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

JANDEILSON SEVERINO DA SILVA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO NOS NEGÓCIOS INFORMAIS DE CONFECÇÕES EM CARUARU-PE

Caruaru
2021

JANDEILSON SEVERINO DA SILVA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO NOS NEGÓCIOS INFORMAIS DE CONFECÇÕES EM CARUARU-PE

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

Área de concentração: Administração Geral e Métodos de Pesquisa.

Orientadora: Profª Dra. Ana Márcia Batista Almeida Pereira

Co-orientador: Prof. Dr. Eugenio Vital Pereira Neto

Caruaru

2021

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586p Silva, Jandeilson Severino da.
As práticas de gestão nos negócios informais de confecções em Caruaru-PE. / Jandeilson Severino da Silva. – 2021.
72 f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Ana Márcia Batista Almeida Pereira.
Coorientador: Eugenio Vital Pereira Neto
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2021.
Inclui Referências.

1. Setor informal. 2. Modernização. 3. Gestão. 4. Roupas – Confecção – Agreste (PE). I. Pereira, Ana Márcia Batista Almeida (Orientadora). II. Pereira Neto, Eugenio Vital (Coorientador). III. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-098)

JANDEILSON SEVERINO DA SILVA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO NOS NEGÓCIOS INFORMAIS DE CONFECÇÕES EM CARUARU-PE

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

Data de defesa: 04/05/2021.

Aprovado em: 04/05/2021.

BANCA EXAMINADORA

_____
Profª Dra. Ana Márcia Batista Almeida Pereira (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

_____
Prof. Dr. Eugenio Pereira Neto (Co-orientador)
Universidade Estadual da Paraíba

_____
Profª. Dra. Roseli de Fátima Corteletti (Examinadora externa)
Universidade Federal de Campina Grande

_____
Profª. Dra. Myrna Suely Silva Lorêto (Examinadora interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Aos meus avôs (*in memoriam*)

À minha princesa Bianca.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me guiado até aqui, e ter me dado forças para trilhar por esta caminhada até o fim.

Aos meus pais e demais familiares por sempre acreditarem em mim.

A todos os entrevistados, proprietários das unidades produtivas, pela colaboração e disponibilidade das informações prestadas.

Agradeço a minha professora e orientadora Profa. Dra. Ana Márcia pelo apoio e presteza em sempre me auxiliar com suas colocações valiosíssimas para melhor desenvolver este trabalho, e também pela paciência que teve comigo.

Ao meu Co-orientador, o Professor Dr. Eugênio Pereira que me apresentou em suas plausíveis explanações às caríssimas obras do grandioso filósofo e sociólogo Bourdieu, o qual me auxiliou no embasamento desta pesquisa.

E por fim, a todos que de alguma forma puderam contribuir para com a minha formação acadêmica.

A feira de Caruaru
Faz gosto a gente ver
De tudo que há aí no mundo
Nela tem pra vender
Na feira de Caruaru
(LUIZ GONZAGA e ONILDO ALMEIDA, 1957)

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo compreender a construção das práticas de gestão nos negócios informais da produção de confecção em Caruaru-PE frente ao processo de modernização em curso. Com foco em atingir esse objetivo, foi realizada uma investigação de natureza qualitativa por meio de pesquisa de campo, com uso da técnica de entrevista semiestruturada junto a seis proprietários de unidades produtivas distribuídas entre três facções e três fabricos, tendo como objetivos específicos recuperar, historicamente, a constituição do negócio e sua inserção no espaço das confecções, além de caracterizar as práticas de gestão constituídas, reproduzidas/alteradas pelos proprietários. Ademais, foi feita uma revisão da literatura, voltada ao debate da gestão nos pequenos negócios em diálogo livre com a abordagem bourdieusiana no Polo de Confecções do Agreste, por meio da recuperação do processo histórico da confecção, desde sua origem até o momento atual, a fim de identificar evidências de modernização surgidas ao longo do tempo. Os resultados da pesquisa apontaram que os proprietários dos pequenos negócios vêm se esforçando para adaptar-se aos aspectos da modernização, fazendo uma espécie de modelo de gestão híbrida, na medida em que vêm incorporando nas suas práticas de gestão noções da racionalidade ao agir com mais sensatez em suas decisões, ora incrementando novos aprendizados à sua maneira, ora ativando experiências passadas, de forma intuitiva. Ao tempo que encontramos no conceito de prática as respostas para estas disposições que vêm sendo constituídas no decorrer do tempo, com suas razões fundamentadas em capitais, sejam os sociais, culturais e/ou econômicos.

Palavras-chave: Gestão informal. Práticas. Polo de Confecções. Modernização.

ABSTRACT

The main objective of the present work was to understand the construction of management practices in the informal businesses of the production of clothing in Caruaru-PE, facing the ongoing modernization process. With a focus on achieving this goal, an investigation of a qualitative nature was carried out through field research, using the semi-structured interview technique with six owners of production units distributed among three factions and three factories, with the specific objectives of recovering, historically , the constitution of the business and its insertion in the clothing space, in addition to characterizing the established management practices, reproduced/altered by the owners. In addition, a literature review was carried out, focused on the debate on management in small businesses in a free dialogue with the Bourdieusian approach at the Agreste Clothing Pole, through the recovery of the historical process of the clothing industry, from its origin to the present, the in order to identify evidence of modernization over time. The survey results showed that small business owners have been making an effort to adapt to the aspects of modernization, creating a kind of hybrid management model, as they have incorporated notions of rationality into their management practices when acting with more sensibility in your decisions, sometimes increasing new learning in your own way, sometimes activating past experiences, in an intuitive way. At the time we find in the concept of practice the answers to these dispositions that have been constituted over time, with their reasons based on capital, whether social, cultural and/or economic.

Keywords: Informal management. Practices. Clothing Polo. Modernization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Crescimento Populacional no Polo-3 19
Gráfico 2 – Unidades de Produção no Período de 2002 a 2012 - Polo-3..... 20
Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa 31
Quadro 1 – Perfil dos donos de negócio entre Brasil e Pernambuco..... 24
Quadro 2 – Perfil dos sujeitos da pesquisa..... 37
Quadro 3 – Principais características Facções X Fabricos..... 48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIC	Associação Comercial e Empresarial de Caruaru
BFZ	Entidade Alemã conhecida no Brasil como Centro de Formação Profissional das Associações Empresariais da Baviera
FADE	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco
FIEPE	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDVEST	Sindicato das Indústrias do Vestuário de Pernambuco
TDEPP	Trabalho, Desenvolvimento e Políticas Públicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Contextualização do tema 12
1.2 Pergunta de pesquisa..... 14
1.3 Objetivo geral 14
1.3.1 Objetivos específicos..... 15
1.4 Justificativa..... 15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 O polo de confecções do agreste pernambucano: das origens ao processo de modernização em curso 17
2.2 As dinâmicas de gestão em pequenos negócios: da gestão empresarial formal à gestão dos negócios informais e familiares..... 23
2.3 Práticas de gestão nos negócios informais de confecções frente ao processo de modernização em curso..... 29
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS 32
3.1 Tipificação da pesquisa 32
3.2 Descrição do *lócus* e dos sujeitos da pesquisa..... 32
3.3 Plano de produção do material empírico..... 33
3.4 Plano de análise do material empírico..... 34
3.5 Aspectos éticos e legais da pesquisa..... 34
3.6 Limitações da pesquisa..... 35
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 36
4.1 Inserção dos sujeitos da pesquisa no mundo do trabalho, espaços da confecção e a constituição do negócio..... 36
4.2 Práticas de gestão constituídas/alteradas pelos sujeitos da pesquisa..... 50
4.2.1 O lugar do trabalho..... 50
4.2.2 Saberes pautados na prática..... 55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 64
REFERÊNCIAS 67
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 70

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, abordaremos os pontos marcantes do processo de transformação da confecção na região Agreste de Pernambuco. Entre outras pautas, trataremos sobre o contexto histórico da confecção, elencando o crescimento das unidades produtivas, o surgimento do Polo de Confecções no Agreste Pernambucano e sua reconfiguração atual, além das práticas de gestão utilizadas nos pequenos negócios e a implicação da ação dos agentes modernizantes para o gerenciamento.

1.1 Contextualização do tema

Por volta do final do século XVIII e início do século XIX, inicia-se a passagem da confecção artesanal para a produção industrial de roupas na Europa, com foco na fabricação de peças mais simples, sobretudo de roupas brancas ou íntimas. Contudo, em meados do século XIX, há maior escala de vestimentas mais complexas como: uniformes, peças masculinas, infanto-juvenil, entre outras (PRADO, 2019).

No Brasil, segundo Prado (2019), desde as décadas iniciais do século XIX já se tinham manufaturas para a confecção de roupas, sendo estas destinadas aos escravos. Carvalho (2010) argumenta de forma complementar a Prado (2019) que além de confeccionar roupas para os escravos, também se produziam, desde essa época, tecidos destinados ao ensacamento de café. Todavia, a produção de roupas em série no Brasil passou a ser intensificada tardiamente, ocorrendo só em meados do século XX e prosperando após a segunda guerra mundial.

Na região Agreste de Pernambuco, o comércio de peças de sulanca[1] foi instalado inicialmente entre os anos 1940 e 1950 com o aproveitamento de retalhos de tecidos que eram cedidos gratuitamente pelas fábricas de Recife e reutilizados na confecção das primeiras peças fabricadas localmente como colchas, lençóis e vestuários mais simples, os quais passaram a ser comercializados quando criaram-se, inicialmente, as feiras de sulanca da região (ALMEIDA PEREIRA, 2018; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; PEREIRA NETO, 2011).

[1] Termo aplicado a artigos de valor comercial mais baixo. Segundo Lira (2006, p. 102), “a Sulanca é uma corruptela das palavras sul e helanca, pois identificava os tecidos de helanca vindos do sul do país. [...] ficou conhecida como feira que possui produtos simples, de qualidade inferior e preços acessíveis a camadas da população de baixa renda”.

De acordo com Véras de Oliveira (2013), a partir dos anos 1960 houve um constante crescimento do número de feiras nas cidades do Agreste Pernambucano, bem como expansão das atividades produtivas e comerciais em volume de produção, especialmente entre os anos 1970 e 1990, que ocasionaram, inclusive, o fenômeno do êxodo rural mencionado por Lira (2006) como a vinda continuada do homem do campo para os centros urbanos, o qual pode ser constatado, mais à frente, pelas pesquisas do Censo IBGE (1991 – 2000), ao identificar aumento populacional de 25,4% nos centros urbanos destas regiões.

Ao final dos anos 1990 teve início um contínuo processo de modernização com ação de diversos agentes[2] externos e internos à experiência socioprodutiva da confecção na região Agreste, os quais ganharam repercussão e buscaram impulsionar um processo de modernização do aglomerado produtivo, comercial e de serviços, no sentido de modificar as práticas de gestão assumidas pelos proprietários nas unidades de confecção local. Como exemplo destas ações, podemos citar o Projeto Sulanca Extra, o qual focou na reconfiguração e no novo posicionamento da imagem da confecção no Agreste que mais à frente passou a denominar-se Projeto de Desenvolvimento do Polo de Confecções do Agreste, abrangendo diversas cidades como Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama, principalmente, e outros 7 municípios, denominados de Polo-10[3] pelo relatório do SEBRAE (2013), indicando grande potencial de crescimento econômico para a região (PEREIRA NETO, 2011; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; ALMEIDA PEREIRA, 2018).

De forma complementar, Véras de Oliveira (2013), Paiva, Sá e Sousa (2018) acrescentam que estas ações de reconfiguração da confecção, encabeçadas pelo SEBRAE, tentaram elevar a feira ao *status* de loja. No entanto, percebe-se que incidem no segmento em paralelo à persistência de práticas de gestão tradicionais adotadas, principalmente nas unidades produtivas informais, as facções[4] e os fabricos[5], os quais permeiam as ações modernizantes. Para Paiva, Sá e Sousa (2018),

[2] Sindicato das Indústrias do Vestuário de Pernambuco (SINDIVEST), SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), entre outros.
[3] O relatório SEBRAE (2013) denomina “Polo-10” o conjunto dos 10 municípios de maior produção de confecção no Agreste de Pernambuco, sendo: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes.
[4] Segundo Véras de Oliveira (2013), as facções são um tipo de unidade produtiva familiar, informal, prestadora de serviços especializados, comumente operando por subcontratação dos fabricos e fábricas e tem seu funcionamento, geralmente, em ambiente domiciliar.
[5] Ainda de acordo com Véras de Oliveira (2013), os fabricos também são um tipo de unidade informal, cuja organização da produção se confunde com o domicílio do proprietário. Estes estabelecimentos

estas afirmações pressupõem que, a maioria dos proprietários está presa aos costumes e práticas que pouco evoluíram, as quais podem ser lidas, de acordo com Bourdieu, como um conhecimento adquirido com disposições práticas incorporadas em sua cultura, significando um conhecimento que é constituído e carregado consigo ao longo da vida laboral destes trabalhadores (BOURDIEU, 1989; MARTINS, 2002; MEDEIROS PEREIRA, 2017).

Desta forma, parece-nos que as disposições do sulanqueiro para o trabalho está alinhada a uma forma de gestão do tipo ordinária, diferentemente da gestão no padrão empresarial que está pautada no conhecimento formal, baseia-se sobretudo no conhecimento tácito, exercido de modo informal pelo “homem comum”[6] , aquele, que administra seus negócios de maneira intuitiva e tem como base a prática vivenciada no cotidiano, sobre a qual administra paralelamente à modernização e tende a permanecer estável, ao tempo que evitam adotar uma gestão mais racional, provocando, portanto, tensões e adaptações no encontro entre o modo de gerir tradicional e as mudanças recentes (CARRIERI, 2014; SÁ, 2010). Estas práticas de gestão aqui dispostas por estes sulanqueiros, “referem-se aos saberes práticos aprendidos no e para o negócio" (PEREIRA et al., 2020, p. 6).

Diante desta propositura surge a inquietação de como é que têm sido as práticas de gestão acionadas pelos proprietários dos negócios informais e que vêm possibilitando a sua permanência ao longo do tempo.

1.2 Pergunta de pesquisa

Considerando a contextualização acima, a pergunta orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso é como as práticas de gestão estão sendo construídas nos negócios informais da produção de confecção em Caruaru-PE?

1.3 Objetivo geral

Compreender a construção das práticas de gestão nos negócios informais da produção de confecção em Caruaru-PE frente ao processo de modernização em curso.

---

são responsáveis pela compra da matéria prima para a confecção das peças produzidas e geralmente são maiores do que as facções e tornam-se intermediárias entre as facções e as fábricas.

[6] De acordo com Carrieri (2014), o homem comum é o indivíduo que administra seus negócios ordinários com base na experiência cotidiana.

1.3.1 Objetivos específicos

1. Recuperar, historicamente, a constituição do negócio e sua inserção no espaço das confecções;
2. Caracterizar as práticas de gestão constituídas, reproduzidas/alteradas pelos proprietários.

1.4 Justificativa

Ao nos debruçarmos sobre as pesquisas científicas, como as disponíveis nas bibliotecas digitais Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), acerca do conceito de gestão ordinária de autores como Carrieri, Perdigão, Aguiar (2014); Carrieri, Perdigão, Martins, Aguiar (2018) percebe-se uma vasta abordagem direcionada a elementos mais singulares da gestão informal com ênfase no cotidiano do homem comum, no entanto é dada menor ênfase aos impactos provocados por processos mais amplos, a exemplo da modernização na gestão destes ambientes. No levantamento feito, poucos estudos foram encontrados a respeito da modernização como os descritos por Almeida Pereira (2018), porém com foco na gestão empresarial e na atuação de consultores na experiência socioprodutiva da confecção no Agreste Pernambucano. Carecendo, portanto, de maior aprofundamento sobre a forma como os negócios informais estão recepcionando a gestão moderna, caracterizando suas conexões de forma peculiar.

O debate sobre a gestão ordinária pode lançar luz para compreendermos a gestão em espaços sociais constituídos à margem do padrão moderno, capitalista, ou seja, aqueles atravessados por um conjunto de práticas que se desenrolam no cotidiano de diferentes atores sociais empenhados na organização de seus negócios. Boa parte desses atores também assumem tarefas ditas operacionais, sendo difícil a visualização de sua condição de trabalhador ou proprietário do negócio.

No entanto, o conceito de gestão ordinária enfatiza a dimensão micro da realidade social, requerendo, portanto, um complemento. Assim, buscamos, também destacar um conjunto de processos que são de ordem mais ampla, ou seja, aqueles referidos à experiência socioprodutiva da confecção no Agreste e sua modernização atual. Por isso, encontramos no conceito de senso prático de Bourdieu uma reflexão pertinente sobre a maneira de agir destes indivíduos em função de razões práticas

pouco racionalizadas, porém constituídas por um conjunto de disposições que permitem agir de maneira adequada a variadas situações (MAUGER, 2017; SAPIRO, 2017). Assim, encontramos nesse conceito a possibilidade de melhor compreender o cruzamento desses condicionamentos mais amplos no nível das trajetórias individuais dos sujeitos e entender como esses negócios vêm se mantendo em um ambiente de constante transformação e competição cada vez mais acirrada.

Além do exercício de melhor entendimento daqueles processos sociais, essa pesquisa também pretende, em termos de encaminhamentos práticos, oferecer uma contribuição aos donos dos pequenos negócios, permitindo-lhes um conhecimento mais apurado que lhes permita fazer projeções dos principais problemas enfrentados em sua gestão e se anteciparem em suas resoluções, além de disponibilizar para o conhecimento destes confeccionistas, formas outras de gestão, não dispostas na administração formal, para que possam incorporá-las em seu ambiente de trabalho.

Outro fato que pode justificar o enveredar pela seleção deste *lócus* de pesquisa está relacionado à formação acadêmica e, sobretudo, à trajetória laboral do pesquisador nos contatos com o objeto e campo de estudo, o que representou elemento fundamental na instigação dos estudos sobre o objeto de pesquisa aqui investigado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo compõe a estruturação da pesquisa e busca apresentar a construção de um aporte teórico-bibliográfico. Inicialmente, aborda-se o surgimento do Polo de Confecções no Agreste Pernambucano, seu desenvolvimento até a fase de modernização e seus impactos na economia local. Em seguida apresenta-se a dinâmica da gestão em micro e pequenos negócios da confecção com maior destaque para a predominância da gestão familiar informal, nomeada na literatura como gestão ordinária (CARRIERI, 2014). No entanto, como mencionado anteriormente (na justificativa) seguiremos, no âmbito dessa pesquisa, para se referir aquele tipo de gestão familiar informal, com o conceito de senso prático, elaborado por Bourdieu, por meio de uma reflexão da maneira de agir em função de razões práticas constituídas pelos proprietários como estratégia de sobrevivência de seus negócios (MARTINS, 2002; MAUGER, 2017; SAPIRO, 2017).

2.1 O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano: das origens ao processo de modernização em curso[7]

O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, segundo Véras de Oliveira (2013, p. 233), é “um aglomerado de atividades produtivas, comerciais e de serviços especializado em confecções e situado no Agreste de Pernambuco, região central do estado”, o qual ganhou grande repercussão diante de seu crescimento exponencial em volume de produção chegando inclusive a concorrer com países de inserção internacional com grande potencial de produção, como a China. Seu surgimento ocorre, segundo o autor, por volta dos anos 1950, principalmente em Santa Cruz do Capibaribe, por meio de uma ação “autônoma” e “espontânea”, principalmente de mulheres que na ausência de outras formas de auferir renda passaram a costurar sulanca em seu ambiente doméstico de modo informal conciliando a atividade com a agricultura familiar de subsistência.

[7] Cabe salientar que o grupo de pesquisa Trabalho, Desenvolvimento e Políticas Públicas (TDEPP), vinculado à Universidade Federal de Campina Grande, vem desde 2011 realizando diversas pesquisas com foco no entendimento da dinâmica do trabalho no Polo de confecções do Agreste. Alguns estudos serão recuperados na revisão bibliográfica aqui posta.

A crise da cultura algodoeira, em meados do século XX, culminou numa constante imigração de um grande contingente populacional da região Agreste de Pernambuco para o Sul do país. Nesse momento, alternativas outras de produção foram sendo implementadas no próprio território como a ampliação do artesanato com a produção de calçados de couro em Toritama e Caruaru, e da costura com o aproveitamento de retalhos de tecidos em Santa Cruz do Capibaribe, o que possibilitou a fixação de grande parte da população no Agreste (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

Contudo, foi entre 1940 e 1950 que se iniciou o comércio de peças de sulanca na região como fonte de renda complementar, conciliada à atividade de agricultura familiar de subsistência, cujos produtos (galinha, queijo e carvão vegetal) eram comercializados na capital pernambucana.

No percurso de volta para suas casas, estes comerciantes traziam consigo, de forma gratuita, alguns retalhos de tecidos oriundos das fábricas têxteis de Recife e os reaproveitavam produzindo em seus domicílios algumas peças de roupas, como dissemos, com base no trabalho familiar/informal e gestão improvisada, as quais eram comercializadas a preços muito baixos na região Agreste, principalmente em Santa Cruz do Capibaribe. Os retalhos que as fábricas disponibilizavam gratuitamente eram, na verdade, rejeitos da produção têxtil que seriam descartados. Por volta dos anos 1960, a lucratividade com esses retalhos de tecidos, antes cedidos gratuitamente aos feirantes, passou a ser notória pelas grandes fábricas que começaram a cobrar por eles, incorrendo assim nos primeiros contatos diretos entre as regiões do Brás, em São Paulo, e Santa Cruz do Capibaribe no fornecimento da matéria prima para a confecção (ALMEIDA PEREIRA, 2018; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; PEREIRA NETO, 2011).

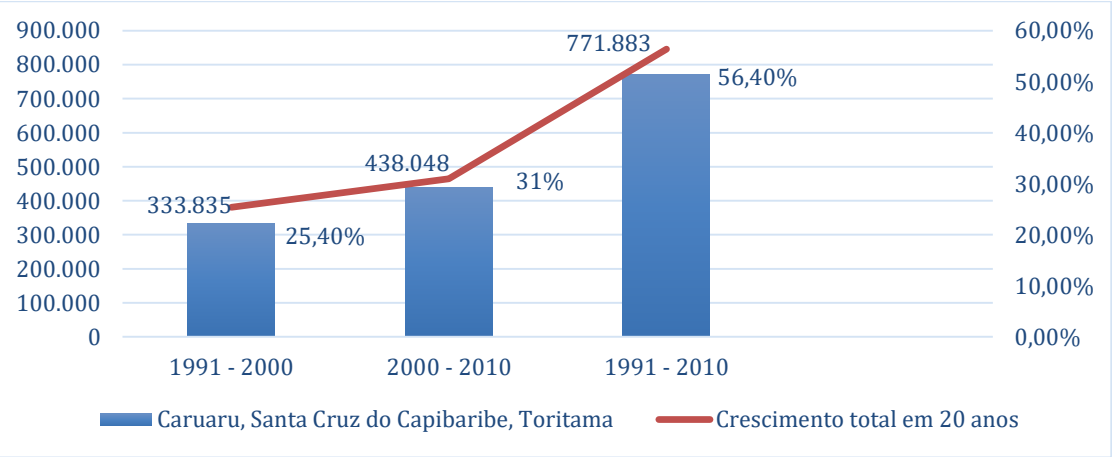
A fase de desenvolvimento no Polo de Confecções do Agreste ocorreu a partir dos anos 1960 e foi marcada por grande expansão das atividades produtivas e comerciais em volume de produção, dando início à instalação das primeiras lojas atacadistas de tecidos, de máquinas[8] e equipamentos na região. Neste contexto, cresciam as unidades produtivas organizadas em formato de facções e fabricos. As

[8] Mediante o grande arsenal de máquinas dispostas nestas regiões podemos destacar as mais comuns, conforme segue: “Máquinas de ponto overlock, de costura reta, zig-zag, elástico, galoneiras, travete, ponto corrente, etc (PEREIRA NETO, 2011, p. 115). Assim como máquinas de duas agulhas, máquinas de três agulhas - overlocks, interlocks, retas, pregar bolso, máquina para passar o bolso, máquinas de riatas, máquina de braço (ALMEIDA PEREIRA, 2018).

facções são, em geral, constituídas por um grupo familiar, possuem baixa produção e condições de trabalho precárias, são subcontratadas das fábricas e fabricos, geralmente especializam-se em funções específicas, figurando uma ou mais etapas da produção. À margem do aparato estatal, estas unidades fabris vêm conseguindo se organizar à sua maneira. Os fabricos, por sua vez, possuem volume de produção maior, poucos ou nenhum trabalhador contratado, na maioria das vezes, utiliza-se de ambientes de produção informais, porém vêm se destacando no quesito organização, constituindo inclusive marcas próprias, possuindo consumidores mais exigentes e, em alguns casos, transformando-se em fábricas (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

A crescente expansão destas unidades produtivas possibilitou um constante crescimento do número de feiras no Nordeste, com maior destaque para as feiras constituídas em Santa Cruz do Capibaribe por volta dos anos 1970, Caruaru no início de 1980 e Toritama ao final dos anos 1990. Fatos estes que podem justificar a presença do "êxodo rural" ocorrido na época, em que as famílias vendiam os sítios que possuíam na zona rural e investiam na confecção de sulanca nos centros urbanos, conforme apontou Lira (2006). Nesse sentido, o crescimento contínuo da confecção pode ser constatado posteriormente, pois, entre os anos de 1991 a 2000 houve um aumento populacional de 25,4% e entre 2000 e 2010 de 31% nos três principais municípios que compõem o Polo-3[9] da Confecção no Agreste Pernambucano, de acordo com o Censo IBGE (2000 a 2010), conforme gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Crescimento Populacional no Polo-3



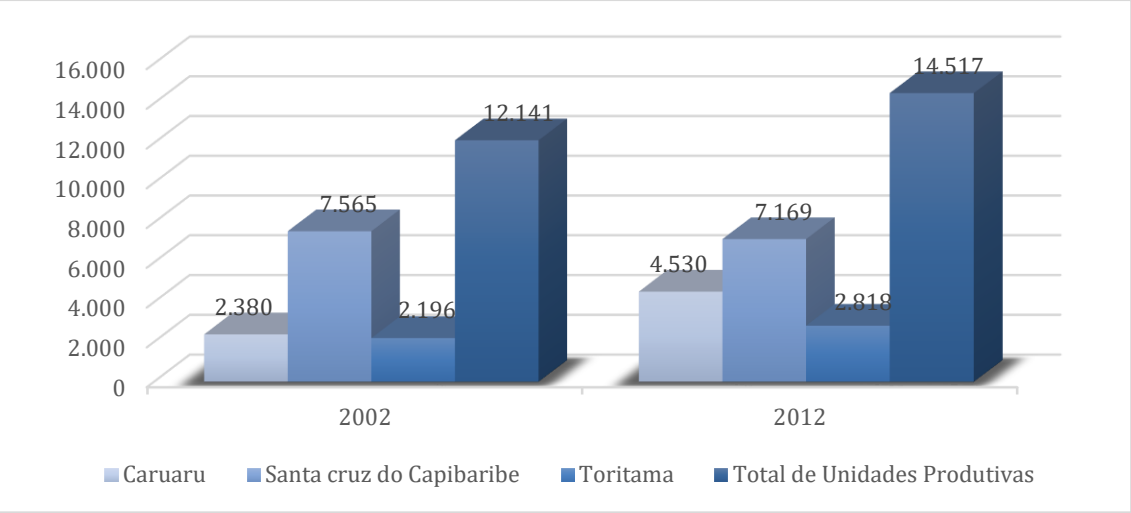
Fonte: PNUD, Atlas do Desenvolvimento Humano, Censo (1991 a 2000) e (2000 a 2010).

[9] Denominação usada pelo SEBRAE (2013) para referir-se aos principais municípios do Polo de Confecções do Agreste: Caruaru, Santa Cruz e Toritama

Segundo o SEBRAE (2013), em 2002 o conjunto desses três municípios representados pelo Polo-3, estimavam um total de aproximadamente 12.141 unidades produtivas no formato de fábricas e fabricos, distribuídas em 2.380 unidades localizadas em Caruaru, representando 19,6% do total; 7.565 em Santa Cruz do Capibaribe, com 62,3%, e 2.196 em Toritama com 18,1% desse total, os quais utilizavam juntos 73.400 máquinas de corte e costura industrial, e tinham uma produção média estimada em mais de 57 milhões de peças por mês, entre moda infantil e adulta, masculina e feminina.

Já em 2012, a pesquisa SEBRAE (2013) com os 10 municípios da região Agreste de Pernambuco que constituem o Polo-10, estimou uma população de 107 mil pessoas trabalhando diretamente em 18.803 unidades produtivas da confecção. Dentre estas unidades de produção, o Polo-3, sozinho, somou um total de 14.517 unidades produtivas, correspondendo a 4.530 unidades localizadas em Caruaru com 31,2%; 7.169 em Santa Cruz do Capibaribe representando 49,4% e 2.818 em Toritama com 19,4%, ou seja, o conjunto dos três municípios representaram 77,2% do total de unidades produtivas presentes no Polo-10 em 2012, sendo sua maior concentração em ambas pesquisas na região de Santa Cruz do Capibaribe, conforme gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 – Unidades de Produção no Período de 2002 a 2012 - Polo-3



Fonte: Elaboração própria, adaptado de SEBRAE (2013).

Ao longo dos últimos 20 anos ocorreram várias transformações na confecção, e uma série de inovações foram surgindo, apontando para as modernizações em curso como a mudança de posicionamento do SEBRAE para uma Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) tendo como foco a mudança na forma de gestão que possibilitou o surgimento de projetos como a "Sulanca Extra" criado pelo SINDVEST e executado pelo SEBRAE-Caruaru. Projeto este que se propôs a inverter a lógica do modo de tratar a confecção e o trabalhador conforme se segue: "Território da Sulanca em Polo de Confecções; o sulanqueiro em empresário ou empreendedor" com o objetivo de desconstruir a imagem de produto de baixa qualidade e inserir maior valor agregado" (PEREIRA NETO, 2011; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; ALMEIDA PEREIRA, 2018). Neste mesmo período foram implementadas novas reconfigurações de gestão moderna nas relações comerciais com a intensificação de outros meios de pagamento como cartão de crédito, implementação de técnicas de vitrinismo e arranjos físicos, bem como maior intensificação nas atividades de serviços de consultoria, *design* de moda, cursos direcionados à qualificação profissional, eventos de moda etc. Nesse aspecto, percebe-se nestes ambientes uma maior intensificação na transição da gestão estratégica de sobrevivência para uma nova gestão voltada para a acumulação de capital, e internalização da racionalidade empresarial no modo de agir. Aprofunda-se neste momento, a implementação de uma gestão propriamente capitalista com base na produtividade e no lucro.

Esta relação entre o moderno e o tradicional vem ocorrendo de maneira improvisada nas unidades produtivas da confecção, onde os agentes envolvidos acionam suas experiências criativas e redes de relacionamentos, entendidas no conceito de Bourdieu como prática[10] e capital social[11], respectivamente, para suprir as dificuldades que vem encontrando (MEDEIROS PEREIRA, 2017; MARTINS, 2002; SAINT-MARTIN, 2017). Por outra via o padrão moderno tem sido incluído no ambiente informal com vistas a formalização com mais frequência. Esta modernização vem proporcionando grandes transformações de cunho tecnológico destas unidades, pois tem fortalecido a produção da confecção e os serviços já citados, os quais têm se

[10] "Capacidades criativas dos agentes sociais, [...], como disposições incorporadas de agentes práticos" (MEDEIROS PEREIRA, 2017, p. 290). A prática para Bourdieu reflete num senso prático, ao qual não obedecem a uma determinação mecânica, conscientes, segue a lógica prática das coisas (MARTINS, 2002).

[11] Para Bourdieu o *capital social* pode ser compreendido como uma rede de relações referida a vinculação a um grupo, uma família ou a uma corporação, e os efeitos dessa filiação (SAINT-MARTIN, 2017).

intensificado com a adoção das práticas modernas em detrimento as tradicionais (ALMEIDA PEREIRA, 2018; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

Entre os anos 2001 e 2006 ocorreu o surgimento de três grandes empreendimentos nessa região: o Parque das Feiras (2001) localizado na cidade de Toritama com capacidade de 875 boxes na fase I e 110 lojas e 1518 bancos na fase II, o Polo Comercial (2004) de Caruaru compondo cerca de 530 lojas, e o grandioso Moda Center Santa Cruz (2006) que dispõe de aproximadamente 10 mil boxes e 707 lojas (ALMEIDA PEREIRA, 2018; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; PEREIRA NETO, 2011). Além destes, outros eventos simultâneos continuaram surgindo no intuito de modernizar cada vez mais o Polo de Confecção do Agreste, como as rodadas[12] de negócio instituídas desde 2007 idealizadas pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC) com o apoio do SEBRAE e demais parceiros, que também marcaram a modernização da confecção na região e vem ganhando grandes projeções como estratégia de vendas e marketing da nova imagem do Polo de Confecções, passando a fazer parte do evento “Pernambuco Fashion” em 2009, liderado pela ACIC com o apoio de entes públicos e privados como o SEBRAE-PE e o Governo do Estado” (ALMEIDA PEREIRA, 2018; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; SEBRAE, 2013).

Como visto na explanação anterior, o Polo de confecções do Agreste Pernambucano tem grande relevância econômica para a região. Os três principais municípios (Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama) que compõem o Polo-3, justificam seu posicionamento relevante para a região e economia local, pois juntos somaram, segundo dados do IBGE (2021), uma população estimada em 2020 de 521.339 pessoas, e um PIB *per capita* médio em 2018 de R$ 16.366,74. Já no Polo-10, estimou-se um total de 757.176 pessoas e um PIB *per capita* médio em 2018 de R$ 11.609,505.

De acordo com levantamentos realizados por Pereira (2019), Santa Cruz do Capibaribe foi considerado o município Pernambucano mais importante na produção de malhas. Sua economia está vinculada às atividades do Polo, segundo dados do IBGE (2021) continha em 2020, uma população estimada em 109.897 pessoas e um

[12] Evento que reúne compradores e expositores de todo o Brasil em um único espaço com o objetivo de fechar negócios e alavancar a economia da região através da confecção. É realizado duas vezes por ano em Caruaru pela ACIC em parceria com o SEBRAE-Caruaru, AD-Diper e outros parceiros (SEBRAE, 2013)

PIB *per capita* de R$ 14.271,52 em 2018. Já Toritama, é conhecida como a capital do jeans, e é responsável por 16% da produção do jeans nacional gerando cerca de 25 mil empregos diretos, possui uma produção anual em torno de 60 milhões de peças e faturamento de aproximadamente R$ 453 milhões por ano (PEREIRA, 2019). Sua população de acordo com o IBGE (2021) ficou estimada em torno de 46.164 pessoas em 2020 e um PIB *per capita* de R$ 14.800,44 em 2018. Nos mesmos anos, em Caruaru estimou-se uma população em torno de 365.278 pessoas, com colocação em 1º posição do maior PIB *per capita* do Polo-10, estimado em 20.028,26. Sua principal fonte de renda é a indústria, principalmente de confecção e do turismo.

O conjunto desses 10 municípios que compõem o Polo-10 apontam grande potencial econômico para a Região Agreste de Pernambuco, os quais podem ser confirmados pelo crescimento apontado no relatório final da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (FADE), apresentado ao Sebrae-PE em 2003 no seu Estudo de Caracterização Econômica do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano.

> O Produto Interno Bruto real do Brasil cresceu 31%, entre 1991 e 2000. Os valores correspondentes (estimados) são, para o Nordeste, 34,9%; para Pernambuco, 30,1%; para Caruaru, 35,2%; para Santa Cruz do Capibaribe, 60,4%; para Toritama, 41,9%. Ou seja, Caruaru e, sobretudo, Santa Cruz e Toritama, experimentaram crescimento econômico [...] muito superior ao do Brasil, do Nordeste e de Pernambuco (FADE, 2003, p.15).

2.2 As dinâmicas de gestão em pequenos negócios: da gestão empresarial formal à gestão dos negócios informais e familiares

De acordo com o SEBRAE (2013) os donos de negócios no Brasil podem ser classificados de 2 formas: os “conta própria”, denominados pelo IBGE como “Pessoa que trabalha explorando o seu próprio empreendimento, sozinha ou com sócio, sem ter empregado e contando, ou não, com a ajuda de trabalhador não remunerado” e os “empregadores”, constituídos por “Pessoa que trabalha explorando o seu próprio empreendimento, com pelo menos um empregado”. Destes, os Conta Própria são quase 100% atuantes em pequenos negócios. Ainda de acordo com o SEBRAE (2013) e dados extraídos da PNAD (2011), a soma destes donos de negócio no Brasil, representam juntos 22,8 milhões de pessoas, sobre as quais estão divididas em três modelos distintos de donos de negócio no Brasil: os empresários (donos de negócio com CNPJ), os potenciais empresários com negócios (donos de negócios sem CNPJ)

e os produtores rurais. Abaixo é possível observar algumas disparidades destes perfis, a nível nacional e estadual, conforme **quadro 1** que se apresenta, a seguir.

Quadro 1 – Perfil dos donos de negócio entre Brasil e Pernambuco

Comparação do perfil dos donos de negócio entre Brasil e Pernambuco			
		Brasil	**Pernambuco**
Categorias	Empresários donos de negócio com CNPJ	23%	14%
	Potenciais empresários com negócio - donos de negócio sem CNPJ	57%	67%
	Produtores rurais - com ou sem CNPJ	21%	20%
Gênero	Homem	69%	70%
	Mulher	31%	30%
Faixa etária	Até 34 anos	27%	33%
	35 anos ou mais	73%	67%
Tipo de Ocupação	Empregadores	14%	0,9%
	Conta própria	86%	91%
Escolaridade	Fundamental incompleto	47%	53%
	Fundamental completo	11%	12%
	Ensino médio completo/incompleto	28%	27%
	Superior incompleto	0,3%	0,2%
	Superior completo	10%	0,7%
	Não declararam	0,2%	0,1%
Idade que começaram a trabalhar	17 anos	81%	73%
	Entre 18 e 24 anos	17%	25%
	Mais de 25 anos	2%	0,3%
Tempo no trabalho atual	Pelo menos 5 anos	62%	61%
	Entre 2,1 e 5 anos	18%	16%
	Até 2 anos	20%	22%
Carga horária semanal	49h semanais/ mais	24%	19%
	45h a 48h semanais	13%	15%
	40h a 44h semanais	32%	34%
	15h a 39h semanais	25%	27%
	Até 14h semanais	0,7%	5%
Local do trabalho	Urbano	33%	29%
	Zona rural	19%	19%
	Sugerido pelo cliente	16%	11%
	Próprio domicílio	15%	17%
	Área pública	6%	12%
	Domicílio do sócio	0,5%	0,5%
	Veículo automotor	0,5%	0,6%
	Outras áreas	0,1%	0,1%

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de SEBRAE (2013).

Ao compararmos os dados de análise apontados, no **Quadro 1**, pelo SEBRAE (2013) a nível de Brasil e os dados Estaduais de Pernambuco, temos o seguinte perfil:

A nível de Brasil, o número de empresários donos de negócio com CNPJ é superior em comparação ao nível estadual, enquanto que os potenciais empresários donos de negócios sem CNPJ tem aumentado em Pernambuco em comparação aos dados do Brasil, apontando uma ascendência por parte dos donos de negócios na região, já os produtores rurais, em geral se mantiveram estáveis em ambos os níveis.

De acordo com o **Quadro 1**, podemos observar que:

- Há predominância masculina dos donos de negócio, cuja faixa etária média ficou em torno dos 35 anos.
- A maioria destes proprietários de negócios é constituída pelos “conta própria” em ambos os níveis.
- Em relação ao grau de escolaridade, a média se manteve em torno dos 50% com ensino fundamental incompleto em ambos os casos.
- A maioria começou a trabalhar em média aos 17 anos.
- Trabalham de 15h a 39h semanais, com maior contingente de trabalhadores na zona urbana.

As práticas de gestão utilizadas nos negócios, sejam formais ou informais, podem variar de acordo com o tempo, espaço e o perfil profissional de cada trabalhador. Segundo Carrieri (2014), os modelos de gestão desenvolvidos durante os processos de construção da administração no século XX, tiveram como foco atingir um padrão em organização e eficiência da gestão formal, o que possibilitou influenciar os modelos de gerenciamento em várias organizações mundo afora. Carrieri (2014) cita algumas características do que seria o modelo formal gerencialista:

> Nesse modelo gerencialista, o ambiente organizacional é estruturado de forma rígida e formal, sendo caracterizado pela divisão hierárquica de cargos e tarefas e, também, por controles capazes de medir a produtividade e facilitar os processos gerenciais necessários ao atingimento dos objetivos empresariais (CARRIERI, 2014, p. 698).

Contudo, o modelo gerencialista predominante nas organizações formais não é o único, havendo, portanto, outros modelos de gestão que podem ser adotados como o modelo estilístico Brasileiro de administrar retratado por um sistema cultural de múltiplas facetas, que agem conjuntamente por meio de elementos históricos, geográficos e da formação étnica (BARROS, PRATES, 1997). Neste sentido, os autores levam em consideração a interação destes com outros traços como: concentração de poder, personalismo, postura de espectador e o evitar conflitos,

tecendo redes de conexões, que se intensificam regularmente. Para estes autores a definição de cultura ocorre pela forma como os líderes e liderados agem nos processos diários como um só organismo.

Apoiado nesta perspectiva, a definição de Carrieri (2014) propõe de forma complementar que a gestão cotidiana dos pequenos negócios é fruto de suas significações culturais e identitárias construídas ao longo de suas trajetórias, as quais servem como base na organização de seus negócios. À luz desses argumentos, Vale e Joaquim (2017, p. 55) apontam práticas de gestão sobre as quais estes agentes "gerenciam seus negócios com base na observação e em práticas (re)construídas na cotidianidade", as quais não estão explícitas nos ensinamentos abordados pelas escolas tradicionais de administração. Para estes estudiosos, as significações culturais e identitárias são ações sociais construídas no *modus operandi* como uma forma de organização dos negócios e manutenção da família.

Por outra via, a dinâmica cultural para Bourdieu observa, além desses, outros aspectos relacionados a herança cultural, envolvendo elementos que constituem entre outras coisas a educação como uma cultura legitimada, necessária a formação do indivíduo no ambiente em que vivem (NOGUEIRA, 2017). Já para Davel e Colbari (2000), o conceito de cultura possibilita o emprego e o estabelecimento de redes de relacionamentos sociais com base na proximidade, pessoalidade e na confiança, fortalecendo assim os vínculos de amizade por meio de uma identidade partilhada na sensibilização e no envolvimento emocional de uma história em comum, as quais Bourdieu compreende como sendo aspectos de um capital social (SAINT-MARTIN, 2017). A relação de confiança abrange elementos ocultos importantes para a administração informal, possibilitando aos membros deduzirem as regras de funcionamento por meio dos sinais sutis do aprendizado acumulado. A confiança substitui os contratos formais e possibilitam segundo Carrieri (2014) o trabalho sem vínculos formais de legalidade como forma estratégica de sobrevivência. Ou seja, os pequenos negócios se valem da força de trabalho formada por familiares e ajuda de pessoas mais próximas para poder dar fim às suas atividades (CACCIAMALI, 1982).

De acordo com Cacciamali (1982) a pequena produção vai ocupar as brechas, os espaços não preenchidos pela organização da produção capitalista. Com base nesse escopo, Dantas (2014) aponta que estes ambientes têm possibilitado o surgimento de novas formas de organização, crescimento do setor informal de forma desordenada e intensificação da exploração de mão de obra barata.

Na mesma linha de raciocínio, Cacciamali (1982) conceitua este setor como sendo uma:

> Maneira de produzir caracterizada por: facilidade de entrada; dependência a recursos nativos; propriedade familiar do empreendimento; pequena escala de operações; intensidade de trabalho e tecnologia adaptada; qualificações (no trabalho) adquiridas fora do sistema escolar formal e mercados não regulados e concorrenciais (CACCIAMALI, 1982, p. 7).

Mas afinal, o que fixa os limites da informalidade, o quão formal ou informal pode ser considerada uma unidade produtiva? Cacciamali (1982) apresenta a ótica da produção como sendo a unidade de análise originária, a qual fixará os limites da informalidade, bem como a forma de sua organização. Com vistas a isso, as unidades informais têm apresentado características distintas como baixo volume de produção, pouco capital, dificuldades para obter crédito, técnicas menos complexas, sendo mais intensivas em trabalho e pequena quantidade de trabalhadores.

As unidades produtivas sem registro viabilizam a gestão familiar e possibilitam a fuga da perspectiva formal viabilizando os saberes pautados na prática pelos membros da família. Com relação a estes aspectos, a informalidade possibilita que estes trabalhadores assumam posições de liderança e autonomia para fazer uma reinterpretação do trabalho ao seu modo, já que cada membro envolvido na cadeia produtiva do pequeno negócio possui conhecimento de todo o processo ao qual está inserido e sabe exatamente o que fazer, mesmo que não haja uma clara definição formal de suas atribuições (CARRIERI, CORREIA, 2019). Estes sujeitos são embasados no conhecimento legitimado, ou seja, são sujeitos desqualificados, porém, práticos. Ocorre, nesse aspecto, a dinâmica Formal/Informal de conhecimentos já consagrados em outros ambientes de trabalho, os quais são usados como parâmetros no labor atual. Bourdieu (1989, p. 61) aborda estas disposições práticas como sendo um “habitus”, “um conhecimento adquirido e também um haver, um capital [...] o habitus, [...], indica a disposição incorporada, quase postura [...] de um agente em ação”.

A labuta do tipo familiar possibilita uma força de trabalho produtiva não explícita sobre uma estrutura hierárquica ou mesmo legalizada. Essa relação familiar possibilita contratar trabalhadores sem vínculos trabalhistas legalmente formalizados, constituindo um elo de ligação entre redes de relacionamentos informais que envolvem elementos afetivos ligados à família, podendo, de certa forma, privilegiar ou não, o dono do negócio na diminuição dos custos trabalhistas (CARRIERI, CORREIA,

2019). Esse modo de trabalhar, para Davel e Colbari (2000) aponta estratégias comuns das empresas familiares às suas características particulares de forças e fraquezas. Para estes autores, as forças constituem pontos positivos sobre os quais são reconhecidos pela relação de elementos como: a lealdade, a dedicação ao trabalho, as relações interpessoais mais calorosas, sensibilidade e responsabilidade social como perspectiva para alcançar objetivos e políticas organizacionais a longo prazo. Enquanto que as fraquezas figuram os pontos negativos deste modelo organizativo, pois incorporam algumas dificuldades como: atrair profissionais de talento, falta de disciplina e profissionalismo dos trabalhadores, pressão na manutenção da tradição e resistência às mudanças, além das constantes interferências de conflitos familiares, principalmente em relação às disputas pela direção e poder no âmbito do negócio que por vezes acabam sendo ocultados pela dimensão afetiva.

Considerando a realidade empírica dos negócios constituídos na feira da sulanca de Caruaru, para aprender a gerir o seu próprio negócio temos que 75,6% dos feirantes aprenderam na prática ou observando a prática alheia, contra somente 8,9% que afirmaram ter aprendido em algum tipo de curso profissional. Logo a maioria aprendeu o que lhes é necessário “de modo intuitivo”, observando os outros a fazerem aquilo que precisam saber, ou seja, a atividade de confecção na Região Agrestina tem a feira da sulanca como espaço social central, inclusive de aprendizado na prática de "como gerir" os negócios (SÁ, 2010). De forma complementar, Sá (2010) atribui o modelo de gestão organizacional dos feirantes à forma empírica adquirida no cotidiano, seja por observação aos próprios familiares, ou pela prática vivenciada em ambientes de trabalho anteriores ou atuais. Bourdieu, por sua vez entende estas questões práticas de acordo com o *modus operandi*, porém acionado em circunstâncias que exigem outros tipos de conhecimento, seja ele adquirido recentemente, ou que tenha tido contato em momento anterior ao atual. Esse processo ocorre de forma intuitiva, sem que o agente perceba tal ação (MARTINS, 2002).

2.3 Práticas de gestão nos negócios informais de confecções frente ao processo de modernização em curso

A gestão informal pode ser melhor compreendida quando integrada em um sistema de relações, presentes no que podemos chamar, segundo Bourdieu, de conjunto de disposições para aprender, avaliar e agir, incorporadas ao longo da biografia dos indivíduos (BOURDIEU, 1989; MARTINS, 2002). Isso se faz por construção social, seja pela família, seja no ambiente de trabalho sobre as quais possibilitam o aprendizado intuitivo para gerir um negócio, descritas popularmente como o modo de ser de um indivíduo que é ligado a um grupo social ao qual pertence em um determinado espaço de tempo. Acompanha o seu traçado histórico e passa a incorporá-lo no seu dia a dia, tanto em sentido estrito quanto em sentido mais amplo (do coletivo para o individual e vice-versa). Ainda Segundo Bourdieu estas disposições para agir não estão plenamente determinadas de modo mecânico, existem certos condicionamentos do contexto social, como as experiências primárias, que incidem sobre os indivíduos provocando uma reação (MARTINS, 2002). O posicionamento de cada indivíduo no espaço social se faz de modo relacional (com os aspectos econômicos/políticos, mas também culturais) ainda que cada indivíduo não seja plenamente consciente, agindo numa construção prática de seus afazeres por meio da reinterpretação. Baseando-se nestes argumentos pode-se afirmar que, a gestão sob a perspectiva das disposições para o trabalho nos pequenos negócios ocorre intuitivamente no cotidiano em um formato de gerencialismo oculto mais pautado na prática (MEDEIROS PEREIRA, 2017; MARTINS, 2002).

A abordagem estruturalista genética de Bourdieu procurou compreender as relações mais complexas e pouco explicadas em diferentes espaços sociais, um mundo social constituído por estruturas objetivas, mas também pela capacidade de ação dos indivíduos (MARTINS, 2002). Esse projeto de pensar a lógica das práticas nos leva a concentrarmos no *modus operandi* dos fenômenos sociais, revelando aspectos do modo informal de gerir os negócios. Aí está um senso prático, uma construção que remete a estratégias de reprodução. Neste aspecto a compreensão de lógica para Bourdieu é do tipo prática incutida de intuição, não mecanicista, contendo sua construção baseada no senso prático, o qual remete-se a estratégias de reprodução inconsciente (MARTINS, 2002).

Assim, observa-se que a forma de gerir o próprio negócio com base nas práticas tradicionais intuitivas, permeiam as posturas de práticas modernas como a alteração de feira da sulanca para Polo de confecções do Agreste Pernambucano seguida dos processos de modernização que integraram às instalações dos centros comerciais (Moda Center Santa cruz, Polo comercial em Caruaru e do Parque das feiras em Toritama) proferiram várias discussões, inclusive de resistências ao novo modelo de abordagem do negócio que se instala na região, pois as reconfigurações da feira estão reelaborando as práticas administrativas, as quais vêm passando por grandes desafios com a manutenção das heranças históricas habituais das feiras de rua. Neste sentido, as disposições para aprender adquiridas e carregadas consigo ao longo do tempo, resistem às ações de modernização que por sua vez, se fazem presentes e tendem a se perpetuar por longos períodos (SÁ, 2018; PEREIRA, 2019)

As dificuldades dos feirantes que aprenderam a trabalhar com base nas práticas tradicionais pouco evoluídas, diz respeito às adaptações aos novos moldes de trabalho no contexto sobre o qual estão inseridos e que já exigem práticas de uma postura moderna, entre elas, uma das maiores dificuldades ligadas ao processo de modernização relatadas pelos feirantes, principalmente os informais, diz respeito à aquisição de linhas de crédito (SÁ, 2010).

Segundo Sá (2018), mesmo estando em ambientes mais sofisticados, estes feirantes mantêm a forma tradicional de controle financeiro, adquirida ainda quando da sua entrada no negócio, onde a maioria dos empreendedores fazem à sua maneira. Motivos estes de resistência que levam até hoje estes proprietários de pequenos negócios a se manterem utilizando das formas tradicionais de controle financeiro, sendo que 80% destes o fazem manualmente contra 20% que utilizam alguma outra ferramenta de auxílio.

Nestes seus 60, 70 anos de constituição, a confecção no Agreste de Pernambuco tem se mostrado em constante evolução, passando por transformações sucessivas. A seguir, apresentamos, na Figura 1, um modelo conceitual dessa evolução, destacando algumas fases:

Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaboração Própria, 2021.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

3.1 Tipificação da pesquisa

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa foram baseados em um estudo de natureza qualitativa sobre o qual Richardson (2012, p. 90) caracteriza "pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados". Esta pesquisa também se caracterizou como exploratória e descritiva, numa abordagem sobre a gestão dos negócios informais de confecção, e as práticas comuns vivenciadas no contexto da confecção em Caruaru e munícipios circunvizinhos por meio da produção primária de material empírico (MINAYO, 2007; Gil, 2002). A viabilidade deste estudo em função da natureza qualitativa justifica-se segundo Minayo (2007, p. 21), pela condição de responder a questões mais pessoais. De acordo com esta autora, a pesquisa qualitativa "se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes".

3.2 Descrição do *lócus* e dos sujeitos da pesquisa

A pesquisa aqui *disposta* foi realizada, diretamente, em 6 unidades produtivas da confecção (facções e fabricos), cuja modalidade tem surgido no interior de Pernambuco desde meados de 1950.

As unidades produtivas deste estudo estão distribuídas entre 3 facções e 3 fabricos, situados nos bairros do São João da Escócia e Cidade Jardim, localizados na Cidade de Caruaru-PE, e tem suas mercadorias escoadas nas populares feiras de sulanca da região, principalmente, nas cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe. Tratam-se de pequenos negócios, voltados à produção de confecção, com pouco ou nenhum grau de formalização. Participaram diretamente desta pesquisa 3 proprietários de facções e 3 proprietários de fabricos. Estes participantes

foram selecionados prioritariamente pelo fácil acesso e significativa experiência no segmento da confecção, sendo capazes de disponibilizar e prestar informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa (VERGARA, 1998).

3.3 Plano de produção do material empírico

A produção das informações empíricas desta pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma:

Em março de 2021 foram proferidas entrevistas semiestruturadas, com proprietários ligados ao processo de confecção em facções e fabricos de forma online, por meio de chamada de vídeo no canal de comunicação da mídia social WhatsApp, possibilitando maior interação entre entrevistado e entrevistador.

Segundo Vergara (2009), as entrevistas são muito importantes para o entrevistador extrair informações não aparentes, são aquelas que são intrínsecas ao indivíduo sobre as quais não seria possível identificar de outra forma. Sendo, portanto relevantes para “captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom, e o ritmo da voz, hesitações, assertividades, [...], a subjetividade inerente a todo ser humano” (VERGARA, 2009, p. 5). A opção pelo tipo de entrevista semiestruturada apoiou-se na perspectiva trazida por Vergara (2009) e Minayo (2007) pela flexibilização na abertura de poder discorrer sobre o assunto, podendo incluir, excluir ou alterar as perguntas de modo a facilitar o entendimento dos entrevistados sem necessariamente se prender a um roteiro específico.

Este estudo fundamentou-se em uma abordagem teórica que orientou a produção do material oriundo da pesquisa de campo por meio de 6 entrevistas semiestruturadas (Vide Apêndice A), com duração média de uma hora, totalizando 6 horas de gravação, aproximadamente, direcionadas a um grupo específico de 6 proprietários de facções e fabricantes situados no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano. O roteiro de entrevista foi composto por trinta e cinco questões estruturadas em quatro blocos:

a) Primeiro bloco, voltado para o perfil do entrevistado;

b) Segundo bloco, referiu-se à inserção dos entrevistados no mundo do trabalho;

c) Terceiro bloco, proferiu-se informações acerca das características gerais do negócio atual, gerenciado pelos entrevistados;

d) Quarto bloco, discorreu-se sobre as práticas de gestão.

As perguntas foram feitas aos donos de pequenos negócios, compostas por questões relacionadas a alguns aspectos da gestão organizacional própria dos entrevistados e dos profissionais trabalhadores referentes à estrutura, organização dos serviços, forma de gestão, e desafios encontrados no gerenciamento, as quais foram utilizadas para auxiliar na perspectiva analítica da realidade e pontos críticos desses pequenos negócios. A coleta das informações teve como objetivo absorver informações referentes a forma de gerenciamento dessas organizações para melhor compreensão de como essas pessoas vêm fazendo a gestão de seus negócios, sob a perspectiva de Bourdieu.

3.4 Plano de análise do material empírico

A análise do material empírico ocorreu pela apreciação das entrevistas, buscando articular evidências de similaridade com o referencial teórico a fim de atender ao objetivo geral e específicos da pesquisa empírica nas unidades produtivas em estudo. Após a realização das entrevistas, ocorreu a transcrição de todas elas, em seguida foram organizadas em categorias conforme recomendações de autores como Gil (2002) e Minayo (2007) construindo bases fundamentadas na revisão bibliográfica, com a finalidade de tirar melhores conclusões, tanto dos dados explícitos, quanto dos aspectos silenciados numa perspectiva da abordagem Bourdieusiana do senso prático, inicialmente filtrando as respostas dos entrevistados de modo a extrair dados relacionados ao perfil de cada um deles, desde a sua inserção no mundo do trabalho até a constituição do seu próprio negócio e em seguida a forma como tem se posicionado para fazer sua gestão.

3.5 Aspectos éticos e legais da pesquisa

Priorizamos os aspectos éticos e legais desta pesquisa de modo a assegurar o anonimato aos entrevistados e às suas respostas com a finalidade de evitar constrangimentos, pois segundo Creswell (2000, p. 205), “o pesquisador tem obrigação de respeitar direitos, necessidades, valores e desejos do(s) informante(s)”.

Todos os participantes das entrevistas foram comunicados, previamente, de que teriam seus áudios captados e transcritos para fins de análise posterior dos dados. A identidade dos entrevistados foi mantida em sigilo, pois referimo-nos a eles por pseudônimos, já em relação as unidades produtivas dividimos em facção 1, 2 e 3 e fabricos 1, 2 e 3, visando a melhor distinção entre eles, conforme a ordem de execução das entrevistas.

3.6 Limitações da pesquisa

A pesquisa realizada apresentou limitações prejudiciais ao estudo em virtude do surgimento da COVID-19[13] ao final do mês de fevereiro e início de março de 2020 desencadeando, posteriormente, uma pandemia, que provocou o isolamento social da população impossibilitando a realização da pesquisa de campo de modo presencial. O contexto atual prejudicou, de certa forma, o aprofundamento da pesquisa no que diz respeito ao contato direto com o *lócus* de pesquisa. Outra limitação da pesquisa se fez em função do entrevistador ser do gênero masculino, pois favoreceu a mediação com entrevistados do gênero masculino em detrimento ao gênero feminino, implicando no distanciamento das entrevistas com esse último grupo social.

[13] De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a “COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, daremos ênfase aos resultados obtidos na análise do material empírico produzido durante as entrevistas a respeito das práticas de gestão.

Para fins de análise, este capítulo está organizado para atender aos objetivos específicos anteriormente anunciados, que são:

1. Recuperar, historicamente, a constituição do negócio e sua inserção no espaço das confecções;
2. Caracterizar as práticas de gestão constituídas, reproduzidas/alteradas pelos proprietários.

4.1 Inserção dos sujeitos da pesquisa no mundo do trabalho, espaços da confecção e a constituição do negócio

Os sujeitos desta pesquisa são constituídos por seis famílias que trabalham diretamente no ramo da confecção de roupas, sendo três delas inseridas em facções e três em pequenos e médios fabricos de micro e pequeno porte situados nos bairros São João da Escócia e Cidade Jardim em Caruaru. No **quadro 02, a seguir,** é possível observar o perfil socioeconômico de cada um dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Un. produtiva	Facção 1	Facção 2	Facção 3	Fabrico 1	Fabrico 2	Fabrico 3
Perfil dos sujeitos	Entrevistado (A) (José)	Entrevistado (B) (Lucas)	Entrevistado (C) (Breno)	Entrevistado (D) (Éverton)	Entrevistado (E) (Bento)	Entrevistado (F) (Luciano)
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	32 anos	35 anos	31 anos	31 anos	32 anos	48 anos
Escolaridade	Ensino médio completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino médio completo	Superior incompleto	Fundamental incompleto
Bairro	São João da Escócia	São João da Escócia	Cidade Jardim	São João da Escócia	São João da Escócia	São João da Escócia
Naturalidade/origem	Frei Miguelinho-PE	Caruaru-PE	Caruaru-PE	Caruaru-PE	Caruaru-PE	Nilópolis-RJ
Tempo na confecção	17 anos	25 anos	20 anos	19 anos	14 anos	27 anos
Ocupação atual	Costureiro	Costureiro	Costureiro	Fabricante	Entregador; Fabricante.	Fabricante
Ocupações anteriores	Auxiliar de costura, empacotador de peças, costureiro, operador de máquina industrial, motorista.	Passador de ferro, vendedor de roupas na sulanca	Carregador de frete, Vendedor de picolé, costureiro, auxiliar administrativo	Vendedor de picolé, carregador de frete, aprontamento de peças	Carregador de frete, acabamento de peças, motorista, operador de máquina industrial, assistente técnico	Faxineiro, porteiro
Origem dos Pais	Frei Miguelinho-PE	Limoeiro-PE	Toritama-PE	Caruaru-PE	São Joaquim do Monte-PE	Riacho das Almas-PE
Ocupação dos pais: anterior/atual	Pai: Garçom/Pedreiro Mãe: Agricultora/ Diarista	Pai: Vigilante/Vigilante Mãe: Fabricante de peças/Costureira	Pai: Servidor público/Não informado Mãe: Servidora Pública/ Empregada doméstica	Pai: Carpinteiro/Carpinteiro Mãe: vendedora/Vendedora	Pai: Lavador de carro/Corretor de veículos. Mãe: Doméstica/Costureira	Pai: Agricultor, pedreiro/Aposentado Mãe: Doméstica/Não informado

Fonte: Elaboração própria, 2021

Abordaremos, a partir de agora, a inserção dos entrevistados no mundo do trabalho e seus primeiros contatos com a confecção até a formação do seu negócio acompanhando a ordem em que se sucederam as entrevistas.

O primeiro entrevistado chama-se José, ele nos conta que aos 14 anos de idade veio de uma cidadezinha pacata do interior de Pernambuco, chamada de Frei Miguelinho, com o objetivo de dar continuidade aos seus estudos, todavia ao chegar em Caruaru por volta do ano de 2002, depara-se com uma cidade em pleno desenvolvimento econômico, sobretudo na atividade de confecção, momento este da fase de modernização e da mudança do termo “sulanca” para a denominação “Polo de Confecções do Agreste Pernambucano” (PEREIRA, 2018; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; PEREIRA NETO, 2011). A partir de então, José passou a ter seus primeiros contatos na área da confecção e encontra neste ambiente a oportunidade de começar a ganhar o seu próprio dinheiro, além de estar em um lugar onde poderia concluir seus estudos no ensino médio. Conforme nos relata:

> A princípio, eu tentei concluir [o ensino médio]. Para mim eu só ia concluir o fundamental, mas eu me esforcei mais um pouco, mesmo na dificuldade, por eu tá atrasado fiz o travessia, [...] daí isso me ajudou a concluir o ensino médio (José, entrevista em 24.03.21).

Seus primeiros contatos de forma mais direta com a confecção ocorreram ainda aos 14 anos de idade e se deram por meio de sua rede de amizades, quando um amigo o apresentou ao seu primeiro patrão. Aspectos estes que se evidenciam nos elos de afetividade existentes na gestão informal do trabalho, sobre os quais estão presentes no modelo de gestão ordinária proposto por Carrieri (2014), que possibilitam o relacionamento interpessoal no trabalho sem vínculos formais. José destaca esse ponto:

> Daí a gente fez amizade com muitas pessoas aqui e um amigo nosso nos apresentou um patrão dele que mexia com mercadoria, com confecção. E aí a gente, eu digo a gente porque era eu e meu irmão também que trabalhou com esse rapaz. Daí a gente começou a ir pra aprontamento de roupa, ir para feira daqui de Caruaru, a feira da sulanca (José, entrevista em 24.03.21).

Contudo, seu objetivo também passou a ser o de trabalhar na confecção, já que parecia ser um negócio promissor e rentável, porém ele nos relata que nunca teve essa oportunidade antes, pois de onde veio não havia tido contato algum com a costura. Diante disso, resolveu buscar auxílio técnico em cursos profissionalizantes, porém não obteve muito êxito no resultado esperado, como salienta:

> Aí depois também, comecei a ter o interesse na montagem da peça, no trabalho com a confecção mesmo, é que se chamam as facções que montam as peças. [...], eu tinha uns parentes meus que trabalhavam já na área da confecção, porém, nunca quiseram dar uma força pra gente aprender. Aí eu tive que me virar sozinho, fui atrás de um curso, dei início a um curso de costura, sendo que percebi que um curso só não dava pra se aperfeiçoar o bastante, fiquei só um mês e pouco, saí, daí então esses meus parentes deram uma oportunidade por ver que eu estava buscando, buscando a aprender lá fora (José, entrevista em 24.03.21).

Já inserido no contexto da confecção, porém sem carteira assinada, José passou a almejar a estabilidade, foi então que por indicação de um primo, recebeu um convite para trabalhar registrado, porém na área industrial, mais precisamente em uma fábrica de utensílios plásticos onde passaria a receber o salário mínimo da época. Contudo, José passou apenas um ano nesta nova atividade, pois não se adaptou e logo em seguida recebeu um novo convite de trabalho, desta vez por indicação do seu irmão que já estava trabalhando no setor de confecção em uma microempresa que na época passou a selecionar trabalhadores, qualificados, para formar uma equipe de produção.

A partir daí, José retornou ao trabalho da confecção sobre o qual permaneceu até 2018, quando resolveu sair para trabalhar com sua esposa em casa. Segundo José, esse momento foi muito importante, pois o aproximou mais da sua família. Ele havia percebido uma dificuldade da empresa onde trabalhava para arrumar facção, então propôs ao seu patrão uma parceria para montar uma facção em casa para trabalhar com sua esposa. José aproveitou uma oportunidade – ativou intuitivamente sua rede de relacionamentos/amizades, materializando o capital social nos termos de Bourdieu (SAINT-MARTIN, 2017) – onde sua sogra estava vendendo umas máquinas[14] com valor acessível, juntou mais um dinheiro e as comprou, porém como o valor não era suficiente buscou ajuda de seu irmão e do sogro para comprar mais duas máquinas[15] parceladas, além disso seu antigo patrão também o ajudou cedendo mais uma máquina de cós e a matéria prima para ele trabalhar em casa na sua própria facção.

Inicialmente, trabalhando somente com sua esposa, José confeccionava cerca de 300 peças semanais, das quais era cobrado um valor de R$ 2,50 a R$ 5,50 por peça, a depender do modelo produzido e/ou detalhes que houvesse. Segundo o entrevistado, esses valores praticados por esse fornecedor eram justos, apesar de se

[14] Máquina de duas agulhas e interlook.
[15] Duas máquinas de costura reta.

tratarem de peças mais trabalhadas. Atualmente, José mudou de fornecedor e também inverteu a sua lógica de produção, pois antes ele trabalhava com peças infantis, masculinas, mais detalhadas que se alternavam entre bermudas, calças, macaquitos e jaquetas, e agora produz apenas bermudas adulto masculinas de produção mais simples a um preço fixo de R$ 2,20 por unidade produzida, valores estes inferiores aos trabalhados anteriormente, porém tem conseguido uma produção maior, em torno de 420 peças semanais, e conta agora, além de sua esposa, com um amigo que o auxilia na costura. Trabalhando por conta própria José já chegou a alcançar alguns de seus objetivos, pois conquistou sua casa própria, seu carro e por hora planeja construir um galpão para melhor alocar sua produção.

Lucas, iniciou sua trajetória na confecção aos 11 anos de idade sob influência de seus familiares, já que sua mãe era fabricante de roupas e atuava nesse ramo há muito tempo, o que lhe proporcionou aprendizado na prática e despertou o seu interesse na área onde mais tarde o levou a montar sua própria facção, após sua mãe parar de fabricar. Evento este que pode confirmar a afirmação de Carrieri e Correia (2019) de que a informalidade viabiliza os saberes pautados na prática. Bourdieu compreende estes saberes como um conjunto de disposições para agir, constituídas ao longo do tempo, os quais vão sendo incorporados pelos agentes (BOURDIEU, 1989; MEDEIROS PEREIRA, 2017; MARTINS, 2002). Para montar sua facção, Lucas utilizou cartões de crédito para comprar uma máquina “interlook” parcelada e depois foi ampliando aos poucos, juntando dinheiro e comprando o restante de suas máquinas[16] até abrir sua própria facção, conforme ele comenta:

> Eu comecei a trabalhar já com a minha mãe que já fabricava há muito tempo, aí comecei a ir para feira com ela vender na Feira da Sulanca, depois comecei a fabricar umas peças aí depois as coisas foram apertando aí ela parou de fabricar eu continuei costurando aí foi onde eu fui fazer facção e até hoje faço facção (Lucas, entrevista em 24.03.21).

Lucas já começou produzindo peças masculinas mais complexas, (calças, bermudas e jaquetas), e sozinho produzia cerca de 100 a 150 peças por semana a um valor médio de R$ 3,00 por unidade. Atualmente, Lucas casou-se e trabalha junto a sua esposa e mais dois amigos seu. Assim como José, Lucas modificou sua forma de trabalhar visando mais lucratividade em volume de produção, passou a produzir peças mais tradicionais, (peças como bermudas mais simples, sem muitos detalhes

[16] Três máquinas de costura reta e uma máquina de duas agulhas.

de costura), chegando a confeccionar cerca de 500 a 600 peças semanais a um preço médio de R$ 2,00. A depender do modelo ocorrem pequenas variações nos preços por unidade produzida conforme a quantidade de detalhes que contenham nas peças. Graças a confecção, Lucas já conseguiu uma motocicleta e um terreno onde está construindo um galpão para aumentar sua produção.

Ainda muito cedo, entre os seus 8 e 9 anos de idade, Breno começou a ganhar seu próprio dinheiro, carregando frete na feira de frutas e verduras no bairro do Salgado nos finais de semana, enquanto vendia picolé de segunda à sexta-feira. A partir daí conheceu um cliente carregando frete que, posteriormente, por volta dos seus 11, 12 anos, lhe ensinaria um ofício e se tornaria seu patrão no ramo da confecção. A partir desse momento Breno passou a trabalhar fora em várias facções, fabricos e empresas um pouco maiores, porém sempre teve o intuito de querer trabalhar para si próprio, então para alcançar esse objetivo, enquanto trabalhava para os outros, foi juntando um dinheiro e comprou sua primeira máquina de “costura reta”, depois fez um rodízio[17] e foi conseguindo comprar as demais[18], até organizar toda a sua estrutura de trabalho em um local improvisado, no quintal de sua casa. Breno relembra essa passagem:

> [...], aí adquiri conhecimento com um fabricante perto da minha casa também, que se tornou cliente meu carregando frete. Eu sempre quis entrar nesse ramo de confecção, então foi dali que ele me deu uma oportunidade me ensinou a trabalhar em algumas máquinas de costura e de lá pra cá o meu ramo sempre foi esse (Breno, entrevista em 29.03.21).

A partir desse momento, Breno resolveu pedir demissão do seu trabalho com registro em carteira e passou a trabalhar para si próprio. Segundo ele, a empresa em que se encontrava não lhe oferecia oportunidade de crescimento. Então, foi a partir daí que ele resolveu sair e montar sua facção, ser ele próprio o seu patrão. Este também, segundo ele, foi um momento tenso, pois recebeu muitas críticas e não sabia ao certo se iria obter êxito no planejamento de trabalhar para si próprio. No início da sua produção, Breno confeccionava praticamente sozinho cerca de 300 a 400 peças jeans semanais, adulto e infantil, a um preço que variava de R$ 2,00 a R$ 3,50 e contava com ajuda esporádica de alguns parentes que não eram remunerados. De

[17] Prática muito comum entre os entrevistados para juntar dinheiro, onde geralmente se reúne um grupo com 10 pessoas, as quais contribuem mensalmente com um certo valor, estipulado inicialmente pelos participantes, sobre o qual é direcionado mensalmente a uma pessoa especifica do grupo, escolhida por ordem de um sorteio realizado previamente.

[18] Uma máquina interlook, uma máquina de duas agulhas e uma máquinas reta.

acordo com Breno, atualmente trabalhando com sua esposa o número de peças produzidas dobrou, porém, o valor unitário aumentou em apenas R$ 0,30 centavos, (aumento considerado baixo, segundo relatos do entrevistado), configurando assim uma relação de dependência[19] entre as unidades produtivas (facções X fabricos, facções X fabricas) o que demonstra uma certa fragilidade das facções. Breno vem se mantendo estável em ganhos de sua produção.

De forma similar a Breno, Éverton começou a trabalhar aos 10 anos de idade, inicialmente vendendo picolé e, mais tarde, pegando frete na feira do bairro do Salgado. Já na confecção, também iniciou muito novo, por volta dos 12 anos de idade, trabalhando em um fabrico a convite de um vizinho onde passou a fazer de tudo. Segundo ele: "*era basicamente serviços gerais*", demonstrando em seu relato um pouco de precariedade nas relações de trabalho, em meio aos primeiros contatos com o segmento de confecção:

> [..], eu comecei já em cima da área da confecção a trabalhar para um vizinho nosso aqui e eu tinha em torno ai de uns 13 anos, 12 pra 13 anos, já tava começando ali o pezinho na área da confecção, a querer trabalhar com roupas em cima desses objetivos aí (Éverton, entrevista em 23.03.21).

Após esse período, Éverton passou por outros locais de trabalho onde foi adquirindo mais experiências e depois de um certo tempo revolveu trabalhar para si próprio. Seus amigos mais próximos que já trabalhavam por conta própria sempre davam dicas e o incentivavam para que ele montasse seu próprio negócio: "*Éverton é melhor você trabalhar pra você mesmo*". Para idealizar esse projeto, Éverton recebeu um auxílio de sua avó de R$ 2.0000 somado a um capital de R$ 3.000 que ele já tinha poupado, totalizando R$ 5.000 para iniciar a montagem de sua facção e assim comprou suas máquinas[20] sobre as quais passou a confeccionar peças em jeans adulto e infantis por subcontratação de fabricos de conhecidos seu. Mais tarde, Éverton decidiu que iria fabricar peças infantis. Inicialmente percebeu algumas dificuldades com relação ao suporte necessário à sua fabricação, pois dependia de

[19] De acordo com os relatos dos entrevistados, eles têm se sujeitado a ganhos mais baixos por peças produzidas em decorrência da concorrência, pois as facções iniciantes se submetem a trabalhar com valores inferiores aos preços praticados por facções mais experientes fazendo com que os aumentos sejam relativamente baixos.

[20] Uma máquina de duas agulhas, uma máquina interlook e duas máquinas de costura reta.

terceiros para fazer o corte,[21] então ele se aperfeiçoou no corte e investiu em mesão, máquina de corte e outros suportes necessários para não depender de ninguém na execução da sua produção. Pensando sempre em não depender dos outros para seu negócio dá certo, Éverton juntou um dinheiro e investiu na compra das máquinas de acabamento final como cós, travete e caseado.

Inicialmente, Éverton confeccionou sozinho umas 100 pecinhas infantis (bermudas) e colocou para vender no porta-malas de seu carro por R$ 7,00 na feira da sulanca em Toritama. Sua estratégia de penetração de mercado foi pelo menor preço. Atualmente ele já está conseguindo produzir cerca de 1.000 peças jeans infantis por semana variando entre bermudas, calças, jardineiras e jaquetas, sobre as quais consegue vender por R$ 15,00 e conta com 5 a 6 pessoas trabalhando para ele. Além disso, quando está com poucos trabalhadores ou os seus pedidos ultrapassam sua margem de produção, parte dela, passa a ser confeccionada de forma terceirizada em facções de conhecidos seu, pois segundo ele ao atingir esse nível de produção já não consegue dar conta de toda a sua produção internamente.

O fato de recorrer a amigos seus quando precisa de suporte, implica no que Bourdieu aponta como sendo um capital social, no qual acessa sua rede de amizades para suprir uma necessidade, situação na qual de outra forma não seria possível de se estabelecer vínculos de trabalho apenas em momentos onde tem maior necessidade (SAINT-MARTIN, 2017).

Em função da confecção, trabalhando para si próprio, Éverton já adquiriu dois veículos, (uma motocicleta e um automóvel), e mais dois terrenos, onde pretende construir seu local de trabalho em um deles.

Bento começou a ganhar seu próprio dinheiro também muito cedo, assim como Breno e Éverton. Iniciou seu primeiro trabalho carregando frete nas feiras do bairro vizinho (Salgado) entre os 8 e 9 anos de idade; em seguida, passou a ter seus primeiros contatos com o mundo da confecção arrumando peças junto a parentes próximos que já eram fabricantes, e por volta de seus 11 anos de idade já começou a costurar. Inicialmente, trabalhou em facções como auxiliar de costureira sem carteira assinada e depois passou a operar as máquinas como costureiro profissional já em lugares com registro na carteira.

---

[21] A pessoa responsável pelo corte é o “cortador que se ocupa da disposição simétrica do tecido na mesa, do risco e o efetivo corte industrial em escala pela operação da máquina.” (PEREIRA NETO, 2011, p. 115)

Após cerca de 9 anos atuando no ramo da confecção, já em 2010, estando com seus 20 anos e já um pouco cansado da costura, trabalhando entre uma facção e outra, um fabrico e outro, Bento resolveu testar outras ocupações fora da confecção. Neste intervalo trabalhou como motorista e assistente técnico em logística por cerca de 7 anos e, por último, não menos importante, resolveu fabricar suas próprias peças levado pelo impulso de agir, após uma demissão no trabalho, seguida pelo fim de um relacionamento e na expectativa de encontrar um tempo livre para si e realizar seu sonho antigo de fabricar suas peças. Contudo, começar a fabricar lhe tomou mais tempo do que o esperado, pois, segundo ele, essa atividade demanda muita responsabilidade. Atualmente, ele vem tentando conciliar estudos no curso de Educação Física, o fabrico e mais uma atividade de entregador em uma farmácia, ocupação que tem desempenhado ultimamente. Bento explica o início na confecção: "*[...] eu comecei a trabalhar com confecção arrumando peças, essas coisas, aí depois fui para fabrico nessa área. [...], aí quando foi com 11 anos de idade eu comecei a costurar já, aí comecei a ir para facção, trabalhar na área de jeans"* (BENTO, ENTREVISTA EM 29.03.21).

Inicialmente, Bento contou com suporte do maquinário[22] de sua mãe para começar a sua produção de peças infantis em moleton, e tecido plano. A partir daí, passou a confeccionar em torno de 50 a 60 peças, semanalmente, fazendo tudo sozinho a um preço razoável de R$ 12,00 por peça produzida e posteriormente foi aumentando o número de máquinas[23] e de sua produção, sucessivamente, até chegar em torno de 1.500 peças semanais trabalhando internamente com 2 a 3 pessoas do próprio grupo familiar incluindo ele, sua mãe, sua irmã e esporadicamente alguns amigos. Como não possui todo o maquinário de que precisara, uma parte do acabamento de Bento é terceirizada para outras facções especialistas em acabamento de finalização de peças como: colocar cós, travetar e casear e tirar pontas de linhas. De maneira diferente da experiência de Breno, onde o escalonamento na produção de peças mais simples tem aumentado muito pouco sua receita, com o aumento no número de peças, Bento conseguiu reduzir seu custo e o seu preço de venda para R$ 9,00 a R$ 10,00, porém aumentou consideravelmente suas receitas com o volume de produção. Do mesmo modo que Breno, Bento vem se

[22] Uma máquina de costura reta, uma de duas agulhas e uma interlook.
[23] Comprou mais uma máquina de costura reta e uma de duas agulhas, totalizando 5 máquinas em uso.

mantendo estável no ramo da confecção, utilizando-se deste rendimento como fonte de subsistência.

Diferentemente de todos os casos já mencionados e numa época em que ocorria a expansão do número de feiras (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013) e, consequentemente, o constante crescimento populacional nos centros urbanos do Agreste Pernambucano (LIRA, 2006), Luciano ia de encontro aos acontecimentos locais, mas se conectava ao fenômeno mais amplo do êxodo rural, destacado por Lira (2006). A saída de Luciano se deu para o sul, quando resolveu em 1990, aos 17 anos de idade, deixar o interior de Pernambuco, mais precisamente a cidade de Riacho das Almas-PE e migrar para o Rio de Janeiro-RJ. Lá trabalhou como faxineiro em um prédio a convite do seu irmão que já atuava no local juntamente com um tio que era o porteiro chefe.

No Rio de Janeiro, ele começou como faxineiro e logo em seguida também passou a ser porteiro desse edifício, onde atuou por quase quatro anos. Contudo, aos 21 anos de idade retorna para o Agreste Pernambucano, a tempo de acompanhar o crescimento da confecção na região. Desta vez, já em Caruaru, casa-se e começa a trabalhar com sua esposa no ramo da confecção, a qual já se encontrava inserida e a auxilia na venda de peças jeans adulto, ganhando por comissão nas feiras de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe. Ele relembra o momento:

> [...] a minha esposa já trabalhava nesse ramo da Sulanca. Aí eu fiquei com ela, a gente começou a investir no negócio e fomos fazer feira aqui em Caruaru, depois Santa Cruz, aí depois começamos a fabricar e foi difícil o começo, mas graças a Deus a gente hoje tem um pouquinho de experiência sobre a confecção, né? (Luciano, entrevista em 26.03.21).

Tão logo, Luciano percebeu que precisava começar a fabricar suas próprias peças, pois segundo ele nos momentos em que mais precisavam de peças para as feiras do final de ano, acabava ficando com poucas ou nenhuma mercadoria. Essa situação o levou a procurar uma pessoa que ele conhecia para instruí-lo sobre como começar, por exemplo, a infestar o tecido, fazer um risco, depois um corte. Para isto, ele recebeu ajuda de uma senhora a qual lhe ensinou todo o processo por três semanas. Após isso, Luciano reuniu o dinheiro que recebeu do seguro desemprego e do FGTS pelo trabalho com carteira assinada no RJ e começou a fazer tudo sozinho, com exceção da parte de costura que seria toda terceirizada em facções. Comprou máquina de corte, mesão e outras máquinas (duas travetes e uma máquina de tirar

pontas de linhas, que se fizeram necessárias para iniciar sua produção. Conforme Luciano nos relata:

> Teve uma senhora lá na Rua Barão que ela foi quem me ensinou a riscar o tecido e cortar, infestar o pano e cortar. Aí eu comecei, fiz isso por três vezes, na quarta semana eu já comprei máquina e já comprei já o mesão e já fui fazer por conta própria, mas eu tive ajuda dessa pessoa que hoje já não existe mais já é falecida, mas foi uma pessoa muito importante que ela teve o prazer de ensinar como é que estirava o pano como é que riscava, como cortava (Luciano, entrevista em 26.03.21).

Inicialmente, a sua produção foi de apenas 150 peças de bermudas em jeans, adulto, por semana, o que lhe sujeitava a continuar vendendo peças por comissão a um preço muito baixo, que segundo ele variava entre R$ 8,00 e R$ 11,00 para poder barganhar o mercado e conseguir fechar as vendas. Mais à frente, diferentemente da sua estratégia inicial que também foi adotada pelo Éverton, Luciano optou por adotar uma técnica de penetração de mercado diferente, desta vez focou na melhor qualidade do produto, passando a confeccionar peças mais complexas como bermudas, calças e jaquetas masculinas, adulto e infantil, o que incorreu no aumento dos custos e consequentemente do preço final das peças.

Contudo, o ponto de virada no negócio de Luciano foi o surgimento do Moda Center Santa Cruz localizado em um ambiente mais organizado e seguro, o que fortaleceu os vínculos de confiança e fidelidade dos seus clientes. Neste momento suas vendas já começaram a melhorar e sua produção semanal passou a ser de 600 peças praticando um preço de venda ainda melhor em relação ao início de sua produção, pois teve esse valor reajustado para R$ 30,00 a R$ 35,00 por peças vendidas. A mudança no formato de negócio e do ponto de venda de Luciano deu tão certo que graças a isso ele vem conseguindo acumular vários bens móveis e imóveis como: 2 boxes no Moda Center Santa Cruz, 5 casas, incluindo sua residência, e dois veículos (uma motocicleta e um automóvel) de valor comercial considerável.

Em suma, temos que dos seis entrevistados, dois deles são oriundos de municípios circunvizinhos à Região Agreste de Pernambuco e nunca haviam tido contato direto com a confecção, salvo familiares seus (tios e tias) que já residiam em Caruaru, sendo estes o contato mais próximo à confecção que já tivera naquele momento. Enquanto que os outros quatros são naturais de Caruaru. Do conjunto, três dos entrevistados iniciaram suas primeiras atividades remuneradas carregando frete nos finais de semana nas feiras do bairro do Salgado, sendo que dois deles também

vendiam picolé de segunda à sexta-feira. Em relação aos outros três, dois começaram a trabalhar diretamente com a confecção e um na área de prestação de serviços em condomínios residenciais.

A inserção no ambiente da confecção foi de fácil acesso principalmente para aqueles que tinham em seu grupo familiar algum parente que já trabalhava no ramo, pois estes acabaram recebendo algum tipo de auxílio para iniciar o negócio. Para os outros houve um pouco mais de dificuldade até se adaptar, tendo que contar com ajuda de amigos mais próximos já que desconheciam o ciclo do processo por inteiro e não constituíam naquele instante uma rede de relacionamento que pudesse contribuir para o crescimento do negócio.

De acordo com o perfil dos entrevistados, a idade média deles é de aproximadamente 35 anos. A maioria possui o ensino médio completo e estão atuando no ramo da confecção em média há 20,3 anos (mais detalhes podem ser conferidos no **quadro 2** acima). Os entrevistados estão divididos entre 50% proprietários de facções e 50% de fabricos. Observou-se que 100% da produção nos ambientes das facções são executadas em casa mesmo, enquanto que uma parte da produção dos fabricos é produzida externamente, por subcontratação de outras facções. A maioria dos entrevistados é natural de Caruaru.

Em relação aos seus pais, a maioria deles veio de cidades circunvizinhas para Caruaru e não chegaram a concluir o ensino fundamental. No seu convívio familiar poucos entrevistados têm parentes com formação superior, apenas dois deles afirmaram possuir algum familiar com essa escolarização. Os outros dois entrevistados disseram ter, mas seriam parentes distantes e os outros dois entrevistados restantes disseram não ter familiar com formação em nível superior e/ou técnico, tendo apenas amigos que atingiram esse grau de escolaridade. Todos os entrevistados julgaram importante o estudo na formação pessoal e profissional, tal qual nos reporta José e Luciano:

> Antes eu não dava tanto valor com relação ao estudo por eu ter nascido e me criado no sítio onde você estuda se quiser, entendeu? [...], para mim não tinha tanta importância como eu vejo hoje, né? Após adulto eu vejo que o estudo é a base de tudo na vida do ser humano. Se você não estuda não se empenha, não se esforça, não quer crescer na vida, você vai sofrer (José, entrevista em 24.03.21).

> Eu acho que alguém só é alguém na vida, se ele tiver estudo porque em primeiro lugar para você conseguir um emprego tem que ter estudo para tudo né? Então é muito importante o estudo pra o ser humano (Luciano, entrevista em 26.03.21).

A posição social sobre a qual estes proprietários de pequenos negócios se encontram diz respeito a quantidade de recursos a que dispõem, recursos estes abordados pelo conceito de Bourdieu como capitais[24]. Notou-se dessa forma maior grau de capital social na constituição dos seus negócios, pois dispõem de uma rede conectada de relacionamentos interpessoais sobre os quais os auxiliam no desenvolver do seu negócio (SAINT-MARTIN, 2017). Por outro lado, notou-se relativa carência de capital cultural (NOGUEIRA, 2017), pois na constituição de suas famílias percebe-se que aportam de pouco grau escolástico, o que possivelmente lhes proporcionaria maior desenvoltura em seu negócio. Notou-se também algumas disparidades em relação ao capital econômico (GRÜN, 2017) ao comparar volume de produção de cada unidade produtiva, justificando um melhor posicionamento de alguns deles em relação ao status social, visíveis pelos bens adquiridos de cada um.

A seguir, no **Quadro 3**, é possível identificar, além destas, outras características encontradas na pesquisa que diferenciam as facções dos fabricos.

Quadro 3 – Principais características Facções X Fabricos

Características	Facção	Fabrico
Produção	• Menor volume de produção; • Produção interna; • O dono do negócio também é trabalhador operacional; • Confecciona peças de terceiros; • Confeccionam marcas de terceiros; • São subcontratadas.	• Produção em maior escala; • Produção interna e externa; • A medida em que o negócio vai crescendo ocorre maior tendência do dono do negócio afastar-se da linha de produção; • Confecciona suas próprias peças; • Constituem marcas próprias; • Subcontratam as facções.
Quadro de funcionários	• Menos funcionários	• Mais funcionários
Índice de formalização	• Maior grau de informalidade	• Maior inclinação para a formalização
Remuneração	• Salário inferior ao da classe, geralmente é acordado um valor de forma amigável entre as partes de acordo com as habilidades do trabalhador;	• Salário dos trabalhadores mais próximo ao valor base definido pelo sindicato da classe; • Não possui um salário fixo, porém sua

[24] “Um “capital” é um “recurso”, segundo o modelo do “patrimônio”, isto é, um estoque de elementos [...], que podem ser possuídos por um indivíduo, um casal, um estabelecimento, uma “comunidade”, um país, etc” (LEBARON, 2017, p. 101).

Remuneração	• Não possui salário fixo, rentabilidade baixa; • Pagamento dos trabalhadores por semana; • Ganhos por peças confeccionadas; • Menor ganho por peças produzidas.	rentabilidade é maior do que nas facções; • Pagamento dos trabalhadores por quinzena ou por mês; • Ganhos por peças vendidas. • Maior ganho por peças produzidas
O lugar do trabalho	• Local de trabalho improvisado/menos organizado.	• Melhor organização do ambiente de trabalho, ainda que também estejam constituídos em espaços improvisados.
Crescimento do negócio	• Crescimento estável; • Ganhos com vistas a subsistência	• Maior prospecção de crescimento do negócio; • Ganhos com vistas ao acúmulo de capital e crescimento do negócio
Precificação da produção	• Preço com base na complexidade da peça na linha de produção.	• Preço com base no custo final da mercadoria.
Linhas de crédito/financiamentos	• Pouca procura por linhas de crédito	• Maior busca por linhas de crédito para iniciar o negócio ou visando ao crescimento do negócio.
Divulgação dos produtos/serviços	• Divulgação dos serviços de costura no boca a boca.	• Divulgação dos produtos por redes sociais.
Notas fiscais	• Não utilização de notas fiscais, pouca interferência nos negócios.	• Adesão às notas fiscais, principalmente para envio das mercadorias por transportadoras.
Táticas de vendas	• Busca por mais de um fornecedor/cliente.	• Busca por várias redes de cliente - facebook, instagram, feira da sulanca
Aprendizagem para o trabalho	• Possibilidade de ensinar o ofício ao trabalhador.	• Geralmente o trabalhador já possui as habilidades necessárias ao cargo.
Absenteísmo/Rotatividade	• Faltas não justificáveis; • Maior rotatividade de trabalhadores.	• Faltas geralmente abonadas; • Menos rotatividade dos trabalhadores em relação às facções.

Fonte: Elaboração Própria, 2021

4.2 Práticas de gestão constituídas/alteradas pelos sujeitos da pesquisa

A gestão dos sujeitos desta pesquisa não se apresenta baseada nos modelos da administração[25] tradicional abordada por autores clássicos como Stoner e Freeman (1999). Os agentes aqui dispostos estão fazendo sua gestão a seu modo, (Cf. Carrieri, 2014), aportando soluções distintas para cada tipo de problema surgido. Dispõem de práticas de gestão que não constam nos livros "of *management*," seu campo de aprendizado é tecido na prática cotidiana, e é moldado conforme sua condição histórica tal qual nos reporta Carrieri (2014) e Bourdieu (1989), sendo no último caso, uma história que está sendo constantemente incorporada aos conhecimentos já adquiridos.

Nas entrevistas com as facções, foi possível perceber que não há uma clara divisão das tarefas, cada um dos trabalhadores faz um pouco de cada coisa conforme suas habilidades, exceto nos casos em que a pessoa saiba trabalhar apenas em uma única máquina, ficando restrito a ela especificamente. Os donos do negócio, nas facções, também estão presentes nas etapas do processo produtivo ficando exclusivamente a cargo deles a tomada de decisão, quando necessário. Estas unidades produtivas são, na verdade, terceirizadas informais dos fabricos e das grandes fábricas que buscam terceirizar a produção com a finalidade de baratear seus custos. Já os pequenos fabricantes, fazem maior parte da sua produção externamente com forte tendência em se ausentar cada vez mais do trabalho operacional. Quanto à gestão destes negócios, observou-se que o casal (a esposa e o marido) está à frente de tudo, embora se tenha percebido que há predominância do homem no controle final da gestão.

4.2.1 O lugar do trabalho

É importante frisar que nenhum destes ambientes de produção está situado em local apropriado e de forma definitiva, todos foram organizados em lugares pequenos e improvisados, alguns se instalaram na garagem da própria residência, no quintal da casa e outros tomam o próprio espaço da sala. Alguns proprietários já estão tomando

[25] Stoner e Freeman (1999) descrevem a Administração como um processo de planejar, organizar, liderar, e controlar as ações de outra pessoa na qualidade de subordinados para alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos internamente em seu ambiente de trabalho.

providências para uma adequada instalação, como nos casos a seguir: José está ampliando sua casa para instalar sua produção de forma definitiva em um galpão. Lucas e Éverton compraram um terreno e também estão construindo um galpão para aumentar mais ainda sua produção e o quadro de funcionários.

O maquinário usado por estes proprietários supre parcialmente as suas necessidades, pois, em muitos casos, usam força de trabalho externa para "dar conta" da produção, como relata Luciano, *"a gente precisava ter aqui, mais pelo menos uma máquina de casear, porque esse trabalho a gente tem que fazer fora também, no momento a gente só tem a máquina de pregar botão, máquina de tirar pelo e máquina de travetar"* (LUCIANO, ENTREVISTA EM 26.03.21). Identificou-se que as máquinas que possuem já estão muito desgastadas e precisam ser substituídas, pois tem surgido máquinas mais modernas ainda não adquiridas por este grupo em estudo, conforme relato de Éverton a seguir:

> Olhe eu tenho um bom maquinário na área de produção sim, tenho, porém o que é que acontece? Como a gente é pequeno, aquele maquináriozinho que a gente comprou lá atrás ele vai ficando cansado, então isso sim afeta na produção. Quando você tem um bom investimento, você consegue estar num patamar mais alto, você consegue colocar totalmente um maquinário num padrão alto na sua produção, mas no meu caso que comecei lá de baixo, eu já tenho máquina que tá pedindo socorro, mas eu tenho sim o maquinário completo (Éverton, entrevista em 23.03.21).

Os demais entrevistados relataram que possuem um maquinário que supre a sua necessidade, porém também careciam de máquinas mais modernas para dar uma melhor qualidade em sua produção, a exemplo das máquinas eletrônicas, pois só dispõem de máquinas comuns. Neste contexto constatou-se que entre as facções a maioria possui as máquinas que fazem a montagem das peças até a parte que fica pronta para colocar o cós, ficando a cargo dos fabricantes finalizar com o cós, travete e caseado, sendo estas as máquinas mais comuns encontradas nas unidades produtivas aqui dispostas, ou seja, enquanto que nas facções predomina a presença de máquinas de montagem das peças como as máquinas retas, duas agulhas, interlook e em alguns casos, a de braço; nos fabricos, predominam as máquinas de acabamento, tais como as de cós, travete e de casear. Em apenas um dos fabricos foram encontrados todos os tipos de máquinas necessárias a uma produção completa das roupas, desde as máquinas de confecção da montagem da peça até as máquinas de finalização já citadas. Identificou-se que esse maquinário carecia de uma manutenção preventiva, pois se observou que entre todos esses ambientes de

trabalho, a manutenção ocorre de forma deficitária, pois só a fazem com um profissional em extrema necessidade, onde a máquina já não está mais funcionando, em outros casos, o próprio dono do negócio é quem tenta consertar com base na observação do conserto feito por um profissional e caso não consiga, só aí se chama um mecânico profissional.

A maioria dos proprietários não possui firma registrada, pois dos seis entrevistados apenas dois deles a possui, porém sem nenhum tipo de registro formal dos trabalhadores e foi evidenciado que estão em atraso com o pagamento relativo ao programa Microempreendedor Individual (MEI). Os demais entrevistados relataram ter dificuldade em relação ao cumprimento das obrigações trabalhistas futuras e por isso não optam por registrar formalmente os seus trabalhadores como nos relata José:

> Porque é complicado isso aí, tipo eu não registro porque eu tenho até medo de colocar, registrar alguém né, na facção e a gente não ter condições de ressarcir as contas quando o funcionário sair ou se você quiser demitir, entendeu? Aí isso ai pode acarretar um prejuízo e a gente já que ganha pouco, muito pouco, a gente não tem condições de ressarcir as contas de um funcionário (José, entrevista em 24.03.21).

De acordo com o posicionamento relatado por José nota-se que estes ambientes de trabalho pouco têm a oferecer em relação à seguridade social para o trabalhador, principalmente nos ambientes de facções onde sua estrutura é ainda mais desordenada do que os fabricos. Deste modo, observa-se que estes agentes temem um acerto de contas futuro, problemas na justiça do trabalho, ao qual não tenham condições de arcar com os custos trabalhistas. Neste aspecto também é possível notar que não detêm conhecimento dos seus próprios resultados, ou seja, não sabem ao certo qual o lucro real que estão tendo com a produção a ponto de identificar se teriam ou não condições para registrar seus trabalhadores.

Diante deste cenário, os entrevistados optaram por trabalho sem vínculos formais como alternativa para poder “tocar” o seu negócio, sem assumir os custos trabalhistas. Desta forma, observa-se que o perfil dos trabalhadores destas unidades produtivas é formado por familiares e, em alguns casos, por algum conhecido ou amigo, os quais permitem dispensar a formalização. Apesar de não possuírem vínculos trabalhistas, estes laços de proximidade têm possibilitado, segundo eles, maior engajamento para melhor fluir o andamento da produção. Observou-se, que desenvolver o trabalho no ambiente familiar, de certa forma, tem possibilitado maior resiliência ás dificuldades enfrentadas, pois o fato dos trabalhadores possuírem

vínculos de parentesco permitiu maior flexibilização nas relações de trabalho em todas as unidades produtivas. Contudo, este ambiente de trabalho, nestas condições, nem sempre é harmonioso, pois de acordo com a maioria dos entrevistados das facções este modelo de trabalho pode trazer à tona alguns conflitos.

> Muitas vezes confunde o trabalho por ser parente confunde que você tá ali pra trabalhar com seu vínculo de parentesco e de certa forma você não tem tanta força para reprimir algo que você não esteja gostando e isso ficou um clima chato (José, 24.03.21).

> Eu acho que se for uma pessoa que seja da família de sangue. Acho que atrapalha um pouco por conta de ser da família mesmo. Acho que vai se achar no direito de chegar na hora que quer, chegar atrasado, querer sair mais cedo, faltar e fica por isso mesmo não porque é primo ou irmão ou cunhado, aí pode se achar no direito de mistura serviço com trabalho. Joyce mesmo já entrou e saiu umas quatro vezes. Aí essa menina, auxiliar, por ficar entrando e saindo, entrando e saindo e por está em momentos que precisava e a gente aceitando aí eu acho que isso aí também criou pra ela uma confiança de achar que poderia fazer do jeito dela, por a gente está num momento precisando e aí ela falava: hoje vou sair mais cedo, tá combinado de vir no outro dia e não vem, olha não deu não pra ir, não estava mais levando a sério, porque você já deu essa confiança de aceitar, ai ela misturou realmente a amizade com o trabalho e com certeza atrapalha sim um pouco (Lucas, 24.03.21).

> É em termos de situação que eu posso dizer, em forma as vezes de produção, né? Ou está usando algum aparelho eletrônico como o celular, atrapalha muito (Breno, 29.03.21).

O controle financeiro nestas unidades é desenvolvido superficialmente, pois, constatou-se que nos fabricos e nas facções prestadoras de serviço, os cálculos financeiros são feitos baseados no valor total da produção, ou seja, na quantidade final que foi produzida, sendo daí retirados todos os gastos e o que fica é entendido como lucro. Já em relação ao detalhamento dos gastos diários, “do que entra e do que sai”, a maioria relatou não fazer. Alguns entrevistados afirmaram que o faz de cabeça, mas reconhecem que isso é uma falha e que precisariam da ajuda de um contador para melhorar, como afirma Éverton: *“Eu tenho basicamente tudo dentro da minha cabeça, eu não tenho um controle, é uma falha grande minha”* (ÉVERTON, ENTREVISTA EM 23.03.21). Deste modo, compreende-se que o controle financeiro é feito de forma mediata, na medida em que os fatos vão ocorrendo.

Para os fabricantes, o custo incorrido no valor final da mercadoria é obtido como parâmetro para definição dos preços de venda. A cada mercadoria, soma-se todo o custo e em cima desse valor final acrescenta-se uma porcentagem de lucro. Enquanto que, nas facções, o preço para se confeccionar uma peça varia de acordo com o modelo que geralmente é definido previamente com base em um valor fixo de uma

peça básica (mais simples para confeccionar) e acrescenta a esta um valor a mais por cada detalhe que a peça a ser confeccionada possua.

Já em relação aos salários dos trabalhadores, o critério adotado para mensurar o valor a ser pago a cada um deles foi o salário base dos costureiros acordado pelo sindicato, porém com algumas ressalvas como por exemplo, analisa se a pessoa é um profissional ou se está em fase de desenvolvimento de suas habilidades; por outro lado, os proprietários dos fabricos e das facções também fazem uma comparação com o salário praticado no mercado por outros fabricantes e facções para chegar em um valor justo para os dois lados.

No que diz respeito aos fornecedores da matéria prima, insumo aplicado apenas para os fabricantes, foram encontradas duas formas principais de se trabalhar, enquanto uns preferem trabalhar sempre à vista outros conseguem a prazo. De acordo com a pesquisa obtida, a tática usada para definição dos fornecedores, em sua maioria, foi designada pelo melhor custo benefício e comodidade. Para os que usam a modalidade à vista buscam em primeiro lugar preço a qualidade do produto, já para quem aciona os prazos também procura um produto com qualidade e preço justo, porém o essencial para eles neste caso é um prazo maior de pagamento para poder conseguir fazer a mercadoria completar o ciclo de venda a tempo de arcar com o custo da matéria prima, conforme relato do fabricante abaixo.

> Preço ele influencia muito em cima de você conseguir um fornecedor né, mas o que acontece, para você conseguir uma produção alta, você tem que esquecer um pouco o preço e buscar parceiros, eu digo a você: o que é parceiro [...]? Parceiro uma pessoa que lhe dê prazo, se você não tiver prazo você não consegue está nesse ramo não (Éverton, entrevista em 23.03.21).

Isso implica dizer que essa tem sido uma das formas aplicadas por estes proprietários de negócios para driblar as dificuldades financeiras, ou seja, a falta de capital econômico (GRÜN, 2017) os tem levado a criar outras formas estratégicas de conseguir crédito acionando um outro tipo de capital, “o social”, para conseguir uma forma de financiar seu crédito sem que para isso tenham que recorrer a aquisição de créditos bancários.

Questionados se possuíam um horário fixo de trabalho, apenas um dos entrevistados afirmou que mantém um horário fixo das 7h30 às 12h e das 13h30 às 18h, porém percebe-se que na prática não seguem a rigor esse horário, pois os afazeres do lar acabam os impedindo de cumprir integralmente a jornada de trabalho conforme relato seguinte.

> A gente antes de meio-dia minha esposa para umas 11h30, vai cuidar no almoço, aí de meio-dia eu já vou o almoço tá pronto. A gente vai cuidar de nossa filha [...] dá banho, ajeitar, almoça, depois leva ela pra escola, depois volta e pega novamente de 13h30, quando, a mesma coisa a mesma rotina quando é 4:50, eu vou pegar a minha filha na escola, minha esposa quando fica aqui fica na confecção (José, entrevista em 24.03.21).

Já o entrevistado Lucas não mantém um horário fixo de trabalho, ficando restrito apenas aos seus subordinados seguirem uma jornada de trabalho definida previamente, somando as 44 horas semanais, com jornadas diárias de 8 horas fixas, sobre as quais eventualmente se estendem pela noite quando necessário, principalmente em épocas de feiras "boas", quando a produção tende a aumentar entre o São João e o final de ano.

> Assim o horário dos meus colaboradores no caso, né. Mas o meu horário não tem horário exatamente, eu sempre pego mais cedo e saio mais tarde, né. Porque o dono tem que sempre que puxar mais (Lucas, entrevista em 24.03.021).

Os demais entrevistados, principalmente os fabricantes, tentam manter um equilíbrio começando no trabalho o mais cedo possível, porém afirmaram não possuir horário fixo de trabalho, como afirmou um dos entrevistados: "*Eu não tenho horário para trabalhar quem manda no meu horário é a precisão do meu fabrico, ele dita minhas regras, ele precisou de mim eu vou estar lá"* (ÉVERTON, ENTREVISTA EM 23.03.21).

4.2.2 Saberes pautados na prática

O dia a dia tecido na prática cotidiana Cf. Carrieri (2014) tem propiciado para estes trabalhadores mudanças significativas no seu formato de gerenciar o negócio a longo prazo.

De acordo com alguns entrevistados como Luciano, estar dentro do negócio propicia o fortalecimento dos saberes pautados na prática, pois o dia a dia acaba ensinando com o passar do tempo, porém, segundo este entrevistado é importante acompanhar a tendência, procurar sempre melhorar e inovar para não ficar para trás conforme relato a seguir.

> O dia a dia é aquela coisa ensina né, você tá dentro de um, de um negócio há muito tempo aquilo ali lhe dá uma experiência de você a cada dia você melhorar, né? Porque se você tá num ramo há muito tempo e você a cada dia, você não tentar inovar você vai ficar para trás porque tem que sempre você tá, a tendência do negócio, né (Luciano, entrevista em 26.03.21).

Luciano destaca ainda que a experiência na confecção tem o ajudado a fazer uma gestão melhor do seu negócio e não cometer os mesmos erros do passado. Ele relata que deixou de vender em cheques, pois segundo ele esse modelo de venda não possuía garantia alguma de recebimento das mercadorias e que já chegou a levar alguns prejuízos por fazer vendas em cheques e não receber. Para ele é importante que o empreendedor não se endivide e tenha sempre uma reserva de recursos para usar diante de uma dificuldade financeira, pois segundo ele *"não se pode contar com uma coisa que não é certa"* (LUCIANO, ENTREVISTA EM 26.03.21), fazendo menção às vendas projetadas para um determinado período.

Já Éverton nos relata que sofreu com a falta de capital de giro para reinvestir, mas que a experiência na confecção o tem ajudado a gerir melhor o seu orçamento e superar essa questão. Antes, era comum ele ficar sem recursos para refazer sua produção após uma venda, pois não se planejava muito bem e acabava gastando todo o lucro, o que acabava prejudicando o seu reinvestimento. Hoje em dia, mesmo sem ter um controle financeiro contábil de seus gastos ele nos conta que já tem em mente o que pode gastar e o que não pode, sem prejudicar os investimentos, por outro lado ele alega que ainda assim necessitava de auxílio de um contador para um melhor controle dos seus gastos. Este tipo de prática alinhada à experiência proporcionou a Éverton modificar sua forma de produção: antes ele confeccionava uma pequena variedade de produtos e isso o prejudicava nas vendas, pois os clientes queriam mais opções de mercadorias. Observando isso Éverton tem aumentado a sua produção gradativamente e disponibilizado vários modelos para o cliente escolher.

> Então isso vai ajudar na sua venda, o que acontece aí, se sua cliente ia lhe pedir, você é pequeno, você só fábrica 2 modelos, a cliente não gostou de nenhum dos dois então você perdeu aquela venda, se você tem 10 modelos, a cliente pediu 5 pecinhas que é coisa pouca, mas cinco de cada se tornou um pedido grande que foi de 50 peças, então através do aumento da sua produção, vem as suas vendas e você ir buscar também né (Éverton, entrevista em 23.04.21)

De forma semelhante ocorre com Luciano que nos conta que ao passar certo tempo produzindo um determinado modelo, o cliente já quer um modelo novo, daí ele entra em contato com sua modelista para desenvolver outro modelo que em seguida é aprovado pelo cliente e passa a ser produzido em escala.

O conhecimento gerencial, necessário à produção do entrevistado Bento ocorreu pela observação alheia, seja sob influência de um parente seu, de seus

amigos e também através de pesquisas na *internet*. Segundo ele, sua tia, que já trabalha na confecção há mais tempo que ele, tem sido um espelho sobre a qual tem se inspirado para desenvolver as habilidades necessárias ao desenvolvimento da gestão em seu negócio. Para ele que vem tendo essa aproximação com essas pessoas que trabalham há mais tempo na confecção o tem possibilitado obter uma visão mais ampla do negócio e o levado a agir de uma maneira mais racional *"você começa a gastar dinheiro com uma mente mais racional, ou seja, você começa a crescer mais profissionalmente"* (BENTO, ENTREVISTA EM 29.03.21). Já Breno, diante de uma experiência de ter passado por um momento de dificuldade financeira o levou a ter uma melhor educação financeira que lhe proporcionou inclusive desenvolver uma nova atividade de trabalho, além da confecção. Como forma de auxiliar nas despesas do lar nos momentos de interstício na confecção que geralmente ocorre na região entre os meses de fevereiro a maio de cada ano corrente, Bento resolveu adotar uma segunda fonte de renda (revenda de produtos Natura) a qual fica sob responsabilidade de sua esposa que vem conciliando com a atividade principal da costura.

As facções abordadas por este estudo conseguiram seus clientes por meio do conhecimento, seja através de amigos, ou pelo famoso "boca a boca", ou ainda por meio de indicação de outros fornecedores, que já trabalharam juntos e conhecem a qualidade do seu trabalho. Constatou-se que o quesito "qualidade" interfere muito na manutenção do cliente, pois de acordo com alguns entrevistados, conseguiram clientes até de cidades vizinhas que deixam de confeccionar no seu próprio município para se deslocar em busca de uma mercadoria bem-feita, o que acaba tendo mais reconhecimento e fidelização do fornecedor. Alguns dos faccionistas afirmaram ter divulgado seus serviços pelas redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*, porém comentaram que esta forma de trabalhar não fideliza o cliente para eles, e, portanto, não consideram tão eficaz.

Observou-se neste estudo que estas facções vêm usando uma tática de acionar mais de um fornecedor, pois segundo eles, quando um cliente não tem como pagar em uma determinada data, vem outro e paga e assim não ficam dependentes de apenas um fornecedor.

Os fabricantes diferem nesse sentido, logo, a mídia sobre a qual divulgam seus produtos, além das vendas diretas nas feiras da sulanca de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, está pautada em divulgações de forma *on line*. Até então esses

canais eram pouco utilizados por estes agentes, porém identificou-se que ultimamente vem crescendo cada vez mais e está, segundo eles, dando muito certo. Atualmente, o acesso às mídias digitais tem aumentado constantemente e com estes fabricantes não foi diferente. Há pelo menos dois anos já haviam iniciado essa prática, que acabou se intensificando no período da pandemia. A partir daí suas mercadorias passaram a serem disponibilizadas com mais frequência pelas plataformas das redes sociais via *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*.

Alguns entrevistados relataram ter criado grupos de *WhatsApp* nos quais postam as imagens das mercadorias, sendo possível sua visualização para um grande número de clientes ao mesmo tempo. Já nas redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*, o acesso para divulgação exige um pouco mais de habilidades. De acordo com as evidências encontradas nesta pesquisa este meio de divulgação é mais comum entre os fabricantes, onde os proprietários fazem as suas postagens.

Segundo Luciano, sua filha tem mais habilidades com esse tipo de divulgação, pois estudou até a 8ª série o que lhe proporcionou maior desenvoltura para lhe dar com esse público ao qual acabou agradando *"a clientela que só elogia o trabalho dela"* (LUCIANO, ENTREVISTA EM 26.03.21), relatou o entrevistado, se referindo ao trabalho da sua filha por ela trabalhar com honestidade. Inicialmente sua filha comprou algumas peças de roupas para revender para suas amigas, que a princípio acabou não dando muito certo. Foi então que ela resolveu trabalhar com peças infantis, logo em seguida conseguiu se estabelecer nesse tipo de vendas e hoje está produzindo cerca de 15 a 20 modelos, infantis e juvenil, por mês. Luciano também deixou claro que a fidelização do cliente ocorre, pois, a mercadoria é enviada exatamente como foi feito o pedido, pois isso gera, segundo ele, maior credibilidade e confiança na relação confeccionista-cliente.

Éverton, por outro lado, tem acompanhado seus colegas que já vinham praticando este formato de vendas e também resolveu acatar e atualmente tem conseguido aumentar suas vendas através das redes sociais, um novo formato de vendas nunca antes utilizado por ele.

> Tem a forma hoje da atualidade, que é os meios online que é uma coisa que eu me surpreendi, não acreditava muito, mas que vem acontecendo com força total, gostei muito de trabalhar na parte *on line*, dá para adquirir uma nova, uma nova cartela de clientes (Éverton, entrevista em 23.03.21).

Ao ser questionado sobre a aquisição destas novas habilidades de divulgação, Éverton rebate que "*a mente por si só é uma mente que se desenvolve a partir do momento que você decide uma coisa para sua vida, aquilo ali vai acontecer*". Essa afirmação é na verdade a confirmação do que Bourdieu julga ser a incorporação de disposições para agir constituídas, recuperadas e resgatadas quando necessárias, é, porém, uma disposição para agir, incutida de intuição adquirida graças a sua inserção em diferentes espaços sociais e da cultura internalizada (BOURDIEU, 1989; MARTINS, 2002; NOGUEIRA, 2017). Desta forma é possível evidenciar que o entrevistado Éverton age intuitivamente com base na recuperação de uma experiência vivenciada anteriormente. Ou seja, nesse momento tem acionado capitais culturais sobre os quais teve contato em algum momento de sua vida.

Em relação às notas fiscais alguns entrevistados não trabalham com sua emissão, é o caso das facções, mas afirmam ser importante, já para os fabricos foi relatado que já precisaram em algum momento, principalmente para aqueles que enviam suas mercadorias por transportadoras. Essa prática tem se internalizado ultimamente entre eles, pois o avanço da tecnologia, principalmente com o aumento das vendas *online* onde os produtos passaram a serem enviados com maior frequência por algum tipo de excursão, caminhão ou carreta, incorreu na exigência da nota fiscal para poder está circulando com a mercadoria. Até certo tempo atrás não era exigido, afirma Luciano, que agora tem que se adaptar para não perder as vendas.

> Na verdade, quando eu tinha firma aberta, não era exigido nota fiscal para você enviar mercadoria e hoje ela é muito exigida a nota fiscal, se você não tiver muitos clientes não quer, ele desiste do pedido por você não ter a nota fiscal (Luciano, entrevista em 26.03.21).

Além das notas fiscais, outra ferramenta que também passou a ser bastante utilizada é a aquisição de linhas de crédito, as quais têm facilitado a vida dos sulanqueiros, principalmente quando se pensa em começar ou expandir o negócio. De acordo com esta pesquisa, nenhuma das facções entrevistadas chegou a adquirir linhas de crédito para seu negócio, enquanto que a maioria dos fabricos já utilizaram, principalmente no início do negócio como forma de capital de giro para adquirir insumos para sua produção.

De acordo com a maioria dos entrevistados as linhas de créditos ajudaram a desenvolver seu negócio logo no início. Para alguns fabricos, após um certo período não houve mais a necessidade de recorrer a elas, enquanto que para outros se tornou

de difícil acesso conforme relatado por Éverton que teve seu crédito reduzido num momento em que precisava de um valor bem acima do que lhe foi ofertado. Como forma de suprir esta carência, esses indivíduos têm acionando o que Bourdieu chama de capital social, onde ocorre a ativação das redes de relacionamentos disponíveis por cada um deles (SAINT-MARTIN, 2017). Em função disso Éverton buscou outras formas de crédito recorrendo ao conhecimento com base na confiança para adquirir tecido, insumo principal de sua produção. Esta relação de confiança possibilita que estes empreendedores possam confeccionar sua mercadoria com tecido cedido pelas empresas e fazendo o seu pagamento só após vender a mercadoria produzida, contudo o valor da matéria prima acaba ficando mais caro, se tornando uma espécie de financiamento nominal ao cliente, que ao chegar a esse ponto no relacionamento já adquiriu confiança do estabelecimento. Além desta forma de crédito, para não perder para a concorrência, estes proprietários de pequenos negócios estão tendo de se adaptar e se modernizar passando a adotar novos formatos de gestão voltados para o padrão moderno como por exemplo no uso das maquinetas de cartões de crédito, como forma de facilitar as vendas tanto para o vendedor como para o consumidor que atualmente também vêm intensificando este hábito. E por último, tem surgido o PIX (nova modalidade de pagamento instantâneo criado pelo Banco Central) que já está sendo utilizado por estes agentes e vem se propondo ser uma ferramenta bastante promissora, inclusive como forma de evitar assaltos a pessoas que antes circulavam com grandes volumes de dinheiro em mãos como afirma um de nossos entrevistados: *“ Mais fácil num é, você pega em menos dinheiro, menos propício a assalto, esse tipo de coisa”* (BENTO, ENTREVISTA EM 27/03/21).

Como forma de manter uma performance moderna da administração do seu próprio negócio e está sempre atualizado, alguns dos entrevistados buscaram sempre fazer alguns cursos ou assistir a alguma palestra que agreguem conhecimento na área da confecção, como no caso de Breno e Éverton. Breno como possui o MEI, recebe via WhatsApp cursos voltados para a área financeira e de gestão, os quais ele tem avaliado bem a prestação do serviço que tem sido complementado por aulas on line pelo YouTube. Já Éverton não chegou a fazer nenhum tipo de curso técnico ou de consultoria, mas nos conta que por várias vezes assiste a palestras de gurus como o Mario Sergio Cortella, dentre outros, e tem sempre a curiosidade de estar lendo um livro ou outro relacionando a gestão. Em contrapartida Bento tem tido uma espécie de consultoria amigável conforme mencionado por ele, porém de uma forma muito

diferente, seu tutor tem sido, na verdade, sua tia que já está no ramo da confecção a muito tempo e vem passando as informações necessárias à sua produção. Por outro lado, as facções aqui trabalhadas sobre as quais raramente terão um consultor a sua disposição para garantir o seu crescimento, também receberam consultoria, porém de forma indireta. Ocorre que as fábricas para as quais eles trabalharam ofertavam esse tipo de serviço, indo até a própria facção para identificar possíveis gargalos de produção, o que de certa forma acabou ajudando a estas facções a melhorarem seus serviços. Tais evidências remontam a incorporação das práticas de gestão no discurso das disposições adquiridas pelos indivíduos durante seu percurso na trajetória de vida pessoal (BOURDIEU, 1989; MARTINS, 2002).

No que tange os aspectos do modo como estes agentes vêm gerenciando seu negócio, têm-se observado algumas dificuldades relatadas por alguns dos entrevistados que abordam elementos mais gerais, *"trabalhar com pessoas"* tem sido um dos pontos mais comentados por eles, pois envolve questões emocionais ou mesmo de estresse no dia a dia como nos reporta Luciano *"quando você lida com ser humano é complicado, aí tem dia que você tem muita raiva, muita dor de cabeça, aí isso foi o que durante esses 27 anos que eu estou, tá fazendo com que eu desista um pouco desse ramo"* (LUCIANO, ENTREVISTA EM 26.03.21).

Com base neste escopo um dos entrevistados nos reporta que ao falar com um subordinado é preciso saber usar das palavras certas para não ofender as pessoas e lhe informar previamente que aquela sugestão dada servirá para o crescimento pessoal do trabalhador, ou seja o entrevistado quis dizer que ao fazer críticas é importante deixar claro que estas são no intuito de serem construtivas.

Para outros a maior dificuldade neste ramo é conseguir costureiros, principalmente em períodos onde a demanda pela costura aumenta e as pessoas já estão empregadas. Outro fato relacionado a esse evento diz respeito a qualificação dos costureiros, pois na maioria das vezes quando se encontra um costureiro profissional ele não dura em uma facção, pois geralmente o costureiro profissional busca trabalhar em um local que tenha seguridade social.

Como forma de suprir esta demanda reprimida de costureiros, Éverton, um dos entrevistados sonha em abrir no galpão que pretende construir, uma espécie de escola gratuita, onde ele possa estar trabalhando com uma produção mais simples ensinando aos seus subordinados um ofício. Esta ação seria uma via de mão dupla

onde ele possa está ensinando e ao mesmo tempo confeccionando suas peças, seria, portanto, um tipo de associação cooperativista.

Outro ponto também relevante diz respeito aos períodos de sazonalidade, onde ocorre a diminuição de circulação de pessoas nas feiras e queda na venda do vestuário, fato este que ocorre entre os meses de fevereiro a maio de cada ano. A solução que vem sendo encontrada por alguns dos entrevistados é trabalhar mais a educação financeira, e se preparar para esses períodos como nos relata um dos entrevistados, dono de facção.

> [...] esse ramo nosso a educação financeira muitas pessoas não têm, que é que a gente fazia? Você ganhava mil, gastava os mil, não tinha aquele dinheiro guardado para uma dificuldade, naqueles meses ter o dinheiro suficiente para se manter. [...]. Então, esse ano já ficamos com a cabeça erguida e não, como eu posso dizer: não gastar demais como antes, sempre ter um dinheiro guardado para fazer alguma coisa em termo de feira, ou pagar uma certa dívida né verdade (Breno, 29.03.21).

Luciano, fabricante, também corrobora do mesmo pensamento de Breno quando se fala nesse período onde a demanda cai, segundo ele é comum nesse período os fabricantes acabar perdendo as facções, pois muitos deixam de colocar as peças e quando as feiras retomam as vendas esta pessoa que ficou sem peças por um certo período já tem encontrado um novo fornecedor. Então como forma de solucionar esse problema, além de reservar um recurso financeiro, Luciano propõe reduzir um pouco a produção, porém sem deixar de colocar as peças para confeccionar.

> [...], a gente guardar um troquinho pra nessa época fraca a gente sempre ficar mantendo as facção. Se você botava vamos dizer 200 peças num local, você bota 100, você bota a metade, mas não deixa de não botar que é para aquela pessoa ficar com você o tempo todo porque se você dizer assim também porque tá ruim tudo e deixar aí não botar nada, aquela pessoa vai ter que arrumar em outro lugar, né? Então a gente sempre faz esse planejamento assim de guardar um dinheirinho na época boa pra que você tenha na época fraca (Luciano, entrevista em 26.03.21).

Já Lucas e Breno estão usando uma tática de trabalhar com mais de um fornecedor para que em períodos de baixa na produção, as chances de ficar parado possam diminuir *Cf.* relato de um dos entrevistados a seguir:

> A dificuldade né. Eu tive bastante ano passado, esse ano não [...]. Eu adquiri novos clientes com medo porque fiquei com o pé atrás, ou melhor, eu tive a oportunidade de conhecer um novo cliente que está me suprindo até hoje (Breno, 29.03.21).

Já para iniciar o negócio, Luciano observa algumas dificuldades em arrumar facção e clientes, principalmente se o fabricante não tiver uma rede de contatos

amigável. Para ele é um investimento um pouco arriscado onde o indivíduo precisa ter sorte, pois de acordo com ele, pode ser que dê certo, mas também pode ser que não tenha retorno.

> A dificuldade é você começar, aí você tem que arrumar fação, você tem que arrumar cliente né, é um começo assim que é um pouco difícil porque você tá investindo numa coisa que, um dinheiro que pode lhe dar retorno e pode lhe dar prejuízo né, porque se você der sorte de você começar ali e fazer a mercadoria e vender bem, tudo bem, e se você não der sorte de vender você vai tomar prejuízo, porque você vai investir um dinheiro ali e ali não vai ter retorno essa é a dificuldade grande que eu acho hoje para quem vai começar (Luciano, entrevista em 26.03.21).

Além desses empecilhos problemas outros podem ocorrer, principalmente para as pessoas que estão iniciando, como a necessidade de um aporte financeiro razoável para compra de tecido e equipamentos (maquinário) adequados a sua produção que geralmente são comprados a vista. Logo para quem está começando torna-se complicado por não possuir crédito no começo, salvo algumas exceções quando se tem uma rede de contatos que possibilitem o formato de compra a prazo. Em todo caso, antes de começar a trabalhar para si, os costureiros têm se preparado com antecedência juntando um dinheiro, enquanto trabalham para os outros, para ir "montando" sua própria produção. E por último, ainda têm a questão da insegurança, tanto para quem está iniciando como para quem já está inserido no negócio, pois segundo estes feirantes que trabalham com dinheiro vivo, afirmam que a feira deveria ter maior segurança. Neste sentido Bento propõe alinhar estratégias de segurança junto aos empreendedores.

> Tem a questão do Polo de confecção que não tem a segurança adequada que deveria ter justamente por esses clientes mexer com dinheiro, que na verdade são dinheiro vivo na hora lá né, muitos são assim, quem depende de feira. Muita insegurança; tem a questão dos dias da feira e tem que ser alinhado com os empresários, microempresários para ver um dia legal, um dia estratégico mesmo (Bento, entrevista em 27.03.21).

Contudo, mesmo diante de todos esses possíveis contratempos, a maioria dos entrevistados sonham alto e relataram que desejam expandir seus negócios. Algumas facções pretendem tornar-se fabricantes e boa parte dos fabricos já existentes almejam aumentar a sua produção. Alguns entrevistados já se encontram em fase de planejamento para alcançar esse objetivo, como a construção de um espaço maior que suporte uma quantidade de máquinas e demanda maior de produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percorremos até aqui com um embate sobre as práticas de gestão que vem sendo adotadas e reestruturadas por donos de pequenos negócios constituídos no ramo da confecção, sobretudo no espaço das facções e fabricos inseridos no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano num estudo com produção de material empírico, elaborado por meio de uma pesquisa de recorte qualitativo.

A base deste estudo se apoiou em estudos já consagrados pela literatura no debate sobre a atividade de confecção no Agreste Pernambucano tendo como foco analisar as práticas de gestão adotadas por donos de pequenos negócios à luz de renomados autores como Bourdieu, principalmente, e demais autores clássicos da administração como Carrieri et al, que paulatinamente têm feito observações relevantes com vistas ao entendimento dessas circunstâncias.

Considerando o contexto deste estudo pode-se compreender que há uma movimentação de diversos atores, já mencionados, no sentido de modernizar as práticas de gestão na confecção, iniciadas de maneira improvisada por volta dos anos 1950 no Agreste de Pernambuco, como forma de sobrevivência. Nesse sentido, notou-se uma tendência ao modelo híbrido de gestão, percebendo nestes ambientes uma transição de uma gestão iniciada com fins de manutenção da família para uma inclinação em se tornar mais organizados, incrementando aos poucos, aspectos da gestão moderna voltada para a acumulação de capital, na qual vem alternando entre o modo de agir intuitivamente e a forma racional.

Identificou-se no conceito de práticas de Bourdieu, uma gestão que têm suas razões fundamentadas em capitais, tais como os sociais, culturais e/ou econômicos. Capitais estes que podem ser compreendidos como recursos escassos disponíveis para alcançar objetivos. Recursos estes que uns possuem e outros não, em maior ou menor intensidade (LEBARON, 2017).

Os indivíduos deste estudo são “ricos” em capital social (SAINT-MARTIN, 2017), pois possuem uma rede de relacionamento bastante ampla, onde fortalece constantemente os laços de amizade regados a uma dose de afetividade e camaradagem entre seus pares. Ativam a todo instante os elementos de ligação[26]

[26] De acordo com as entrevistas, estes elementos de ligação se reportam principalmente a confiança, os vínculos de amizades e o relacionamento familiar.

entre esses laços para atingir objetivos específicos, e manter o negócio em pleno funcionamento.

A institucionalização da confecção como meio de ganho para estes indivíduos não se firmou por mero acaso, o fato de estarem inseridos na Região do Agreste Pernambucano, com aspectos de uma estrutura estruturada evidente no ramo da confecção, por si só já seria um atrativo. Contudo, percebe-se que tal estrutura não se tornou o único caminho para estes proprietários de negócios se fincarem na confecção, pois estes agentes também se permitiram fazer escolhas agindo sob uma perspectiva de uma estrutura estruturante. No tocante, constatou-se que o capital cultural (NOGUEIRA, 2017) derivado da família também contribuiu na constituição do negócio, pois tiveram graças a sua família, um contato prévio com esse ambiente produtivo, sendo esta a “mola propulsora” para sua inserção no ramo da confecção. Percebeu-se também que houve algumas limitações com variados graus de intensidade em função da escolarização, haja vista que nenhum dos familiares tiveram instrução escolar, uma formação técnica ou acadêmica, que pudesse de alguma forma contribuir para o conhecimento e incentivar o desenvolvimento do negócio. Porém, de todo modo, os familiares têm proporcionado aos seus pares algumas oportunidades que têm reduzido o grau de insucesso, dentro das limitações de cada um.

Além dos desafios já citados observou-se também, notória carência de capital econômico (GRÜN, 2017), principalmente no momento de iniciar o negócio, tendo de recorrer a parentes mais próximos para auxiliar na produção, não remunerada, ou para conseguir aporte financeiro para compra do maquinário. Diante da baixa condição financeira, se voltam inconscientemente para o uso dos capitais sociais a que dispõem, a exemplo da ajuda de familiares (já citadas), de amigos mais próximos ou mesmo através do conhecimento adquirido com seus fornecedores, os quais tem possibilitado fazer compras de insumos a prazo, mesmo não dispondo de cartões de crédito. Neste aspecto, percebe-se uma relação de estreitamento dos vínculos de amizade, que os possibilitam fazer coisas que talvez não conseguissem, mesmo se tivessem melhores condições financeiras. Por outra via, percebeu-se que, mesmo demonstrando pouco aporte financeiro disponível para sua produção imediata e sem ter um planejamento explícito, vem agindo com variadas disposições para adquirir bens materiais valiosos como carros, casas e terrenos e manter o seu negócio.

Além dos pontos elencados, foi observado que o ambiente de trabalho tem se fundido com o espaço doméstico, e tem optado por trabalhar com pessoas mais

próximas sem registro em carteira com a finalidade de evitar gastos, o que de certa forma tem viabilizado a produção, haja vista que dessa forma reduzem custos trabalhistas.

Desta forma percebeu-se que estes trabalhadores, donos do próprio negócio, têm se sujeitado a trabalhar sob condições de precariedade na perspectiva de atingir um objetivo maior, posteriormente, configurando práticas de gestão ocultas dirigidas ao modo do indivíduo.

Todavia, as práticas de gestão construídas nos negócios informais da produção vêm sendo reelaboradas em função dos processos de modernização, “ao modo” dos donos do negócio numa perspectiva de acionamento das experiências passadas, adquiridas em função do que Bourdieu retrata como sendo um senso prático, constituído e incorporado por meio de disposições para aprender (BOURDIEU, 1989; MARTINS, 2002).

Os resultados obtidos por esta pesquisa buscam contribuir para uma melhor compreensão das práticas ocultas de gestão, externas ao modelo racional padrão. Ademais, esta pesquisa pode auxiliar o campo da administração ao dialogar com uma abordagem pouco explorada pelas classes desprovidas deste entendimento.

Como indicação para trabalhos posteriores, sugere-se aprofundar o debate por outras vias do conhecimento, identificando, por exemplo, questões de gênero, qual o lugar da mulher na gestão dos negócios informais, haja vista que a pesquisa aqui disposta foi elaborada por um entrevistador masculino o que facilitou a mediação da entrevista com um grupo de trabalhadores, donos do seu próprio negócio, constituídos por homens no controle da gestão. Além desta indicação, sugere-se aprofundar os estudos em relação ao trabalho infantil no interior do Agreste Pernambucano, pois se encontrou evidências de inserção deste grupo social no mercado de trabalho local.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA PEREIRA, Ana Márcia Batista. **Dinâmica formal-informal em lavanderias de jeans e suas implicações nas relações de trabalho.** Tese (Doutorado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. *In:* MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel Pinto (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

BOURDIEU, Pierre. A gênese dos conceitos de habitus e de campo. *In:* BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989. p. 59-73.

CACCIAMALI, Maria Cristina. **Um estudo sobre o setor informal urbano e formas de participação na produção.** Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo,1982.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PERDIGÃO, Denis Alves; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v.49, n.4, p. 698-713, 2014.

CARVALHO, Paula da Silva. **A importância da indústria da moda para a produção têxtil.** 2010. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Ciências Econômicas). Pontifica Universidade Católica. Rio de Janeiro, 2010.

DANTAS, Ivanildo Raimundo do Nascimento. **Gestão da Informalidade no Mercado de Trabalho e suas Respostas às Políticas Públicas Implementadas no Amapá entre 2000–2010.** Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; COLBARI, Antônia de Lourdes. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. **Organizações e Sociedade**, 2000. v.7, n.18, p. 45-63, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

FADE. **Estudo de Caracterização Econômica do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano**. Relatório final apresentado ao SEBRAE-PE. Recife, 2003. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/poloconfec2003.pdf Acesso em: 30/03/2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÜN, Roberto. Capital Econômico. *In*: CATANI, Afrânio Mendes; *et al*. (org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p.107-109.

IBGE. Portal do IBGE/**Cidades e Estados**. Disponível em: www.ibge.gov.br/cidades-e-estados. Acesso em: 22/04/2021.

LEBARON, Frédéric. Capital. *In*: CATANI, Afrânio Mendes*; et al*. (org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p.101-103.

LIRA, Sonia Maria de. **Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE**: um espaço construído na luta pela sobrevivência. *In*: Revista de Geografia. UFPE – DCG/NAPA, Recife, 2006.

MARTINS, Carlos Benedito. Notas sobre a noção da prática em Pierre Bourdieu. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 62, Cebrap, mar. 2002. p. 163-181.

MAUGER, Gérard. Reflexividade. *In*: CATANI, Afrânio Mendes; et al. (org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p.305-308.

MEDEIROS PEREIRA, Gilson Ricardo de. Pensamento Relacional**.** *In:* CATANI, Afrânio Mendes; *et al*. (org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p.288-290.

NOGUEIRA, Maria Alice. Capital cultural. *In:* CATANI, Afrânio Mendes; *et al.* (org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p.103-106.

PAIVA, Rick Davidson Silva; SÁ, Márcio Gomes de; SOUZA, Denise Clementino de. "A gente saiu da feira, mas a feira não saiu da gente": as disposições administrativas dos proprietários de lojas de um centro de compras no agreste pernambucano. **Cadernos de Estudos Sociais (Fundaj)**, Recife, v.33, n. 1, p. 32-58, 2018.

PEREIRA et al., Ana Márcia Batista Almeida*.* **Relatório técnico:** convênio nº 06/2019-UFPE/SRTb/PE. Caruaru: GEIA/CAA/UFPE, 2020, mimeo.

PEREIRA, Juliana. **"Empreendedoras" das confecções:** um estudo sobre a implementação do MEI e o trabalho faccionado no Agreste de Pernambuco. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Centro de Humanidade da Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2019.

PEREIRA NETO, Eugenio Vital. **Qualificação profissional e relações de trabalho no polo de confecção de Pernambuco**: trajetória e perspectivas de atuação do SENAI. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2011.

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano**. IBGE. Censo, 1991/2000. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/consulta. Acesso em: 27/04/2021.

PRADO, Luís André do. **Indústria do Vestuário e moda no Brasil do século XIX a 1960**: da cópia e adaptação à autonomização subordinada**.** Tese (Doutorado em

Ciências). Faculdade de Filosofia Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SÁ, Marcio Gomes de. Feirantes: quem são e como administram seus negócios. **Anais do XXXIV encontro da EnANPAD.** Rio de Janeiro, 2010. p. 1-17.

SAINT-MARTIN, Monique. Capital social**.** *In:* CATANI, Afrânio Mendes; *et al*.(org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p.113-117.

SAPIRO, Giséle. Prática (Teoria da). *In*: CATANI, Afrânio Mendes; *et al.* (org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p.296-298.

SEBRAE. **Estudo econômico do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano**, 2012. Relatório Final. Recife, 2013, mimeo.

SEBRAE. **Os donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidades da federação**, 2012. Série Estudos e Pesquisas. Recife, 2013, mimeo.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, Robert Edward. **Administração**, Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELOS, Amanda Lima; ALMEIDA PEREIRA, Ana Márcia Batista. A prática da Consultoria na Dinâmica Informal do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano. **Journal of Perspectives in Management (UFPE)**. Caruaru, v.2, n. 2, p.2-17, 2018.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto. O Polo de confecções do Agreste de Pernambuco: elementos para uma visão panorâmica. *In*: VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto; SANTANA, Marco Aurélio (org.). **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil.** João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco A – Perfil do (a) entrevistado (a)

1. Você pode falar um pouco sobre você? (Nome, gênero, naturalidade, idade, escolaridade, formação)
2. Qual a origem dos seus pais? (Capital cultural)

a) Qual a ocupação atual dos seus pais?

b) Estudaram até que série?

c) No seu convívio familiar tem alguém formado, ou que já fez curso técnico ou alguma viagem relacionada a estudo? (Tipo uma excursão de escola, um primo, uma tia, um amigo)

d) Como você enxerga os estudos, qual a importância disso para você? (Qual o lugar do estudo na vida da pessoa do entrevistado)

Bloco B – Inserção no mundo do trabalho

1. Você pode contar quando e como começou a trabalhar? (Ocupações no decorrer do tempo, atividades, permanência em cada ocupação, o porquê das mudanças)
2. Quais as atividades desempenhadas por você em cada uma das ocupações anteriores?
3. Você pode contar quando e como começou sua trajetória no ramo da confecção trabalhando por conta própria? Teve ou tem algum ajuda de parentes ou amigos para tocar seu negócio? (Vantagens, desvantagens, motivações, capitais angariados: Capital social)
4. Ao seu ponto de vista quais foram as principais decisões que que tiveram maior repercussão em sua vida? (O que fez a diferença, pontos de virada: casamento, filhos, divórcio, morte de parente importante fechamento de um grande negócio, calote)
5. Quando começou você fazia quantas peças por semana e a que preço? E hoje em dia consegue produzir quantas por semana e a quanto? O que você já conseguiu graças à confecção? (Capital econômico)
6. Por que você entrou nesse ramo? (Como ocorreu seus primeiros contatos com a confecção)

Bloco C – Características Gerais do Negócio atual

1. Como você montou o seu negócio atual?

2. Quais são as características do seu negócio? (Etapas da produção, Tipo de produtos e serviços, qtd de peças fabricadas, principais fornecedores, espaço de comercialização e principais clientes, horário de funcionamento)
3. Você tem firma registrada? Sim/Não (Por quê?)
4. Quem trabalha com você no negócio?
a) Qual a função de cada um?
b) Como é feita a divisão do trabalho?
c) Possui algum trabalhador registrado?
5. Estas pessoas têm alguma relação de parentesco entre si ou com você?
a) Isso ajuda ou atrapalha em alguns momentos?
b) Você pode citar alguma situação?

Bloco D – Práticas de Gestão
1. Como é o seu dia a dia no negócio? Você pode descrever um dia habitual de trabalho? (Atividades que realiza, horário de trabalho)
2. Como você define o que vai produzir e a quantidade? Em que você se baseia? (Questão aplicada aos fabricantes)
3. Como você escolhe seus fornecedores e a compra de insumos?
4. Como você define os preços de venda das suas mercadorias? (Critério)
5. Você tem o maquinário adequado a sua produção? Qual o estado desse maquinário e o que você tem de mais moderno na sua confecção? (Se tem, como adquiriu, faz a manutenção do maquinário; as rotinas da produção, formas de fazer, se não tem como faz para suprir a necessidade).
6. Trabalha com outras formas de vendas: Instagram, WhatsApp?
7. Como você divulga seus produtos/serviços? (Uso de mídias) como vem aprendendo a usar as redes sociais para divulgar e vender seus produtos e/ou serviços? (Caso ele/ela use outras formas de venda)
8. Você emite notas fiscais ou já precisou em algum momento?
a) Na sua visão, as notas fiscais interferem ou não no seu negócio?
b) O que você pensa sobre essa prática?
9. Como é feita a parte financeira do negócio? (Controle financeiro, se toma nota de tudo o que entra e o que sai e a periodicidade)
10. Como define os salários dos trabalhadores?
11. Já precisou usar alguma linha de crédito?

a) Se não, já pensou em aderir?

b) Como foi a experiência? (Pontos positivos e negativos)

12. Você possui outras formas de crédito na praça, como funciona?

13. Você trabalha ou pretende trabalhar com maquinetas de cartões de crédito? Por que?

a) Se já utiliza, como tem sido a experiência?

b) Como você vem aprendendo a executar estas atividades? (Aprendizados sobre as técnicas de gestão)

14. Já fez algum curso profissionalizante no SEBRAE ou em outro lugar? Caso tenha feito, como avalia o curso?

15. Já utilizou serviços de consultoria?

16. Já participou das Rodadas de Negócio ou pretende? O que acha delas?

17. Na sua visão, você mudou a sua forma de gerenciar o negócio ao longo do tempo? Pode citar algumas situações?

18. Quais são as facilidades e as dificuldades que você observa na forma como você gerencia seu negócio atualmente?

19. Quais são as maiores facilidades e dificuldades que você percebe para entrar nesse ramo e se manter nele? (Quais são as soluções que vão encontrando para o negócio)

20. Deseja expandir seu negócio?