



## **Empreendedorismo em um Arranjo Produtivo: o Porte da Empresa como Estilo de Gestão**

Entrepreneurship in Productive Arrangement: the Size of the Company like Style of Management

Recebido em 10.10.2013. Aprovado em 23.10. 2013  
Avaliado pelo sistema *double blind review*

**Fátima Regina Ney Matos**

[fneymatos@unifor.br](mailto:fneymatos@unifor.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza

**Diego de Queiroz Machado**

[diegoqueirozm@yahoo.com.br](mailto:diegoqueirozm@yahoo.com.br)

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza

82

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho foi verificar como o porte da empresa representa um estilo de gestão em um arranjo produtivo situado em Toritama, município localizado no agreste pernambucano, tendo em vista que não existem quaisquer forças que impeçam o crescimento dos micro e pequenos negócios locais. Município inserido no modelo dos “novos sertões”, Toritama apresenta vigor econômico raramente visto no Nordeste, estimando-se que seja responsável por 16% da produção nacional de peças jeans, tendo em vista que atualmente são produzidos dois milhões, ao mês, de peças jeans em aproximadamente 2600 micros e pequenos negócios. Via de regra, micro e pequenas empresas, individualmente, não formulam estratégias para orientar sua prática, atividade usual em empresas de maior porte. O referencial teórico abordou o empreendedorismo em arranjos produtivos locais. Foi realizado um estudo de caso qualitativo nos micro e pequenos negócios relacionados à cadeia produtiva do jeans e os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada e observação direta. Os dados indicam que o tamanho da empresa é um estilo de gestão, pois 95% dos negócios são considerados de micro e pequeno porte e não existe no local nenhuma empresa de grande, mesmo com a atividade sendo exercida há aproximadamente trinta anos.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, arranjo produtivo local, estilo de gestão, confecção, micro e pequenos negócios

### **Abstract**

The objective of this work was to verify as the size of the company represents a style of management in a situated productive arrangement in Toritama, city located in Pernambuco state, in view of that any forces do not exist that hinder the growth them micro and small local businesses. Toritama presents economic vigor rare north-eastern visa, esteem itself that it is responsible for 16% of the national production of clothing made of jeans, in view of that currently two million are produced to the month, in approximately 2600 micro and small businesses. Usually, micro and small companies, individually, do not formulate strategies to guide practical its, usual activity in bigger companies. The literature review is based on the entrepreneurship in local productive arrangements. The study was conducted under an informal case study involving a set of micro and small business and the data had been collected by means of half-structurized interviews and direct comments. The data indicate that the size of the company is a management style, therefore 95% of the businesses are considered of micron and small transport and does not exist in the place no company of great, exactly with the exerted activity being has approximately thirty years.

**Key words:** entrepreneurship, productive arrangement, style of management, clothing business, micro and small businesses.

## Introdução

No mundo globalizado, caracterizado pela lógica excludente do capitalismo, muitas vezes as grandes corporações não respondem aos anseios da sociedade quanto ao nível de desenvolvimento e, assim sendo, micro e pequenas empresas passam a ser vistas como uma opção viável econômica e socialmente. No Brasil, de acordo com dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2007), existiam, em 2005, mais de dois milhões de micro e pequenos estabelecimentos formais, com empregados, somente em áreas urbanas, o que possibilita afirmar a importância deste segmento para a geração de trabalho e renda.

A grande empresa, ícone do modelo fordista, caracteriza-se pela produção padronizada em massa, que exige uma forma organizacional específica, ou seja, integração vertical e divisão social e técnica institucionalizada de trabalho, o que leva a um processo padronizado e pouco flexível, não adequado às exigências competitivas atuais. O modelo fordista, cujo início remonta aos primórdios do século XX, propôs “um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista” (HARVEY, 1994, p. 121). De acordo com o autor, foi a partir de meados da década de 1960 que este modelo tornou-se incapaz de conter as contradições inerentes ao capitalismo e deu origem à especialização flexível.

Piore e Sabel (1984) apontam duas formas pelas quais a especialização flexível pode desenvolver-se: nas grandes empresas de produção em série, que reduzem custos de produção aumentando a autoridade dos supervisores de nível médio ou na formação de núcleos de pequenas empresas, semelhantes aos distritos industriais de firmas flexíveis, como vem ocorrendo na Terceira Itália (BECATTINI, 1999, COCCO; GALVÃO; SILVA, 1999, CORÒ, 1999) e em alguns territórios brasileiros. A especialização flexível caracteriza-se como um formato alternativo que enfatiza a produção artesanal em pequenos lotes, executada por trabalhadores especializados e com possibilidades reais de alterar o sistema produtivo. Foi a partir de seu advento que autores como Metcalfe (2005), Lastres, Cassiolato e Arroio (2005), Castells (2003), Cocco, Galvão e Silva (1999), Bagnasco (1999), Becattini (1999), Sengenberger e Pike (1999), Corò (1999) identificaram como opção ao modelo fordista, o (re)nascimento das pequenas empresas. De acordo com Costa (2001), evidências empíricas demonstram que o sistema de micro e pequenas empresas locais atende aos requisitos do modelo de especialização flexível.

De acordo com Sengenberger (1988), micro e pequenas empresas se agregam para obter economias de escala, o que demonstra racionalidade tanto econômica quanto política.

A rationale econômica é baseada nos ganhos em economias de escala através de empreendimentos comuns, bem como no desenvolvimento e na utilização de recursos pelo conjunto de firmas. Os padrões de eficiência podem ser melhorados mediante a compra associada e o compartilhamento de energia, matérias-primas, ferramentas, equipamentos, espaço físico, assim como em funções empresariais, tais como P&D, design, treinamento, financiamento, distribuição, exportação, etc. [...] Associando-se e cooperando umas com as outras, as pequenas empresas podem aumentar consideravelmente o seu peso político e alcançar alguma capacidade de manobra estratégica, que normalmente as grandes empresas possuem (SENGENBERGER, 1998, p. 256).

Via de regra, micro e pequenas empresas, individualmente, não formulam estratégias para orientar sua prática, considerando-se que a definição da palavra inclui “objetivos claros, planejamento e comando” (MARIOTTO, 2006, p. 36). O conceito atual de estratégia desenvolveu-se a partir da Segunda Guerra

# Empreendedorismo em um Arranjo Produtivo: o Porte da Empresa como Estilo de Gestão

Mundial, com o crescimento das empresas norte-americanas requerendo planejamento a médio e longo prazo, controle racional e formação de um sofisticado aparato técnico e analítico (MINTZBERG, 1987). De acordo com Porter (1999), a questão central em estratégia relaciona-se com os motivos de sucesso ou fracasso das firmas, sendo o sucesso avaliado, segundo Drucker (1954), pelo crescimento.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho foi verificar como o porte da empresa representa um estilo de gestão no arranjo produtivo localizado em Toritama, tendo em vista que não existem quaisquer forças que impeçam o crescimento dos micro e pequenos negócios locais. Município inserido no modelo dos “novos sertões” (ALBUQUERQUE, 2003), apresentando vigor econômico raramente visto no Nordeste, estima-se que Toritama seja responsável por 16% da produção nacional de peças jeans, sendo superada apenas pela região do Brás, em São Paulo, conforme dados do Diário de Pernambuco (2004) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007).

## Empreendedorismo

Como prática empírica, o empreendedorismo é tão antigo quanto as primeiras civilizações, embora, como conhecimento científico, seja um campo de estudo recente. Não existe ainda um conceito definitivo que englobe todos os aspectos do fenômeno empreendedor ou possibilite a construção de uma teoria no tema (VERSTRAETE, 2001). A definição de empreendedorismo geralmente envolve aspectos de criação de empresa, inovação risco, aprendizagem e rede de relações (FILION, 1991).

Nesse sentido, empreendedores são “indivíduos que agem independentemente ou como parte de uma organização, que criam um novo empreendimento ou desenvolvem uma inovação e assumem riscos ao introduzi-lo no mercado” (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2003, p. 529).

O empreendedor, no sentido atual do termo, surgiu na Inglaterra, com o advento da Revolução Industrial (SCHÖLLHAMMER; KURILOFF, 1979). A utilização seminal do termo empreendedorismo é também atribuída a Jean Baptiste Say, que o teria utilizado por volta do ano 1800, para designar a transferência de recursos de áreas de baixa produtividade para outras com melhor produtividade e rendimento (VERBEU; WENNEKERS; THURIK, 2001).

Filion (2004) e Shane e Venkataraman (2000) relacionam o fenômeno empreendedor com fazer algo novo e diferente com o objetivo de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade. Para Schumpeter (1988), o empreendedorismo é a atividade de efetuar inovações e, os indivíduos que o exercem, são os empreendedores. O autor desenvolveu o conceito de “destruição criadora” que, em seu aspecto de perturbação e desorganização da ordem estabelecida, destrói produtos e processos existentes propondo novos. Este desequilíbrio dinâmico move a economia, promovendo a mudança e a criação de novos empreendimentos por meio da prática empreendedora. O empreendedor, além de ser agente da “destruição criadora” é, ao mesmo tempo, responsável pela construção de novos conhecimentos e de novas práticas. Metcalfe (2005, p. 404) aponta que “a principal característica do empreendedor schumpeteriano, tanto na ciência quanto na vida econômica, é desfazer as correlações do conhecimento privado, semear a dúvida onde antes havia um conhecimento em comum”, ou seja, promover o processo de “destruição criadora”.

Johannisson (1998) propõem nove categorias empíricas para ilustrar o fenômeno empreendedor, dentre os quais o extrapreneurship, no qual o empregador encoraja o empregado a fazer um acordo de negócios, criando um spin-off. O termo spin-off designa uma nova empresa, fundada por indivíduo egresso de um instituto de pesquisa, universidade, incubadora ou outra empresa (ROBERTS, 1991).

Empreendedores inovam criando novos formatos organizacionais e novos experimentos econômicos, mas a inovação não necessariamente precisa ser técnica ou ser uma invenção; pode ser social e promover uma transformação de valores (DRUCKER, 1986). De acordo com Filion (1991) o

empreendedorismo apresenta quatro características: inovação, aprendizagem, rede de relações e visão. Neste estudo, a inovação refere-se à manutenção do porte da empresa em um arranjo produtivo que vem possibilitando a geração de emprego e renda por meio do spin-off.

### **Estratégias Deliberadas e Emergentes**

O processo de formação de estratégias competitivas pode ser categorizado naqueles deliberados, emergentes ou em uma combinação ótima entre estas duas vertentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1985, MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). De fato, estratégias deliberadas e emergentes podem ser concebidas como dois extremos de um continuum onde reside o mundo real das estratégias (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985). As puramente deliberadas admitem como pressuposto um comportamento pretendido tal como realizado, graças às intenções precisas, estabelecidas previamente pela liderança da organização e realizadas sem maiores interferências ambientais. Por outro lado, estratégias perfeitamente emergentes são aquelas realizadas ausentes de uma intenção explícita. Uma estratégia emergente é essencialmente uma estratégia não planejada (MINTZBERG; 1978), no sentido que determinada ação só é percebida como estratégica pela empresa na medida em que se desenvolve, ou mesmo depois de ter acontecido.

No ponto central do continuum, líderes que dispõem apenas de um controle parcial sobre os atores e demais aspectos internos e externos em uma organização podem delinear a chamada estratégia Guarda-Chuva. Esta estratégia é concebida como deliberada em sua perspectiva geral, apesar de emergentes em suas posições específicas (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998). Quando o ambiente é complexo, uma variedade de agentes organizacionais pode estar apta a agir. Em outras palavras, o padrão das ações na firma não pode plenamente ser deliberado em seus pormenores, embora os limites da orientação central disponha as margens necessárias, combinando deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional, típico das perspectivas emergentes. Por essa razão, é permitido que estratégias surjam, ao menos sob a margem estabelecida, disponibilizando um caráter deliberadamente emergente a estas estratégias.

No extremo essencialmente emergente, o ambiente pode diretamente forçar o padrão de ações da organização (MINTZBERG; WATERS, 1985), nas chamadas estratégias impostas. No entanto, muitas estratégias planejadas podem apresentar essa concepção determinista e submissa, por considerarem resignadamente a cooperação e aceitação das forças externas; a partir do momento em as intenções são suficientemente maleáveis, todas as estratégias podem ser deliberadas, principalmente quando são internalizadas pela organização.

Notadamente um dos defensores desta abordagem emergente, Mintzberg (1998) demonstra que a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz: formulação e implementação são vistas de modo integrado, contrário à 'produção' racional e sistemática de estratégias claras, explícitas e completas. "Nenhum artífice usa alguns dias para pensar e outros para trabalhar. A mente do artífice está sempre em funcionamento" (MINTZBERG, 1998, p. 424). A negação então à clássica dicotomia existente entre formulação e implementação (GRANT, 1995) argumenta que o pensamento estratégico envolve intuição e criatividade, não podendo ser desenvolvido em uma agenda imaculadamente pré-concebida. Mintzberg (1994) afirma que a possibilidade de previsão trata-se de uma falácia. A arena competitiva não pode ser visualizada como em uma fotografia estática, tampouco processos de trabalhos podem ser completamente entendidos antes da implementação. Imaginar estratégia como um plano na verdade é condicioná-la ao papel operacional da programação. O real propósito do planejamento estratégico eficaz, curiosamente, não é,

# Empreendedorismo em um Arranjo Produtivo: o Porte da Empresa como Estilo de Gestão

ou não deveria ser, planejar, mas sim transformar os modelos mentais com que os decisores pensam em estratégia (MINTZBERG, 1994).

As estratégias emergentes não implicam necessariamente em uma organização ausente de controle e orientação; sim que esta está aberta à flexibilidade e responsividade, disponível ao aprendizado (MINTZBERG; WATERS, 1985). Tal comportamento é especialmente importante quando o ambiente organizacional é muito instável, complexo ou impositivo. A adoção de estratégias emergentes habilita a empresa a agir antes que haja a plena compreensão do fenômeno para responder ao mundo real, melhor que devanear em uma fantasiosa estabilidade. Os autores acrescentam que, enquanto as estratégias mais deliberadas enfatizam a hierarquização e direção central, as emergentes desbravam caminhos para ação coletiva e o comportamento convergente.

## Arranjos Produtivos Locais (APLs)

O precursor dos estudos em arranjos produtivos locais foi o economista Alfred Marshall, que identificou a importância dos distritos industriais. Um distrito industrial, ou indústria localizada, é uma indústria concentrada em certas localidades (MARSHALL, 1985). O autor identifica algumas causas que levam à localização de indústrias, considerando mais importantes as condições físicas, tais como a natureza do clima e do solo, a existência de minas e pedreiras e um fácil acesso por terra ou por mar.

A partir do conceito marshalliano, Sengenberger e Pike (1999, p. 102) identificaram os seguintes princípios organizativos básicos, em um distrito industrial: organização social e econômica baseada em pequenas empresas; formação de redes de empresas; mesmo setor industrial; delimitação geográfica; difusão de idéias e inovações técnicas; coesão social e consciência coletiva; facilidade e velocidade das transações entre empresas; disposição das empresas para a co-operação e dinamismo empresarial. Os princípios organizativos e as características do processo de produção são mais importantes na formação de um distrito industrial do que o produto comercializável (BECATTINI, 1999).

O fenômeno da aglomeração de atividades econômicas e os termos cluster, arranjos produtivos locais, milieu innovateur, sistema industrial localizado, ecossistema localizado vem ganhando corpo nos campos da Economia, Administração e Sociologia. Não há uma definição para cluster ou arranjo produtivo local que seja aceita de modo geral, embora o termo venha sendo usado indiscriminadamente para uma variedade considerável de arranjos de firmas ou negócios geograficamente próximos (FERNANDES; LIMA, 2006).

Arranjos produtivos locais ou clusters, são novas formas organizacionais que podem tornar as micro e pequenas empresas altamente competitivas através de ganhos em economias de escala e de escopo. De acordo com Porter (1999, p. 211), “um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns ou complementares”. Pode-se acrescentar que são formados por um conjunto de pequenas e médias empresas administrativamente independentes, porém, ligadas por redes de empreendedores, considerando-se que a organização social é uma característica crucial dos aglomerados (SENGENBERGER; PIKE, 1999).

Amorim (1998) salienta que a força e o dinamismo de um cluster ou arranjo produtivo local são mais vigorosos quando determinadas características se manifestam explicitamente e de forma simultânea, para que se auto-reforcem e possam incrementar a competitividade. As principais características estão relacionadas abaixo, conforme a autora:

- existência de uma aglomeração de empresas, na maioria de pequeno e médio porte;
- a atividade principal é compartilhada por um expressivo número de firmas, sendo que cada uma delas, ou, o que é mais comum, um conjunto delas, se dedica a tarefas específicas do negócio;

- as firmas relacionam-se de maneira intensa e contínua e, esse processo de freqüentes interações, combina, de forma simultânea, aspectos de competição e de cooperação;
- os proprietários das firmas desfrutam e procuram estimular relações de confiança entre seus pares;
- ao redor das firmas integrantes existe, freqüentemente, uma rede de instituições públicas e privadas que tem papel como parte estimuladora e catalisadora do processo de entrosamento e atuação conjunta das firmas.

Nesse sentido, quando o empreendedorismo localiza-se em um território delimitado e a criação de empresas relacionadas a cadeia produtiva de um mesmo produto é vigorosa, pode se desenvolver um arranjo produtivo local ou cluster.

### Procedimentos Metodológicos

Merriam (1998) classifica a pesquisa qualitativa em cinco tipos: estudo qualitativo básico ou genérico, estudo etnográfico, fenomenologia, grounded theory e estudo de caso. Nesta pesquisa optou-se pela realização de um estudo de caso. Casos podem ser constituídos por indivíduos, grupos, programas, organizações, culturas, regiões, Estados, incidentes críticos, fases na vida de uma pessoa, ou seja, qualquer evento que possa ser definido como um sistema delimitado, específico, único (PATTON, 2002). O caso em estudo foi constituído pelo conjunto de micro e pequenas empresas, formais e informais, de confecção de jeans, haja vista que esse tipo de empresa é predominante em Toritama.

Em pesquisa realizada em 2003, no pólo de confecções do Agreste, a estimativa era de que havia, na cidade, 2196 empresas ou fabricos, 176 formalizadas e 2020 na informalidade, sendo 90% classificadas como micro e pequenas empresas (FADE/UFPE/SEBRAE, 2003).

O estudo de caso apresenta um caráter particularizante e tem um poder de generalização limitado (BRUYNE et al., 1997, p. 227), assim sendo, os resultados não devem ser generalizados para outros contextos semelhantes, principalmente porque está ocorrendo nesse município um fenômeno atípico, em relação a cidades geográfica e demograficamente semelhantes. Por fim, em territórios diferentes, arranjos produtivos locais apresentam nuances próprias, o que contribui para a variabilidade nas formas de organização dessas configurações (MCNAUGHTON, 2000), não sendo desejável a generalização de dados obtidos em um arranjo específico.

Os sujeitos foram escolhidos intencionalmente e por acessibilidade, segundo critérios de relevância focados no objetivo do estudo, que foi identificar como o porte da empresa representa uma estratégia, no arranjo produtivo localizado em Toritama, tendo em vista que não existem quaisquer forças que impeçam o crescimento dos micro e pequenos negócios locais. A inserção dos sujeitos começou por acessibilidade e continuou com a estratégia “bola-de-neve”, na qual um sujeito apontou outros com as características de interesse da pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Na pesquisa qualitativa, principalmente em se tratando de estudo de caso, os meios tradicionais para a coleta de dados são entrevista e observação (PATTON, 2002, DENZIN; LINCOLN, 2006). Assim, para a coleta dos dados, foram utilizadas a entrevista semi estruturada e observação direta e sistemática.

A análise dos dados, em pesquisas qualitativas, geralmente tem início junto com a coleta, com o intuito de validar as informações obtidas (MERRIAM, 1998; PATTON, 2002). Para aprofundar a interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise categorial, que toma em consideração:

A totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a freqüência da presença (ou ausência) de itens de sentido. [...] É o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação construtivos da mensagem (BARDIN, 2002, p. 36-37 – itálicos da autora).

# Empreendedorismo em um Arranjo Produtivo: o Porte da Empresa como Estilo de Gestão

A análise categorial ou categorização foi feita por meio de análise temática, uma técnica de análise de conteúdo que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado” (MINAYO, 2007, p. 316 – itálicos da autora). Os dados foram codificados a partir do material textual das entrevistas, com a utilização do software Atlas.ti na versão 5.2, ferramenta de auxílio na atribuição de significados ao texto.

## Lócus da Pesquisa: Toritama, a Capital do Jeans

Criado em 29 de dezembro de 1953, Toritama ou “região de pedras”, é o menor município do estado de Pernambuco, ocupando uma área de 31 km<sup>2</sup> na zona do Agreste e distante do Recife 162 km. As condições desfavoráveis do solo, a topografia irregular, o clima semi-árido e a reduzida extensão territorial poderiam ter tornado Toritama apenas mais uma pequena cidade do Nordeste brasileiro fadada ao fracasso e ao descaso governamental, não tivesse desenvolvido, desde a sua criação, o ofício de fabricar calçados de couro, comercializados na feira de Caruaru.

No início da década de 1980, houve acentuado crescimento do mercado para calçados de plástico e de modelos para a prática de esportes, o que diminuiu sobremaneira a demanda pelo calçado produzido em Toritama. Com vocação empreendedora e uma competência adquirida, teve início uma nova atividade, a confecção de jeans, cujo precursor foi Eudinho, ex-fabricante de calçados. Com o sucesso de Eudinho, a população começou a fabricar e a comercializar jeans, desenvolvendo-se no local um nicho de micro e pequenos negócios, todos relacionados à cadeia produtiva de peças em jeans.

Atualmente são produzidos, aproximadamente, dois milhões, ao mês, de peças jeans. Não há desemprego no município, a renda per capita é quatro vezes mais elevada do que no estado de Pernambuco e a posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que utiliza, como variáveis, a renda, a educação e a longevidade, saltou do 34º do lugar para o 11º lugar no ranking dos municípios pernambucanos (FURTADO, 2007). Dentre os 185 municípios pernambucanos, Toritama ocupa a sexta colocação no IDH municipal na variável renda. Na tabela 1, a seguir, é possível observar a evolução nos índices do IDH.

Tabela 1- Indicadores do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal 1991-2000

IDH-Município		IDH-M (Renda)		IDH-M (Longevidade)		IDH-M (Educação)	
1991	2000	1991	2000	1991	2000	1991	2000
0,643	0,670	0,632	0,653	0,709	0,728	0,588	0,628

Fonte: PNUD, 2007.

A renda não somente é mais elevada, como também é melhor distribuída, como se pode observar na tabela 2, a seguir. O índice de Gini mostra que a distribuição de renda em Toritama é mais equilibrada que no Brasil, no Nordeste e em Pernambuco. No período entre 1991-2000, a distribuição de renda melhorou acentuadamente.

Tabela 2 – Índice de Gini de Distribuição de Renda

País, Região Geográfica, Unidade da Federação, Município	Ano	
	1991	2000
Brasil	0,636	0,609
Nordeste	0,647	0,617
Pernambuco	0,659	0,618
Toritama	0,521	0,457

Fonte: IBGE, Censo Demográfico, 2008.

Por meio da observação e das entrevistas, pode-se estimar que existam em Toritama, relacionadas à cadeia produtiva da confecção de jeans, no mínimo 2600 firmas, entre formais e informais. A importância destes negócios na economia do município é de tal monta que “praticamente em cada casa da cidade tem pelo menos uma pessoa trabalhando em atividade relacionada com a confecção de jeans” (dados de entrevista). Situada no semi-árido nordestino, contra todas as expectativas, Toritama, tem a maior renda per capita entre os municípios pernambucanos do mesmo porte, está entre os 15 municípios nordestinos com menor dependência de transferências governamentais e tem 97% da população exercendo alguma atividade laboral relacionada à confecção de jeans (SEBRAE, 2007). O negócio do jeans vem mantendo o sucesso há quase trinta anos, mas 95% dos fabricos continuam sendo de micro e pequeno porte, não se registrando a presença de nenhuma grande empresa nem de qualquer tipo de “satelitização” (FILION; LUC; FORTIN, 2003).

### **Apresentação dos Resultados**

O processo produtivo para confeccionar uma calça jeans envolve sete fases: criação, modelagem, pilotagem, corte, montagem, lavagem e acabamento. Empresas maiores executam todas as fases, inclusive as três primeiras atividades; contratam estilistas para a criação de modelos; modelistas, para elaborar os moldes e piteiras, para confeccionar a peça-piloto.

Na maioria das vezes, micro e pequenas empresas, ao contrário das grandes, não realizam internamente todas as atividades do processo produtivo e utilizam a subcontratação ou facção como forma de flexibilização e descentralização produtiva. As fases de corte, montagem, lavagem e acabamento tanto podem ser totalmente executadas em uma única empresa (somente nos fabricos maiores), como constituem o trabalho típico realizado pelo grande número de facções.

A fase da montagem é a costura propriamente dita, âmbito da indústria do vestuário, e abrange costura reta, interlock (fecha a peça), overlock (reforça a costura), máquina de rebater (persponto), máquina mosqueadeira (caseia) e máquina de travetes (reforço em bolso, zíper e final de costura). Algumas facções possuem todos os tipos de máquina e realizam a atividade completa de montagem. A maioria faz apenas uma ou duas atividades.

Uma característica local é que o empreendedor, proprietário do negócio, além de exercer a atividade de gerência, atua na área de comercialização e de produção, tendo domínio de pelo menos uma das fases do processo produtivo (corte, montagem, acabamento), o que possibilita um clima de confiança na relação empregador-empregado. Em todos os negócios pesquisados, a gerência é exercida pelo proprietário ou por um membro da sua família; o empreendedor toritamense é polivalente e multifuncional: gerencia, produz, compra, vende.

Em geral, toda a família trabalha no negócio, seja em uma única empresa, seja cada membro em sua própria facção, criada, na maioria das vezes, por spin-off. Os laços e redes são formados apenas no nível familiar, praticamente uma única família possui vários negócios, por exemplo, o pai possui um negócio, a mãe, outro, o(s) filhos(as) têm seu próprio negócio, bem como noras e genros. O mais comum é que, em um núcleo familiar, composto por cinco firmas, uma delas seja formal e as demais informais. As atividades informais estão imbricadas, interconectadas com as atividades formais, existindo uma “simbiose” do mundo formal com o informal, (OLIVEIRA, 1972). O fato de toda a família estar envolvida no processo produtivo aumenta a renda familiar e diminui os riscos sociais.

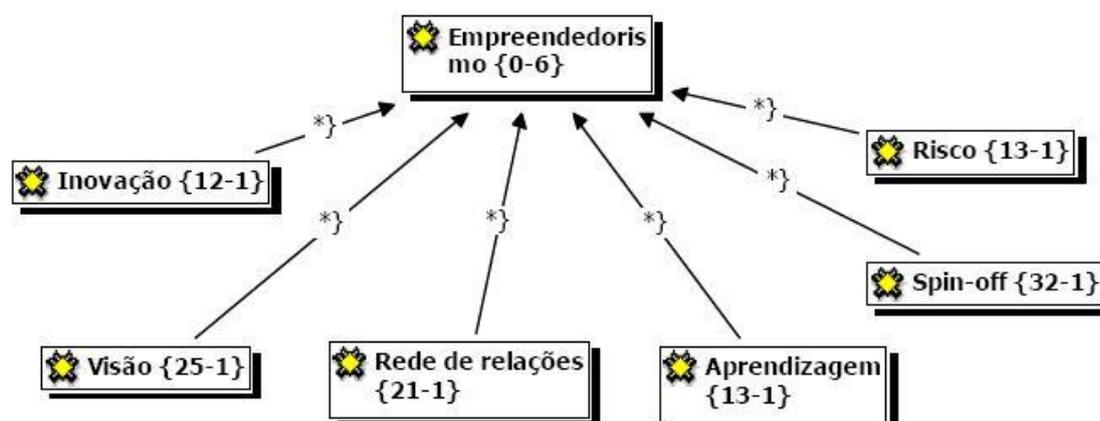
As dimensões do empreendedorismo que emergiram com mais força podem ser observadas abaixo:

# Empreendedorismo em um Arranjo Produtivo: o Porte da Empresa como Estilo de Gestão

Tabela 3 – Frequências do empreendedorismo

12	Empreendedorismo	Freq.	%
121	Inovação	12	10,34
122	Disposição para o risco	13	11,21
123	Aprendizagem	13	11,21
124	Rede de relações	21	18,10
125	Visão	25	21,55
126	Spin-off	32	27,59
	Sub-total	116	100

Fonte: Dados da pesquisa.



\* } é propriedade de

Figura 1: Empreendedorismo e suas propriedades

Fonte: Dados da pesquisa.

A arquitetura dos negócios concentra-se em pequenas redes familiares, estando a atividade econômica imersa nas estruturas familiares. A confiança lubrifica as relações econômicas e predomina o contrato moral. Os “ativos sociais” (STARR; MACMILLAN, 1991) utilizados pelos empreendedores são construídos com base nas relações familiares, caracterizadas por amizade, confiança, favores. A aprendizagem ocorre principalmente nas redes familiares, nas quais se acumulam “competências práticas (know-how)” (LUNDVALL, 1992). Valorizam-se as competências adquiridas, pois, se um empreendedor decide abrir um novo negócio, associa-se a um familiar com experiência anterior.

Um recurso importante na comunidade de negócios local é a capacidade de agir ‘com base na confiança’, o que introduz um dinamismo essencial à economia, pois elimina a inércia paralisante que pode existir quando as empresas têm medo de correr riscos, (SENGENBERGER; PIKE, 1999). A demarcação entre as esferas do negócio e da família é pouco nítida e os custos de transação são reduzidos pela ausência de comportamentos oportunistas.

No cenário econômico de Toritama, formado por centenas de micros e pequenas empresas ligadas a um mesmo produto, o desejo e a expectativa de abrir um negócio próprio são naturais e culturalmente aceitáveis. Sengenberger e Pike (1999) apontam que a criação de uma empresa em uma comunidade de negócios específicos tem maior chance de êxito, com o que concorda Filion (1999):

[...] quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for o valor dado, nessa sociedade, aos modelos empresariais existentes, maior será o número de jovens que optarão por imitar esses modelos, escolhendo o empreendedorismo como uma opção de carreira (FILION, 1999, p. 9).

Assim, desenvolveu-se uma cultura empreendedora, uma ideologia de auto-emprego, na qual os trabalhadores “socializam-se” em um ambiente de pequenas empresas, semelhante ao que Sengenberger e Pike (1999) observaram nos distritos industriais italianos. Criando spin-off, o empregador encoraja o empregado a constituir seu próprio negócio, no intuito de agilizar a produção e aumentar a oferta para o consumidor final, o que dinamiza a economia local.

De acordo com Johannisson (1998), a criação de spin-off (extrapreneurship) é uma categoria que ilustra o empreendedorismo como fenômeno coletivo. No locus da pesquisa, o spin-off caracteriza-se especificamente como crescimento de subcontratação, constituindo tão somente um tipo de inovação organizacional, como apontado por Salerno (1986) em seu estudo sobre empresas industriais flexíveis.

A propriedade do empreendedorismo que emergiu com mais força foi o spin-off. O estudo de Costa (2001) sobre o papel das PMEs no desenvolvimento local, demonstra que o sistema de micro e pequenas empresas atende aos requisitos do modelo de especialização flexível, embora a criação de spin-off ainda não tenha sido identificada como uma característica deste modelo.

Identifica-se, no locus, que a estilo de gestão não aponta para o crescimento da empresa, mas para a proliferação de empresas, especializadas em produzir com rapidez a custos menores. Craig e Grant (1997) apontam quatro estágios no ciclo de vida das organizações: criação, crescimento, maturidade e declínio. O processo de spin-off mantém as empresas em um estágio intermediário entre a fase de criação e crescimento. A opção estratégica é manter o porte de micro ou pequena empresa, o não-crescimento podendo ser considerado um estilo de gestão pós-fordista. Na figura 2, pode-se observar o ciclo de desenvolvimento das empresas com ênfase na disseminação por spin-off, não no crescimento da empresa.

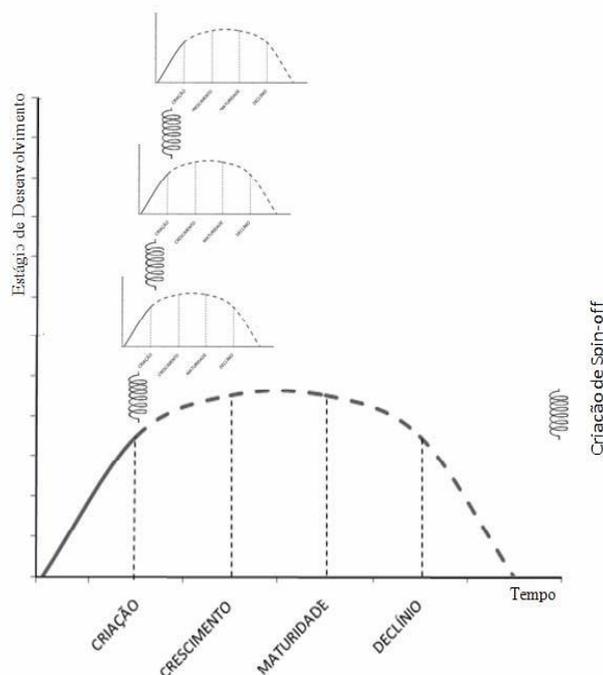


Figura 2: Ciclo de desenvolvimento e *spin-off*

Fonte: Dados da pesquisa.

Filion, Luc e Fortin (2003) indicam algumas condições que alavancam o processo de spin-off, como a importância de políticas facilitadoras à criação de PMEs, legitimação por instituições públicas e privadas, existência de órgãos locais de apoio, associação de empresas “spinofadoras”, incubadoras e

# Empreendedorismo em um Arranjo Produtivo: o Porte da Empresa como Estilo de Gestão

satelitização. Em contraposição ao estudo dos autores, não se pode identificar estes aspectos ou condições contextuais de alavancagem, uma vez que o spin-off ocorre em um estágio em que a empresa “spinoffadora” é de pequeno porte, não existem políticas públicas, órgãos de apoio, incubadoras ou empresas-mães, que “spinofam” ou criam empresas satélites ou empresas filhotes. Na situação analisada, o spin-off ocorre como uma opção do empreendedor.

A acentuada criação de spin-off pode ser considerada como um padrão de comportamento estratégico relativamente estável na procura por um adequado alinhamento com as condições ambientais percebidas pelo empreendedor local (MILES; SNOW, 1978).

## Considerações Finais

Schumpeter (1988) considera que o papel do empresário inovador é quebrar paradigmas na economia de mercado. O fenômeno que está ocorrendo em Toritama vem quebrando o paradigma dos “velhos sertões”, caracterizados pela atrofia econômica, dependência de transferências públicas, êxodo rural e baixo nível de desenvolvimento. O surgimento dos “novos sertões”, dos quais Toritama participa com sua miríade de pequenos negócios criados por spin-off, quebra o paradigma da ineficiência nordestina, bem como o preconceito de que o Nordeste atrasa o país por sua dependência em relação ao Sudeste.

De acordo com Porter (1999), a chave do crescimento e, mesmo da sobrevivência organizacional, é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque de adversários já estabelecidos. Pode-se observar que, em Toritama, não há qualquer interesse em crescimento organizacional, é possível que a manutenção do porte pela criação de spin-off pode evitar o crescimento de algumas empresas que queiram satelitizar as micros e pequenas, tornando-as dependentes e vulneráveis ao seu ataque. Para crescer o negócio local, a posição encontrada pelos empreendedores foi não crescer, para melhor defender-se contra as forças que governam a competição.

As estratégias emergentes, segundo Mintzberg e Waters (1985) implicam em maior flexibilidade e responsividade, características especialmente importantes quando o ambiente é muito instável, como o da indústria da confecção. Pode-se considerar que, em Toritama, predominam estratégias emergentes, tendo em vista que os micros e pequenos negócios agem desbravando caminhos para ação coletiva e comportamento convergente.

Pode-se concluir, que o empreendedor em Toritama é um estrategista que está criando um novo estilo de gestão por spin-off, pois empresas de micro e pequeno porte são mais flexíveis, especializam-se em uma competência específica e respondem mais rápido às demandas ambientais.

## Referências

- ALBUQUERQUE, R.C. de. Bases de uma nova estratégia de desenvolvimento para o Nordeste. In: VELLOSO, J.P.; ALBUQUERQUE, R.C. de (coordenadores). **A promoção do desenvolvimento: os 50 anos do BNDE e do Banco do Nordeste**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- AMORIM, M. A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.
- ANUÁRIO do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). Brasília, DF: DIEESE, 2007.
- BAGNASCO, A. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. In: COCCO, G.; URANI, A., GALVÃO, A. P. (Orgs). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos – o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URANI, A., GALVÃO, A. P. (Orgs.). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos** – o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Codex, Portugal: Porto Editora, 1994.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais** – Os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura, volume 1). São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- COCCO, G.; GALVÃO, A.P.; SILVA, M.C.P da. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (Orgs.). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos** – o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- CORÓ, G. Distritos e Sistemas de Pequenas Empresas. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (Orgs.). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos** – o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- COSTA, M. T. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. (Orgs.). **Competitividade e Desenvolvimento** – Atores e Instituições Locais. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- CRAIG, J.C.; GRANT, R.M. **Strategic Management**. Londres: Kogan, 1997.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa** – Teorias e abordagens. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIÁRIO DE PERNAMBUCO. In: <http://www.pernambuco.com/diario/2004/01/22> acesso em outubro, 2006.
- DRUCKER, P.F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.
- \_\_\_\_\_. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)** – prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FADE-UFPE/SEBRAE. **Pesquisa de Caracterização Econômica do Pólo de Confecções do Agreste**. Fev. 2003.
- FERNANDES, A.C.; LIMA, J.P.R. Cluster de Serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico do Recife. **Nova Economia** (UFMG), v. 16, p.11-48, 2006.
- FILION, L.J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.9, n.2, Abr/Jun, 2004.
- \_\_\_\_\_; LUC, D.; FORTIN, P-A. **L'Essaimage D'Entreprises** – Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales. Montreal: Les Éditions Transcontinental Inc, 2003.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho, 1999.
- \_\_\_\_\_. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique um visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, p. 63-71, Jul/Set 1991.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna** – uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. São Paulo: Edições Loyola, 1994.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico**. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br), acesso em fevereiro de 2007.
- JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a Collective Phenomenon. In: **RENT XII**, Lyon, França, nov. 1998.

# Empreendedorismo em um Arranjo Produtivo: o Porte da Empresa como Estilo de Gestão

- LASTRES, H. M.M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Orgs). **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ - Contraponto, 2005.
- LUNDEVALL, B.A. **National systems of innovation: towards and theory of innovation and interactive learning**. London: Printer Publishers, 1992.
- MARIOTTO, F.L. Mobilizando Estratégias Emergentes. In: BERTERO, C.O. (Coordenador). **Gestão Empresarial – Estratégias Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- McNAUGHTON, R.B. Industrial districts and social capital. In: GREEN, M.B.; McNAUGHTON, R.B. (eds.). **Industrial Networks and Proximity**. Aldershot-UK: Ashgate, 2000.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- METCALFE, S. O empreendedor e o estilo da economia moderna. In: CASTRO, A.C.; LICHA, A.; PINTO JR, H.Q.; SABOIA, J. (Orgs.). **Brasil em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10ª ed. São Paulo: Hucitec, 2007.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- \_\_\_\_\_. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- \_\_\_\_\_. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.
- \_\_\_\_\_. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, v.72, n.1, p. 107-114, 1994.
- \_\_\_\_\_. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- \_\_\_\_\_. Os 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, jun.1985.
- MINTZBERG, H. WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, p. 257-272, 1985.
- OLIVEIRA, F. de. A economia brasileira: crítica à razão dualista. **Estudos Cebrap 2**. São Paulo: CEBRAP, p. 3-82, 1972.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks:Sage, 2002.
- PIORE, M.; SABEL, C. **La segunda ruptura industrial**. Madri: Alianza Editorial, 1984.
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Disponível em [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br), acesso em agosto 2007.
- PORTER, M. E. **Competição – Estratégias competitivas essenciais**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- ROBERTS, E.B. **Entrepreneurs in High Technology**. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- SALERMO, M.S. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: BRUNO, L.; SACCARDO, C. **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986.
- SCHÖLLHAMMER, H.M.; KURILOFF, J. **Entrepreneurship and Small Business Management**. New York: John Wiley & Sons, 1979.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), acesso em mar. 2007.

SENGENBERGER, W.; PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCCO, G.; URANI, A., GALVÃO, A. P. (Orgs). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos** – o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SENGENBERGER, W. Economic and social perspectives of small enterprises. **Labour and Society**, Vol. 13, n. 3, July 1988.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25,n.1, jan. p. 217-226, 2000.

STARR, J.; MACMILLAN, I. Entrepreneurship, resource cooptation, and social contracting. In: ETZIONI, A.; LAWRENCE, P. (Eds.). **Socio-Economics: Toward a New Synthesis**. New York: M.E. Sharp, 1991.

VERBEU, I.; WENNEKERS, S.; THURIK, R. **An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture**. Amsterdam: Tinbergen Institute, 2001.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 1, n.1, 2001.