

Título: A construção das competências de empreendedores líderes do segmento de confecções do Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano.

Autoria: Romilson Marques Cabral

Resumo

O Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções do Agreste Pernambucano tem três municípios produtores de destaque: Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru. O APL passou por quatro fases compreendendo, desde a produção mais rudimentar - dos finais da década de quarenta - até a fase atual que contempla clientes de grandes magazines e de Shopping Centers. Estudos recentes do SEBRAE-PE/UFPE (2003), apontam a existência de cerca de 12 mil unidades produtivas no local, das quais somente 8% são *formais*. A questão que orienta o trabalho é a seguinte: que competências alguns empreendedores alcançaram para atingir posição de liderança nessa área. Como suporte utiliza-se a Teoria Evolucionista da Firma, especialmente o conceito de competências econômicas de David Teece. Focaliza-se essa abordagem em áreas de aglomeração em articulação com os atributos da Teoria dos Custos de Transação. A metodologia utilizada é predominante a qualitativa. Os resultados apontam que essas firmas atingiram a liderança local ao desenvolverem competências nas atividades de compras, criação, produção e vendas. Considere-se a relevância da evolução, tendo em vista terem no início formação escolar baixa em sua maioria e os recursos de capital bastante limitados.

Introdução

Três principais municípios integram o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções do Agreste Pernambucano: Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru. O APL passou por algumas fases, desde a produção mais rudimentar - desde os finais da década de quarenta - até a atual, para atender os clientes de grandes magazines de Shopping Centers. Estudos recentes do SEBRAE-PE/UFPE (2003), realizados na área do APL apontam a existência de cerca de 12 mil unidades produtivas, das quais somente 8% são *formais*. E numa área onde a População Economicamente Ativa (PEA) é de 155.934 habitantes, 76 mil estão empregados, produzindo 57 milhões de peças/ mês, com faturamento mensal superior a R\$ 144 milhões.

A premissa que orienta o presente trabalho é de que algumas firmas atingiram a liderança local aprendendo a utilizar seus recursos escassos na medida em que tentaram sobreviver e crescer no seio de um ambiente competitivo hostil. Esse aprendizado levou a aquisição de competências para uma inovação que é processual, adaptativa e local. Essa evolução foi decorrente do *aprender fazendo, usando e interagindo*, dado que a formação escolar da maioria dos empreendedores era baixa e que os recursos iniciais de capital eram bastante limitados - instalações de fundo de quintal com uma ou duas máquinas de costura e o uso de mão de obra familiar.

O objetivo da pesquisa é verificar que competências foram desenvolvidas por empreendedores da APL para que alcançassem a condição de liderança. Para perseguir esse intento, utiliza-se a Teoria Evolucionista da Firma em articulação com a Teoria dos Custos de Transação, especialmente em áreas de aglomeração. Emprega-se o conceito de competências econômicas de David Teece. O método utilizado é predominante o qualitativo aferido por triangulação. Os resultados apontam diversas competências adquiridas historicamente por atividade, transmitidas por gerações de empresários onde a atual pode ser considerada a terceira dessa trajetória evolutiva. Avanços significativos em relação às atividades de compras, criação, produção e vendas foram atingidos. Isso pode ser manifestado através das tecnologias

modernas utilizadas, dos novos instrumentos de gestão, e uma miríade de estruturas de governança para produção, criação e comercialização de vendas. O artigo está dividido em quatro partes: A primeira, trata das teorias de aporte e procura dar conta de uma breve inserção sobre as origens e evolução do empreendedorismo e da inovação na visão Schumpeteriana. Ao desaguar na Teoria Evolucionista a compreensão é de que essa abordagem permite a interação entre a economia e o estudo das organizações situadas em áreas de aglomeração, mas especificamente ao verificar as competências das firmas. Em complemento, incorporam-se elementos da Teoria dos Custos de Transação num esforço para compreender a dinâmica das firmas nas suas relações do ambiente interno em conexão com o externo. A segunda parte trata da metodologia. Na seguinte, apresentam-se os resultados da pesquisa, para finalmente concluir.

1. Empreendedorismo, inovação e competências

1.1 Empreendedorismo e inovação na visão schumpeteriana

Cantillon (1755) e Say (1839) apud Fillion (1997) foram os precursores da importância dada ao empreendedor como agente que comprava meios de produção a preços certos, para combiná-los em um produto a ser vendido a preços incertos, no momento em que ele realizava seus próprios custos. Eles viam o empreendedor como tomador de riscos e agentes de mudanças. As idéias desses autores forneceram as premissas do empreendedor atual: da especulação e da visão, colocando-o assim, na esfera da distribuição, em vez de só na produção (FILION, 1997).

Schumpeter, já no início do século XX, foi quem sedimentou o campo do empreendedorismo, ao associar claramente o termo à inovação. Para Schumpeter (1982), empreendedor é o indivíduo ou grupo de indivíduos que assume a responsabilidade de iniciar e consolidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, por meio de produção ou distribuição de bens e serviços. A sua contribuição para compreensão dos ciclos de desenvolvimento tem como eixo o papel do empreendedor, num processo de destruição criativa. Assim, para o autor, considera-se empreendedor aquele que procede com: 1) introdução de um novo bem; 2) introdução de um novo método de produção; 3) abertura de um novo mercado; 4) conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de bens semi-manufaturados; 5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a fragmentação de uma posição de monopólio. (SCHUMPETER, 1982).

Ao longo da sua trajetória, nos seus estudos sobre desenvolvimento e a importância das inovações, Schumpeter (1942,1954:2002) evolui na compreensão do empreendedorismo em diferentes dimensões. A primeira delas é a da visão predominante das pequenas empresas, onde aponta o empreendedor visto como o herói, o destruidor criativo. A segunda visão decorre das grandes empresas, quando ele reconhece a importância das equipes de engenheiros e de gerentes no traçado de estratégias e no papel dos laboratórios para a criação da inovação. Uma terceira dimensão é reconhecida por Schumpeter (1954: 2002) ao analisar o papel das instituições maiores para a inovação. A função empreendedora ultrapassa, assim, as fronteiras das firmas. Como exemplo, cita o papel do Departamento de Agricultura dos EUA para a inovação e a difusão delas para os agricultores daquele país.

Saliente-se, porém, que quinze anos após o lançamento da primeira versão da Teoria do Desenvolvimento, em 1927, em língua alemã, Schumpeter, influenciado pelos *insights* fornecidos pelos biólogos evolucionistas (entre eles Darwin) já percebera que as inovações

eram também resultantes de elementos mais sutis, nascidos nas rotinas das empresas. E é essa dimensão que é retomada e aprofundada, quase sessenta anos mais tarde por Nelson e Winter (1982) ao elaborar: Uma Teoria da Mudança Econômica, abrindo uma nova e ampla agenda de pesquisa em economia das organizações.

Ao vislumbrar as fontes de inovação em elementos contidos nas rotinas, Schumpeter busca incorporar uma outra contribuição: as sutis diferenças entre função gerencial e função empreendedora. E é nessa tentativa de separação entre essas duas funções que reside uma das principais contribuições de Penrose (1959) ao tentar aprofundar o que Schumpeter percebera.

1.1.1. As contribuições de Penrose

Ao tentar responder à indagação “por que as firmas crescem?”, Edith Penrose (1959) foge à análise tradicional dos economistas do *mainstream*. Ao comparar o crescimento da firma ao mundo animal, com seus processos biológicos, a autora tenta esmiuçar as funções empreendedoras para o crescimento das firmas.

Penrose (1959) faz uma distinção clara entre o empreendedor schumpeteriano, da primeira fase - aquele capaz de introduzir algo disruptivo para o sistema econômico como um todo - e o empreendedor, na visão dela, mais voltado para o interior da firma e capaz de produzir inovações incrementais (procedurais). Em sentido amplo, contudo na visão da autora, o problema do julgamento empreendedor envolve mais do que a combinação de imaginação, “bom-senso”, auto-confiança e outras qualidades pessoais. Esse processo está intimamente relacionado à organização da acumulação da informação e a facilidades de consultas dentro e fora das firmas (instituições).

Uma outra importante e decisiva contribuição de Penrose (1959) é quando ela faz um esforço de compreensão das funções gerenciais e empreendedoras. É deste último ponto, a habilidade da empresa em fazer uso de seus recursos, que se origina um conceito associado a um tipo “especial” de recurso intangível: as capacitações organizacionais da firma.

Essa contribuição de Penrose representou um prenúncio das *dynamics capabilities* ou capacitações dinâmicas, desenvolvidas posteriormente pelos evolucionistas.

1.1.2. As contribuições dos evolucionistas

Seguindo as pistas deixadas por Schumpeter e Penrose os evolucionistas retomam as críticas às premissas da teoria ortodoxa do *mainstream*: racionalidade ilimitada e da disponibilidade de simetria das informações entre os agentes. Para os evolucionistas torna-se necessário observar a trajetória das firmas e abrir a “caixa preta” para verificar como se comportam os processos que ocorrem no seu interior e as suas inter-relações com o ambiente externo.

Para Nelson e Winter (1992) e Nelson (1994) há conhecimentos tácitos que compõem as *capabilities* (capacitações) das firmas. Essas definem sua direção ao se defrontarem com as influências de paradigmas tecnológicos, das oportunidades de mercado e com os aprendizados que conformam suas competências, porém elas são *path dependents* das decisões tomadas no passado. Isto é, as firmas ao obterem sucesso em determinada ação, tornam-se reféns do próprio sucesso.

Há uma diferença sutil entre *capabilities* e *competencies* (respectivamente, capacitações e competências). A competência da firma representa um conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas, ativos complementares, rotinas organizacionais e capacitações, que dão as

bases de competitividade da firma num negócio particular. Em essência, “competência é uma medida de habilidade da firma para resolver problemas técnicos e organizacionais” (Teece, 1988, p.198) apud Dosi, Teece and Winter (1992).

A *core competence* tem dimensão econômica, organizacional e técnica. A competência econômica e organizacional envolve: 1) competência alocativa, decidir o que produzir e a que preços; 2) competência transacional - decidir se fazer ou comprar ou se fazer só ou em parceria; 3) competência administrativa - como desenhar uma estrutura organizacional e política eficaz (eficácia voltada para performance); e 4) competência técnica, que inclui a habilidade para desenvolver e desenhar novos produtos e processos e para operar efetivamente com facilidade, envolvendo também a habilidade em aprender (DOSI; TEECE; WINTER, 1992).

A competência representa a possibilidade de articulação das diversas capacitações. Para os propósitos deste trabalho, competência passa a ser considerada como uma condição adquirida, um estoque de capacitações, embora não estanque. Capacitação corresponde a fluxos de ações ou processos de aprendizagem que levam a constituir essa condição.

Em convergência com algumas idéias de Marshall (1982), os evolucionistas mostram as inovações como também sendo resultantes de articulações localizadas. Ressaltam, porém, que em áreas de aglomeração, as inovações passam a ser geradas e sustentadas por relações inter-firmas e por uma complexa rede de relações interinstitucionais (SCHMITZ, 1997). Neste contexto, para Nelson e Winter (1982), Freeman (1997) e Lundvall (1988), a firma passa a ser redefinida como uma organização voltada para o aprendizado e inserida num contexto institucional mais amplo. E, é nesse ambiente de variedade e de seleção, que se desenvolvem diferentes atributos, *path dependencies* e características institucionais que dão sentido ao local.

Ultimamente, autores da corrente evolucionista como Sidney Winter e outros, ligados ao novo institucionalismo econômico como Oliver Williamson, têm feito esforços no sentido de aproximar as duas teorias com a intenção de melhor compreender a dinâmica da empresas nas suas relações institucionais com o ambiente de seleção. O uso da Teoria dos Custos de Transação (TCT), pertencente a última corrente, ajuda a compreender as interações entre o que é produzido internamente e as trocas que se estabelecem de forma vertical e horizontal entre os diferentes atores em jogo. A TCT se constitui num esforço para articular a dinâmica interna com o que ocorre em relação às transações da firma.

1.2 A Teoria dos Custos de Transação (TCT)

As transações são interações entre agentes econômicos e eventos que ocorrem quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, cujos efeitos sobre o desempenho econômico podem se dar não no momento em que a transação é decidida, mas no futuro. (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação são os custos para planejar, adaptar e monitorar o cumprimento de tarefas. (WILLIAMSON, 1985). Decorre da necessidade das ações coordenadas dos agentes exigirem dispêndios de recursos de construção, manutenção e operação dos mecanismos institucionais que garantam a execução dos contratos.

Os custos de transação acontecem em dois momentos: os custos *ex-ante*, de esboçar, negociar e estabelecer um contrato e, principalmente, os custos *ex-post*, que são decorrentes de

problemas imprevistos, quando os termos de um contrato não são cumpridos adequadamente, devido ao risco de alguns dos parceiros cometerem atrasos, erros, omissões ou, ainda, má-fé de um dos signatários na execução do acordo. (WILLIAMSON, 1985).

Ainda segundo Williamson (1985), dois pressupostos comportamentais fundamentam a compreensão da economia dos custos de transação: *racionalidade limitada e oportunismo* - ambas também vistas pelos evolucionistas - a racionalidade limitada advém do fato de que o agente econômico tenta ser otimizador, mas não consegue por assimetria das informações - estas lhe chegam incompletas; falta de acesso ou do custo de processamento das informações; ou incapacidade de enxergar a realidade a partir de um ponto de vista “neutro”.

O oportunismo está vinculado às incertezas e depende de aspectos cognitivos e morais. A dimensão cognitiva se relaciona às incertezas no cumprimento de certas obrigações. O aspecto moral se refere ao comportamento do indivíduo que, na busca do seu auto-interesse, tenta usufruir das brechas das cláusulas contratuais. Isto faz com que haja a necessidade dos controles dos contratos, acarretando custos.

A definição de uma estrutura de governança para as transações envolve três atributos: *especificidades dos ativos, grau de incertezas e frequência*. Por especificidade dos ativos, entenda-se como o grau segundo o qual um ativo qualquer pode ser realocado para usos alternativos por usuários alternativos, sem prejuízo do seu valor produtivo (WILLIAMSON, 1991). As especificidades dos ativos representam o mais importante indutor da forma de governança. Para melhor compreensão, apresenta-se a classificação dada por Williamsom (1991) e Azevedo (2005), que as dividem em seis tipos:

1) *locacional* - refere-se à proximidade entre as empresas, ou partes delas, redundando em menor custos de transportes, de armazenamento e de controles; 2) *dos ativos físicos* - correspondem a características de *design* que podem reduzir o valor do ativo em uma aplicação alternativa; 3) *dos ativos humanos* - relativos à especialização profissional para execução de determinada atividade; são ampliados nos processos do aprender fazendo. Essa especificidade envolve aprendizagem e aquisição de competências; 4) *de ativos dedicados* - têm a ver com o volume de investimento realizado para uma transação específica, por exemplo, a aquisição de máquinas específicas de um terceirizado para realizar alguma prestação de serviços; 5) *de marca* - refere-se ao valor imputado pela marca, advindo da reputação das informações que ela representa; 6) *temporal* - o valor de uma transação depende do tempo em que ela acontece.

A *incerteza* pode ser determinada pelo risco de acontecimento ou não de determinado evento e pela assimetria entre as partes. A incerteza também se relaciona com o terceiro atributo, a *frequência*. Esta se refere à repetição com que as transações ocorrem, permitindo que as partes se conheçam, reduzam as incertezas, construam a reputação de marca e criem compromisso confiável entre as partes, viabilizando a continuidade das relações. (WILLIAMSON, 1985).

Numa área de concentração industrial, a tendência - dada à proximidade e relações de cooperação e de confiança que podem se estabelecer entre os agentes - é de que os custos de transação sejam reduzidos, com isso competências transacionais e locais se desenvolvem em articulação com as administrativas e técnicas.

2. A Metodologia

2.1 A escolha do método e instrumentos de análise

Usando a taxonomia proposta por Vergara (2000, 2005), a pesquisa foi conduzida para ser predominantemente descritiva e explicativa, de viés apreciativo, portanto. É explicativa porque se propõe, a partir de um viés teórico, explicar determinados fenômenos. Por fim, é predominante qualitativa, pela possibilidade de explicar melhor o fenômeno do empreendedorismo, que enseja nuances dinâmicas, diversas e simultâneas.

A opção pelo estudo de múltiplos casos (vinte e um) se deu pelas seguintes razões: a) por envolver a possibilidade de descrever melhor os fenômenos; b) pela dificuldade de encontrar uma amostra estatisticamente representativa de empresários líderes; e, c) pela impossibilidade de aprofundar devidamente a pesquisa em uma única firma (ou reduzido número de firmas), devido à indisponibilidade de tempo dos empresários.

O estudo de múltiplos casos constitui uma variação ampliada do estudo de caso. E, conforme orienta Yin (2005), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Ao se referir ao estudo de múltiplos casos, Bogdan e Biklen (1994) salientam que os pesquisadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva, recolhendo dados ou provas para construir à medida que os dados particulares forem sendo recolhidos e se agrupando. É uma teoria que vai sendo construída à medida que as informações recolhidas vão se relacionando.

Optou-se pela abordagem dos empresários por amostra não probabilística, por acessibilidade e tipicidade. Na amostragem por acessibilidade, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. A amostragem por tipicidade também constitui um tipo de *amostragem não probabilística* e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população (GIL, 1995).

Para selecionar os empresários, fez-se um levantamento preliminar com base nas informações de dois diretores da Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe (Ascap); do presidente da Associação Comercial e Industrial de Toritama (Acit) e dos gerentes do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) na cidade de Caruaru.

Como as empresas pesquisadas pertencem categoria (pequenas na categorização do SEBRAE) para definição de liderança empresarial no aglomerado foram estabelecidos os seguintes critérios: 1) liderança em volume de vendas; 2) liderança na introdução de tecnologias e inovações (máquinas modernas, novos *designs*, plantas modernas de fábrica e de lojas, novos processos de fabricação, produtos de boa qualidade, abertura de novos mercados); 3) liderança de condução políticas de interesses corporativos local e/ou regional. Como não existia dados sistematizados, com vistas a uma definição objetiva, o universo representativo dos empreendedores foi selecionado por indicação dos técnicos do Sebrae, dos dirigentes das associações locais já listadas.

As entrevistas com os empreendedores foram conduzidas com base num roteiro estruturado contendo cinquenta questões fechadas e abertas. Além de informações coletadas das firmas

pesquisadas, consideraram-se questões mais gerais do APL, que foram levantadas junto a outros atores, através de entrevistas com questões abertas e relacionadas aos seguintes temas: 1) contribuição, capacitação e competências dos empresários; 2) evolução dos processos tecnológicos; 3) relações das empresas (empresários e outros) com clientes, fornecedores e concorrentes, verificando-se as formas contratuais e tipos de transação; 4) processos fabris e de incorporação de novos aprendizados; 5) evolução e exigências de mercado; 6) processos de criação e inovação locais.

Essas contribuições foram categorizadas por tipo de atividade: compras, criação, produção, vendas (listados por servirem de base de um planejamento estratégico para desenvolvimento do APL local).

2.2 Procedimentos de análise

O resultado das análises compreende uma agregação dos dados das entrevistas com empresários líderes e dos outros atores listados. Os dados desses últimos contribuíram para preencher, por assim dizer, os “buracos negros”. Segue-se o que recomendam Bogdan e Biklen (1994) para estudos de múltiplos casos, ou seja, na pesquisa qualitativa deve-se analisar os dados de forma indutiva, recolhendo dados ou provas para construir à medida que os dados particulares forem sendo recolhidos e se agrupando.

O método da triangulação para coleta de dados foi usado por recomendação dos pesquisadores do campo institucional. O método da triangulação em ciências sociais pode ser definido como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos instrumentos de coleta para investigar um mesmo fenômeno. (VERGARA, 2005). Assim, diferentes fontes de dados foram utilizadas: vinte e uma entrevistas com proprietários líderes; visita a nove fábricas e pontos de comercialização, com observação direta de processos produtivos e de vendas; quatorze entrevistas com outros atores: dirigentes de sindicatos e associações; consultores privados do SEBRAE e SENAI; três palestras de dois empresários de Santa Cruz e um de Toritama sobre o perfil empreendedor local; três dissertações de mestrado (geografia econômica, economia e administração) e uma tese de doutorado em desenvolvimento urbano sobre Santa Cruz do Capibaribe; três livros publicados: um sobre a região nordeste, que trata de empresários das três cidades do pólo, e outros dois livros que tratam especificamente de Santa Cruz do Capibaribe.

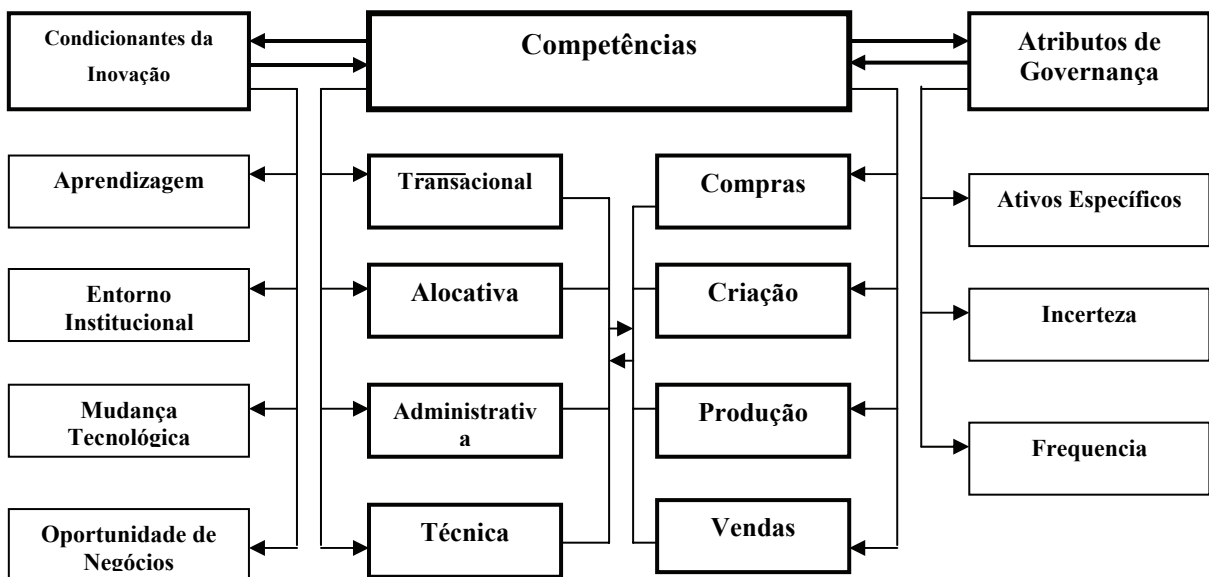
Esse procedimento de cruzamento de diversas fontes de informação foi resultante da compreensão de que as competências seriam extraídas de forma indireta. O pesquisador observou, antes de realizar as entrevistas, que os empresários não saberiam definir com precisão o que viria a ser competência e /ou não saberiam se auto-avaliar.

A partir dos dados coletados das entrevistas com os empresários líderes, foi realizada uma primeira tabulação, da qual se obteve quadros denominados de matrizes com base nas categorias de análise listadas na figura (1) logo abaixo. A partir dessa primeira agregação foram adicionadas as contribuições dos outros atores e dos dados documentais. Com base então, nessa versão quadros matrizes foram construídos quadros complementares para se chegar as competências.

O procedimento de análise foi o seguinte: para cada atividade - *compra, criação, produção e vendas*, foram incorporados cada uma das competências listadas - *transacionais, alocativas, administrativas e técnicas*, ao mesmo tempo em que se consideravam os atributos que definem a estrutura de governança - *ativos específicos, incerteza e frequência*. Finalmente,

introduz-se os condicionantes de inovação: *Atividades de aprendizagem entorno institucional, mudança tecnológica e oportunidades de negócios*. Chama-se atenção que não foi possível inserir na análise todos os elementos mencionados. A razão prende-se aos limites impostos pela falta de informação (assimetria) e as características da própria atividade. Compras, por exemplo, não está associada à competência alocativa, visto que essa está relacionada a vendas. O desafio complementar foi adicionar à análise elementos da trajetória das firmas e do APL. Vide Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Quadro de Análise



3. Análise dos resultados.

3.1 O desenvolvimento das competências na Atividade de compras

Nessa atividade as competências transacionais se desenvolveram historicamente, a partir da expansão do volume de insumos adquiridos e da diversificação dos fornecedores e em decorrência das estratégias adotadas pelas firmas (de expansão e de novos enfoques de mercados). O conjunto dessas iniciativas propiciou a expansão da APL como um todo, atraindo novos fornecedores. Esse aumento da oferta dos insumos no local, melhorou o poder de barganha dos empresários, especialmente o dos *first movers* e dos mais organizados.

Ademais, a partir de meados dos anos 90, algumas estratégias adotadas por grandes fabricantes de tecidos têm sido dar uma espécie de *overlap* nos atacadistas (1) ao se aproximarem dos pequenos fabricantes e varejistas, a fim de chegar mais próximo das preferências do público consumidor (GORINI,1999). Essa aproximação tem servido para customizar produtos e estabelecer novas formas de entrega, o que também tem aumentado o poder de barganha dos produtores do aglomerado e suas competência acumuladas em compras.

Novas relações com fornecedores de máquinas e equipamentos também melhoraram a barganha dos compradores. A chegada nas cidades do aglomerado de novos representantes e

lojas desse segmento, possibilitou a formação de ativos específicos locacionais importantes para as transações dos compradores. As estratégias dos fornecedores para se aproximarem dos compradores reduziram os custos de transação desses últimos, uma vez que facilitaram as vendas diretas, ampliaram o acesso ao financiamento direto dos fornecedores e possibilitaram uma assistência técnica mais efetiva, isto é, com rebatimento positivo nos custos de produção dos empreendedores locais.

Por outro lado, a crescente participação dos empresários do APL em feiras e exposições também tem desenvolvido uma maior competência em aquisição. Nesses eventos, oferecem-se aos compradores maiores opções em termos de qualidade, preços e forma de pagamento e de serviços pós-vendas. Saliente-se, que há entre os empresários no local, uma preocupação - às vezes exagerada - em adquirir máquinas e equipamentos de ponta, sem que haja um melhor planejamento de aquisição ou análise mais aprofundada dos investimentos e isso tem como resultado a falta de operadores treinados para a plena utilização do maquinário e prejuízos relacionados aos retornos das inversões.

Paralelamente a evolução das competências transacionais a partir da expansão e aprofundamento das relações - menos incertezas e maior frequência nas transações - com os fornecedores de máquinas, tecidos e aviamentos têm feito evoluir as competências no tocante aos processos administrativos e técnicos traduzidos num maior controle de estoques e fluxos, através de Sistemas de Informação Gerencial (SIG's), através de software, o que propicia o maior domínio e controle sobre referências, códigos e padrões dos materiais - tecidos e outros insumos -, resultando menores custos de estoques e aumento de eficiência produtiva. Algumas das empresas têm formado equipes razoavelmente treinadas nesse particular, dispondo, algumas delas de uma estrutura gerencial responsável pelo setor de compras.

3.2 O desenvolvimento das competências na Atividade de criação

Diferentes estratégias de diversificação por nichos de mercado vem sendo adotadas pelos líderes, como diversidade por faixa de renda, faixa etária, além de adaptação aos modelos de nacionais e importados. Essas iniciativas têm levado à ampliação das competências técnicas relacionadas aos processos de capacitação em diferentes habilidades de criação, as quais envolvem um grande leque de produtos que abrange desde os destinados ao consumo popular até modelos mais sofisticados tendo como alvo clientes dos grandes magazines, rede de lojas, *shopping centers*, bem como produção para compradores de *etiquetas brancas* (produtos aos quais os compradores adicionam sua próprias etiquetas)

Os procedimentos de criação sofrem interferência dos ditames de grandes magazines e dos estilistas que ditam a moda em nível nacional e internacional. A competência técnica se resume a habilidade de adaptar os processos de criação a essas tendências que ocorrem no curtíssimo e curto prazos. Não há uma criação local, com um diferencial conforme recomendam os designers mais renomados. Todavia, há uma consciência crescente de que *commoditização* de mercadorias enfraquece a competitividade local.

As diferentes habilidades humanas e a diversidade de recursos materiais envolvidos na atividade de criação exigem competências para formar diferentes estruturas de governança - produção interna dos modelos e/ou contratação temporária no mercado de recursos humanos (estilistas) e formação de estruturas diversas - equipes de criação, duplas de criação, estilistas solitários e o emprego de materiais, equipamentos e técnicas de procedimentos e captura de tendências de diversos tipos - desenho manual, CAD, outros *softwares* de computadores, acesso à internet, revistas especializadas.

Essa flexibilidade é variável em decorrência das competências desenvolvidas por cada um dos empresários de capturar tendências, adaptar e criar constantemente frente às exigências do mercado da moda. Os modelos mais simples e de produção em massa são desenvolvidos por mão-de-obra interna, de forma semi-artesanal. Para lançamento de coleção, usam-se recursos mistos: produz-se com os recursos humanos internos ou se contratam, por curto prazo, estilistas no mercado.

Essa evolução das competências também evoluiu em decorrência de fatores estruturais e conjunturais. Relativos aos primeiros, têm-se a dimensão das firmas e as vinculações contratuais com os clientes. As firmas de maior porte têm equipes de criação com profissionais contratados de forma permanente. As de menor porte normalmente empregam processos mais artesanais, com emprego de familiares, ou utilizam processos mistos (internos e contratam quando necessário). Os fatores conjunturais se referem ao lançamento de coleção - nesse caso, contrata-se mão-de-obra mais especializada e a sazonalidade que os faz contratar em diferentes fases do ano, para atender a expansão temporária da demanda.

3.3 O desenvolvimento das competências na Atividade de produção.

A lógica da produção obedece à conexão entre variedade e velocidade das peças produzidas. Essa dinâmica levou a construção de competências para a redução de custos de produção e de transação. Em relação à produção, têm-se economias de escala e de escopo, que foram apreendidas pelos proprietários no trato com grandes volumes e variedade dos modelos produzidos e velocidade na entrega. Essas competências foram construídas, em razão das mudanças constantes, na operacionalização de diferentes insumos - tecidos, linhas, etiquetas, elásticos, lantejoulas, miçangas, botões, etc. - em cruzamento com mudança de modelos, padrões e tamanhos. As competências transacionais foram desenvolvidas na formação de diversos arranjos verticais, que compreendem desde a produção interna até a aquisição de peças inteiras, contratação da produção parcial de parte delas ou de processos complementares (exemplo: de pregar botões).

As empresas mudam suas estratégias e estruturas de governança em função de uma série de condicionantes, tais como: ativos físicos e dedicados - qualidade do produto, tipo de peça; ativos temporais -; demanda por estação; ativos humanos específicos disponíveis, fora e dentro da empresa, grau de confiança fruto de relações pretéritas - oportunismos e frequência. Por exemplo, se a peça exige maior qualidade, a tendência é produzi-la internamente, terceirizando-se as peças de menor exigência de qualidade (2).

O fazer internamente e/ou comprar depende das disponibilidades internas dos ativos específicos (humanos - boa costureira, por exemplo) ou do grau de confiança na contratação desses ativos humanos; de ativos temporais (estação-ano) e de ativos locacionais (contratação local ou em outro município (3). Quanto maior o volume a ser produzido maior a tendência em contratar fabricação. Alguns ativos complementares, peças de vestuários ou alguns processos, normalmente são contratados (4). A explicação é que sua produção interna não traria escala suficiente para viabilizar os investimentos realizados. A variação do arranjo depende também da estação, dado que uma maior e rápida expansão da demanda em determinadas épocas do ano - a exemplo do final de ano - favorece a contratação via fábricas, já que não há condições, e nem seria vantajoso, contratar mão-de-obra diretamente por um prazo curto.

As competências produtivas - técnicas e administrativas - desenvolvidas têm sido significativamente conquistadas na trajetória das firmas. Instrumentos de gestão modernos (5) têm sido perseguidos, embora adotados de forma precária, como atestam alguns consultores.

Células de produção, 5-S, controle de qualidade, gestão da informação, controles de tempos e movimentos são alguns dos instrumentos mais comumente implantados, principalmente a partir da década dos noventa. A competência administrativa advém de arranjos simples - estruturas representadas por organogramas simplificados, sob forma de pirâmide achatada, normalmente informais, compostos de seções de administração e finanças, produção e vendas - e tomada de decisão centralizada que dê conta das necessidades de um *lead time* que atenda aos clientes.

Alguns empresários que adotado novos arranjos organizacionais, dispo de um organograma mais complexo, com processos de decisão mais descentralizados, além de usar consultorias de ponta pouco empregadas no local.

As competências técnicas da produção também têm crescido em função das pressões sofridas de parceiros comerciais para reduzir preços e melhorar qualidade. As ameaças de substituição por fornecedores mais competitivos são constantes, e isso tem sido traduzido por requerimentos de atualização nos padrões produtivos, para seguir as tendências e assimilar novos procedimentos em busca de qualidade. Como resultado algumas empresas usam máquinas e equipamentos modernos, leiautes bem elaborados e software para corte das peças por exigências desses parceiros.

Algumas competências produtivas se desenvolveram historicamente de forma autônoma, aprendendo ao fazer e usar e em interação com os fornecedores e clientes. No local, não havia cursos, escolas ou técnicos especializados que lhe dessem apoio. Mais recentemente a prática de aprendizagem mais comuns dos empreendedores tem sido: freqüentar feiras e exposições e visita fábricas de outros estados.

A competência técnica adquirida da produção, aliada com a capacidade de perceber as tendências do mercado, constitui a maior contribuição na formação da *core competence* das firmas pesquisadas. As inovações institucionais tem sido as mais diversas onde arranjos familiares e por graus diferenciados de relações de amizade se formam gerando transferências de ganhos entre empresas. Com isso, a competência transcende a firma individual e se alonga para a firma parceira e familiar.

3.4 O desenvolvimento das competências na Atividade de vendas

A competência alocativa maior tem sido a de estabelecer uma miscelânea de estratégias de escoamento da produção, alcançando um público diversificado, com diferentes enfoques regionais e nacional. Elas estão relacionadas às estratégias definidas para lidar com uma grande gama de produtos e de mercados em constante mutação e que atende a públicos diferenciados em termos de renda e perfil de compra, portanto, a preços diferenciados. Para cada uma das linhas de produto apresentadas, há uma grande variedade de modelos e padrões de qualidade que atende a públicos diversos.

Os contratos, normalmente são verbais e por pedido, de curto prazo. Algumas possuem contratos de vendas mais duradouros (6), mas normalmente as transações são efetuadas através de contratos relacionais de curto prazo, embora o relacionamento entre produtores e compradores, em alguns casos, seja duradouro.

Boa parte das firmas empregam representantes de vendas que ganham por comissão, mas normalmente o contato é direto entre o proprietário e os clientes. Administrativamente, os empresários locais têm formado gerências de vendas e adquirido capacitações ao se

relacionarem melhor com os clientes. Esses ganhos têm vindo do cadastramento de clientes, na obtenção de volume de vendas, formas e cumprimento de pagamentos e serviços de cobrança em associação com SERASA, entre outros.

Uma parte da produção é vendida em lojas de fábricas a uma clientela diversificada, na qual se incluem os sacoleiros, com duração variável nas relações. A maioria desse contingente possui lojas próprias em cada um dos três principais municípios do aglomerado. Também possuem boxes e lojas nos grandes pólos comerciais, e alguns até negociam nas feiras livres, que resistem, apesar dos pólos comerciais mais recentemente implantados.

Outras estratégias de vendas consistem em fazê-las para os grandes magazines, rede de lojas com marcas de grife que compram o produto sem etiqueta, e para clientes de outros municípios, outros estados e países.

Notas:

- (1) Realizar contato direto: fabricante de tecido com produtores.
- (2) A terceirização também depende da disponibilidade e da qualidade da mão-de-obra a ser contratada.
- (3) Dependendo da ocasião, pode-se contratar a facção em um outro município vizinho, cuja mão-de-obra é mais barata. Há uma relação espacial direta do uso da mão-de-obra e seu preço.
- (4) É o caso de bordados, estampas, lavagem de jeans.
- (5) O moderno, aqui, se refere à implantação no local. Alguns desses modelos remontam a meados do século XIX início do século XX, respectivamente células de produção e estudos de tempos e movimentos.
- (6) Para o caso de fornecimento para os grandes magazines.

Conclusões

Os empreendedores, além do modo tácito, para aumentar suas competências têm, mais recentemente, investido em aprendizados formais. Essas capacitações têm servido para que as firmas melhorem o *throughput* necessário para dar conta do dinamismo da variedade de produção e criação inerentes ao mundo da moda. Corrobora-se, com a maioria das entrevistas, que o conceito de competência não pareceu ser algo claramente identificável pelos empresários. Também não demonstraram ter a percepção das suas dimensões e resultados bem como tiveram dificuldades em precisar diretamente os fatores causais (esforços pessoais e outros condicionantes). Talvez tal fato decorra da crença de que competências sejam tácitas, razão pela qual eles buscaram associá-las a: dedicação ao que faz, trabalho duro e visão de futuro.

As competências transacionais foram adquiridas através das relações com mercados diferenciados de fornecedores e clientes, adaptando-se às variáveis institucionais locais (valores e crenças) e mais amplas (legais, macroeconômicas e tecnológicas). Relações amigáveis entre compradores e vendedores evoluíram e foram estabelecidas mediante vínculos de confiança dada a frequência dessas relações.

Na maioria das empresas, os dirigentes iniciaram suas atividades ainda bastante jovens, com baixa formação escolar e em condições precárias, no tocante à disponibilidade de bens de capital. Em que pese à baixa utilização de crédito dos agentes financeiros para investimentos,

as taxas de expansão dos ativos físicos foram elevadas na trajetória das empresas. A expansão dessas firmas tem sido financiado, diretamente, por poupanças próprias acumuladas e pelos fornecedores e, indiretamente, parte pelos recursos tributários não pagos e parte por recursos não devidamente distribuídos via pela informalidade da mão-de-obra.

A expansão das firmas pesquisadas tem sido fruto de competências alocativas pela capacidade de conquista evolutiva de novos mercados (via expansão regional e por estratégia de diversificação de nichos de mercado e adequação de preços), aliada com a competência técnica proveniente da adoção de estratégias tecnológicas mistas, de articulação entre (*as do tipo imitativas* de tecnologias de outros centros mais avançados, por *dependência* dos fornecedores, de tecidos e máquinas e *oportunistas* quando visaram se adequar as necessidades de mercados. Entenda-se competência tecnológica na perspectiva do *conhecimento produtivo* usado por Winter (1996) quando ele declara serem inseparáveis tecnologia e organização como capacidade de fazer as coisas.

A chegada de novas instituições de ensino tem contribuído e oferecido perspectivas promissoras no sentido de melhorar as competências técnicas e organizacionais locais, via maior capacitação do corpo técnico e dirigentes das empresas. Essas iniciativas têm contribuído para a elevação da competitividade sistêmica e para a eficiência coletiva local, ao desenvolverem, através de um trabalho conjunto com seus parceiros, seus ativos complementares, ao mesmo tempo em que os transformam (em alguns casos) em ativos principais.

Devem-se destacar as competências transacionais para a produção com as diversas estruturas de governança adotadas. Essas se modificam em função da sazonalidade, especificidade de ativos, relações com clientes e em função das facilidades e/ou dificuldades no tocante à contratação de ativos humanos específicos. As capacitações e competências evoluíram para o atendimento de múltiplos mercados paralelos e dinâmicos. A competência administrativa que tem prevalecido são as estruturas simples, que têm funcionado, de alguma forma, para dar conta dessa dinâmica.

Malhas flexíveis de competências foram se formando na trajetória dessas firmas: são por metáfora construções de fios horizontais e verticais que se cruzam e complementam-se compondo diversos tramas e texturas no local. As estratégias emergentes constituem a matéria-prima desses fios que flexibilizam as estruturas física das empresas, estas se expandem e se retraem, ao sabor das instituições, ativos, conjuntura, tecnologias, oportunidades de negócios, estrutura econômica e sazonalidade. No entanto, essa elasticidade adquirida parece ter um certo limite, se contar as restrições da formação escolar básica dos empreendedores, das crenças e valores locais condicionadas pelas trajetórias de dependência do passado recente, no que impõe constrangimentos à capacidade dinâmica de aprendizagem dos empresários e seus sócios.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Paulo Furquim de. “**Contratos – Uma Perspectiva Econômica**” In: Zylbersztajn, Décio e Sztajn, Rachel. *Direito & Economia – Análise Econômica do Direito e das Organizações*. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2005.

BACKER, Markus; KNUDSEN, Thorbjorn; MARCH, James G. **Schumpeter, Winter, and the sources of novelty**. *Industrial and Corporate Change*, Volume 15, Number 2, pp.353-371, March, 2006.

DOSI, Giovanni, TEECE, David; WINTER, Sidney. **Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks.** In: DOSI, Giovanni, TEECE, David; WINTER, Sidney. **Tehnology and Enterprise in a historical perspective.** Oxford: Clarendon Press, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia.** 2 ed.. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **O Segmento de Indigo.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro N.10, set. 1999.

LUNDEVALL, B. A. **Innovation as an interactive process:** from user-producer interaction to the national system of innovation. In DOSI, G.et al. (eds.) *Technical Change and Economic Theory.* London: Pinter, 1988.

FILION, Jacques. **From entrepreneurship to entreprenology.** 1997. Disponível em: < <http://www.usasbe.org/knowledge/proceeding/1997/p207filiun.pdf>> Acesso em: 11 fev. 2005.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **The economics of industrial innovation.** Third ed. Great Britain: MIT Press Edition, 1997.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia** Vol.1. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1890:1982.

NELSON, Richard and WINTER, Sidney. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** London England, The Belknap Press of Havard University Press, 1982.

NELSON, Richard R. Why do firms differ, and how does it matter? In: RUMELT, Richard P.; SCHENDEL Dan E.; TEECE, David J. **Fundamental issues in strategy.** Harvard Business School Press, 1994.

PATRÍCIO, Tarcísio. **Perspectivas e estratégias para as micro empresas.** Série Debate N^o 2, Centro Josué de Castro de Estudos e Pesquisas, Recife, 1996.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Oxford University. Third edition, 1959.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Coleção: Os Economistas.. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Economic theory and entrepreneurial history.** Revista Brasileira de Inovação Vol. 1. n^o 2. julho/dezembro 2002. p. 201-224.

SCHMITZ, H.. Collective efficiency and increasing returns. **IDS Working Paper.** n^o 50 Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton. march.1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3^a ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The New York Free Press, 1985.

_____. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structure Alternatives**. Administrative Science Quarterly. v. 36, 1991.

WINTER, Sidney G. **Coase, La competencia y la corporacion**. In: WILLIAMSON, Oliver; WINTER, Sidney G. (Orgs.). *La naturaleza de la empresa - origens, evolucion y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.