

A indústria de artefatos de couro de El Jem (Tunísia): um sistema de especialização flexível em formação*

*Abderraouf Hsaini***

A questão do emprego é um assunto que preocupa igualmente os governos dos países ocidentais e aqueles dos países em via de desenvolvimento (PVD). Para a primeira categoria dos países, trata-se de encontrar uma resposta à crise prolongada do modelo de desenvolvimento da produção em série, que mergulhou uma parte de suas populações no sofrimento do desemprego. Para a segunda categoria de nações, o objetivo é impulsionar uma dinâmica de desenvolvimento durável, única possibilidade de evitar uma explosão social que ameaça bom número de países.

Este artigo visa mostrar que o modelo de desenvolvimento da especialização flexível constitui uma via promissora de industrialização para o que se convencionou chamar de Terceiro Mundo. Longe de sugerirmos que se trate do único caminho possível de desenvolvimento, preferimos antes considerar o modelo de desenvolvimento da especialização flexível como uma entre muitas soluções potenciais. A primeira parte deste estudo expõe as bases teóricas do modelo de desenvolvimento da especialização flexível; depois de mostrarmos a engrenagem que o constitui, exporemos algumas razões teóricas que levam a pensar que o modelo de desenvolvimento da especialização flexível não se antagoniza com um certo

* Traduzido por Ernesto de Freitas Xavier Neto, com revisão técnica de Marinês Zandavali Grando.

** Professor da Universidade Peirre Mendès France - Grenoble II.

número de especificidades dos países do Terceiro Mundo. A segunda parte é consagrada à análise de um sistema de especialização flexível em curso na Tunísia; isso nos permitirá mostrar que esse modelo, sinônimo de eficácia econômica em um meio caracterizado por uma instabilidade qualitativa permanente da demanda e, conseqüentemente, criador de empregos, é uma realidade empírica observável em alguns países em vias de desenvolvimento.

1 - O que é um modelo de desenvolvimento da especialização flexível?

Foi em 1984, com a publicação do bastante original livro de M. Piore e C. Sabel (1989) **The second industrial divide: possibilities for prosperity**, que o termo "especialização flexível"¹ apareceu pela primeira vez. Em um nível macroeconômico, a especialização flexível sublinha o deslocamento do sistema dominante da produção de massa, onde os mercados estáveis, as reduções do custo dos fatores e as economias de escala são variáveis-chave, rumo a mercados em permanente mutação do ponto de vista qualitativo e mais diversificados e aos processos de produção nos quais a flexibilidade e a inovação possuem um papel central. Nesse nível microeconômico, ou no nível da empresa, a especialização flexível é usada para captar um novo tipo de organização industrial, capaz de fazer face à evocação crescente e à exigência de flexibilidade, que seria caracterizado especialmente pela fabricação de artigos variados destinados a mercados mutantes e produzidos por operários polivalentes por intermédio de equipamentos flexíveis (RASMUSSEN, SCHMITZ, VAN DIJK, 1992).

A reflexão de M. Piore e C. Sabel desenvolvida em **The second industrial divide** constitui o ponto de partida deste artigo. Ao final do exame aprofundado dessa obra, duas constatações impõem-se.

Em primeiro lugar, verificamos que a crise econômica na qual mergulhou o ocidente industrializado a partir do início dos anos 70 constitui, evidentemente, a preocupação central dos inventores da especialização flexível.

¹ Na tradução francesa de **The second industrial divide: possibilities for prosperity**, o conceito **flexible specialisation** foi traduzido por especialização flexível; e continuaremos a utilizar essa tradução na sequência deste texto.

Sem insistir sobre as circunstâncias que levaram a tais problemas econômicos, os autores, ao cabo de sua argumentação, apelam por uma reconversão das empresas da produção em série, então em dificuldade, aos princípios organizacionais da especialização flexível. Assim sendo, o primeiro *status* que M. Piore e C. Sabel atribuem à especialização flexível é o de ser uma estratégia de saída para a crise da produção em série, que só se poderia desenvolver a partir dos vestígios da produção de massa.

Em segundo lugar, observamos que M. Piore e C. Sabel não vêem a possibilidade da especialização flexível para os países em vias de desenvolvimento. Se esta última deve conhecer uma expansão, isso acontecerá apenas nos países ocidentais industrializados, afirmam os autores. Existe, de forma evidente, uma negligência dos países em vias de desenvolvimento, e o mínimo que poderíamos dizer é que a especialização flexível não deveria ser adotada por esse tipo de países (POON, 1988).

Pensamos que a especialização flexível não é exclusiva dos países comumente classificados como industriais; ela pode ser estendida aos países em vias de desenvolvimento, que não conheceram, ou conheceram de forma precária, a produção em série, e pode constituir, para um certo número deles, um modelo de desenvolvimento estruturador. É justamente o que nos propomos mostrar no presente texto, apoiando-nos no caso de El Jem, na Tunísia, onde a especialização flexível já está em andamento...

1.1 - O modelo de desenvolvimento da especialização flexível: uma articulação entre um paradigma tecnológico e uma estrutura de regulação inerente

Se, como havíamos mostrado anteriormente, a especialização flexível era inicialmente encarada como uma simples estratégia de saída da crise da produção em série, na nossa opinião se trata, mais fundamentalmente, de um modelo de desenvolvimento; vale dizer, ela seria, no sentido dado por Courlet e Pecqueur (1992), a associação de dois elementos complementares:

- um paradigma tecnológico, que remete aos grandes princípios que governam a produção e a organização do trabalho ao nível da empresa e entre as empresas; e

um sistema de regulação, que remete, por sua vez, "(...) à combinação das formas de ajustes das antecipações e dos comportamentos contraditórios dos agentes individuais aos princípios coletivos que governam os modos de produção e os modos de vida" (COURLET, PECQUEUR, 1992, P.83).

O que são, mais exatamente, cada um desses pilares constitutivos do modelo de desenvolvimento da especialização flexível?

O paradigma tecnológico

De maneira sintética, os princípios que governam a organização do trabalho e da produção pregados pelo modelo de desenvolvimento da especialização flexível respondem a duas exigências essenciais: a flexibilidade e a inovação.

A nova configuração dos mercados, caracterizada por uma demanda qualitativamente instável e volátil, constitui a base sobre a qual o modelo de desenvolvimento da especialização flexível repousa. Esse modelo não é encarável e teoricamente aceitável senão mediante tais condições de mercado. Nesse contexto particular, o modelo que nos interessa leva as empresas a perseguirem duas estratégias de produção complementares. A primeira consiste em seguir, de forma permanente, os deslocamentos da demanda para os produtos dos concorrentes sobre os quais se "lançam" os consumidores, graças a um cuidadoso acompanhamento da evolução dos mercados. A segunda estratégia tem por objetivo lançar, regularmente, produtos novos e/ou com características renovadas, a fim de atrair a demanda pela originalidade. Seja qual for a estratégia utilizada, resta para os empresários a obrigação imperativa de produzirem, incessantemente, novos produtos, tão rapidamente quanto possível. Para adaptar-se continuamente às variações qualitativas da demanda, vários princípios organizacionais são, desde logo, propostos pelo modelo de desenvolvimento da especialização flexível. Podemos resumi-los da seguinte forma:

- a) utilização de uma tecnologia flexível que se materializa por máquina de uso geral (ou ainda flexível), permitindo passar rapidamente de um produto para outro, sem que o equipamento produtivo precise passar, a cada mudança de modelo, por uma imobilização ou por modificações mecânicas fundamentais;

- b) utilização de uma mão-de-obra qualificada e polivalente, com uma integração das tarefas manuais e intelectuais;
- c) colaboração permanente entre os diversos níveis hierárquicos da empresa no campo da inovação do produto, o que implica uma hierarquia em princípio horizontal;
- d) fluidez das relações produtivas entre as diferentes unidades de produção do sistema de especialização flexível, a fim de responder prontamente às variações qualitativas permanentes da demanda.

Para a adoção desses princípios organizacionais de base, a firma deve possuir a faculdade de se adaptar à nova configuração que esteja prevalecendo nos mercados. Dito de outra forma, ela deve estar apta a fabricar produtos personalizados e/ou em pequenas quantidades (cuja gama diversificada muda constantemente), produtos estes destinados a segmentos específicos do mercado. E, para realizar um artigo sob medida, uma estreita colaboração entre a firma e o cliente revela-se fundamental, segundo as palavras de V. Capecchi (1990).

Assim, como mostram P. Hirst e J. Zeitlin (1991), sob o regime da especialização flexível, a mão-de-obra polivalente e o equipamento "universal" podem reduzir o custo da personalização dos produtos através de economias de variedade², o que permite estender o mercado para bens diferenciados, facilitando, em seguida, novos investimentos nas tecnologias flexíveis, que se traduz, novamente, por uma redução do preço de produtos personalizados, por uma extensão do mercado, etc. Enfim, a concorrência na especialização flexível é mais baseada na qualidade, na concepção e na inovação do que no critério preço; e, a fim de atingir esses objetivos, a especialização flexível desenvolve novas formas de descentralizar o controle em favor dos produtores imediatos e privilegia as relações de cooperação, a longo prazo, entre os fornecedores, os clientes e os concorrentes (MURRAY, 1991).

² "Existem economias de variedade positivas, quando uma empresa sozinha pode produzir uma quantidade determinada de cada série de bens a menores custos que uma combinação de firmas separadas, cada uma delas fabricando um único bem em um determinado nível de produção." (BAILEY, FRIEDLAENDER, 1982, p. 1026).

A estrutura de regulação

Esta constitui a segunda componente essencial da especialização flexível enquanto modelo de desenvolvimento e tem por vocação garantir o sucesso ou, pelo menos, o bom funcionamento deste último. Na realidade, verifica-se que essa estrutura de regulação é indispensável tanto a nível local quanto a nível macroeconômico.

A microrregulação é incontestavelmente o ponto mais estudado por M. Piore e C. Sabel. Segundo eles, o problema crucial da microrregulação na especialização flexível é equilibrar a cooperação e a concorrência entre as unidades de produção, de modo a encorajar a inovação permanente. Em outros termos, trata-se, de forma absoluta, de orientar a competição no sentido da inovação, para evitar a guerra dos preços, que acarretará especialmente uma exploração da mão-de-obra e, conseqüentemente, uma tensão social, uma queda da qualidade e, finalmente, uma explosão do sistema de produção.

Essa microrregulação pode se realizar através das práticas sociais, dos valores morais, das regras mais formais e graças às instituições locais (associações de empregadores, associações setoriais, associações de comércio, cooperativas, sindicatos de crédito, sindicatos de comércio, governos locais, instituições religiosas, etc.). No que diz respeito às instituições locais, elas representam um papel fundamental na resolução dos conflitos entre agentes locais, o controle da qualidade dos produtos e o fornecimento de certos serviços que beneficiam a coletividade (créditos, fornecimento de matérias-primas e comercialização dos produtos).

Entretanto, como sublinha H. Schmitz (1990), as iniciativas locais podem ser rapidamente aniquiladas por políticas macroeconômicas e, mais particularmente, as orientações de que estas dependerão do ponto de vista do conhecimento de como será satisfeita a demanda: se por importações ou através da produção local, o que nos leva ao problema bastante delicado da macrorregulação em um modelo de desenvolvimento da especialização flexível.

Em matéria de macrorregulação, M. Piore e C. Sabel detiveram-se pouco nesse assunto e parecem mesmo afirmar que a macrorregulação é menos vital na especialização flexível do que na produção de massa. Isso faz com que D. Leborgne e A. Lipietz venham a dizer que as teorizações econômicas da especialização flexível professam uma negligência e até um desdém em relação ao

problema de macrocoerência. Ora, para que o modelo de desenvolvimento da especialização flexível possa funcionar corretamente e mesmo estender-se, é necessário que a estrutura macroeconômica lhe seja favorável; esta última deve corresponder concretamente às diferenças políticas implantadas pelo Estado Central. Assim, nos quadros dos PVD, a política macroeconômica tem um papel bastante importante a representar na regulamentação das importações, para não prejudicar o desenvolvimento da produção local e o abastecimento de matérias-primas (de máquinas ou peças), indispensáveis ao sistema produtivo, no fornecimento de recursos financeiros, na sustentação das pequenas empresas (ajudando-as na prospecção de novos mercados e também encorajando a inovação), etc. Em suma, é preciso uma gestão rigorosa e estratégica da abertura no caso dos PVD.

Finalmente, como mostraram um certo número de autores,³ a especialização flexível pode verificar-se, em certos casos, bastante retrógrada, no sentido em que se traduz, para uma parte da mão-de-obra, como más condições de trabalho e baixos salários. E, para que a especialização flexível não se torne totalmente "pró capital", o Estado deve intervir novamente, a fim de assegurar que o desenvolvimento desta não se faça às expensas da mão-de-obra (MURRAY, 1989).

1.2 - O modelo de desenvolvimento da especialização flexível — um modelo que pode assumir várias formas e ser menos estrito aos países em vias de desenvolvimento

M. Piore e C. Sabel evocam, em seu livro, quatro formas de especialização flexível históricas e contemporâneas:

- os conglomerados regionais, formados por um núcleo de pequenas empresas especializadas em uma fase específica da produção e reunidas, entre si, por relações complexas de concorrência e cooperação;

³ Pensamos particularmente em autores como A. Pollert (1988), F. Murray (1987), A. Amin (1989) e G. Thomson (1989).

- as federações de empresas, compostas de pequenas e médias empresas, especializadas nas mais diversas fases da produção e ligadas, entre si, por laços familiares;
- a fábrica reagrupando ateliês artesanais;
- a firma solar, que é uma estrutura na qual os fornecedores e/ou subsidiários gravitam ao redor de uma empresa de grandes proporções.

H. Schmitz sintetiza, de uma certa maneira, as diversas formas de especialização flexível em três grandes variantes:

- a variante da grande empresa, na qual a especialização flexível se manifesta quando grandes empresas se engajam em processos de descentralização interna, que desemboca em um conjunto de unidades especializadas semi-autônomas;
- a variante da pequena empresa, onde a especialização flexível provém do agrupamento de pequenas empresas e de uma forte divisão do trabalho entre elas (as pequenas empresas devem ser geograficamente e/ou setorialmente concentradas e devem manter, entre si, estreitas relações); e
- a variante que agrupa, ao mesmo tempo, a grande e a pequena empresa, na qual a especialização flexível procede de uma organização da produção, onde os pequenos subsidiários trabalham para grandes empresas em razão de sua competência e de sua especialização.

No caso dos PVD, a forma de especialização flexível teoricamente mais encarada é, segundo A. S. Morris e S. Lowder (1992), mais próxima do modelo da África do Sul do que das indústrias flexíveis de alta tecnologia da Califórnia. Em outros termos, no contexto dos PVD, o que importaria seria antes a variante da pequena empresa marcada por uma concentração geográfica de pequenas empresas e de ateliês artesanais que atuam em um mesmo setor de atividade (ou em setores próximos), que se imporá no contexto dos PVD.

Além dos diferentes aspectos que pode tomar o modelo de desenvolvimento da especialização flexível, existem várias razões que fazem pensar que o último modelo é mais adequado para as situações dos PVD do que aquele da produção em série. Longe de apresentar uma lista exaustiva, apresentaremos, aqui, apenas as razões que nos parecem emergir mais frequentemente na literatura especializada.

Primeiramente, a maioria dos PVD dispõe de um mercado interno de pequenas proporções, que tem, seguidamente, constituído um obstáculo à lógica da produção de massa. Com efeito, com a produção de massa, há uma necessidade imperiosa de vender esses produtos fabricados em massa a mercados capazes de absorvê-los, a fim de reduzir os custos unitários de produção através da economia de escala. Ora, se o mercado é de pequenas proporções, será impossível vender em massa, e isso terá como resultado o aumento dos custos de fabricação, que se tornam proibitivos em relação à concorrência. Em revanche, a especialização flexível não exige vastos mercados para funcionar com eficácia. A tônica colocada nesse modelo de desenvolvimento para uma demanda cada vez mais fragmentada e para segmentos de mercado satisfeitos por pequenos volumes de produção suprime uma das barreiras fundamentais ao desenvolvimento industrial dos PVD (LYBERAKI, 1988).

Além das pequenas proporções do mercado interno, os PVD distinguem-se, igualmente, pela presença, nesses países, de um número de pequenas e muito pequenas empresas, freqüentemente artesanais, aliás. Se a pequena empresa e seu pequeno volume de produção foram negligenciados pelos promotores da produção de massa, que a consideravam como uma espécie de resíduo (AEROE, 1992), esta tem, em revanche, um papel central na teorização da especialização flexível. Com efeito, antes de mais nada, a especialização flexível evidencia a capacidade da pequena empresa de responder rapidamente às mudanças permanentes que afetam os mercados e mostra que a pequena empresa pode revelar-se mais competitiva em um contexto onde a demanda é qualitativamente volátil. Em suma, a pequena proporção das unidades de produção que evoluem nos PVD está longe de constituir uma barreira na lógica da especialização flexível.

Por outro lado, se nos referirmos aos diferentes casos empíricos da especialização flexível e, particularmente, àqueles da Europa do Sul ("Terceira Itália" e Portugal), constata-se uma predominância de setores que se poderiam qualificar de "tradicionais" (têxtil/vestuário, couros/calçados e mecânica, sobretudo). Ora, a estrutura industrial dos PVD é freqüentemente baseada nesses setores, o que faz pensar, novamente, que a especialização flexível poderia encontrar, numa parte desses países, um terreno menos antagonista à sua expansão. Todavia, como sublinha A. Lyberaki, dispor de setores tradicionais não é suficiente, é preciso, também, uma experiência

industrial longa. Assim, partindo do princípio de que não há setores em declínio, mas produtos em declínio e modos ineficazes de produzi-los, alguns PVD poderiam aproveitar a ocasião para modernizar seus setores tradicionais, reestruturando-se nos caminhos da especialização flexível (LYBERAKI, 1988).

Um outro fator que sugere que a especialização flexível é teoricamente encarável para certos PVD, é a existência, nestes últimos, de uma mão-de-obra que é certamente abundante, mas que é, sobretudo, qualificada. A dominação dos artesãos e o caráter instável da demanda (no plano quantitativo) explicam, em grande parte, o fato de que as qualificações são elevadas e extensas, o que ainda é mais importante no caso dos PVD — tendo uma tradição artesanal antiga de várias décadas. Se essa "policompetência" é, segundo M. Piore e C. Sabel, uma fonte de dinamismo potencialmente mobilizável no campo da inovação, ela se mostra também indispensável para o domínio das máquinas flexíveis, sem as quais, aliás, não seria possível que houvesse respostas rápidas e economicamente viáveis às flutuações incessantes dos mercados.

Finalmente, a maioria dos trabalhos realizados sobre a especialização flexível insistem sobre o papel fundamental que representam as estruturas sociais, culturais e institucionais para o bom funcionamento das formas localizadas na especialização flexível. Essas estruturas de microrregulação têm, como havíamos mostrado anteriormente, por vocação principal, orientar a competição no sentido da inovação. Os PVD são, quanto a isso, fortemente marcados pela persistência das tradições, e o sentimento de pertencimento a uma comunidade étnica, familiar ou religiosa é neles fortemente desenvolvido. Tal fato parece ser novamente uma vantagem na perspectiva de uma economia local baseada na especialização flexível, a partir do momento em que já existe um suporte para a microrregulação. A. Lyberaki (1988) chega mesmo a afirmar que esses países têm uma relativa vantagem em relação às economias ocidentais industriais, no que diz respeito à sobrevivência e à perpetuação de tais tradições e laços comunitários.

Finalmente, o que gostaríamos de exprimir neste parágrafo caberia em uma única frase: certas características dos PVD, que eram obstáculos ao modelo da produção de massa, já não o são no modelo de desenvolvimento da especialização flexível. R. Murray (1992) vai ainda mais longe afirmando que a especialização flexível transforma as barreiras clássicas da modernização em verdadeiros potenciais para industrialização.

Esta primeira parte do artigo tem por objetivo definir o que se convencionou chamar de modelo de desenvolvimento da especialização flexível. Este último modelo, que caracteriza o funcionamento dos distritos industriais contemporâneos (aqueles da "Terceira Itália", da França, da Espanha, de Portugal, da Dinamarca, da Alemanha, etc.), permitiu uma expansão econômica sobre os territórios, nos quais apareceu concretizando-se notadamente por um desenvolvimento do emprego. Apoiando-se no território de El Jem (Tunísia), a segunda parte desta reflexão tenta mostrar que o modelo de desenvolvimento da especialização flexível constitui, igualmente, uma realidade observável para certas regiões dos PVD e se revela pelo menos benéfica do ponto de vista do emprego.

2 - A indústria de artefatos de couro de El Jem⁴

A indústria de artefatos de couro de El Jem é recente e conhece, atualmente, um desenvolvimento que se desenrola segundo os princípios organizacionais pregados pelo modelo de desenvolvimento da especialização flexível. Além de sua originalidade, esse modo de organização da produção observado a nível da Cidade de El Jem mostra um certo número de vantagens, das quais uma nos parece essencial: ele é criador de emprego. Mas, antes de nos consagrar a essa forma particular de organização produtiva, é preciso que apresentemos, de modo geral, o território de El Jem.

2.1 - Apresentação da Cidade de El Jem e nascimento da indústria local de artefatos de couro

Situada na Tunísia, no litoral leste, na região de Mahdia, o Município de El Jem abriga uma população que atinge aproximadamente 17.000 pessoas. Reputada na Tunísia por ser um centro tradicional de fabricação de uma categoria particular de tapetes, o *mergoum*, a Cidade de El Jem é

⁴ As observações formuladas nesta segunda parte do artigo provêm de uma pesquisa de campo realizada em El Jem, em 1994, por M. Bel e por mim mesmo.

geograficamente posicionada sobre um eixo viário estratégico (GP1), no cruzamento de duas vias:

- a primeira delas liga Sfax a Sousse, ou seja, a segunda à terceira cidade do país do ponto de vista industrial;
- a segunda liga a região de Sahel⁵ à Cidade de Kairouan⁶.

Talvez em razão dessa situação geográfica tão positiva, o Município de El Jem é conhecido, em todo o país, por ser um território onde a população dos comerciantes é extremamente dinâmica.

Do ponto de vista demográfico, a Cidade de El Jem, na qual a pobreza é praticamente inexistente, conta com uma população jovem importante: dois terços, aproximadamente, dos habitantes dessa cidade têm menos de 30 anos. Enfim, não podemos omitir o fato de que a agricultura, com especialmente seus 485.000 pés de oliveiras e suas 12 fábricas de óleo, constitui uma atividade que permitiu gerar fundos substanciais, que muitos empresários de El Jem utilizaram inicialmente em sua aventura industrial.

Uma vez feita essa rápida apresentação da Cidade de El Jem, interessa-nos agora a maneira como a indústria de artefatos de couro de El Jem nasceu. Nesse campo, graças a nossa investigação no próprio território considerado e aos numerosos encontros realizados com diferentes responsáveis locais, parece que a indústria de artefatos de couro apareceu em El Jem há mais ou menos 20 anos, com a instalação, nessa cidade, de um centro de formação (público). Esse centro de formação, que se propunha a formar jovens estagiários na fabricação de calçados, permitiu a alguns abrir, em El Jem, ateliês de produção de calçados, a partir da segunda metade do anos 70. E, quando esse centro não estava fornecendo empresários, ao menos ofereceu, aos industriais do calçado instalados, uma mão-de-obra já formada. Apesar dos esforços desse centro de formação, a fabricação do calçado jamais conseguiu desenvolver-se de forma substancial em El Jem; e, hoje, essa atividade é quase inexistente na paisagem econômica dessa cidade. Na falta do desenvolvimento e da prosperidade, segundo os responsáveis locais, uma parte importante dos empresários do calçado passou, então, aos artefatos de couro.

⁵ Sahel é uma região que se estende sobre o litoral leste entre o Golfo de Mammamet (ao norte) e o Golfo de Gabès (no sul) e é delimitada ao norte pela Cidade de Sousse, ao sul por Sfax e no interior pelas terras do Kairouan.

⁶ A Cidade de Kairouan é a capital tunisiense da tecelagem de tapetes.

A segunda explicação fundamental que permite compreender o nascimento da indústria de artefatos de couro nessa cidade está ligada ao fechamento de uma grande empresa que lá se havia implantado no final dos anos 70. Com efeito, a SOMARC, que fabricava mais exatamente roupas de couro, foi obrigada a pôr fim às suas atividades em 1987, em seqüência a dificuldades econômicas que não haviam conseguido resolver. Após essa cessação das atividades, várias dezenas de habitantes de El Jem se encontraram bruscamente sem emprego. Tendo adquirido, ao longo de sua estada na SOMARC, notórias competências no campo do vestuário em couro, um número importante deles decidiu criar seu próprio ateliê de produção. A partir de um empréstimo bancário, mas sobretudo de suas próprias economias unidas a fundos familiares, adquiriram, então, máquinas de costura usadas junto a sociedades das Cidades de Tunis, Sousse e Sfax particularmente engajadas num movimento de renovação de seus equipamentos produtivos. Bastava-lhes, em seguida, encontrar um pequeno local, muitas vezes indissociável de sua residência, adquirir um pequeno estoque de matérias-primas e confeccionar algumas peças de vestuário de couro. Durante os primeiros passos, freqüentemente os novos empresários evoluíam sozinhos, sem contratar pessoal. Apenas quando a atividade se havia desenvolvido sensivelmente e a rede da clientela já estava estruturada, eles, então, agregavam a seus ateliês os serviços de jovens aprendizes. Depois de os primeiros investidores privados da indústria de artefatos de couro de El Jem terem mostrado a via a seguir e a viabilidade econômica dessa tal atividade, os primeiros formados por esses pioneiros e os imigrantes de retorno ao país vieram juntar-se à lista dos industriais de artefatos de couro na Cidade.

Assim sendo, hoje, El Jem abriga, em média, mais de 150 ateliês de artefatos de couro, abertos continuamente durante o ano, dos quais 130 evoluíram de maneira clandestina. Mesmo se esse número pode parecer, *a priori*, negligenciável, ele representa entre 500 e 1.500 empregos (ou seja, de 10% a 24% da população ativa de El Jem em 1994) e faz dessa atividade a primeira profissão industrial na Cidade de El Jem. Considerando-se o caráter recente da indústria de artefatos de couro de El Jem, é bem pouco provável que esse novo setor industrial conheça ainda um desenvolvimento ao longo dos próximos anos. No plano nacional, os tunisienses já associam El Jem à fabricação do vestuário em couro, o que constitui um sinal do dinamismo da indústria dos artefatos de couro na Cidade.

2.2 - Características organizacionais da indústria de artefatos de couro de El Jem

A indústria dos artefatos de couro nessa cidade é uma atividade sazonal, que conta com dois períodos distintos durante o ano:

- a estação fria, que se estende de setembro a janeiro, durante a qual a produção é destinada principalmente aos tunisienses em geral; e
- a estação turística, que começa em abril e só vai terminar em agosto, durante a qual a produção é essencialmente destinada à satisfação da demanda turística.

Essa atividade ocupa, em média, sobre o território considerado, uns 150 ateliês, que trabalham intensamente ao longo do período "quente" e lentamente durante a estação "fria".

A pesquisa que foi realizada no território de El Jem permite-nos chegar a um certo número de características desse território, que se adaptam com o paradigma tecnológico do modelo de desenvolvimento da especialização flexível. Quais são, então, essas características?

A flexibilidade intra-firma e as economias de escopo

Do ponto de vista dos recursos produtivos humanos e de materiais empregados no interior de cada um dos ateliês de El Jem, é necessário constatar que eles se distinguem por sua grande "flexibilidade".

Para produzir os diversos artigos de couro, os empresários que nos interessam utilizam, em primeiro lugar, uma tecnologia que pode ser qualificada de flexível. Com efeito, as máquinas de costura usadas por esses produtores locais permitem confeccionar toda uma pluralidade de produtos, a mudança do artigo opera-se quase instantaneamente e não necessita de uma modificação fundamental nesse tipo de equipamento. Quando muito, é necessário, por vezes, trocar o diâmetro da agulha a ser empregada, caso a espessura do couro varie, assim como o tipo de costura a aplicar no modelo que se projeta fabricar. Nestes últimos casos, então, o tempo de imobilização da máquina de costura é curto.

No caso de um equipamento produtivo dessa natureza, é possível confeccionar toda uma pluralidade de mercadorias, que vão do campo do

vestuário (casacos e paletós em couro) a toda sorte de acessórios, como pastas, sacolas, carteiras, niqueleiras, estojos, bolsas de mão, etc.

Além da flexibilidade do equipamento utilizado, os ateliês de produção de artefatos de couro de El Jem utilizam-se de uma mão-de-obra jovem local, na maioria feminina, que se caracteriza principalmente pela polivalência. Essa "policompetência" é observável, por um lado, a nível das diferentes fases da produção intra-firma e, por outro, a nível das operações efetuadas apenas na máquina de costura.

Geral e esquematicamente, em cada uma das unidades de produção consideradas, a atividade produtiva segue três etapas sucessivas: o corte, as costuras de montagem e as operações de acabamento. O corte é uma operação que consiste em cortar as matérias-primas (peças de couro recebidas dos curtumes do país) seguindo moldes de papelão ou metal previamente constituídos; o objetivo disso é fornecer todas as partes que vão compor o futuro produto final. Vem em seguida o que os profissionais chamam de costuras de montagem, que consistem em juntar os componentes obtidos quando do corte e fixar sobre a "carcaça" assim realizada os enfeites (botões, fechos, etc.) e em forrar a parte interna dos artigos de couro que estão sendo fabricados especialmente com tecidos de diferentes naturezas. O último estágio da produção é consagrado ao aumento do valor acrescido do produto confeccionado, melhorando-lhe a aparência final (brilho), sua resistência ao calor e à humidade, seu caimento, etc. Em resumo, esta última etapa pode resumir-se a operações de acabamento, cujo número é variável segundo a categoria de artigos fabricados e o segmento do mercado para o qual essa pequena série produzida se destina. Ao longo de nossa investigação no território de El Jem, observamos que o recurso humano que trabalha nesses ateliês de artefatos de couro nessa cidade raramente fica ligado a uma tarefa precisa e única. Ao contrário, segundo as palavras dos próprios empresários locais, o pessoal utilizado é submetido à obrigação de trabalhar em diversas fases da produção:

- por um lado, porque o volume de trabalho cotidiano se dá de forma irregular entre os postos de trabalho, o que obriga os empresários a colocarem, constantemente, seus efetivos em diferentes operações,

que, para serem realizadas rapidamente, requerem a participação de uma quantidade mínima de pessoal;⁷

- por outro lado, em razão do forte *turn over* dos operários e das operárias, que se traduz por falhas repentinas que implicam substituição imediata, sob o risco de bloquear o processo de produção e/ou de atrasar perigosamente a entrada no mercado da série de artigos destinada a satisfazer a demanda conjuntural.

Em suma, a capacidade de exercer indiferentemente várias funções no seio de uma mesma unidade de produção é uma garantia preciosa de pronta satisfação a uma demanda instável.

Esse tipo de polivalência evidencia as capacidades múltiplas dos trabalhadores da indústria de artefatos de couro em El Jem de executarem essas diferentes operações em uma mesma máquina de costura. Neste último caso, é fato que as costuras de montagem diferem sensivelmente segundo os objetos e as peças de vestuário a serem realizadas, sua posição, face interna ou face externa do objeto; a espessura do couro utilizado; o objeto sobre o qual a costura vai ser realizada; a resistência das costuras que o empresário deseja conseguir; etc. Em outros termos, existe uma imensa variedade de costuras possíveis que podem ser efetuadas no campo da indústria do artefato de couro, como, aliás, na confecção em geral, que o pessoal já formado domina globalmente. A simples questão da costura evidencia, portanto, a polivalência do recurso humano.

Se os equipamentos são flexíveis e se a mão-de-obra empregada na indústria do artefato de couro da Cidade de El Jem se caracteriza por seu nível elevado de qualificação, assim como pela sua preciosa polivalência, é para responder a circunstâncias ambientais extremamente particulares. Efetivamente, foi em mercados pequenos, estáveis e frágeis do ponto de vista qualitativo que o setor do artefato de couro evoluiu na Tunísia. O ciclo de vida dos produtos é curto, tanto mais que o efeito moda desempenha nisso um papel importante. Assim, para determo-nos apenas nos artigos do vestuário, a cada estação é indispensável modificarmos os modelos produzidos, de forma a permanecerem, constantemente, nas tendências

⁷ A título de ilustração, quando uma nova série deve ser realizada, o empresário mobiliza a maioria de seu pessoal para a fase de corte. Inversamente, quando as diferentes costuras de montagem são realizadas e os primeiros produtos acabados aparecem, o patrão destina, então, uma parte de seu efetivo para as operações de acabamento.

impostas pela moda. Em um tal ambiente, a flexibilidade dos recursos produtivos é um imperativo para quem deseja produzir ficando dentro das normas de viabilidade econômica⁸. Essa obrigação de mudar constantemente os modelos impõe-se ainda mais pelo fato de que a concorrência é forte e que a cópia das novidades é uma prática bastante habitual. Logo, para diferenciar-se da concorrência e atrair a demanda para seus produtos, existe a necessidade imperativa de serem criados, constantemente, novos modelos e, pela força das circunstâncias, de submeter toda a sua gama de produtos a uma renovação freqüente.

Definitivamente, o equipamento flexível e a mão-de-obra polivalente representam o que J. Panzar e R. Willig, assim como E. Bailey e A. Friedlaender (1982), chamam de *sharable inputs*, ou seja, os fatores de produção que, uma vez fornecidos pela fabricação de um produto determinado, permanecem disponíveis (seja totalmente, seja parcialmente) para a produção de outros produtos. Esses dois fatores de produção conferem "economias de escopo" (*economies of scope*) à produção mista de diversos artigos de couro.

A flexibilidade externa e as economias de aglomeração

Se a flexibilidade no interior de um ateliê de artefatos de couro é garantida graças ao emprego de recursos produtivos qualitativamente flexíveis, existe no território de El Jem um outro tipo de flexibilidade que pode ser qualificado de externo, pois é gerado por elementos situados fora da unidade, mas permanecem, todavia, concentrados em El Jem.

Em matéria de subcontratações, parece que as cooperações, nesse campo, entre as unidades de produção concentradas em um espaço considerado, não são tão desenvolvidas; particularmente, no momento atual, com o mercado tunisiense muito menos ativo e uma concorrência local cada vez mais difícil. Não se trata, de forma alguma, de uma autarquia, na qual uns e outros se confinariam. Bem ao contrário, temos observado laços

⁸ Com efeito, é impossível que uma atividade econômica se mantenha viável, se cada vez que um modelo tiver de ser modificado for preciso mudar os equipamentos produtivos e reciclar o pessoal. Em um quadro onde os modelos não duram mais que alguns meses, o amortecimento do equipamento produtivo revela-se irrealizável, tanto mais pelo fato de que as séries fabricadas são curtas.

produtivos que colocam em relação direta as unidades dos artefatos de couro (pouco importa que pertençam, ou não, ao setor formal ou ao setor informal) e uma esfera de trabalhadores à domicílio que evolui à margem de qualquer regulamentação legal. Esse último tipo de parceria é solicitado pelos poderosos locais, seja para absorver uma parte da demanda que as unidades da indústria de artefatos de couro não consegue satisfazer por falta de uma capacidade produtiva suficiente, seja para realizar operações específicas em artigos de couro ainda não acabados. Entre essas múltiplas operações específicas realizadas por esses trabalhadores e trabalhadoras a domicílio, convém mencionarmos notadamente, as operações de acabamento, assim como aquelas que necessitam de um determinado ferramental para fixar os diversos sistemas de fecho e de presilhas (rebites, por exemplo).

No primeiro caso de subcontratação, o motivo da colaboração reside na vontade de utilizarem-se as capacidades de produção disponíveis nas proximidades quando insuficientes no âmbito do ateliê: é a subcontratação por capacidade. O segundo tipo de subcontratação é motivado por equipamentos e por conhecimentos técnicos não presentes na unidade e/ou mais desenvolvidos fora dela, nas cercanias: é a subcontratação por especialização. Mesmo esta fornecendo capacidades excedentes ou notórias competências, mobilizáveis a qualquer instante, o que devemos reter sobre essa esfera de trabalhadores a domicílio de El Jem é que ela permite às unidades da indústria de artefatos de couro uma flexibilidade externa, indispensável para reagir às flutuações qualitativas incessantes da demanda. Isso ocorre porque os laços da subcontratação se fazem e se desfazem rapidamente; o que é tanto mais evidente no caso de El Jem, onde as cooperações se estabelecem entre atores que agem clandestinamente, ou seja, fora de qualquer obrigação imposta pela lei.

Não saberíamos terminar essas observações consagradas à análise global do sistema produtivo local de El Jem sem assinalarmos ao leitor a existência de economias externas de aglomeração⁹. Com efeito, apesar da forte concorrência, que lança uns contra os outros, é preciso constatar que todo mundo se beneficia com economias externas de aglomeração, ligadas pelos menos à mão-de-obra e à informação, no que diz respeito ao *savoir-faire*.

⁹ C. Courlet e B. Pecqueur definem essas economias externas de aglomeração como "(...) economias de produção e de transação de que uma empresa pode beneficiar-se quando ela está inserida em uma aglomeração industrial suficientemente grande".

Os operários e as operárias da indústria de artefatos de couro que adquiriram essencialmente suas qualificações *in loco*, se caracterizam por uma grande mobilidade. Eles passam de um ateliê a outro bastante rapidamente, por um lado, porque são obrigados a fazê-lo¹⁰ e, por outro, porque a concorrência não hesita em propor melhores salários, quando a necessidade, em termos de recursos humanos, a obriga a isso. Pelo lado dos empregadores locais, isso se traduz por um *turn over* elevado, o que, à primeira vista, é complicado para os industriais de artefatos de couro de El Jem. Mas, se olharmos bem, esse movimento permanente de entrada e de saída na unidade de produção apresenta, apesar de tudo, sérias vantagens para a comunidade industrial local. Em primeiro lugar, na medida em que o recurso humano não cessa de enriquecer sua competência e seu *now-how* ao longo dessas passagens entre os diferentes empregadores locais; os empregadores locais não precisam dar uma formação à mão-de-obra, que já está amplamente formada. Em segundo lugar, a circulação dos operários e das operárias traduz-se, simultaneamente, por uma difusão gratuita do *savoir-faire* e dos segredos dos concorrentes, tanto no campo das técnicas de fabricação específicas quanto no das inovações dos produtos.

Conclusão geral

Ao cabo dessa reflexão, um certo número de observações conclusivas pode ser formulado.

O que aparece primeiramente é que a indústria de artefatos de couro em El Jem, que não existia há apenas 10 anos, conheceu um crescimento rápido, sobretudo alimentado pelo que se convencionou chamar de setor informal. Sem voltar à questão das condições que presidiram o seu nascimento, vamos contentar-nos em sublinhar o fato de que a sua expansão vem acontecendo em adequação ao paradigma tecnológico do modelo de desenvolvimento da especialização flexível. A exigência de flexibilidade intrafirma e entre as

¹⁰ Quando já não há trabalho com um empresário, o pessoal é obrigado a procurar um outro patrão, suscetível de fornecer-lhes trabalho: o que acontece, freqüentemente, aliás, na indústria de artefatos de couro da Cidade de El Jem.

empresas é satisfeita no caso examinado. Por outro lado, levando-se em conta o caráter recente da indústria de artefatos de couro de El Jem, foi observada uma ausência de estrutura formal de regulação microeconômica, o que não poderia significar, entretanto, a não-existência de mecanismos de regulação.

Em segundo lugar, se a indústria de artefatos de couro de El Jem pode ser considerada como um sistema de especialização flexível em formação, que não possui, ainda, estrutura oficial de regulação, seus resultados, em termos de criação de empregos, são incontestavelmente positivos. Muito além de seu aspecto numérico, o emprego em El Jem caracteriza-se, no plano qualitativo, por condições de trabalho difíceis¹¹; talvez seja esse o preço a ser pago, para adquirir as competências profissionais indispensáveis, por aqueles que queiram lançar-se na aventura do empresariado.

Bibliografia

- AEROE, A. (1992). New pathways to industrialisation in Tanzania: theoretical and strategic considerations. **IDS Bulletin**, v.23, p.15-20.
- AMIN, A. (1989). Flexible specialisation and small firms in Italy: myths and realities. **Antipode**, v.21, n.1, p.13-34.
- BAILEY, E., FRIEDLAENDER, A. (1982). Market structure and multiproduct industry. **Journal of Economic Literature**, p.1024-1048.
- BEL, M., HSAINI, A. (1994). Diagnostic local d'El Jem: l'Etat des lieux. **Rapport de Recherche**, IREP-D.
- CAPECCHI, V. (1990). A history of flexible specialisation and industrial districts in Emilia - Romagna. In: PYKE, F., BECATTINI, G., SENGENBERGER, W., eds. **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy**. Genève : ILLS. p.20-36.
- COURLET, C. (1990). Industrialisation et territoire: les systèmes productifs territorialisés. In: COLLOQUE. **Les districts industriels et la coopérations interfimes: enseignements et politiques à mettre en place**. Trois Rivières : Université du Québec.

¹¹ Particularmente no que tange ao setor informal, ou seja, para a grande maioria dos trabalhadores.

- COURLET, C., PECQUER, B. (1992). Les systèmes industriels localisés en France: un nouveau modèle de développement. In: BENKO, G., LIPIETZ, A., eds. **Les régions que gagnent, districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique**. Paris : PUF. p.79-101.
- HIRST, P., ZEITLIN, J. (1991). Flexible specialization versus post - fordism: theory, evidence and policy implications. **Economy and Society**, v.20, n.1, p.1-56.
- HYMAN, R. (1988). Flexible specialization: miracle or myth? In: HYMAN, R., STREECK, W., eds. **New technology and industrial relations**. Oxford : Basil Blackwell. p.48-60.
- JENSON, J. (1989). The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women. In: WOOD, S., ed. **The transformation of work? skill, flexibility and the labour process**. Londres : UNWIN HYMAN. p.141-155.
- JUDET, P. (1989). Secteur non structuré et développement industriel. **Notes et Etudes**, Cassie Centale de Coopérations Économiques, n.27.
- LOWE, M. S. (1988). The new flexible specialization: restructuring for capital or labor? The role the worker cooperative in restructuring in the U. K. **Geographical Papers**, Londres : University of Reading Whiteknights, n.102.
- LYBERAKI, A. (1988). **Small firms and flexible specialization in Greek industry**. L'Université de Sussex/ Institute of Development Studies. (These de doctorat).
- MORRIS, A. S., LOWDER, S. (1992). Flexible specialization: the applications of theory in a poor country context; leon, Mexico. **International Journal of Urban and Regional Research**, v.16, n.2. p.190-201.
- MURRAY, F. (1987). Flexible specialization in the "Third Italy" **Capital and Class**, n.33, p. 84-96.
- MURRAY, R. (1989). Benetton britain: the new economic order. In: HALL, S., JACQUES, M., eds. **New times: the changing face of politics in the 1990s**. Londres : Lawrence & Wishart. p.54-64.
- MURRAY, R. (1991). Flexible specialization and development banking in Jamaica. In: RAPPORT RÉALISÉ AU NOM DU GOUVERNEMENT JAMAICA POUR L'ORGANISATION DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DES NATIONS. IDS.
- PECQUEUR, B. (1992). Territoire, territorialité et developpement. In: COLLOQUE INTERNATIONAL INDUSTRIE ET TERRITOIRE. **Les systemes productifs localisés**. Grenoble.

- PIORE, M., SABEL, C. (1989). **Les chemins de la prospérité**: de la production de masse à la spécialisation souple. Paris : Hachette.
- POLLERT, A. (1988). Dismantling flexibility. **Capital and Class**, n.34, p.42-75.
- POON, A. (1988). **Flexible specialization and small size**: the case of caribbean tourism. Université de Sussex/ Science Policy Research Unit. (DRC discussion paper, n.57).
- RASMUSSEN, J., SCHMITZ, H., VAN DIJK, P. (1992). Exploring a new approach to small - scale industry. **IDS Bulletin**, v.23, n.3, p.2-7.
- SABEL, C. (1989). Flexible specialization and the re-emergence of regional economics. In: HIRST, P., ZEITLIN, J. eds. **Reversing industrial decline?** industrial structure and policy in Britain and her competitors. Oxford : BERG.
- SCHMITZ, H. (1990). Petites entreprises et spécialisation souple dans les pays en développement. **Travail et Société**, v.15, n.3, p.271-305.
- THOMSON, G. (1989). Flexible specialization industrial districts, regional economies: strategies for socialists? **Economy and Society**, v.18, n.4, p.527-545.

Abstract

The aim of this paper is to show that from the many potential solutions the flexible specialization model constitutes a promising industrialization route for the Third World. Starting off from the theoretical basis that ground this model, the author attempts to show that it does not contradict a certain number of specialities of the countries taken to belong to the Third World. Secondly, Tunisia's flexible specialization system, which is still being built up and has already achieved uncontested results in the creation of jobs, is analyzed.