústria (confecções) e o turismo.

A cidade de Santa Cruz do Capibaribe conhecida como a "Capital da Sulanca", tem principal atividade econômica a confecção de roupas nos diversos segmentos: jeans, esportivo moda praia, infanto-juvenil, moda íntima e a moda jovem.

E por fim, a cidade de Toritama desde a década de 30 até final dos anos 80, tinha como atividade principal a produção de calçados, onde a escassez de matérias-primas fez desaparecer essa atividade e a cidade se direcionou para o setor de confecções por ser uma atividade mais rentável. Dessa forma, a produção de Jeans foi iniciada por volta dos anos 70, sendo esta sua principal atividade.

De um modo geral, o APL de Confecções do Agreste Pernambucano atua nos segmentos de jeans, moda jovem, infante-juvenil, moda íntima e moda praia. O surgimento deste segmento deu-se em meados de 70, atuando no mercado de produtos populares de baixo custo, a partir do aproveitamento de sobras de tecidos de malha (helanca) oriundos das indústrias do Sul do Brasil.

De acordo com o Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE, 2003), o setor de confecções concentra mais de 60% dos estabelecimentos industriais no Estado de Pernambuco, o que gera e faz manter um número elevado de empregos formais e, em sua maioria, informais na região.

A partir de uma breve análise acerca dos municípios que compõem o referido APL de Confecções, foram evidenciados aspectos relevantes para uma adequada caracterização à Matriz ConFlex (confiança x flexibilidade), a qual identifica o comportamento predominante do arranjo produtivo analisado. Conforme ressaltado no item de aspectos metodológicos, a base de dados utilizada foi do SEBRAE (2003).

4.2 APLICAÇÃO DA MATRIZ CONFLEX

A caracterização do APL do agreste pernambucano deu-se a partir da Matriz ConFlex, onde classifica-se o grau de confiança pela relação entre a confiança e o comportamento através da máxima de que quanto maior a confiança, maior a disposição para a cooperação, sendo menor a confiança maior tendência a competição; e o grau de flexibilidade pela relação entre a flexibilidade e o comportamento através da máxima de que maior flexibilidade significa maior possibilidade de cooperação e, menor flexibilidade, maior tendência para a competição.

A confiança foi analisada pelos componentes: transparência, honestidade e relação interpessoal; e a flexibilidade através dos componentes: pró-atividade e reconfiguração, sendo evidenciados os resultados a seguir.

4.2.1 Dimensão Confiança

4.2.1.1 Componente Transparência

No que concerne ao componente transparência, o mesmo está relacionado a clareza nas atitudes e às práticas organizacionais e a forma com que estas são difundidas entre os agentes que compõem o APL.

De acordo com a análise dos resultados, foi identificado que devido a significativa informalidade entre as empresas, o funcionamento do APL não apresenta transparência nos relacionamentos existentes em relação às ações e atuação das empresas, constituindo uma forma de atuação individual para ganhar vantagens em relação às outras empresas. A ausência de transparência resulta da própria visão dos comerciantes que não buscam um entrosamento entre eles para melhor competirem no mercado, isso representa um entrave para o processo de cooperação no arranjo e pode ser evidenciado de várias formas, seja através da falta de interesse em formar associações de negócios, assim como o não compartilhamento de informações sobre produtos, processos ou tecnologias.

A falta de transparência é evidente nos relacionamentos estabelecidos entre as empresas, como mostra o discurso de um agente que atua no APL pernambucano:

“(...) como a informalidade é grande, fica difícil ele ter nota fiscal. O próprio comércio não é estruturado nem organizado, o cliente compra com cheque de terceiro...” (SEBRAE, 2003).

“Porque o produto da feira, noventa por cento, a gente não pode generalizar, não tem qualidade, o preço é lá embaixo; você que trabalha legalmente não tem como colocar o preço daquele, mesmo que você tenha qualidade no seu produto, mas não tem como você competir com eles”. (SEBRAE, 2003).

A partir da exposição das falas, observa-se que o APL analisado apresenta características que apesar de favorecerem a transparência nos relacionamentos, facilitada pela proximidade dos agentes locais e viabilizada pelas relações e interações existentes entre eles, o mesmo apresenta-se com uma análise negativa quanto a transparência nas ações executadas, na medida em que visualizam a sonegação como uma forma de adquirirem vantagens, mesmo que não estejam adotando medidas legalizadas.

4.2.1.2 Componente Honestidade

O componente honestidade refere-se ao cumprimento de acordos firmados em âmbito organizacional, assim como a capacidade que as pessoas têm de desenvolver alternativas justas na resolução de possíveis conflitos que poderão vir a emergir no cotidiano das empresas.

Com a realização da pesquisa, pôde-se verificar que apesar da proximidade das empresas e das relações de amizade existentes, a honestidade não constitui um elemento efetivo nas relações entre as empresas, uma vez que a informalidade abre espaço para a quebra de acordos motivados pela ausência de mecanismos de punição formal. Esse comportamento pode ser percebido principalmente nas relações envolvendo empresas informais. Um caso comum consiste nos relacionamentos estabelecidos entre os fornecedores de matéria-prima e as empresas fabricantes quando mediadas pela informalidade, enfrentando dificuldades no cumprimento dos acordos firmados através de um processo de negociação e compra, como mostrado nas falas a seguir:

“O cliente informal só te paga se estiver vendendo. É uma dificuldade que o atacado tem, porque se a mercadoria sai, se ele vender, ele te paga; se ele não vender, ele vai te deixar na mão” (SEBRAE, 2003).

“(...) é pouca demais a quantidade de pessoas que está totalmente regularizada. Então a gente vende como pessoa física, não vende como empresa, e isso é que é complicado, existe uma pressão muito grande, acham que a gente é que sonega ou que faz alguma coisa, só que há uma necessidade, quase obrigatória, para se fazer isso” (SEBRAE, 2003).

A partir das evidências constatadas, pode-se afirmar que a honestidade é avaliada negativamente no APL em análise, na medida em que o cumprimento de acordos é prejudicado pela grande informalidade que se faz presente. Sendo assim, é um aspecto que interfere nos níveis de confiança e favorece a formação de relacionamentos frágeis e de pouca intensidade.

4.2.1.3 Componente Relacionamento Interpessoal

O componente relacionamento interpessoal pode ser compreendido pelos diferentes tipos de relações (comerciais ou não), as quais ocorrem entre as empresas inseridas no APL.

De acordo com a pesquisa realizada, verificou-se que existe uma significativa rede de relacionamentos entre as empresas do APL, motivadas pela necessidade de compartilhar processos (sub-contratação) como forma de obter vantagens com a redução de custos;

compra de equipamentos, tecidos e aviamentos e comercialização dos produtos nas feiras e lojas instaladas no próprio APL.

Foi verificado ainda, que há uma pré-disposição do APL em construir e fortalecer esses relacionamentos, tendo em vista a presença considerável de centros de pesquisa, associações de negócios e instituições de ensino superior (Associação Caruaruense de Ensino Superior, Faculdade de Ciências e Letras de Caruaru, Campus avançado da Universidade de Pernambuco, Faculdade de Santa Cruz - FACRUZ, Senai, Senac e o Sebrae, entre outros). Porém, apenas a presença dessas instituições não representam avanços em termos de cooperação entre esses agentes, exigindo maior envolvimento e valorização dessas instituições por parte das empresas, conforme exposto na fala a seguir:

“Nós compramos diretamente do fabricante, das grandes indústrias de São Paulo, Minas, Santa Catarina, e daqui é feita a distribuição, tanto para grandes confeccionistas como para pequenos confeccionistas” (SEBRAE, 2003).

Diante dessas características, constata-se que os relacionamentos interpessoais são baixos, na medida em que o APL apresenta tipos de relações incipientes (entre fornecedores, clientes, e em algumas circunstâncias entre as próprias empresas) que são caracterizadoras deste componente, logo, faz-se importante abordar que o relacionamento existente não é suficiente por ocorrer de forma momentânea e pouco intensiva.

4.2.2 Dimensão Flexibilidade

4.2.2.1 Componente Pró-Atividade

A Pró-atividade pode ser definida como sendo o comportamento apresentado pelas empresas que se antecede aos fatos, resultando assim no conseqüente desenvolvimento de suas competências.

No que se refere ao APL estudado, pode-se constatar que o comportamento pró-ativo das empresas é consideravelmente baixo, não sendo uma característica presente na atuação das empresas diante do ambiente no qual estão inseridas. Verifica-se ainda uma predominância de estratégias reativas, a partir de formas instáveis e uma atuação de forma impulsiva às transformações que ocorrem constantemente no ambiente. Este tipo de comportamento evidenciado é típico de empresas que atuam em ambientes tradicionais e com baixa intensidade de mudanças, logo, não buscam promover uma antecipação que vise a criação de condições e capacidade para atuarem sobre os novos desafios impostos pelo mercado.

Tal fato torna-se evidente através da falta de qualificação dos profissionais em geral, além de uma reduzida presença de programas de treinamento, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, entre outros. De acordo com a pesquisa, são poucas as empresas que apresentam esses tipos de programas de forma efetiva, além da grande quantidade de funcionários que nunca receberam treinamentos. As falas mais representativas para o componente em análise estão dispostas abaixo:

“...faço parte de uma associação de lojistas lá na feira e eu vejo a dificuldade que a gente tem em lidar com esse pessoal, diz que não tem tempo, não aparece numa reunião, essas coisas todas” (SEBRAE, 2003).

“Eu acho que o incentivo parte de cada pessoa. Aqui tem o Senai, o Senac. Você acredita que a gente inscreve o nosso pessoal pra fazer treinamento, e esses cursos são adiados duas, três, quatro, cinco vezes por falta de gente pra integrar o grupo? Então a melhoria deve partir de cada um, porque os órgãos existem; mas ninguém vai atrás do que eles oferecem” (SEBRAE, 2003).

A análise deste componente resulta em uma avaliação negativa no APL pernambucano, o que requer que as empresas atentem para tal fato a fim de reverter esta situação, visto que existe a presença de instituições que incentivam as empresas a se capacitarem para atuarem no mercado de forma adequada, no entanto, observam-se ainda algumas resistências dos empresários e colaboradores. Como se sabe, a visualização de oportunidades futuras exige das organizações um contínuo repensar e aprender de novas formas de comportamento de todos os participantes envolvidos, corroborando assim, para o alcance dos resultados almejados pela organização.

4.2.2.2 Componente Reconfiguração

No que se refere ao componente reconfiguração, o mesmo está relacionado ao comportamento apresentado pelas empresas diante das exigências impostas pelo mercado, correspondendo ao processo de adaptação.

O APL em estudo apesar de não ser pró-ativo, apresenta um comportamento adaptativo, evidenciando que as empresas têm capacidade de ajustarem-se as mudanças do mercado, dada a necessidade de crescimento e ampliação dos negócios. Esse fato pode ser justificado devido o APL ter adquirido maior vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, fazendo com que o mesmo se adaptasse as mudanças, não perdendo oportunidades e sobrevivendo no mercado, conforme exposto na fala abaixo:

“Crescer em todos os sentidos; atrair mais indústrias, atrair compradores, vender até para o exterior se houver ajuda, incentivo ao mercado, pois aqui, o pessoal que trabalha, fabricantes, donos de fábricas, são bem dispostos para trabalhar mesmo, para desenvolver” (SEBRAE, 2003).

Com os resultados obtidos, pode-se concluir que as empresas que compõem o APL em análise são de fato adaptáveis às transformações que se dão no ambiente onde estão inseridas, o que resulta em uma análise positiva quanto a este componente.

Diante do exposto, conclui-se que o APL de confecções do Agreste Pernambucano apresenta níveis baixos de Confiança, pelas avaliações negativas em todos os seus componentes, quais sejam: transparência, honestidade e relacionamento interpessoal. Devido a interdependência entre esses componentes observa-se que o resultado negativo de um influenciará nos demais, comprometendo a confiança existente na rede.

Já a dimensão Flexibilidade apresenta-se com baixo nível, embora na análise de seus componentes tenha se verificado predominância positiva do componente Reconfiguração em detrimento a existência de atributos negativos que constituem o componente Pró-atividade. Mesmo sendo duas variáveis com resultados opostos, a avaliação final da dimensão é tida como baixa, uma vez que com base nas inferências realizadas pelos autores a partir do conhecimento prévio do APL em questão, a análise negativa quanto à Pró-atividade tende a comprometer a capacidade deste em responder às mudanças e demandas advindas do ambiente externo.

A partir da classificação do APL que se apresentou com baixo nível de Confiança e de Flexibilidade, foi possível identificar o comportamento predominante, qual seja: alta competição, como ilustrado na Figura 02 a seguir:

| | | | |
|----------------------|--------------|---|-----------------------|
| FLEXIBILIDADE | ALTA | Competição (Baixa) | Cooperação (Alta) |
| | BAIXA | Competição (Alta) <i><u>APL de Confeccões do Agreste Pernambucano</u></i> | Cooperação (Baixa) |
| | | BAIXA | ALTA |
| | | CONFIANÇA | |

Figura 02 - Identificação da Matriz ConFlex para o APL do agreste pernambucano

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Pinto e Loiola (2007)

Com base na aplicação da referida matriz e dos conseqüentes resultados obtidos, pode-se afirmar que o APL do agreste pernambucano apresenta o comportamento orientado por características predominantemente de competição alta. Neste sentido, apesar de atuarem de forma conjunta em um mesmo território e em torno de uma atividade principal (o que exige práticas cooperativas), ainda atuam de forma individualizada. Tal tipo de comportamento identificado ocasiona na necessidade de estimular práticas de cooperação como forma de fortalecer o arranjo com um todo, promovendo assim o desenvolvimento local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da Matriz ConFlex ao APL do agreste pernambucano permitiu a identificação do comportamento predominante, qual seja: Competição alta, onde é resultante de práticas individualizadas e presença ainda majoritária de rivalidade entre as empresas. Pôde-se observar que o conhecimento sobre os benefícios da cooperação não foram disseminados pelo APL como um todo, prevalecendo uma resistência dos empresários quanto à formação de parcerias, compartilhamento de informações, entre outras práticas, que levam as empresas a tornarem-se competitivas.

Diante de tais constatações, torna-se relevante enfatizar que em um APL o ideal é que sejam encontrados comportamentos predominantemente cooperativos, pelas próprias características que constituem um arranjo. Neste sentido, uma das medidas recomendadas ao referido APL é a de promover o fortalecimento das interações entre as empresas, e entre estas com as instituições locais, como forma de estimular ações conjuntas.

Reconhecendo as possíveis limitações do modelo utilizado, a principal contribuição verificada reside no fato de que os comportamentos que as empresas adotam quando inseridas em APLs podem influenciar nos resultados obtidos pela organização. Dessa forma, a existência de uma ferramenta que permita conhecer as variáveis associadas a estes comportamentos, pode ser útil para a definição de intervenções organizacionais, visando à otimização dos resultados alcançados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S.; BRITTO, J. **Glossário de arranjos produtivos locais**. Resedit. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, p. 29 (Nota Técnica), 2003.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRO, M. V.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; LOPES, M. C.; DE PELLEGRIN, I. A experiência da Rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 181-202. Edição especial, 2003.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINTO, F.; LOIOLA, E. Comportamento das firmas em redes de produção. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Recife. v. 5, n. 1. jan.-mai. 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. **Projeto de Confecções do Agreste de Pernambuco: pesquisa de caracterização do Pólo de Confecção do Agreste**, 2003.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? In: **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 7, n. 2, p. 73-92, abr.-jun. 2003.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

Organization behavior of Local Productive Arrangements: on study applicative in Sector of clothes

Elisabeth de Oliveira Andrade¹, bethoandrade@gmail.com

Maria de Fátima Martins², fatimamartins2005@gmail.com

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos¹, acvasconcelos@gmail.com

Patrícia Trindade Caldas², ptcaldas@yahoo.com.br

Gesinaldo Ataíde Cândido¹, gacandido@uol.com.br

¹ Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campina Grande, PB, Brasil

² Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil

Received: September, 2008 / Accepted: December, 2010

ABSTRACT

A result of constant changes in organizational environment, enterprises have adopted multiple forms of actions and behaviors to fit in this new context and that can interfere positively in their competitive performance. In this perspective, the local production arrangements (APLs), constitute themselves as new formats organizational and represent a specific type of business networks, providing greater sustainability in the market, through the kind of behavior and relationships between the agents of APL. In order to provide greater understanding about these new organizational formats, through the types of behavior adopted, the objective of this article is to identify the behavior adopted by APL predominates Production of article clothing in state of Pernambuco - Brazil, by applying the Matriz ConFlex proposed by Pinto e Loiola (2007). This model can identify the behavior-pattern, as results of various types of combination of confidence and flexibility. The survey can be characterized as exploratory and descriptive, conducted as a case study, using techniques as a literature search and analysis documentary and is still characterized as a qualitative study, from the use of the technical the analysis of contents. Os obtained in carrying out the survey found that the sector of article clothing the APL Production of clothes in state of Pernambuco – Brazil presents top-level competition as predominant behavior, identified from the low level of confidence, which highlights possible resistance to building lasting relationships in the arrangement, and the low level of flexibility shown by a more reactive in the face of changes in the market.

Keywords: Nets. Local Productive Arrangements. Organizational Behavior.
