

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA APLICAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (A.P.L.) DO SETOR DE CONFECÇÕES NA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINA GRANDE /Pb/BRASIL.

Renato Waltencir da Silva
Edson Antônio Florêncio Neves
Lucia Santana de Freitas
Gesinaldo Ataíde Cândido

RESUMO:

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos, informação e conhecimento. Neste contexto, surge como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes. A realização deste trabalho surgiu a partir da percepção de que existe um conjunto de fatores-chave no processo de formação de redes organizacionais do tipo arranjos produtivos locais, clusters, agrupamentos industriais, etc., os quais foram devidamente identificados e validados para o contexto político, econômico e social brasileiro por Cândido (2001). A partir destas considerações iniciais, o trabalho tem como objetivo verificar se um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais existe no segmento e setor de confecções na Região Metropolitana de Campina Grande.

PALAVRAS-CHAVE: "redes interorganizacionais" "fatores críticos de sucesso" "arranjo produtivo local".

ABSTRACT:

One of the main features of the current organizational environment has been the need of companies to act in a joint and associated way, sharing resources, information and knowledge. In this context, organizational models based on associations, completion, sharing, and mutual help comes as a concrete possibility of company development, having as reference network concept. The realization of this work rose from the perception that there is a set of key factors in the process of organizational network that are locally productive, clusters, industrial groups, etc. previously identified and valid in the political, economical and social context of Brazil by Cândido (2001). From these initial considerations, this work has as its objective verify if a set of Success Critical Factors in the formation, development and maintenance process of inter-organizational network exists in the confection sector in the metropolitan region of Campina Grande.

KEY WORDS: “inter-organizational network” “ccess critical factors” “local productive set”

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos informação e conhecimento. O antigo modelo de organizações baseado na integração vertical; com relações entre os seus níveis, grupos e pessoas, pautadas na autocracia; na busca da economia de escala; e sem maiores preocupações com as variáveis do seu ambiente, não atende as necessidades requeridas pelo atual ambiente de negócios, o qual, requer novos modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes advindos das ciências naturais e sociais. Para Castels (1999) o surgimento das organizações em rede ocorre como consequência de um processo de reestruturação capitalista, ocorrida a partir dos anos 70, que dentre outras implicações, traz para o contexto organizacional, a formação de alianças corporativas estratégicas entre grandes empresas e o surgimento de novas formas de atuação para a pequena e média empresa baseada na flexibilidade, a partir de parcerias com outras organizações. Além disso, o autor aponta que a difusão de um novo paradigma tecno-econômico, o qual envolve a associação entre as tecnologias da informação e a microeletrônica criou as melhores condições à viabilização para as empresas atuarem em rede.

A realização deste trabalho surgiu a partir da percepção de que existe um conjunto de fatores-chave no processo de formação de redes organizacionais do tipo arranjos produtivos locais, clusters, agrupamentos industriais, etc., os quais foram devidamente identificados e validados para o contexto político, econômico e social brasileiro por Cândido (2001). O autor parte de uma pesquisa bibliográfica, no qual foi identificado um conjunto de aspectos e variáveis que poderiam ser considerados Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.) no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes organizacionais. Estes fatores foram classificados em quatro grandes variáveis, são elas: Ambiente de negócios na localidade, Políticas macroeconômicas, Processo de Formação e Aspectos Antropológicos e Sócio-Culturais.

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo verificar se um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes organizacionais, existe no segmento e setor de confecções na Região Metropolitana de Campina Grande/Pb

A realização da presente pesquisa tem sua justificativa baseada no princípio de que, a formação de redes no Brasil, pode trazer os mesmos benefícios advindos da sua aplicação em outros países, desde que se tenha uma real preocupação em adequar o processo para o quadro político, econômico e sócio-cultural brasileiro. Esta justificativa é confirmada por Humphery & Schimitz (1997), os quais apontam que a literatura sobre formação de redes organizacionais enfoca "histórias de sucesso, definindo destinos, mas não o caminho que precisa ser tomado para alcançá-lo". Neste sentido, torna-se necessário que sejam identificados os meios, os obstáculos e as dificuldades para a criação, formação e desenvolvimento deste tipo de modelo organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A principal característica do atual ambiente de negócios neste último quarto de século tem sido um crescente aumento das pressões sobre as organizações, este têm sido o principal desafio a ser superado pela gestão dos

negócios, tornando-se necessária à adoção de um conjunto de mecanismos e instrumentos que sejam capazes de criar e manter a eficiência, eficácia e efetividade das organizações.

Neste sentido, um conjunto de novas formas e estruturas organizacionais têm surgido, tendo como característica principal, o foco na associação. As alianças estratégicas, as parcerias, as fusões e aquisições, a formação de consórcios e joint-ventures entre empresas, as redes empresariais, os aglomerados, etc. As empresas estão descobrindo que não podem executar eficazmente todo o conjunto das suas operações, em função da dinâmica e complexidade do ambiente e as suas interferências na gestão empresarial. Como resultado, as empresas estão executando apenas as funções nas quais são melhores, deixando para terceiros as outras funções em que estes são melhores. Surge então, um conjunto de empresas independentes que mantêm relações dinâmicas e bem específicas, a qual alguns autores denominam genericamente de "organizações em rede".

Para Achrol & Kotler (1999) a organização em rede é um mecanismo de mercado para alocar pessoas e recursos para problemas e projetos de maneira descentralizada numa perspectiva de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no contexto organizacional. Neste sentido, os autores apontam que, a rede caracteriza-se pelo planejamento e controle descentralizado; pelo foco nos relacionamentos laterais e pela integração entre a estrutura formal e as múltiplas formas de relacionamentos sociais vigente numa organização.

2.1. OS CLUSTERS, AGLOMERADOS OU ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (A.P.L.)

- a) Os clusters, aglomerados ou Arranjos Produtivos Locais (A.P.L.) constituem-se numa forma específica de Redes Interempresariais, surgida a partir das mudanças no ambiente de negócios ocorridos a partir de meados dos anos 70, inserido num contexto de reestruturações capitalistas. Tal modelo de organização é uma alternativa para que as empresas de um modo geral superem suas debilidades e dificuldades e adquiram às condições devidas para atuar num ambiente cada vez mais mutante e incerto.

A partir do início dos anos 80, diversos autores têm trabalhado com o tema e têm definições bem próximas para os termos agrupamento, aglomerados ou clusters como Porter (1999) e Amorim, (1998). Portanto, cabe ressaltar que os melhores resultados a serem obtidos pelas empresas pertencentes ao cluster vai depender da intensidade dos vínculos estabelecidos entre os diversos tipos de agentes envolvidos na cadeia produtiva e a participação de instituições (públicas e privadas) apoiando as atividades empresarias do setor econômico envolvido.

2.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE PME'S

O conjunto do explicitado até aqui, permite inferir que os agrupamentos industriais têm atraído a atenção de um grande número de pesquisadores com interesses e enfoques distintos, expondo suas vantagens e a sua adequabilidade ao atual contexto organizacional, gerando desenvolvimento econômico nas regiões onde foram instalados. No entanto é preciso que se leve em consideração algumas questões e condições básicas para que à aplicação deste modelo organizacional alcance os objetivos pretendidos, o que denominaremos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) aqui definidos como um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que quando falhas, aumentam a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos.

O processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais entre PME's representam um processo de inovação que repercutirá mudanças em um conjunto de variáveis envolvidas direta e indiretamente. Em qualquer processo de mudança torna-se necessário identificar de forma criteriosa um conjunto de fatores-chave imprescindíveis para o sucesso da mudança, tornando possível corrigir as falhas e desvios inerentes a qualquer mudança, tanto no que se refere a questões técnicas (a inadequabilidade da utilização de uma nova tecnologia de produto ou processo, por exemplo) quanto a questões sócio-comportamentais, como a resistência à mudança.

No caso genérico da aplicação dos princípios de redes nos novos formatos organizacionais. Lastres (1999) e Lipnack & Stamps (1994) apontam um conjunto de aspectos básicos e imprescindíveis a serem observados, são eles: clima propício para a prática da cooperação e colaboração entre as empresas existentes na localidade; que as empresas conheçam uma às outras; conscientização e conhecimento dos conceitos, vantagens e limitações decorrentes de uma atuação interempresarial conjunta e compartilhada; envolvimento e comprometimento dos integrantes da rede com os objetivos coletivos; a existência de políticas públicas de apoio; a existência de boas condições gerais de infra-estrutura; participação de outros agentes e instituições que se envolvam direta e indiretamente com as atividades da rede; que as empresas, mesmo atuando em rede, caracterizada pela prática da cooperação e colaboração não percam a dimensão da sua autonomia e independência; a existência de muitos canais e múltiplas formas de comunicação, aliada a circulação de informação e conhecimento entre os diversos agentes participantes da rede; a existência de pessoas nos diversos níveis da rede que tenham e exerçam liderança perante seus pares; a existência de condições para a prática da inovação tecnológica e organizacional; que exista um clima favorável e estimulante para a prática e manifestação do espírito empreendedor na região.

Pode-se inferir que a atuação das empresas em rede dentro de uma determinada região envolve mudanças institucionais, o que traz a necessidade de políticas específicas de desenvolvimento institucional, focadas também em aspectos antropológicos e sócio-culturais. Neste sentido, Lundvall (2000) explora os conceitos de capital social e a necessidade da confiança como condição básica essencial para a prática da cooperação. A existência do capital social e a prática da cooperação baseada em relações de confiança possibilitam a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse. Uma cadeia de relações sociais baseadas na confiança envolvendo reciprocidade generalizada e confiança mútua é a principal responsável pelo sucesso ou fracasso de experiências de desenvolvimento institucional, dentre as quais a atuação das empresas em rede, dentro de determinada região.

Passos (1999) ao explorar os novos modelos de gestão também aponta alguns aspectos que podem ser considerados fatores a serem considerado nas novas formas de atuação das empresas. O autor ressalta que, o trato da questão das informações precisa ser o mais adequado possível ao contexto, proporcionando a propulsão das experiências levadas a efeito. Apontando ainda que, as políticas públicas continuam a desempenhar papel fundamental no funcionamento da nova economia, sendo o principal responsável pelos investimentos no acesso a novas tecnologias e em sistemas de informação e comunicação, dando ênfase ao caráter interativo e localizado do aprendizado e da inovação, aprofundando as potencialidades oferecidas pelas tecnologias de informação, intensificando a interconexões entre os diferentes agentes. Mais especificamente, ele aponta como fatores: a integração de diferentes políticas (financeira, industrial, serviços, de ciência e tecnologia, educacional, etc.); o apoio à formação de ambientes capazes de estimular a geração, aquisição e difusão de conhecimentos; o estímulo para que as empresas, grupos sociais e localidades invistam na capacitação de seus recursos humanos, de forma a mobilizarem a habilidade de aprendizagem da população; e, incentivos a capacidade inovativa da população.

2.3. DIRECIONAMENTO E ENCAMINHAMENTO DA PESQUISA

O interesse em realizar esta pesquisa surge a partir do trabalho de Cândido (2001), tendo em vista que, os modelos de competitividade e de desenvolvimento regional, apesar de trabalhar com um conjunto de variáveis que podem ser considerados Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o processo de formação das Redes interempresariais entre PME's, estes se apresentam de forma genérica e abrangente, daí surge a necessidade de desenvolver um modelo para identificação dos FCS que sejam específicos para a formação de Redes entre PME's, a partir dos modelos de competitividade e desenvolvimento regional propostos, partindo do princípio de que estes modelos estão intimamente relacionados, ou seja, a competitividade regional pode ser obtida através de uma política de desenvolvimento regional que incentive a criação de Redes Interempresariais de PME's, conforme figura abaixo.

1. **Figura 1: A relação entre competitividade, desenvolvimento regional e à formação de redes interempresariais de PME's**



FONTE: Cândido & Abreu (2000).

Assim, o pressuposto básico da pesquisa a ser realizada é de que a competitividade local será alcançada a partir da existência de uma política de desenvolvimento regional que incentive e/ou apóie à formação de redes interempresariais entre PME's e, em particular os do tipo agrupamentos industriais. Portanto, pôde-se identificar um conjunto de variáveis, referências e citações, as quais podem ser consideradas Fatores Críticos de Sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais e mais especificamente, os agrupamentos industriais entre PME's. Estes fatores precisam necessariamente ser levados em consideração no processo, como condição para que, os interesses e necessidades de todos os agentes envolvidos sejam alcançados e superados, respectivamente. Neste sentido, os fatores identificados foram classificados em quatro grupos, cada uma deles com um conjunto de fatores específico, os quais serão discriminadas em seguida.

2. **Figura 2: Conjunto de variáveis envolvendo os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) a serem consideradas no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de Redes interorganizacionais de PME's.**



FONTE: Cândido (2001)

3. O SETOR DE CONFECÇÕES

Durante a década de noventa, o setor de confecções no Brasil passou por uma série de transformações decorrentes, principalmente, da abertura comercial às importações. Tal fato implicou diretamente na atividade industrial provocando significativas mudanças como a ampla disponibilidade de fornecedores (fibras e filamentos), aumento da concorrência, a busca de melhoria tecnológica visando um padrão operacional eficiente e com ganhos de escala, o aumento do grau de integração, a mudança de foco da exclusividade do mercado interno para também atendimento do mercado externo, etc.

Tais fatos levaram a uma redução do número de fábricas, da mão-de-obra empregada, da idade dos equipamentos, entre outros. Tratando-se especificamente do setor de confecções, as implicações foram diferentes às do setor têxtil, pois se registrou uma acentuada entrada de novas indústrias de pequeno porte; um acirrado processo de terceirização do processo produtivo nas empresas de grande porte assim como a entrada de novas marcas e distribuidores internacionais; crescimento dos investimentos em modernização, automação de processos e treinamento da mão-de-obra, etc.

Tratando-se do estado da Paraíba, a grande maioria das empresas do setor de confecções atuam em diversas linhas de produtos, dentre os quais, moda masculina, feminina e infantil, malhas, moda praia e íntima, fardamentos, redes, cortinas e fantasias. Apresentam faturamento anual entre R\$ 50.000,00 e R\$ 1.000.000,00, empregando menos de 50 pessoas por empresa (Vieira, 2001).

De acordo com estudo realizado por Vieira (2001), a produtividade deste setor no estado da Paraíba depende da implementação de melhorias relativas a desperdício, defeitos, incentivos e aspectos de sazonalidade e maior uso da capacidade produtiva instalada. Porém cabe ressaltar que a tecnologia empregada não é inovadora, o que implica diretamente no valor do produto; que não há programa de crescimento e expansão dos negócios; que o gerenciamento dos custos é inadequado; que as políticas de comercialização não são agressivas e inovadoras; e que a falta de capital de giro se constitui um grande entrave nos negócios.

Tratando-se especificamente da indústria de confecções da região metropolitana de Campina Grande, composta, predominantemente, por pequenas empresas, esta passa por uma profunda crise. O fracasso do Centro de Modas Luiza Mota, decorrente da crise econômica, baixa qualidade dos produtos, má gestão dos empreendimentos e falta de incentivos, motivos apontados pelos próprios empresários, aliado ao descrédito de instituições como Sebrae e o Sindicato que representa o setor, o distanciamento das universidades locais, a falta de associativismo e cooperação entre as empresas, tem levado ao agravamento do colapso que passa o setor (Sousa, 2002).

Diante de tal contexto, faz-se necessário a união de esforços de diferentes instituições governamentais, empresariais e universitárias na busca do desenvolvimento de estudos e ações que permitam alavancar a competitividade do setor e promover o desenvolvimento econômico local.

4. METODOLOGIA

A pesquisa a ser realizada pode ser caracterizada como um estudo exploratório, definido por Marconi & Lakatos (1990) como estudos que têm como objetivo a formulação de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de pesquisas futura mais precisa ou modificar ou clarificar conceitos.

A partir da definição das premissas, do problema da pesquisa e da formulação dos objetivos, a pesquisa será conduzida através da verificação da existência de um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.) no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamentos industriais entre PME's, o qual pode ser também aplicado junto a Arranjos Produtivos Locais (A.P.L.), a sua aplicação ocorrerá no setor de confecções na cidade de Campina Grande - PB. Estes F.C.S. já foram devidamente identificados e validados para o contexto político, econômico e social brasileiro em estudos desenvolvidos por Cândido (2001).

O método de abordagem a ser utilizado é o hipotético-dedutivo, uma vez que, a partir de um determinado problema, faz conjecturas e através da pesquisa vai corroborar ou não as conjecturas formuladas. Para a viabilização da pesquisa serão utilizadas as técnicas da análise documental, da observação não participante e da realização de entrevistas semi-estruturadas com empresários participantes do setor de confecções na região metropolitana de Campina Grande, objetivando conhecer a estrutura e funcionamento e, a opinião destes empresários sobre o conjunto de F.C.S. identificados e validados anteriormente.

Em função do objetivo da pesquisa, a população envolve um conjunto de empresários, cujas empresas façam parte dos agrupamentos estudados. A amostra será do tipo não-probabilística do tipo por tipicidade ou intencional, a qual consiste em selecionar subgrupos da população que, com base nas informações disponíveis possa ser considerado representativo de toda população.

Partindo desse pressuposto, foi utilizado um cadastro específico das indústrias de confecções de Campina Grande, contendo a listagem das empresas do segmento econômico estudado, fornecido pela Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (Fiep). A partir desse cadastro, fez-se alguns cortes. Contudo, a população constou de 54 empresas, das quais 31 receberam o instrumento de pesquisa. Em alguns casos, este mesmo questionário serviu como referência para a realização de entrevistas semi-estruturadas. Assim, a quantidade de questionários recebidos perfaz um total de 15, o que corresponde a 27,8% da população. A amostra é representativa, pelo fato da população ter um alto nível de homogeneidade.

Para a análise das informações quantitativas foram adotados parâmetros percentuais para estabelecer as diferenças entre as percepções dos entrevistados. Nessa etapa, foi utilizado um software estatístico denominada do "Sphinx". Já as informações qualitativas foram analisadas em consonância com a fundamentação teórica do trabalho e com o conhecimento absorvido pelos pesquisadores durante toda a realização da pesquisa.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados será dividida em quatro grupos. O primeiro abordará os Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.) quanto ao Ambiente de Negócios na localidade. No segundo grupo, serão tratados os F.C.S. quanto às Políticas Macroeconômicas. O terceiro versará os F.C.S. quanto ao Processo de Formação. No último grupo será demonstrado os F.C.S. quanto aos Aspectos Sociológicos e Antropológicos. Os dados serão apresentados, por meio de tabelas e gráficos, e analisados. Posteriormente, serão apresentadas as considerações finais trabalho.

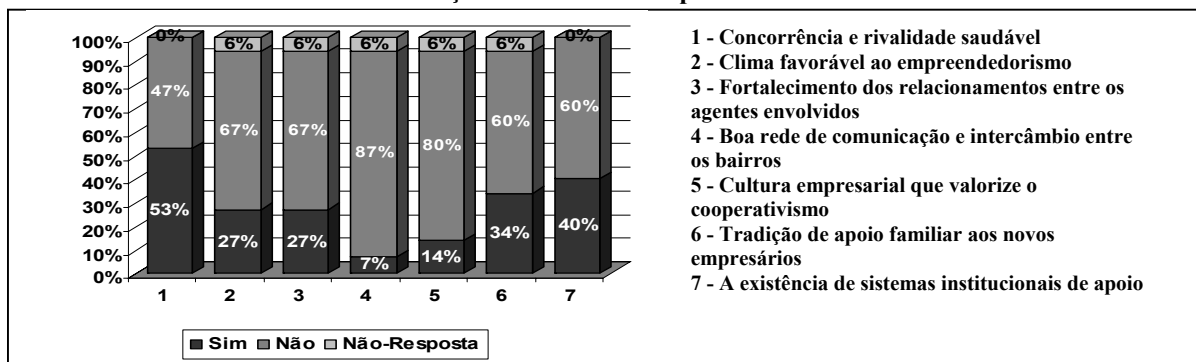
GRUPO 1 – Fatores críticos de sucesso quanto ao ambiente de negócios na localidade.

Quando questionados sobre a existência de um clima de identificação e afinidade entre as empresas dos diversos setores próximos ao de confecção de Campina Grande, 100% dos entrevistados responderam negativamente. Frente a esta falta de identificação e afinidade, perguntou-se se foi estabelecida alguma medida no sentido de criar uma política de informação (efetiva e potencial) dos setores, identificação das áreas de atuação e atividades das empresas instaladas na região, 87% indicaram que não ocorreu nenhuma mobilização nesta acepção e 13% responderam que sim.

A identificação e a afinidade entre as organizações de uma determinada região facilitam a formação de concordâncias entre todos os atores envolvidos, possibilitando assim, o desenvolvimento regional para a promoção da competitividade das empresas locais. Essas variáveis, como atestado acima, não são vista no município de Campina Grande e praticamente não se realizou nada no sentido de criar um clima propício a sua existência, inviabilizando o processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais, influenciando na competitividade das empresas.

Para que o setor de confecções obtenha as devidas condições de desenvolvimento seria necessário que algumas condições prévias existam na localidade onde ele esteja instalado. Conforme as condições básicas iniciais destacadas, observemos a percepção dos entrevistados: (Gráfico 1).

3. Gráfico 1 – Condições básicas iniciais para o desenvolvimento do setor



FONTE: Pesquisa direta

De acordo com as respostas dos empresários, observa-se que 53% deles afirmaram que entre as empresas de confecções de Campina Grande existe uma concorrência e uma rivalidade saudável. Essa perspectiva é favorável ao desenvolvimento do aglomerado, visto que as empresas devem primar pela colaboração e não pela competição. Contudo, 47% apontaram que a competição é acirrada entre elas.

Assim, o meio como se procedem as relações comerciais entre os participantes desestimula a prática e a manifestação do espírito empreendedor na cidade, gerando uma atmosfera de baixa auto-estima entre os empresários, ratificada pelos 67% que assinalaram que existe um ambiente hostil e desfavorável à concepção e execução de projetos que venham a ocasionar vantagens competitivas.

Os relacionamentos entre os diferentes atores envolvidos são a base para a prática de atividades de forma associada, portanto, as instituições de apoio devem assumir o papel de articuladores desse processo. Entretanto,

no segmento examinado, 67% declararam que não há mecanismos organizacionais direcionados para o fortalecimento dos relacionamentos entre os diversos agentes participantes, comprovando mais uma vez a inviabilidade do estabelecimento de redes e a baixa competitividade do setor.

As interações são enfraquecidas também pela falta de uma boa rede de comunicação e intercâmbio entre os bairros, evidenciada pelos 87% que revelaram sua inexistência. Isso explica o isolacionismo da maioria das empresas. A ausência ou a debilidade da comunicação compromete a cooperação e, conseqüentemente, a atuação das empresas em rede. Segundo os entrevistados, o problema é cultural, porque 80% deles demonstraram a falta de uma cultura empresarial que valorize os laços e relacionamentos sociais cooperativos.

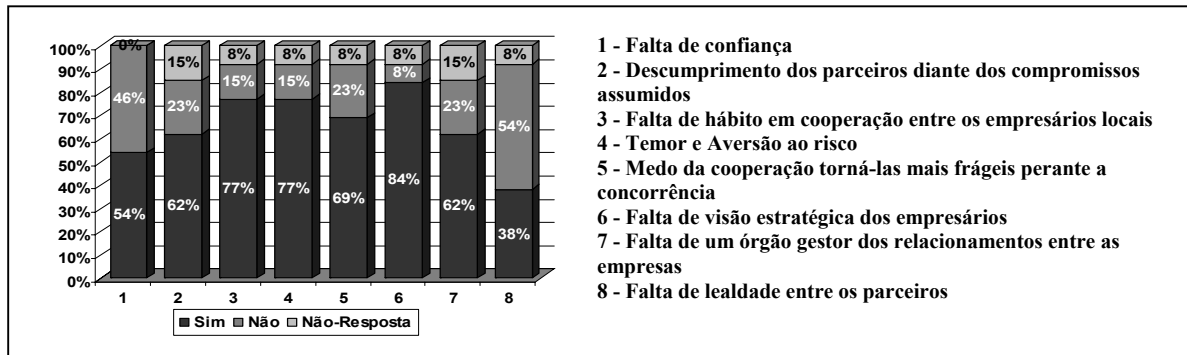
Outro aspecto relevante, no que diz respeito à cooperação e colaboração entre empresas, é o apoio familiar dos membros participantes aos novos empresários que desejam entrar. Essa prática é uma forma de estimular e adaptar os novatos ao contexto de negócios do cluster. Porém, apenas 40% dos empresários relataram que no setor de confecções há uma tradição de apoio aos novos empresários. Ao contrário, 60% comprovaram sua ausência. Esse cenário firma a posição de atuação isolada, o desnorreamento para com algumas situações e a falta de articulação por parte das instituições de fomento.

Apesar de importantes instituições de suporte estarem localizadas no município, 60% dos entrevistados confirmaram que não existem sistemas institucionais (público e privado) de apoio às atividades do aglomerado. No entanto, 40% assinalaram positivamente. Vale salientar que os organismos de fomento às atividades de um setor constituem um forte elemento de articulação, que, através de suas ações, podem assegurar a sustentabilidade e competitividade das empresas.

O que se vê na cidade são instituições fragilizadas e de pouca representatividade na formulação de políticas e projetos para o setor de confecções. Essa situação ainda é agravada pela interferência de políticos, que em defesa de seus interesses para com certos empresários, favorecem alguns em detrimento do conjunto.

Quando indagados sobre a existência de um clima favorável para a prática da cooperação entre as empresas participantes do setor, partindo do princípio de que todas as empresas dependem uma das outras para o alcance das devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, 87% declararam a inexistência de tal prática e 13% responderam que sim. Os empresários que apresentaram respostas negativas na pergunta anterior indicaram alguns fatores que influenciaram e dificultaram a prática da cooperação entre as empresas: (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Fatores que influenciam e dificultam a prática da cooperação entre as empresas



FONTE: Pesquisa direta

O fator confiança é o principal dentre os citados acima, porque constitui a base para a atuação parceira e conjunta. Deste modo, nas empresas pesquisadas, 54% afirmaram que a falta de confiança é o empecilho para a prática da cooperação e colaboração entre os empresários, o que é comprovado pelos 77% que evidenciam a falta de hábito em cooperação. Um exemplo disso ocorre na participação dos empresários num consórcio formado, no qual existe um clima de desconfiança, sendo possível identificar, privilégios de participação e uma grande influência política no consórcio, prejudicando sua imagem e provocando um descrédito entre os membros do setor.

A falta de confiança entre os agentes envolvidos no arranjo produtivo de Campina Grande concebeu um clima de baixa auto-estima nos produtores. A ineficiência do governo e a inoperância das instituições de apoio ocasionaram uma redução no sentimento de importância dos empresários para com a vitalidade do segmento. Observemos como a descrição a seguir demonstra essa percepção:

“Falta auto-estima nos empresários. Fator compreensível, dada as condições que o setor se existe há muito tempo. Um projeto maior e/ou um investimento governamental facilitaria a volta desses empresários a ter confiança e investir em outros mercados e criar novos produtos.”

Se não existe um ambiente que prevaleça a confiança, conseqüentemente existirá medo, o qual possibilitará o descumprimento dos parceiros diante dos compromissos assumidos. Inexistindo os compromissos, não há prática cooperativa e colaborativa, e tudo isso leva ao impedimento de uma visão estratégica.

Apesar de existirem órgãos legais gestores dos diversos inter-relacionamentos entre as empresas locais, os empresários não percebem sua atuação. O Sebrae e o sindicato da classe, que seriam as instituições capazes de administrar os relacionamentos empresariais, não apresentam sequer um projeto que viabilize o desenvolvimento de interações entre os empresários, para que suas empresas passem a constituir redes e atuem de forma conjunta e associada.

Embora haja um certo nível de desconfiança entre os parceiros, 54% alegaram que existe lealdade nos relacionamentos com os companheiros do negócio, tais como fornecedores, clientes, concorrentes e algumas instituições de fomento.

GRUPO 2 – Fatores críticos de sucesso quanto às políticas macroeconômicas

Quando perguntados se para o sucesso do setor de confecções de Campina Grande é necessário que existam políticas públicas de apoio a este segmento de empresas, 74% revelaram que são essenciais políticas públicas que considerem efetivamente as necessidades e os problemas das empresas aliados a um certo nível de estabilidade macroeconômica envolvendo: estrutura do sistema tributário, mercado de trabalho, normas sobre propriedade intelectual, conhecimentos acerca da capacidade de absorção, utilização da capacidade de produção, enquanto que 13% responderam que não e os demais não souberam responder

Contudo, 74% dos entrevistados apontaram que as políticas governamentais postas em prática pelo poder público (municipal, estadual e federal) não dão a devida importância para o segmento, desconsiderando assim, as suas necessidades e os seus problemas. Quanto aos demais respostas 13% responderam que sim e 13% não souberam responder.

Para o desenvolvimento sustentável de um arranjo produtivo local (A.P.L.), a influência indireta do governo (federal, estadual e municipal) é imprescindível. O governo deve deliberar de forma conjunta com os

empresários os seus interesses, e formular políticas que proporcionem vantagens competitivas às empresas e um certo nível de estabilidade macroeconômica. Evidentemente, as políticas para a promoção regional deverão abranger aspectos relacionados à infra-estrutura, ações de fomento, atração de investimentos, etc., objetivando fortalecer a base competitiva das empresas.

No setor de confecções em Campina Grande, o que se constata é a variação entre a presença moderada e a ausência das políticas públicas. Vejamos o que alguns empresários relataram: *“As políticas são postas em prática, porém são bastante moderadas.”* *“As empresas não estão mais agüentando funcionar com altas taxas tributárias.”* *“Falta a construção do pólo têxtil.”*

Os empresários alegam que a dificuldade está no sistema tributário atual. Mesmo com a criação do “simples” pelo governo federal, os impostos estaduais e municipais impõem uma importante barreira à competitividade. Além disso, as políticas voltadas para investimentos são muito burocráticas, exigindo garantias impossíveis de serem oferecidas. Essas políticas deveriam ser mais práticas, para sanar os problemas eminentes das empresas. Quando perguntados se a participação do poder público no setor deveria ser induzida pelos interesses do setor privado, ou seja, as políticas governamentais devem ser voltadas para a criação de um ambiente em que as empresas tornem-se capazes de ganhar vantagem competitiva, não se envolvendo diretamente no processo, 67% confirmaram que esta participação deve ser mais indireta, ao invés de ser controlada pelo governo, enquanto que 20% responderam que deveria ser direta e 13% não souberam responder.

As três esferas governamentais devem atuar direta e indiretamente, criando mecanismos que apoiem o desenvolvimento sustentável do setor, através de suas formas de intervenção na economia. No entanto, um fator interessante que é observado no segmento objeto deste trabalho, que está diretamente relacionado às atividades do governo, é a influência de políticos nas políticas de apoio às atividades do setor. Interferências deste tipo são prejudiciais à prática do associativismo por gerar um certo grau de desconfiança na medida em que as necessidades de uma minoria beneficiada são supridas, em detrimento dos interesses do grupo como um todo. Observemos os testemunhos abaixo que apontam para esse ponto de vista: *“Existe um articulador, mas não estou incluída (a minha empresa é micro), só as pequenas e/ou médias que tenham influência “política” ou “amigos”.* *“Como fazemos parte do consórcio do algodão colorido temos alguns privilégios, mas, para quem não é ou está começando, não tem incentivo algum.”* *“Anos atrás houve uma verdadeira união para a criação de um pólo de confecções, porém, por motivos políticos, a Fiep (poderosa) barrou nosso esquema.”*

Podemos afirmar que as atividades do governo (federal, estadual e municipal) são restritas devido à falta de reconhecimento local da importância do setor de confecções e a interferência de políticos influentes. Isso é perceptível porque não há uma maior articulação entre as instituições de apoio e as empresas.

Indagados sobre a existência de uma preocupação, por parte das instituições locais, em desenvolver programas para articular o planejamento e coordenação das ações das empresas do setor, do tipo desenvolvimento de novas tecnologias, regulação, treinamento, controle de qualidade, licenciamento, financiamento, segurança do trabalho, controle ambiental, etc., 54% assinalaram negativamente a esse respeito, 33% responderam que sim e 13% não responderam

Para que um arranjo produtivo local alcance as devidas condições de funcionamento e desenvolvimento é necessário que haja instituições públicas e privadas atuantes que ofereçam diversos serviços a fim de proporcionar eficiência coletiva à determinada atividade econômica. Campina Grande, por ter sido destaque no passado no âmbito industrial, sedia até os dias atuais importantes instituições de promoção regional, entre elas, a

Federação das Indústrias da Paraíba (Fiep) e o sistema Senai, Sesi e IEL, além do Sindicato da Indústria do Vestuário da Paraíba, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e o Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTc-PB). Mesmo não tendo sede na cidade, o Sebrae e o Banco do Nordeste também operam no atendimento local. Porém, o setor de confecções do município carece da atuação destas entidades, ou seja, as instituições de apoio são frágeis e não apresentam a devida atenção ao segmento. Colocaremos a seguir alguns depoimentos que corroboram esta situação:

“...falta amparo dos órgãos governamentais, tipo Sebrae, universidade, bancos e governos federal, estadual e municipal.” “As instituições não possuem credibilidade, porque suas ações são morosas.”

“O Sebrae era para dar mais valor as empresas locais, tendo em vistas as compras governamentais, financiamento, etc., porém é um órgão politizado que ajuda meia dúzia de empresas.”

Quando interrogados se durante o processo de formação do setor de confecções, do qual suas empresas participa, sempre houve uma preocupação por parte dos responsáveis pelas instalações, com uma política de conscientização acerca dos conceitos, componentes, vantagens e benefícios decorrentes de uma forma de atuação interempresarial conjunta e compartilhada do setor, 74% dos empresários revelaram desconhecer os conceitos e vantagens da nova forma de atuação das empresas, 13% responderam que conhecem e 13% não souberam responder.

No setor de confecções de Campina Grande a perspectiva de cooperação e colaboração, bem como seus conceitos e vantagens, não é realizada justamente pela falta de confiança que existe entre os empresários. Eis algumas referências dos entrevistados que comprovam esse descrédito:

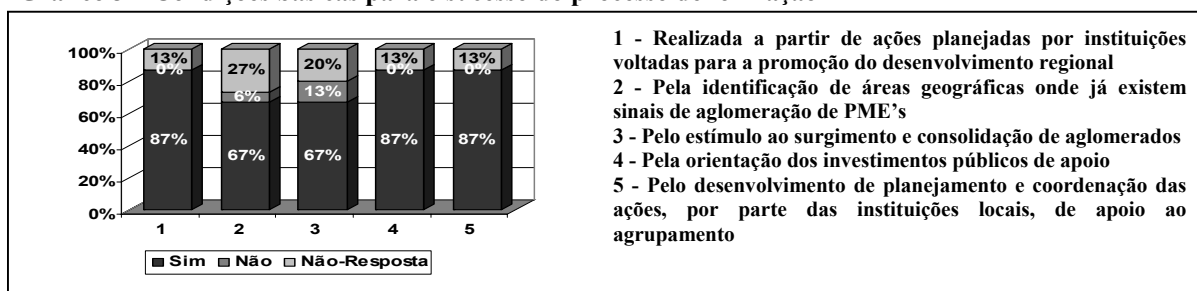
“É preciso criar um clima de confiança para a elaboração de propostas comerciais plausíveis.”

“Eu diria que a falta de confiança se justifica plenamente na nossa sub-cultura industrial, tendo em vista que inexistente pesquisa e sim cópia de produtos, modelos, etc.”

GRUPO 3 – Fatores críticos de sucesso quanto ao processo de formação

Pelo conhecimento e experiência, enquanto membro de um setor, os empresários foram perguntados sobre as condições básicas necessárias para o sucesso do processo de formação dos arranjos produtivos locais entre PME's: (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Condições básicas para o sucesso do processo de formação



C FONTE: Pesquisa direta

limento e manutenção de redes interorganizacionais deve estar vinculada a uma política de desenvolvimento regional, pela qual as ações de articulação devem partir de atores responsáveis pela eficácia do ambiente relacional das empresas. Nesse contexto, 87% dos entrevistados demonstraram que o processo de formação seja realizado a partir de ações planejadas por instituições voltadas para a promoção do desenvolvimento regional. A

despeito dessa opinião dos empresários, esse procedimento não ocorre no setor de confecções devido ao enfraquecimento das instituições de apoio.

No processo de formação é imprescindível a identificação de áreas geográficas que possuam vocação econômica para determinada atividade econômica. Assim, 67% dos empresários declararam que o processo de formação deva ocorrer pela identificação de áreas geográficas onde já existem sinais de aglomeração de PME's em torno de um produto. Essa condição pode ser observada no setor em estudo.

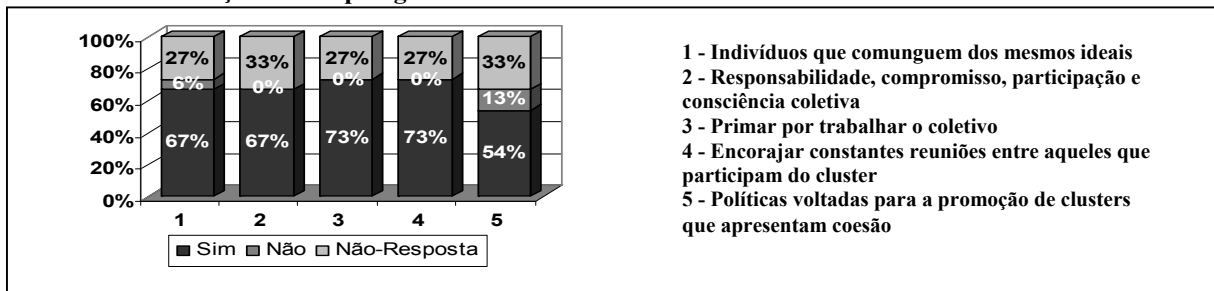
O processo de formação também deve acontecer a partir do estímulo ao surgimento e consolidação de aglomerados e, pela adoção de uma política adequada de mapeamento da produção a ser observada na localidade ou distribuição dos diversos serviços de apoio as PME's. Ao confirmar essa perspectiva, os empresários apontam para o descaso do setor por parte dos agentes envolvidos, um exemplo é a própria Federação das Indústrias e o sindicato da classe que não tem o controle de quantas indústrias tem na cidade, onde são adquiridos os insumos, quem são os proprietários, quais os meios de comunicação disponíveis para contato, entre outros, pois o seu cadastro está ultrapassado.

Outro fator a ser observado é que o processo de formação advenha da orientação dos investimentos públicos (aqueles destinados ao estímulo à produção) para a infra-estrutura, para melhoria na prestação dos serviços públicos, para pesquisas e assistência técnica de forma a atender demandas específicas das PME's. Como já relatamos anteriormente, os empresários tem suas necessidades, que devem ser discutidas com os poder público, a fim de privilegiar o gasto público para o coletivo, em vez de renúncias que fortalecem a atuação de forma isolada.

Assim sendo, os industriais revelaram que o processo de formação de redes interorganizacionais deve acontecer a partir do desenvolvimento de programas voltados para articular o planejamento e coordenação das ações das diversas instituições locais, regionais e nacionais que ofereçam serviços diversos do tipo desenvolvimento de tecnologia, regulação, treinamento, controle de qualidade, licenciamento, financiamento, segurança do trabalho, controle ambiental, etc. Estes aspectos possuem baixo grau de desenvolvimento no arranjo produtivo local de confecções da cidade.

GRUPO 4 – Fatores críticos de sucesso quanto a aspectos sociológicos e antropológicos

Partindo do princípio de que – existe um ambiente propício para a prática da cooperação e colaboração entre as empresas participantes do arranjo produtivo local de confecções e, existem objetivos e propósitos únicos entre as empresas, o poder público local e as instituições locais de apoio às atividades empresariais na região – algumas condições antropológicas e sócio-culturais básicas foram listadas, e a partir destas, os empresários foram perguntados se as mesmas existiram e/ou existem entre as empresas participantes do arranjo produtivo local: (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Condições Antropológicas e sócio-culturais básicas

FONTE: Pesquisa

Segundo os entrevistados, sempre existiu um ambiente no qual os indivíduos que comungam dos mesmos ideais e um passado comum, apresentando assim, maiores chances de formar uma comunidade em relação aos que, do contrário, tem origens e objetivos diferentes na vida. Não obstante, a política de formação de agrupamentos deve, antes de tudo, cuidar dos aspectos de socialização e consciência de cidadania dos seus membros. Nesse conceito, incluem-se noções de responsabilidade, compromisso, participação e consciência coletiva.

Ainda foi possível constatar que os empresários desejam primar por trabalhar o coletivo, estimulando a reunião dos membros, criando oportunidades para que os mesmos se encontrem e discutam problemas comuns, para que juntos encontrem e encaminhem as soluções coletivas.

Portanto, os empresários demonstram que o encorajamento de constantes reuniões entre aqueles que participam do cluster, sejam esses proprietários de firmas, trabalhadores, prestadores de serviço, ou técnicos de órgãos do governo com atuação na área de atividade do agrupamento, são fundamentais para o desenvolvimento políticas de diversas políticas que invistam em ações voltadas para a promoção de clusters que, preferencialmente, já apresentem alguma coesão.

Em conformidade com tudo que relatamos até o presente momento, podemos elencar vários motivos que influenciam na prática de atividades parceiras, associadas, cooperativas e colaborativas: falta de oportunidade; tentativas anteriores frustradas; desconhecimento sobre as possibilidades dessa forma de atuação; nunca ter sido procurado e falta de envolvimento entre as empresas do setor, bem como dos diversos agentes envolvidos. Por desconhecerem os conceitos de rede e também pela diferença de mentalidade entre os empresários (já que há homogeneidade na composição das empresas), alguns deles julgaram não ser interessante para a empresa atuar de forma parceira e associada. Neste sentido, a concepção de redes interorganizacionais do tipo arranjo produtivo local, no setor de confecções de Campina Grande é vista de uma maneira desordenada, devido a aspectos ligados a uma cultura de cooperação e colaboração e falta de confiança, reduzindo assim, os níveis de desenvolvimento regional e a competitividade das empresas locais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação, desenvolvimento e manutenção de redes de empresas do tipo arranjos produtivos locais, *clusters* agrupamentos industriais, poderá contribuir para o incremento de vantagens competitivas das empresas participantes. Uma vez que, atuando de maneira conjunta, estas conseguem atingir determinados objetivos que dificilmente conseguiriam se atuassem de maneira isolada, tais como a flexibilização da estratégia de produção, a

redução de custos de investimentos, o aumento do poder de negociação com clientes e fornecedores, um maior intercâmbio tecnológico e de informações em projetos de cooperações, o compartilhamento de equipamentos e de recursos produtivos, redução de riscos de investimentos, entre outros.

Entretanto, a presença ou ausência de um conjunto de fatores críticos (F.C.S.), no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes de empresas, interfere diretamente na competitividade das empresas inseridas, assim como, na competitividade da própria rede, uma vez que, tais F.C.S. são condições vitais a uma determinada atividade econômica, que quando falhos, aumentam a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, contribuem para alcance dos objetivos pretendidos.

Esta pesquisa permitiu verificar a inexistência dos F.C.S. no arranjo produtivo local de confecções da região metropolitana de Campina Grande. Pode-se perceber claramente a profunda crise pela qual passa este setor. As iniciativas de desenvolver atividades cooperativas têm esbarrado na desconfiança do micro e pequeno empresário nas instituições de fomento e nas suas lideranças, bem como, na inexistência de políticas de apoio tanto do setor público quanto do privado. No entanto, pode-se dizer que a ausência da maioria dos fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção do cluster estudado interferem diretamente na competitividade das empresas envolvidas, uma vez que, nos últimos anos vem, de maneira significativa, perdendo clientes para os polos industriais vizinhos do estado de Pernambuco (Toritama e Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe).

No que diz respeito às políticas públicas de apoio cabe destacar a ineficiência do governo (federal, estadual e municipal) na prática de suas ações. Cabe mencionar como fator que inibe o crescimento econômico das empresas, a elevada carga tributária praticada pelas três esferas governamentais. Aspectos ligados à tributação interferem na competitividade setorial na medida em que a informalidade traz vantagem fiscal em relação às empresas formais. Quanto às políticas governamentais, a intervenção do governo no processo de elaboração de ações de promoção local, tem sido limitada, prejudicando a maioria das empresas do setor, exceto, àquelas ligadas a determinados grupos de interesses.

Essa postura dos agentes articuladores gera um clima de desconfiança entre os empresários. E, como vimos, para atuar em rede é necessário que exista um ambiente de negócios que prevaleça a confiança, porque o risco e o medo em um ambiente hostil possibilita o descumprimento dos parceiros diante dos compromissos assumidos. Inexistindo os compromissos, não há prática cooperativa e colaborativa, e tudo isso leva ao impedimento de uma visão estratégica.

No entanto, a adoção emergencial de uma política de reestruturação setorial orientada para as empresas do setor, baseada nos princípios de rede seria ideal para a inserção dessas empresas no mercado e para a promoção do desenvolvimento do segmento de confecções local. Nesse sentido, a proposta de política setorial deveria ser encaminhada na direção de reunir em sistemas integrados micros e pequenas unidades produtoras, buscando alternativas cooperativas que possam eliminar as eventuais desvantagens derivadas de menores escala, aproveitando as vantagens quanto à flexibilidade de produção.

Entretanto, cabe ressaltar que, quanto as variáveis do grupo quatro, aspectos antropológicos e sócio-culturais, diferiram dos demais grupos, apresentando-se de maneira positiva, o que pode ser um importante sinalizador de mudança futura, caso venha ocorrer a integração entre instituições públicas e de fomento, órgãos representativos, universidades e empresários em prol da recuperação do referido setor.

REFERÊNCIAS

- Amorim, M. A. (1998): "Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará". *Banco do Nordeste do Brasil*, Fortaleza.
- Cândido, G. A.; Abreu, A. F. (2000) "Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório". *Encontro Anual da Anpad*, nº 24, Florianópolis.
- Cândido, G. A.; Abreu, A. F. (2000) "Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional" *Revista Eletrônica de Administração* v. 6, n. 6, dez. Disponível em <<http://read.adm.ufrgs.br/read18/read18.htm>>.
- Castells, M. (1999) "A sociedade em rede", São Paulo: *Paz e Terra*, v. 1.
- Humphery, J; Schimitiz, H. (1997): "Princípios para promoção de pólos e redes de PME's" In: PASSOS, C. F. *Desafios para as PME's*. São Paulo: IPT/SEBRAE-SP, p. 139-172.
- Lastres, H. M. M. (1997): "A globalização e o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico". Brasília: *IPEA*, Texto para discussão nº 519.
- Lins, H. N. (2000): "Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90". Florianópolis: *Editora UFSC*..
- Lipnack, J; Stamps, J. (1994): "Rede de informações". São Paulo: *Makronbooks*.
- Lundvall, B. (2000): "Innovation policy and knowledge management in the learning economy". *International Conference on Technological Policy and Innovation*, nº 4., Curitiba: CITS.
- Marconi, M. M.; Lakatos, E. M. (1990): "Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados", São Paulo: *Atlas*.
- Porter, M. E. (1999): "Competição on competition: estratégias competitivas essenciais" Rio de Janeiro: *Campus*
- Schmitz, H. (1995): "Collective efficiency: growth path for small scale industry", *Journal of Development Studies*, v. 31, n.4.
- Sousa, Darcon. (2002): "Relações Interorganizacionais no setor industrial de confecções na região metropolitana de Campina Grande-PB: um estudo exploratório. *Dissertação de mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Economia da UFPB – Campus II.