



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
Programa de Pós-graduação em Sociedade, Ambiente e Território

DÉLCIO PEREIRA FORTES

DITANDO MODA:
ANÁLISE DO DESEMPENHO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO EM ESPINOSA – MG

Montes Claros – MG

2020



Délcio Pereira Fortes

**DITANDO MODA:
ANÁLISE DO DESEMPENHO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO EM ESPINOSA – MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sociedade, Ambiente e Território da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sociedade, Ambiente e Território.

Área de Concentração: Sociedade, Ambiente e Território.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vanessa Marzano Araujo.

Montes Claros – MG

2020

F738d Fortes, Dêlcio Pereira.
2020

Ditando moda: análise do desempenho do arranjo produtivo local da indústria do vestuário em Espinosa – MG / Dêlcio Pereira Fortes. Montes Claros, 2020.

193 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Área de concentração em Sociedade, Ambiente e Território, Universidade Federal de Minas Gerais / Instituto de Ciências Agrárias; Universidade Estadual de Montes Claros.

Orientador(a): Vanessa Marzano Araújo.

Banca examinadora: Iara Soares de França, Luiz Paulo Fontes de Rezende, Vanessa Marzano Araújo.

Inclui referências: f. 170-176.

1. Desenvolvimento regional. 2. Indústria têxtil. 3. Roupas – Confecção. I. Araújo, Vanessa Marzano. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Agrárias. III. Título.

CDU: 65.012

TERMO DE APROVAÇÃO

Décio Pereira Fortes

DITANDO MODA:

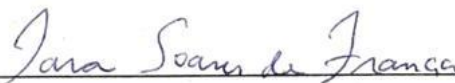
ANÁLISE DO DESEMPENHO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO EM ESPINOSA – MG

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sociedade, Ambiente e Território da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sociedade, Ambiente e Território.

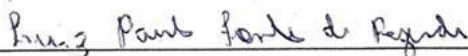
Área de Concentração: Sociedade, Ambiente e Território.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vanessa Marzano Araújo.

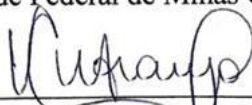
Dissertação aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof.^a Dr.^a Iara Soares de França
Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes



Prof. Dr. Luiz Paulo Fontes de Rezende
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG



Prof.^a Dr.^a Vanessa Marzano Araújo (orientadora)
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Montes Claros, 13 de maio de 2020.

Dedico este trabalho à minha saudosa e querida mãe,

Alice Pereira Fortes,

que sempre me incentivou nos estudos

e

que nos deixou em maio de 2009.

Foi ela quem me

ensinou a superar as dificuldades da vida

sem jamais perder a doçura.

AGRADECIMENTOS

Começo meus agradecimentos à minha esposa, amiga e companheira Leila Silveira, meu porto seguro com o qual sempre me atraquei nos momentos de dificuldades e turbulências dessa travessia.

Aos meus dois filhos, Maria Alice e Marcelo Antônio, dos quais usei e abusei na revisão dos textos, na correção da gramática, na observação da pontuação e formatação das tabelas.

À minha orientadora Dra. Vanessa Marzano Araujo, que de forma segura e diligente me conduziu e acompanhou na construção desse projeto, pesquisa de campo e elaboração da dissertação.

Aos meus dedicados professores do Mestrado e seus eminentes coordenadores, Flávia Maria Galizoni e Daniel Oliveira Coelho, que me prepararam durante todo o seu desenrolar com preciosos ensinamentos, mas principalmente por nos treinar a refletir, avaliar e praticar de forma autônoma o necessário distanciamento crítico de qualquer pesquisa científica.

A Unimontes e UFMG, que me proporcionaram a oportunidade de realizar esse sonho, aos funcionários do Instituto de Ciências Agrárias/ICA, sempre solícitos ao atender às nossas demandas, num clima de cordialidade e respeito.

Agradeço aos Professores Luiz Paulo Fontes de Rezende e Iara Soares de França, que participaram da minha banca de qualificação, na qual foram expressas contribuições valiosas que ajudaram a enriquecer meu trabalho, e também por participarem da banca de avaliação de minha dissertação.

Aos meus colegas de Mestrado, que sempre me apoiaram e me ajudaram em diversos momentos e dos quais guardarei as melhores recordações e gratidão para sempre.

Presto um agradecimento especial ao Gleisomar Oliveira, Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico e Industrial de Espinosa, que generosamente me guiou e abriu as portas das empresas de Espinosa para que eu pudesse realizar a pesquisa de campo. Agradeço também ao Sebrae/Norte e às empresas que representaram o APL da Moda de Espinosa nesse projeto, cujos gestores e/ou proprietários se prontificaram a responder nosso questionário e fornecer todos os dados solicitados durante as entrevistas.

Em resumo, manifesto minha gratidão a todos os que de alguma forma me incentivaram, me auxiliaram e me apoiaram, e principalmente a Deus por ter me concedido saúde, coragem e determinação para levar a cabo essa missão.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral investigar o Arranjo Produtivo Local (APL) do Vestuário no Município de Espinosa/MG, sua forma de organização, seu nível de maturidade, seus principais sujeitos e estrutura de governança local, analisando seu impacto econômico na região. Espinosa, fulcro do arranjo, é um pequeno município localizado no extremo norte do Estado de Minas Gerais, distante geograficamente dos grandes centros industriais e comerciais do País, sem apelos turísticos e culturais de destaque. A dissertação foi construída sob a ótica do desenvolvimento endógeno, das aglomerações de empresas e do papel que a inovação, a cooperação e a criatividade representam nas teorias do crescimento econômico. Quanto à metodologia, o estudo apresenta cunho exploratório/descritivo, baseado num processo de pesquisa quantitativa e qualitativa. Os instrumentos de coleta de dados foram levantamento bibliográfico e documental, observação direta e entrevistas, utilizando-se questionários semiestruturados, com os gestores das confecções, facções, empresários, lideranças e responsáveis pelos órgãos de apoio que compõem a governança do APL. O diagnóstico realizado pela pesquisa de campo, aliado às informações gerais sobre o segmento das confecções no Brasil e no mundo, permitiu traçar um quadro capaz de caracterizar a tipologia do arranjo, o papel da empresa âncora, o processo produtivo, o nível de competitividade, a forma de governança, as políticas públicas associadas, as oportunidades e ameaças que permeiam o APL. O estudo mostra que APL do Vestuário em Espinosa apresenta relevância significativa na economia da região, na atração e manutenção de empresas relacionadas entre si, na geração de emprego, inovações e remuneração média para o município.

Palavras-chave: Desenvolvimento regional. Indústria têxtil. Micro e pequena empresa. Confecção. Facção de roupas.

ABSTRACT

This dissertation's general objective is investigating the Local Productive Arrangement of Clothing in the Town of Espinosa – Minas Gerais State, its organization's way, its level of maturity, its main subjects and local governance structure, analyzing its economic impact in the region. Espinosa, the arrangement's fulcrum, is a small town located in the extreme north of Minas Gerais State, geographically distant from the major industrial and commercial centers in the country, without showy tourist and cultural appeals. The dissertation has been built from the perspective of endogenous development, the agglomerations of companies and the function of innovation, cooperation and creativity in the economic growth's theories. The study is qualitative, quantitative and descriptive. The instruments of data collection were bibliographic and documentary survey, direct observation and interviews, using semi-structured questionnaires, with the managers of the confections, factions, businessmen, leaders and people responsible for the support organizations that compose the Local Productive Arrangement governance. The diagnosis carried out by field, combined with general information about the clothing segment in Brazil and in the world, allowed to characterize the arrangement's type, the role of the anchor company, the production process, the level of competitiveness, the form of governance, the associated public policies, the opportunities and threats that permeate this Local Productive Arrangement. The study shows that Local Productive Arrangement of Clothing in Espinosa has significant relevance in the region's economy, in attracting and maintaining related companies, in generating jobs, innovations and average remuneration for the town.

Keywords: Regional development. Textile industry. Micro and small firm. Clothing industry. Faction.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	–	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABVTEX	–	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
ACE	–	Associação Comercial de Espinosa
ADENOR	–	Agência de Desenvolvimento da Região Norte de Minas Gerais
ADESEG	–	Agência de Desenvolvimento da Serra Geral
APL	–	Arranjos Produtivos Locais
ASPL	–	Arranjos e Sistemas Produtivos Locais
BA	–	Bahia
BNDES	–	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD	–	<i>Computer Aided Design</i>
CAGED	–	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAM	–	<i>Computer Aided Manufacturing</i>
CDL	–	Câmara de Dirigentes Lojistas
CODEMIG	–	Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais
COFINS	–	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	–	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CNAE	–	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNC	–	Comando Numérico Computadorizado
CNPJ	–	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COMTEXTIL	–	Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da Fiesp

CONSEG	–	Circuito de Oportunidades e Negócios da Serra Geral
CTM	–	Centro Tecnológico da Moda
DI	–	Distrito Industrial
ES	–	Espírito Santo
EUA	–	Estados Unidos da América
FENESP	–	Feira de Negócios de Espinosa
FGTS	–	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FHC	–	Fernando Henrique Cardoso
FIEMG	–	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIESP	–	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FJP	–	Fundação João Pinheiro
FNDE	–	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FOB	–	<i>Free On Board</i>
FNE	–	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
G	–	Grande
GG	–	Extra Grande
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	–	Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
IDH	–	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	–	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IEMI	–	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IMRS	–	Índice Mineiro de Responsabilidade Social
INSS	–	Instituto Nacional do Seguro Social

IE/UFRJ	–	Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
IPEA	–	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IRPJ	–	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISO	–	<i>International Organization for Standardization</i>
ISS	–	Imposto Sobre Serviços
LRF	–	Lei de Responsabilidade Fiscal
M	–	Médio
MDIC	–	Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior
MG	–	Minas Gerais
MPE	–	Micro e Pequena Empresa
NDI	–	Novos Distritos Industriais
NE	–	Nordeste
NR	–	Norma Regulamentadora
P	–	Pequeno
PB	–	Paraíba
PCP	–	Planejamento e Controle da Produção
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
PEA	–	População Economicamente Ativa
PH	–	Potencial Hidrogeniônico
PIA	–	Pesquisa Industrial Anual
PIS	–	Programa de Integração Social
PME	–	Pequena e Média Empresa

PO	–	Pessoal Ocupado
PIB	–	Produto Interno Bruto
PR	–	Paraná
RAIS	–	Relação Anual de Informações Sociais
RCL	–	Receita Corrente Líquida
REDESIST	–	Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
RGI	–	Região Geográfica Imediata
RJ	–	Rio de Janeiro
RS	–	Rio Grande do Sul
SC	–	Santa Catarina
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDEVAN	–	Secretaria de Estado Extraordinária para o Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha, Mucuri e Norte de Minas
SENAI	–	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SICOOB CREDIGERAIS	–	Sistema Cooperativo de Crédito do Brasil
SIDRA	–	Sistema IBGE de Recuperação Automática
SINDVEST	–	Sindicato das Indústrias do Vestuário de Minas Gerais
SINE	–	Sistema Nacional de Emprego
SP	–	São Paulo
SPL	–	Sistema Produtivo Local
SUDENE	–	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
UNIMONTES	–	Universidade Estadual de Montes Claros

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Tipologia dos Arranjos Produtivos Locais	51
Quadro 2 – Tipologia de SPL de acordo com sua importância	52
Figura 1 – Estrutura básica da cadeia produtiva têxtil/vestuário.....	53
Figura 2 – Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e de confecção	54
Figura 3 – Série histórica 2003-2019	55
Gráfico 1 – Dificuldades mais significativas para condução do negócio (Resposta múltipla e estimulada. Base: 401 entrevistados)	56
Gráfico 2 – Produção Física anual.....	58
Gráfico 3 – Pessoal ocupado anualmente na indústria do vestuário (Base: Jan/2001 = 100) ..	59
Gráfico 4 – Folha de pagamento anual nominal na indústria do vestuário (Base: Jan/2001 = 100).....	60
Figura 4 – Localização do município de Espinosa no Estado de Minas Gerais.....	64
Foto 1 – Serra Geral de Minas.....	65
Figura 5 – Municípios integrantes do Território da Serra Geral de Minas.....	65
Figura 6 – Posição de Espinosa no IDHM total e de seus componentes dos municípios de Minas Gerais – 2010.....	67
Figura 7 – Posição de Espinosa no IMRS – 2016	67
Figura 8 – Gasto com pessoal em relação à RCL para os municípios mineiros – 2017.....	68
Figura 9 – Variação do gasto com investimento em relação ao total das despesas para os municípios mineiros – 2017	68
Figura 10 – Proporção de pessoas de 15 anos ou mais de idade com ensino fundamental completo em Espinosa.....	69
Figura 11 – Percentual de empregados no setor formal e na população de 18 a 64 anos – Municípios de Minas Gerais (2017)	70
Figura 12 – Renda per capita – Municípios de Minas Gerais – 2010 (preços de dez. de 2017)	70
Figura 13 – Fundador da Amil com funcionários da expedição	74
Figura 14 – Portal de Entrada da Cidade de Espinosa.....	78
Figura 15 – Modelo horizontal de produção, adotando facções como prestadoras de serviços de costura/acabamento.....	79
Figura 16 – Mapeamento dos principais atores envolvidos no setor de confecções de Espinosa	80
Foto 2 – Quadro de controle diário da produção de uma facção.....	82

Foto 3 – I Feira de negócios de Espinosa (FENESP)	86
Figura 17 – Empresas do Grupo Costurar	88
Foto 4 – Facção existente em Espinosa	92
Figura 18 – Distrito Industrial José Leão Pereira	93
Foto 5 – Vista geral dos galpões já construídos no Distrito Industrial José Leão Pereira.....	94
Foto 6 – Galpões já construídos no Distrito Industrial José Leão Pereira.....	94
Foto 7 – Interior de um dos galpões no Distrito Industrial José Leão Pereira	95
Foto 8 – Galpões da Amil Confecções no Distrito Industrial.....	95
Foto 9 – Expedição de produtos acabados da Amil com elevado estoque	100
Foto 10 – Máquina de corte automática da Amil	101
Foto 11 – Sala de criação e pré-custo da Amil	101
Foto 12 – Estocagem de rolos de tecidos da Amil	103
Foto 13 – Facção 1	115
Foto 14 – Facção 2	116
Foto 15 – Facção 3	116
Foto 16 – Facção 4	117
Foto 17 – Facção 5	118
Foto 18 – Lavanderia 1	119
Foto 19 – Descolorimento (used) com permanganato de potássio	119
Foto 20 – Caldeira a lenha para geração de vapor.....	120
Foto 21 – Nova linha de camisas da Amil (lavada a seco).....	145
Foto 22 – Certificado do polo do vestuário de Espinosa pelo Governo de Minas	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação dos setores no valor adicionado total – Espinosa (2016).....	71
Tabela 2 – Percentual dos ocupados por setor de atividade – Espinosa.....	71
Tabela 3 – Histórico e projeção da produção de peças das atuais indústrias de confecção de Espinosa.....	76
Tabela 4 – Histórico e projeção da geração de empregos diretos das atuais indústrias de confecção de Espinosa.....	76
Tabela 5 – Histórico e projeção dos salários da mão de obra das atuais indústrias de confecção de Espinosa.....	76
Tabela 6 – Relações entre a PEA e os empregos na confecção e demais indústrias de Espinosa	77
Tabela 7 – Dados contábeis da Amil Confecções	105
Tabela 8 – Número de empresas pesquisadas	106
Tabela 9 – Tipo de empresas pesquisadas	106
Tabela 10 – Tamanho das empresas (pessoal ocupado).....	107
Tabela 11 – Ano de Fundação da Empresa	107
Tabela 12 – Origem do Capital.....	108
Tabela 13 – Número de Sócios-Fundadores.....	108
Tabela 14 – Estrutura do Capital das Micro, Pequenas e Médias Empresas.....	109
Tabela 15 – Perfil do Sócio-Fundador das Micro, Pequenas e Médias Empresas	109
Tabela 16 – Escolaridade do pessoal ocupado	110
Tabela 17 – Relação de Trabalho	111
Tabela 18 – Produção e faturamento da Facção 1 de janeiro a outubro de 2019	114
Tabela 19 – Fatores determinantes da capacidade competitiva.....	125
Tabela 20 – Introdução de inovações nos últimos dois anos.....	129
Tabela 21 – Introdução de algum produto novo ou significativamente melhorado entre 2017 e 2019	130
Tabela 21 – Introdução de algum produto novo ou significativamente melhorado entre 2017 e 2019	131
Tabela 22 – Impacto resultante da introdução de inovação (2017 a 2019).....	132
Tabela 23 – Tipo de atividade inovativa em 2019 (Constância da atividade inovativa).....	133
Tabela 24 – Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos, 2017 a 2019	134
Tabela 25 – Fontes de Informação para o Aprendizado – Grau de Importância.....	135

Tabela 26 – Fontes de Informação – Formalização, 2017 a 2019.....	135
Tabela 27 – Principais Parceiros de Atividades, 2017 a 2019 – Grau de Importância	137
Tabela 28 – Principais Parceiros de Atividades, 2017 a 2019 – Formalização.....	138
Tabela 29 – Formas de Cooperação, 2017 a 2019.....	139
Tabela 31 – Resultados dos Processos de Treinamento e Aprendizagem.....	141
Tabela 32 – Destino de vendas	142
Tabela 33 – Vantagens da Localização no Arranjo	147
Tabela 34 – Transações Comerciais entre Empresas Locais	148
Tabela 35 – Número de funcionários da Amil Confecções Ltda	149
Tabela 36 – Número de micro e pequenas empresas do arranjo que são subcontratadas e tipo de atividade.....	149

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	Desenvolvimento regional e espacial	21
2.2	Importância do espaço no desenvolvimento.....	27
2.3	Os Arranjos Produtivos Locais.....	42
2.4	A cadeia têxtil e vestuário	53
3	METODOLOGIA	62
3.1	Procedimentos metodológicos.....	62
3.2	Descrição de Espinosa - MG	64
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
4.1	Governança local	72
4.1.1	O polo de confecções de Espinosa	72
4.1.2	O Distrito Industrial.....	92
4.1.3	O papel da empresa âncora.....	92
4.2	Caracterização e análise das empresas do vestuário de Espinosa	105
4.2.1	Identificação das empresas	105
4.2.2	Principais dificuldades operacionais	121
4.2.3	Competitividade	125
4.2.4	Capacidade inovativa.....	129
4.2.5	Vantagens associadas ao ambiente local	146
4.2.6	Políticas públicas	154
4.2.7	Constatações, ensinamentos e perspectivas.....	157
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
	REFERÊNCIAS	170
	APÊNDICE A – Questionário A	177
	APÊNDICE B – Questionário B	186
	APÊNDICE C – Questionário C	188
	APÊNDICE D – Questionário D.....	191

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século XX caracterizaram-se por mudanças no âmbito econômico mundial, com o esgotamento do modelo de produção fordista a partir da década de 1970 e com o processo de globalização econômica iniciado na década de 1980, exigindo um reordenamento das atividades produtivas em todas as escalas.

Com a pulverização das unidades produtivas no espaço, colocando cidades e regiões em concorrência global por investimentos e atração de mão de obra, o modelo produtivo vigente até o início da década de 1970, fundamentado em fabricação em alta escala, passou a ser questionado, reacendendo o debate sobre as estratégias para obter êxito na atividade econômica. As empresas de pequeno porte, que se destacavam apenas em nichos de mercado ou atuando como amortecedores ao desemprego nas crises econômicas, passaram a ser mais valorizadas no cenário internacional.

As experiências exitosas em algumas partes do mundo, especialmente na região central da Itália, denominada “Terceira Itália”, que apresentavam alto desempenho baseado em aglomerados de pequenas empresas localizadas em proximidade geográfica, suscitaram novos debates e a necessidade de se repensar o papel e as características da pequena empresa em termos de escala, cooperação, flexibilidade e organização industrial, exigindo novos olhares dos estudiosos da teoria econômica e dos formuladores de política pública.

Assim, temas como cooperação, especialização setorial e identidade local em torno de uma determinada atividade passaram a estar cada vez mais presentes em debates sobre alternativas para o desenvolvimento de países e regiões, especialmente quando se trata de diminuir desigualdades, tornando-se instrumentos eficazes para o dinamismo econômico por meio da gestão compartilhada dos recursos, combinação de habilidades e competências e rateio dos custos de pesquisa e desenvolvimento.

Essas novas estratégias de organização têm possibilitado a criação de uma rede densa de vínculos associativos, baseada em uma identidade coletiva capaz de viabilizar um regime que privilegia o desenvolvimento regional.

Assim, o foco de análise tem estado centrado não apenas na empresa individual, mas, principalmente, na investigação das relações entre firmas e entre estas e as demais instituições em um espaço geograficamente delimitado. A proximidade geográfica passou a ser vista como um contexto propício para facilitar a troca de conhecimento entre as empresas e o

conceito das aglomerações produtivas passou a ser estudado com mais ênfase (ALIEVI *et al.*, 2019).

As aglomerações produtivas, muito utilizadas a partir dos anos 1950, tratam da perspectiva do espaço e da atração gerada pela concentração econômica, que proporcionavam um ambiente favorável capaz de gerar desenvolvimento e inovação, materializada nos distritos industriais (distritos marshallianos), que experimentaram um ciclo de desenvolvimento regional muito bem sucedido na região conhecida como a Terceira Itália.

Essas experiências abriram caminhos para países e regiões em desenvolvimento como o Brasil que, com a abertura de sua economia a partir da década de 1990, promoveu uma intensa competição entre os produtores, levando-os a buscar novas formas de organização para a produção, como as aglomerações de empresas.

As pequenas empresas passaram a ser consideradas capazes de gerar dinamismo econômico desde que aglomeradas em um mesmo espaço geográfico. Ao estudar modelos de desenvolvimento endógeno, especialmente na Itália, Garofoli (1992) observou que os casos mais paradigmáticos são aqueles constituídos pelo sistema de pequenas empresas em um território, modelo que pode parecer, à primeira vista, associado ao fechamento ou isolamento, autocêntrico. Ao contrário, o desenvolvimento endógeno deve ser entendido como um processo de transformação, fortalecimento e qualificação das estruturas internas num primeiro momento, criando a partir daí um ambiente favorável para a manutenção das empresas já instaladas e para atração de novos empreendimentos.

A busca pela competitividade tem levado os estudiosos como Vasconcelos *et al.* (2005), Teixeira e Nascimento Filho (2007), Brito e Leite (2008), Cabete e Dacol (2008), Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009) e Brito e Stalliviere (2010) a considerar que os novos arranjos produtivos, formados por aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, são capazes de alavancar o desenvolvimento da região, pela forma hábil de se organizarem por meio de relações informais de cooperação e compartilhamento de negócios e recursos.

Para Lastres e Cassiolato (2005), a formação de arranjos produtivos encontra-se associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais locais, a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum.

O interesse por esses Arranjos Produtivos Locais – APL's tem aumentado no universo das pesquisas, mesmo porque os APL's preconizam a participação de vários agentes indutores do desenvolvimento interessados na construção de um desenvolvimento regional socialmente mais justo e ambientalmente mais equilibrado.

Os APL's podem ser entendidos como “uma aglomeração territorial de atores econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos, mesmo que incipientes” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

De acordo com a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist (2003), quando esses vínculos adquirem consistência, há um salto de qualidade, que resulta numa maior cooperação, aprendizado e capacitação dos envolvidos, criando um ambiente favorável à inovação competitiva.

A cooperação como prática de ação coletiva está cada vez mais presente nos debates, cujas estratégias têm criado um ambiente adequado para os APL's, tornando-os instrumentos valiosos para o desenvolvimento regional, devido à diversificação produtiva, densidade econômica e agregação de valor.

Segundo Iglioni (2001), o aumento da capacidade produtiva e da competitividade das empresas é o propósito principal no processo de formação e de desenvolvimento do APL, com foco na redução dos custos e na escala de produção. Portanto, o conceito de APL incorpora em sua essência a lógica da economia industrial aplicada nos vários setores produtivos, o que leva a refletir sobre a maior ou menor capacidade de assimilação do modelo pelas famílias de trabalhadores autônomos, acostumados a outra dinâmica produtiva, caracterizada por ritmo de produção menos intenso, com menor divisão de trabalho e predomínio do saber-fazer sobre a técnica.

Mediante as colocações expostas anteriormente, coloca-se o problema de pesquisa: de que forma o Arranjo Produtivo Local do Vestuário de Espinosa estaria sendo estruturado dentro de uma perspectiva territorial capaz de manter a sua competitividade e atrair novos empreendimentos?

A hipótese da pesquisa é de que o Arranjo Produtivo Local do Vestuário em Espinosa tem relevância na atração e manutenção de empresas relacionadas entre si, na geração de emprego, inovações e remuneração média para o Município.

Para responder a esse questionamento, definiu-se como objeto empírico de pesquisa o Arranjo Produtivo Local da Moda no município de Espinosa, que está localizado no extremo norte do Estado de Minas Gerais, próximo da divisa com a Bahia e é um dos 16 municípios que compõem o Circuito Serra Geral de Minas.

Assim o objetivo geral do projeto é investigar o Arranjo Produtivo Local da Moda no Município de Espinosa – MG.

Os objetivos específicos foram estabelecidos a seguir:

- 1- Descrever a forma de estruturação do APL da Moda, seus principais sujeitos e possíveis relações de interdependência, apresentando suas principais características e estrutura de governança local;
- 2- Identificar a possível influência do Arranjo Produtivo Local da Moda na geração de emprego, unidades produtivas e remuneração média para o Município de Espinosa – MG;
- 3- Verificar se as questões relativas à proximidade geográfica do aglomerado produtivo permitem que as relações de cooperação ocorram com maior intensidade e sejam fatores de geração de inovação de um Arranjo Produtivo Local.

Espinosa teve no cultivo do algodão sua principal atividade de sustentação econômica por um longo período. Entretanto, a cultura do algodoeiro apresentou importantes dificuldades na década de 1980, como a seca prolongada, a praga do bicudo e os incentivos fornecidos para importação de algodão, que fizeram a demanda interna do produto entrar em declínio. Diante desse cenário, surgiu o segmento de confecção, que se transformou na principal fonte de geração de emprego e renda no município.

O polo de vestuário de Espinosa conta com nove fábricas e outras 50 unidades de produção de menor porte, responsáveis pela costura e o acabamento final das peças de roupas, que passou a se destacar como setor importante ajudando famílias, desenvolvendo a região e expandindo a economia local. Além disso, o Governo do Estado de Minas Gerais reconheceu oficialmente o APL da Moda em agosto de 2019, com potencial para desempenhar um papel socioeconômico relevante na geração de emprego e renda, sinalizando com esta ação que considera políticas de fomento ao desenvolvimento de uma aglomeração de empresas mais efetivas do que quando direcionadas às que operam individualmente.

Logo, a busca por respostas a esses objetivos se justifica pela importância do APL da Moda para a economia da região e pela carência de estudos analisando o desempenho do Arranjo e as relações de cooperação entre as empresas locais.

Como cada APL possui sua trajetória própria, torna-se importante conhecer essas relações e fatores de integração entre as empresas e demais agentes que compõem o Arranjo, podendo vir a contribuir para o direcionamento das atividades, das políticas industriais locais e nas decisões de possíveis empresários interessados em investir no segmento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas as vertentes teóricas que tratam da temática econômica regional, dentro de uma perspectiva territorial, que leva em consideração as relações sociais, políticas e culturais. São analisados os diversos conceitos de aglomerações empresariais como distritos industriais, *clusters* e Arranjos Produtivos Locais na promoção do desenvolvimento, inovação e aprendizagem, na visão dos seus principais autores. É ainda realizada uma discussão sobre a relevância entre o global e o local com relação às suas mais recentes abordagens, que nem sempre convergem entre si. Finalmente, é resumida a cadeia têxtil/vestuário, que na escala mundial tem na China seu grande protagonista comercial, apresentando seu fluxo produtivo e suas principais características e desafios no mercado brasileiro.

2.1 Desenvolvimento regional e espacial

Entre as teorias do desenvolvimento regional que influenciaram o modelo desenvolvimentista adotado em alguns países da América Latina, como o Brasil, a partir da segunda metade do século XX, destacam-se principalmente as formuladas por Perroux, Hirschman e Myrdal que, de diferentes maneiras, defendem a intervenção governamental para correção das distorções provocadas pelas forças do mercado, que tendem a construir um desenvolvimento concentrado espacialmente, desequilibrado economicamente e injusto socialmente.

De fato, a história do desenvolvimento econômico mundial é marcada pela influência de grandes economias dominantes, como a supremacia inglesa no século XIX e a americana no século XX, definidas por Perroux (1967, p. 80) como “aquelas que, em dado momento da história, exercem efeito de dominação em elevado grau de concentração e intensidade”.

Perroux (1967, p. 102) propõe o instrumento da dominação como forma de se interpretar a história do capitalismo desde seus primórdios, em que assimetria e irreversibilidade são então as características principais dessa nova “teoria da dominação”.

Nesse sentido, Perroux (1977) explica que o crescimento de uma economia não se processa de modo estático. Indústrias aparecem e desaparecem ao longo de períodos sucessivos. Uma nova indústria possibilita o surgimento de outras indústrias ao longo do tempo e o crescimento não se dá então simultaneamente em todas as partes do mundo.

Perroux (1977, p. 146) de forma contundente afirma que “o crescimento não é linear nem igualmente distribuído espacialmente”, sendo necessariamente desequilibrado.

Segundo Perroux (1967, p. 164), “o crescimento manifesta-se com intensidades variáveis, em pontos ou polos de crescimento”, que deveriam ser entendidos como uma unidade motriz num determinado meio. Conforme Paelinck (1977), funcionalmente, o polo industrial é constituído por uma indústria que proporciona crescimento técnico de indústrias ligadas a ela (polarização técnica), aumenta a prosperidade da região (polarização de renda e atração de empregos), fornece visibilidade e incentivos para investimentos (polarização psicológica ou de imitação) e possibilidades de otimizar a localização (polarização geográfica), evitando superconcentrações industriais.

Nesses processos articulados e interdependentes, algumas indústrias (motrizes) se destacam, tendo como características fundamentais a divisão do trabalho, a mecanização dos processos, forte participação no mercado e de inovação tecnológica, apresentando taxas de crescimento dos seus produtos acima da média da do produto industrial nacional, cujos aumentos de produção ocasionam aumentos de produção em outras empresas (movidas) ao seu redor (PERROUX, 1967).

É criada então uma “atmosfera favorável” aos negócios, que gera iniciativas e estímulos, produzindo novos empreendimentos que podem no seu conjunto se transformar num complexo de indústrias, ou polo industrial, geograficamente concentrado, capaz de alterar toda a estrutura econômica de uma determinada região (PERROUX, 1967).

Extrapolando o raciocínio para o universo das nações, essas concentrações econômicas podem se transformar muitas vezes em instrumentos de oligopólios imperialistas que, na opinião crítica do autor, é uma ameaça mundial a um crescimento mais harmonioso entre nações economicamente ativas e passivas (PERROUX, 1967).

Isso talvez explique o ímpeto e a determinação dos povos em condições menos favoráveis de procurarem a qualquer custo o seu desenvolvimento, que levou Hirschman a viver quatro anos na Colômbia (1952 a 1956) à procura de “racionalidades ocultas”, de soluções nativas para os problemas locais, levando-o a desenvolver os conceitos dos “encadeamentos para frente e para trás” (*backward and forward linkages*) como principais indutores do desenvolvimento.

Hirschman (1977) concorda com a visão desequilibrada de crescimento, que provoca uma concentração espacial econômica em torno dos pontos nos quais o processo se inicia, gerando desequilíbrios regionais capazes de gerar pressões, tensões, coerções e proporcionar o crescimento em outros polos.

Persistindo essas desigualdades por um longo período de tempo, podem surgir divisões claras entre regiões desenvolvidas e deprimidas, fenômeno conhecido como “dualismo”. De acordo com Hirschman (1977), essas economias devem se tornar complementares.

Seus conceitos e abordagens inovadoras estão atreladas a vários fatores que se entrelaçam numa espécie de círculo vicioso, que só aparecem ao longo do processo. Assim, não é a falta de um recurso isolado (matéria-prima, capital, educação, espírito empreendedor, tecnologia, organização política, etc.) que, caso importado ou suprido internamente, resolveria o problema do subdesenvolvimento. Tão importante quanto ter os recursos necessários é desenvolver uma capacidade de coordenação, que é normalmente impedida por três imagens construídas e que precisam ser revertidas ao longo do processo de desenvolvimento. Na primeira, denominada grupal, típica de sociedades tradicionais primitivas e fechadas, concebe-se o desenvolvimento afetando o grupo, porém a posição do indivíduo permanece intocável, que impede a dinâmica própria da transformação empreendedora. Na segunda, denominada egocêntrica, concebe a transformação individual e exclusivista, a expensas da sociedade, impedindo o aparecimento do necessário espírito de equipe e cooperação. Na terceira, devido ao excesso de otimismo, às expectativas exageradas de lucro, acabam sendo prejudicados e retidos projetos viáveis e atuais necessários para a construção do desenvolvimento (HIRSCHMAN, 1961).

Assim, o diagnóstico se relaciona à falta de confiança, de capacidade de tomar decisões, que Hirschman (1961, p. 51) considera ser “o recurso raro, que condiciona todas as outras carências e dificuldades nos países em vias de desenvolvimento”.

Hirschman (1961) acredita então que as tensões, os desequilíbrios e as desproporções devem ser conservados ao invés de serem eliminados, pois funcionam como engrenagens para o processo de desenvolvimento, numa trama infundável:

Isto se verifica pelo fato de a expansão da indústria A encaminhar a economias estranhas a A, porém, apropriáveis por B, enquanto a conseqüente expansão de B acarreta economias alheias a B, contudo, subsequentemente internas a A (ou a C, naquele gênero), e assim sucessivamente (HIRSCHMAN, 1961, p. 108).

O desenvolvimento, para ser sustentado, exige o que o autor chama de “solução em cadeia ou seqüência”, ou seja, um investimento isolado num determinado setor deve ser acompanhado por um progresso em outra parte, avante ou a ré. Assim, cada atividade econômica não primária induzirá tentativas para suprir os *inputs* indispensáveis àquela atividade, denominado de efeito em “cadeia retrospectiva”. Da mesma forma, toda atividade cuja natureza seja de uso final induzirá a tentativas de utilizar sua produção como *inputs* em

novas atividades, efeito denominado de “cadeia prospectiva”. A falta de encadeamento é uma das razões principais para o subdesenvolvimento (HIRSCHMAN, 1961).

Uma política desenvolvimentista deve tentar relacionar estes dois efeitos prospectivos e retrospectivos, responsáveis pela instalação de indústrias satélites na esteira de uma indústria principal, desfrutando de grandes vantagens de localização e abastecimento, sendo estratégico em alguns casos para países em desenvolvimento, iniciar a atividade a partir dos processos finais, importando o material no estágio primário ou intermediário do estrangeiro. Gradativamente, a produção integrada vai sendo realizada retroativamente até atingir, afinal, as matérias básicas, constituindo num primeiro impulso necessário para o processo de crescimento (HIRSCHMAN, 1961).

Além disso, políticas públicas devem tentar contrabalançar as desigualdades estabelecidas com o passar do tempo e reverter o fluxo migratório de talentos e capitais através de subsídios, vantagens tributárias e investimentos públicos em favor das áreas menos favorecidas. Alguns investimentos de grande porte, apesar de arriscados, são muitas vezes indispensáveis para servir de indutores de desenvolvimento de uma determinada região, como foi a construção de Brasília no Centro-Oeste do Brasil na década de 1960 (HIRSCHMAN, 1977).

Assim, é de se esperar que as desigualdades regionais se reduzam com o avanço do crescimento, à medida que se instalam indústrias motrizes que estimulam outras empresas criando o ambiente propício aos negócios.

Porém, na prática, nem todas as economias conseguem crescer no mesmo ritmo, criando desigualdades regionais em várias partes do mundo, fato que ganhou notoriedade com a publicação por Gunnar Myrdal de sua teoria da causação circular cumulativa em 1957.

Na segunda metade do século XX, o mundo claramente se dividia entre um pequeno número de países ricos de alta renda per capita e em contínuo crescimento econômico, que contrastava com a maioria de países pobres com baixa renda per capita, com crescimento populacional e, em geral, estagnados economicamente. Nesses últimos crescia a consciência de que essa desigualdade estava aumentando e que parte da responsabilidade por esse “círculo vicioso da pobreza” deveria ser atribuído aos países mais desenvolvidos. Tudo isso chamou a atenção de Myrdal (1972, p. 12), cujo propósito foi o “de investigar porque e como sobrevivem as enormes e crescentes desigualdades econômicas entre os países desenvolvidos e os subdesenvolvidos e, sobretudo, como alterar tais tendências”.

Estudando a situação dos negros nos Estados Unidos da América – EUA, Myrdal estava convencido de que processos de transformações sociais não convergiriam

espontaneamente para um estado de equilíbrio conforme o pensamento tradicional dos clássicos. Ao contrário, tendiam a se afastar cada vez mais dele, movido por um sistema de forças de forma circular no sentido da mudança primária. Como no caso da discriminação racial americana, essas questões envolvem aspectos econômicos e “não econômicos” que estão tão entrelaçados entre si, de tal forma que medidas em qualquer um dos pontos provocam movimentos espirais ascendentes ou descendentes em todo o sistema.

Myrdal (1972, p. 47) então propõe que “a principal hipótese para o estudo do desenvolvimento e subdesenvolvimento seja a da interdependência circular dentro do processo de causação circular cumulativa”, semelhante ao que ocorre num círculo vicioso. Esse tipo de processo funciona se a mudança inicial for favorável ou desfavorável, gerando respectivamente expansão, que cria economias externas, ou contração, devido às suas perturbações externas. Assim, há efeitos regressivos que tendem a aumentar as diferenças entre regiões sempre favorecendo aquelas mais industrializadas, de melhor poder aquisitivo, melhor localizadas, de melhor infraestrutura, de comércio mais dinâmico, num jogo mercadológico que só tende a aumentar as desigualdades econômicas e sociais. Da mesma forma, existem a partir de centros de expansão econômica efeitos propulsores centrífugos que tendem a difundir o progresso para outras regiões próximas ou distantes, cuja intensidade tende a ser mais forte nos países de maior desenvolvimento, onde os meios de transporte, comunicação e padrão educacional são mais elevados.

Nos países ricos nos quais se instalou a política do bem-estar social, os governos, por meio de medidas compensatórias, incentivaram os efeitos propulsores e anularam os regressivos, de sorte a diminuir as desigualdades existentes. Já nos países subdesenvolvidos, onde proliferam estruturas de exploração dos mais pobres pelos mais ricos, isso não aconteceu, demonstrando a interdependência que existe no sistema de causação circular cumulativa, em que a pobreza se torna sua própria causa. Myrdal (1972, p. 44) afirma então “que se sente identificado com o senso comum de que a pobreza e a doença formam um círculo vicioso ou de que nada sucede tão bem como o sucesso ao formular sua teoria”. Assim, ela se aplica tanto quando se fecha uma fábrica numa região ou quando ocorre um investimento novo significativo, que vai alterar o nível de emprego, renda, impostos, desencadeando um processo de causação circular, com efeitos que se acumulam à feição de um círculo vicioso ou virtuoso. Myrdal (1972) não se mostra favorável à concentração das atividades econômicas, advogando uma política intervencionista na produção industrial para evitar que se concentrem em poucas localidades privilegiadas e se escasseiem em outras.

De fato, salienta o autor, é fácil ver como a expansão em uma localidade provoca “efeitos regressivos” em outras. A mobilidade dos fatores de produção, comércio, bens e serviços não impedem por si só a tendência natural para a desigualdade. Ao contrário, são meios pelos quais o processo acumulativo se desenvolve: ascendente para as regiões ricas e descendente para as menos afortunadas. Além disso, a ausência de outros fatores “não econômicos” interdependentes em causação circular uns com os outros como saúde, educação, cultura, transporte, religião acabam promovendo a miséria das regiões de modo cumulativo. Esses fatores, por sua difícil mensuração, muitas vezes são desprezados pelos economistas, mas são de fundamental importância para se entender o processo de desenvolvimento e subdesenvolvimento.

Em resumo, a teoria de Myrdal (1972) mostra que uma unidade territorial (nação, estado, região) em desenvolvimento exerce sobre outras duas espécies de efeitos:

- Efeitos propulsores: que tendem a propagar seu progresso técnico para as outras regiões, incitando-as ao desenvolvimento;
- Efeitos regressivos: causando movimento seletivo de população, capitais e comércio, com nítido prejuízo para as unidades territoriais menos favorecidas.

Assim, os países ricos e desenvolvidos colheram muitos benefícios dos efeitos propulsores, o que não ocorreu com os países pobres devido ao baixo nível de atividade, incapaz de acolher e ampliar os efeitos do desenvolvimento. Por outro lado, os efeitos regressivos foram preponderantes nos países subdesenvolvidos, aumentando ainda mais a disparidade entre os dois grupos de nações. Dito de outra forma, Myrdal (1972, p. 63) afirma que “há uma tendência inerente no livre jogo do mercado de criar desigualdades regionais e que essa tendência tanto mais se agrava quanto mais pobre for o país”. Para o autor, essas duas leis são essenciais para se compreender os fenômenos de desenvolvimento e subdesenvolvimento em regime de *laissez-faire*, isto é, sem participação do Estado. O autor é favorável a que, em países subdesenvolvidos, os governos intervenham na economia e estimulem o desenvolvimento em prol da melhoria de vida de sua população, por meio de investimentos em infraestrutura, agricultura, transporte, ciência e tecnologia, educação, saneamento, áreas em que nem sempre são lucrativos os investimentos e, portanto, pouco atrativas à iniciativa privada, ou seja, estrategicamente, o governo deve pensar no bem-estar e capacitação da população, investindo e estimulando a criação de economias externas que aumentem a competitividade das regiões e do país como um todo.

Douglas C. North (1977) também desenvolveu uma visão própria sobre o desenvolvimento regional. Usou, como ponto de partida, os estudos realizados por Harold

Innis sobre o desenvolvimento da economia canadense. Os colonos experimentavam diversas culturas diferentes, até determinar a mais viável economicamente, gerando excedentes exportáveis de custos competitivos com outras regiões ou com países estrangeiros. North (1977, p. 308) afirma que “o conceito de industrialização mais útil é o de uma região, cuja base de exportação consiste, principalmente, de bens de consumo finais e/ou bens manufaturados intermediários”.

2.2 Importância do espaço no desenvolvimento

O debate regional tem sido alvo de várias teorias ao longo do tempo, desde as primeiras observações de Marshall (1972) sobre as aglomerações industriais do século XIX. Nos anos 1960, recebeu influência direta dos estudos de Hirschman (1961) e Myrdal (1972), suas respectivas noções de desenvolvimento econômico. Hirschman entendia o processo de desenvolvimento como uma cadeia de desequilíbrios e Myrdal o descrevia como um processo de causação circular cumulativa. Ambos acreditavam que as reações em cadeia, dependentes do nível de desenvolvimento, provocam efeitos de arrasto (para trás) ou de propulsão (para frente), sendo a sua articulação a mola mestra para criar a transformação necessária para o processo de desenvolvimento. Segundo esses autores, além de Furtado (1983), seria o Estado o agente privilegiado capaz de coordenar essas ações e decisões de natureza macroeconômica, que se tornou a escola de pensamento predominante na América Latina, que levava em consideração as características e raízes históricas de cada estrutura produtiva. Esta corrente considera o espaço como produção social, um ambiente construído por meio de lutas que ali se travam, e não algo inerte, passivo, “natural”, mero receptáculo sem contexto nem moldura histórica.

Nos anos 1970, inspirados na doutrina marxista, vários autores como Lefebvre (1999), Castells (1983) e Coraggio (1988) situam o espaço na perspectiva das lutas que se travam entre capital e trabalho, debate que, embora acalorado, revelou-se pouco conclusivo em termos de se chegar a um conceito final. A verdade é que não se pode generalizar algo que depende de suas determinações históricas específicas, tornando inócuas todas essas teorias abstratas acerca dos desenvolvimentos regionais. Assim, conforme Lipietz (1987), cada caso precisa ter uma análise concreta dos seus particulares. Só assim encontrar-se-á seu caráter universal.

Após a ruína nos anos 1980/90 do modelo hegemônico capitalista metropolitano de Turim, Gênova e Milão (GAROFOLLI, 1993), surgiu a oportunidade de operarem-se experiências exitosas de desenvolvimento na região denominada de Terceira Itália. Esse novo modelo de desenvolvimento regional, denominado de APL's, tem como dimensões fundamentais o território, a diversidade, a cooperação, a inovação e a governança locais, cuja dinâmica necessita da participação ativa do Estado, sendo fundamental o papel desempenhado pelas instituições públicas no desenvolvimento da sustentabilidade do arranjo (SUZIGAN *et al.*, 2004).

Recentemente, as contribuições de Romer (1990), Lucas (1990) e Krugman (1995) originaram uma “nova teoria do desenvolvimento endógeno”, que tem sido a corrente hegemônica mundial, sobretudo no seio do *mainstream*. Esses autores criticam as teorias tradicionais do desenvolvimento regional, que ignoraram a importância da autopropulsão endógena presente em uma atmosfera favorável de determinado ambiente.

Essa nova abordagem admite a presença do Estado apenas como indutor desse ambiente externo, da criação de uma atmosfera adequada para que os negócios sejam facilitados, arcando com despesas públicas de interesse geral, como educação e custos das transações, facilitando a máquina operacional econômica local e desobstruindo qualquer fator de impedimento à melhoria da produtividade, incentivando assim o investimento privado.

É com base nessa lógica que se propala um poder ilimitado à escala local e que tem ganhado relevância mundial, inclusive em países em desenvolvimento, como o Brasil. Esse “endogenismo exagerado” e explícito acredita que as localidades teriam condições de conduzirem seu autoprocesso de desenvolvimento, baseado exclusivamente na sua vontade e determinação, seguindo a cartilha empreendedora, construindo uma governança eficaz e atendendo os desejos e reclames do mercado. As questões relativas às relações de classes, poder econômico, hegemonia oligopolista, apropriação de riquezas, conflitos, forças coercitivas e dominação interregionais seriam aspectos secundários, sem importância na nova perspectiva e que não devem mais ser considerados no novo enfoque (BRANDÃO, 2007).

Bastaria então que alguma localidade descobrisse seu “diferencial”, sua capacidade de operar com eficiência de forma plena para que o mercado, ávido por novidades e sensível às variações de lugar, a incluísse no seleto rol de locais para sua próxima rota de investimentos. O local então ganha extrema importância, passa a poder tudo, a ser especial, e a apresentar vantagens comparativas de várias naturezas (econômicas, sociais e culturais), que garantem sua inserção no mundo dos negócios mercantilizados. Basta apenas que se desenvolva vontade, determinação, disciplina, autopropulsão, iniciativa e atmosfera que gerem um

processo virtuoso de desenvolvimento socioeconômico, refletindo outros modelos de sucesso ocorridos em várias partes do mundo onde um fenômeno semelhante ocorreu de forma exitosa. Elementos atitudinais como lealdade, confiança, cooperação e trabalho em equipe são destacados e exaltados, essenciais para garantir a coesão dos esforços, a união de propósitos e a criação de compromissos pactuados em nome de uma governança pacífica e conciliadora.

Assim, segundo Borja e Castells (1997, p. 250), o espaço regional “seria o marco natural da atividade econômica”, sendo mais significativo que a própria nação, diante da complexidade dos processos globalizados e da diversidade de atores privados envolvidos. São minimizados nesse raciocínio os limites regulatórios locais e superestimados os sistemas cooperativos, os compromissos consorciados pela coletividade local.

As diferentes teorias que defendem essa nova abordagem exibem diferentes argumentações, constituindo-se em diferentes escolas de pensamento que são conhecidas mundialmente como acumulação flexível, distritos industriais italianos, escola californiana, economia em rede, nova geografia econômica, desenvolvimento endógeno, APL's, *milieu innovateur*, Estados-região, economia solidária, entre outras vertentes que defendem formulações contraditórias e paradoxais. Em algumas, o entendimento é de que as localidades não passam de um mero nó nas intrincadas redes da economia globalizada, enquanto em outras o espaço local assume um papel de destaque, capaz de se autopromover e desenvolver com autonomia e identidade (BRANDÃO, 2007).

Assim, termos como comunidade, atores, talentos, capital social, mercado, parcerias, microeconomia, empreendedorismo, eficiência, sustentabilidade, atmosfera, cooperação vem substituindo as tradicionais categorias associadas à divisão social do trabalho como classes sociais, mais valia, Estado, políticas públicas, concorrência, rivalidade, macroeconomia, poder, hegemonia, assimetria, fatores exógenos e estruturais.

Nos últimos anos, conforme afirma Brandão (2007), “a concepção de que a escala local tem poder ilimitado invadiu o debate sobre o desenvolvimento territorial, no Brasil e no mundo”. Prevalece então o sentido do bem comum, estruturado localmente pelos atores em torno da confiança e solidariedade, ignorando-se as tensões sociais inerentes ao processo de desenvolvimento. A ênfase se coloca na perspectiva de construção de relações de reciprocidade, denominadas por Putnam (1993) de capital social, estabelecida por uma comunidade local.

Assim, este pensamento ignora o papel das hierarquias das diferentes escalas, em que predominam de forma assimétrica a força, o poder e a coação, conforme a teoria de Perroux (1967), além de desconsiderar o papel mediador do Estado para sincronizar as cadeias de

reações de desequilíbrio previstas por Hirschman (1961) e Myrdal (1972) em seus trabalhos seminiais.

Nessa nova perspectiva, o local poderia obter o que quisesse dependendo de sua própria vontade e determinação, desde que atendesse aos requisitos almejados pelo mercado e se tornasse atrativo aos novos investimentos do capital internacional, repetindo assim experiências exitosas ocorridas já em várias partes do mundo. Esta concepção se propaga apostando na capacidade de uma população local construir espontaneamente seu próprio desenvolvimento, dando ênfase especial nos recursos intangíveis, em regras de convivência e contratos sociais capazes de mobilizar um arranjo contextualizado onde a chave do conhecimento passa a ser tácita, informal, por meio da comunicação e interação constante de seus membros, criando um ambiente virtuoso de cooperação (BRANDÃO, 2007).

Essa corrente de pensamento tem estimulado uma corrida dos locais em busca de uma suposta competitividade, obtida à custa de subsídios e renúncias fiscais, necessárias para atrair determinados investimentos, o que no Brasil recebeu o nome de “guerra fiscal”, muitas vezes comprometendo a longo prazo a saúde financeira de vários municípios. Nessa nova abordagem, o Estado passa a ter pouca importância, limitando-se ao papel de promover externalidades institucionais e regulatórias, destravar impedimentos burocráticos e garantir o marco jurídico que permitam o livre desempenho dos atores neste novo contexto de aprendizagem coletiva e atmosfera favorável aos negócios, reduzindo à competência exclusiva do mercado todas as formas de relações mercantis.

Nessas novas abordagens resgatam-se conceitos como comunidades, em que atores e talentos convivem numa atmosfera favorável aos negócios, numa relação de cooperação e civilidade, desenvolvendo um sentimento de pertencimento que superaria os velhos conflitos das lutas de classe e das contradições entre capital e trabalho. Assim, questões cruciais como câmbio, juros, tributos, relações salariais, questões financeiras e monetárias perdem força e deixam de ter a importância nas análises econômicas e no conjunto de fatores que vão determinar o desenvolvimento da região. Fatores exógenos e questões macroeconômicas deixam de ter expressão e são superadas por fatores endógenos responsáveis por construir o tecido virtuoso socioprodutivo capaz de gerar a sinergia necessária por meio da vontade e da eficiência coletiva (BRANDÃO, 2007).

Na visão dos “localistas”, tudo se passa como se o poder e os fatores de produção estivessem sendo diluídos e dispersos na atmosfera sinérgica das eficiências coletivas desenvolvidas pelos locais bem sucedidos, ignorando que existem assimetrias nos níveis decisórios, que ditam regras, delimitam contornos e restringem as manobras cujos agentes de

poder centralizado podem estar distantes do local onde se dá o suposto desenvolvimento espontâneo e convergente. Essa “endogenia exagerada” negligencia que o poder não se dissemina, que sua estrutura não pode ser abalada pelo voluntarismo de iniciativas empreendedoras ou pela atmosfera de progresso, sendo simplista ao não reconhecer tal complexidade e depositar somente na vontade de atores locais a total responsabilidade pelo progresso, desconectado de um plano maior de desenvolvimento nacional. Assim, é preciso repensar em velhas questões, como o pacto federativo e seus possíveis tratamentos para as heterogeneidades estruturais frequentes em países subdesenvolvidos como o Brasil, valorizando sua diversidade e a usando a seu favor, reconhecendo, como afirma Markusen (1995), que a mobilidade do capital, por maior que seja, não consegue apagar os nexos espaciais da produção em todas as suas escalas.

Apesar de criticar as abordagens ingênuas e voluntaristas que atribuem exclusivamente à dinâmica endógena a responsabilidade pelo desenvolvimento, Brandão (2007) entende que profundas transformações estão ocorrendo nas temporalidades e espacialidades da riqueza capitalista mundial, cuja análise requer um profundo debate sobre a forma como o sistema maneja suas diferentes escalas e utiliza o espaço construído. É preciso definir bem nesse novo quadro da geografia econômica mundial que papel verdadeiramente desempenham o local, a região e espaço-nação. O que se vê mundo afora é uma crescente valorização e desvalorização de lugares, revitalizações e desindustrializações de cidades, em que surgem novas interdependências, novos vínculos, novos circuitos produtivos, novas hierarquizações e redes de poder que se atualizam com enorme rapidez, gerando e apropriando-se de riquezas e capital, o que tem sugerido para os mais incautos o fim das escalas intermediárias entre o local e o global. Ou é uma coisa ou é outra para os observadores mais desatentos!

Na realidade, o que aconteceu segundo Brandão (2007) é que o capitalismo acabou por se adaptar às novas circunstâncias desenvolvidas pela globalização e aperfeiçoou seus instrumentos, agilizando sua capacidade de manipular escalas e utilizar o espaço construído. É fato que há uma disputa entre tendências e contratendências, fruto das mudanças tecnológicas promovidas pela globalização, que têm exigido novos requisitos das localidades e das regiões, que ficam à mercê desse “fogo cruzado”, vulneráveis, como afirma Harvey (1992) que quanto mais diferenciado o lugar e quanto menos barreira espacial houver, mais atraente se torna o local para o capital se instalar. Ou seja, é visível a forma como o capital se tornou mutável, parcial e irregular com relação às suas preferências espaciais no seu processo contínuo e irreversível de acumulação de riqueza nos tempos modernos.

Há então um consenso de que existe sim um processo de busca e seleção por pontos de espaço que ofereçam maior retorno, em que a valorização dos investimentos se torna mais atraente, vista pela ótica neoliberal como uma nova oportunidade, uma unidade de negócios natural. Em compensação, como afirma Harvey (1982), há espaços ociosos, que não estão sendo bem utilizados e que precisam ser desvalorizados, ou seja, fenômenos que não podem ser estudados nem bem compreendidos sem a contribuição e participação da História e da Geografia. Assim, o movimento de acumulação de capital encontra fluidez ou obstáculos, os quais tenta suplantar cada vez mais velozmente, o que provoca contradições nesse processo, expondo suas tensões e conflitos que causam polêmicas discussões em torno da chamada desterritorialização das regiões até a sua completa aniquilação, surgindo então o espaço total mundial e homogêneo. Por outro lado, como afirma Smith (1988, p. 19), os processos produtivos são marcadamente diferenciados espacialmente, engendrados por processo acumulativo de riquezas desiguais, dando uma suposta coerência ao desenvolvimento desigual. Assim, mesmo com a expansão geográfica sem fronteiras do capital, surgem aqui e acolá particularismos locais e regionais.

A divergência maior é no tocante ao papel do Estado, visto pelas novas tendências liberais e conservadoras como disfuncional, com um recorte nacional que não atende mais as novas fronteiras da globalização, que estimulam ondas separatistas, fragilizando o Estado-nação e desintegrando os pactos federativos. A nível regional, o fenômeno pode atizar a criação de uma coesão simbólica, cooptada pela elite local, articulando um discurso oportunista em que toda a sorte de interesses particulares substituem valores universais, em que se nega a importância das políticas públicas na construção do desenvolvimento. Essa visão atribui ao local a escala eficiente, verdadeira e natural, capaz de se tornar a unidade de negócios e de justificar investimentos em infraestrutura, denominado por Ohmae (1996) de Estado-região. Ideologicamente, essa onda neoliberal conservadora “demoniza” a política, substituindo o público pelo privado, impedindo que qualquer ente externo regulador interfira no mercado, apoiando qualquer movimento que solape as bases do Estado-nação e incentivando todos os tipos de localismos.

Brandão (2007) então propõe que os quatro conceitos chaves que nortearam todas as teorias sobre o desenvolvimento desigual das regiões (homogeneização, integração, polarização e hegemonia) sejam reatualizados, pois foram concebidos em realidades bastante diferentes do estágio atual de capitalismo. O autor propõe que a análise espacial foque na tendência atual do capital em seu movimento homogeneizador universalizante, arrebatando os espaços mais remotos a um único domínio, derivado de sua própria natureza progressista,

impondo sua lógica, seus valores e seus símbolos, valorizando-se num espaço uno. Isso é bem diferente de harmonizar comunidades, fundadas em identidades e cultura próprias. Assim, essa tendência homogeneizadora não tem nada de “niveladora de desigualdades”, nem elimina as diferenciações. Ao contrário, esse processo cria e recria estruturas heterogêneas e desigualdades em seu movimento e onde quer que atue. O que ele faz é romper barreiras, fronteiras, acabar com isolamentos e superar estruturas econômicas arcaicas, apropriando-se, como afirma Polanyi (1980), de terra e trabalho e transformando-os em mercadorias, criando uma dinâmica própria que se autoalimenta e sustenta, valorizando cada vez mais o capital.

Após a homogeneização, entra em cena o processo integrador, que é a exposição das estruturas produtivas ao acirrado ambiente da concorrência, marcado por rupturas, transformações, assimetrias, descompassos, heterogeneidades, causando a supressão da autonomia e independência dos lugares. Torna-se impossível a um único lugar engendrar uma matriz produtiva regionalmente completa ou de buscar sua completa autonomia econômica. A única saída possível é inserir-se de forma especializada e complementar, como um elo na cadeia da matriz produtiva espalhada por todo o território nacional, comandada por um centro de decisões que dita o ritmo e a natureza de cada região, incorporada no seu contínuo processo de acumulação de capital (BRANDÃO, 2007).

A polarização advém da natureza desigual e assimétrica do desenvolvimento capitalista, que opera exercendo uma hierarquia de poder, derivada dos processos de centralização e desdobramentos do capital no espaço geográfico no seu processo de dominação regional, gerando nós de maior e menor atratividade estratégica. Novas geografias são desenhadas, produzindo novas escalas, novos eixos no rearranjo das forças de dominação e heterogeneidade (BRANDÃO, 2007).

A quarta e última dimensão envolvendo as relações econômicoespaciais é a hegemonia exercida pela classe dominante, que impõe um modo de ser, de viver e de produzir, de certo modo “consentido”, tendo em vista sua influência em todas as esferas da sociedade. É a portadora do novo, a que toma a iniciativa, a que regula e limita os limites até onde o outro pode ir, capaz de incorporar a todos num projeto de poder exercido ora de forma persuasiva, ora de forma coercitiva, num jogo que mistura consenso e submissão, força e legitimidade, argumento e pressão, dando coesão às contradições e se necessário reprimindo as forças contrárias (BRANDÃO, 2007).

No caso do Brasil, onde muitos são deserdados de propriedade e cidadania, com pouca ou nenhuma consciência de classe, sendo meras e difusas camadas sem direito e expressão política, cristaliza-se então um tipo de dominação interna com desigualdades estruturadas,

sistemáticas e reprodutíveis de poder, ferreamente exercido pelos rentistas, latifundiários e o Estado. Historicamente, o país se constituiu de inúmeras células exportadoras sem conexão entre si: indústria açucareira no século XVI e XVII, mineração no século XVIII (Minas e Centro-Oeste), pecuária, mate e madeira no Sul no século XIX, o algodão e a borracha no século XX, gerando após o final desses ciclos grandes massas de deserdados de qualquer forma de riqueza que passaram a procurar as cidades para sobreviver, alocadas em subespaços urbano-regionais. Como afirma Cano (1998b), os complexos regionais eram pouco integrados, tendo cada região sua própria economia.

A exceção foi a economia paulista, cujo capital mercantil desdobrou-se em múltiplas faces: café, ferrovias, bancos, comércio, indústria, etc, dando origem a um novo segmento urbano diferenciado e dinâmico, na sua marcha para o oeste brasileiro, que se viabilizou com a construção de ferrovias, redes de comunicação e energia elétrica, que inicia assim o processo de expansão da acumulação de capital. Assim, sob o comando da economia paulista, que fazia a articulação comercial entre as diversas localidades, nenhuma região a partir dessa época continuaria a gozar mais plena autonomia sobre suas relações e forças produtivas, sendo envolvidas antes de serem engolidas pelo comércio de mercadoria. Às economias regionais, impedidas de replicar o modelo paulista, só restava integrar-se complementarmente à sua economia hegemônica, submetendo-se às suas decisões sobre o ritmo e a natureza da incorporação na cadeia produtiva, não podendo ativar suas próprias forças endógenas (CANO, 1998a).

A partir da era Vargas, em que se incentivou a interiorização e expansão do mercado nacional, logrou-se nacionalizar várias questões regionais e sob as determinações da industrialização pesada se processou a integração da periferia via acumulação de capital, quando ocorreram profundas transformações econômicas, políticas, culturais e sociais no Brasil, porém, sob a égide da modernização conservadora já existente desde os primórdios de nosso desenvolvimento. Um novo impulso à industrialização foi dado com a eleição de Juscelino Kubistchek, quando a importância do capital estrangeiro para o financiamento da industrialização brasileira é explicitamente reconhecida. O crescimento econômico elevado experimentado no período ditatorial não teve contrapartida social nem reforma agrária, ocasionando intensa migração de excluídos para as cidades, tornando a situação do País explosiva (CARDOSO JR., 2010).

A partir dos anos 1980, começa-se o processo de interiorização da industrialização no País, acentuando o processo de urbanização em todas as regiões, tornando-se uma máquina de produzir favelas e depredar o meio ambiente, aumentando-se as demandas sociais, a violência

urbana e a marginalidade, com a gradativa perda de poder orgânico e sistêmico do Estado brasileiro. Esse período foi marcado por desregradas concessões de subsídios e incentivos fiscais por localidades que dispunham de recursos naturais notadamente nas indústrias de commodities, ao mesmo tempo em que se acelerava a crise fiscal e financeira do Estado Brasileiro, agravada pelos sucessivos choques do petróleo e dos juros da economia americana, com exponencial aumento da dívida externa da União e elevação da taxa inflacionária (CARDOSO JR., 2010).

Nos anos 1990 inicia-se a era FHC (Fernando Henrique Cardoso) e sua política liberalizante e privatizante, culminando com a abertura desregrada da economia por Collor, que provocou intenso ingresso de bens importados e a “quebra” generalizada dos fornecedores brasileiros, expostas à competição internacional num contexto de grandes transformações tecnológicas e organizacionais. Apenas os setores tradicionais não sofreram regressão. Segmentos como o têxtil puderam migrar para regiões mais periféricas do Brasil, como o Nordeste, atraídos por polos de médio porte ou regiões metropolitanas, através da ampla concessão de subsídios e favores, maior flexibilidade trabalhista e ambiental e fácil acesso a mão de obra barata e recursos naturais abundantes. No geral, porém, o que se viu foi uma economia sem crescimento com impactos destrutivos importantes no emprego e na renda das economias regionais, com mudança profunda no próprio padrão de sociabilidade (BRANDÃO, 2007).

No entanto, conforme Fiori (1992), não ocorreu no Brasil o desmantelamento ocorrido no Chile e na Argentina por termos construído um parque industrial diversificado e industrialmente maduro e consolidado, impossível de ser anulado por um processo generalizado desindustrializante.

No momento, o projeto neoliberal em curso no Brasil parece ser o de reforçar a hegemonia do capital mercantil moderno sob a batuta absoluta do mercado, diante de um Estado fragilizado e desaparelhado. Vende-se a ideia de que há apenas duas escalas espaciais: a global e a local. Assim, o desenvolvimento seria de natureza monoescalar, isto é, só tendo como ponto de partida o local, num ambiente solidário, comunitário, sinérgico, devido ao seu capital social, que poderia conectar-se à rede de fluxos globalizados. Além disso, encara a escala nacional como mera hospedeira de plantas e receptáculo passivo para atividades econômicas capitalistas.

Brandão (2007) defende a tese de que o Brasil continental, até a década de 1980, sob a coordenação do Estado, conseguiu desenvolver uma unidade nacional através da integração e expansão de seu mercado interno, criando diversas estruturas regionais produtivas

complementares à indústria paulista, que foi o centro de comando da acumulação de capital do País. O crescimento do sudeste era acompanhado paralelamente pelo crescimento das regiões menos dinâmicas, regionais, subordinadas e complementares ao de São Paulo, impedidos portanto de repetirem a mesma trajetória e complexidade intersetorial da indústria paulista, tendo ocorridos surtos localizados de crescimento em algumas regiões ou segmentos ampliando ainda mais as heterogeneidades e assincronias nas decisões de investimento. A partir de meados de 1980, a coordenação, regulação, indução e sintonia por parte do Estado desapareceu, resultando num crescimento pulverizado e pífio desde então, sem entretanto mudar o comando paulista. A partir daí consolidou-se a ideia de que o desenvolvimento seguiria uma trajetória natural, rumo ao primeiro mundo.

Na realidade, essa visão conservadora deve ser confrontada com aquela de que o desenvolvimento significa estado de tensão e não de serenidade e concórdia. O desenvolvimento econômico só é atingido se arrancado à força, destruindo privilégios, que é diferente, como afirma Furtado (1974), de crescimento econômico, no qual são preservados os interesses constituídos e as desigualdades existentes. Para atingi-lo é necessário tratar de forma criativa as diversidades geográficas, demográficas, culturais e produtivas, que contrariam as visões localistas atuais que não reconhecem essa complexidade social, atribuindo apenas à vontade dos atores sociais de um determinado recorte territorial todos os requisitos para superação do subdesenvolvimento.

É preciso, segundo Brandão (2007), desmontar as forças do atraso para haver inclusão social, o que se consegue atuando em várias escalas, em várias frentes, não só na local, cujo cunho meramente caritativo e paternalista pode ser até contraproducente. Nessa visão alternativa, os movimentos sociais devem participar do processo, assim como o Poder Público, que deve estar aparelhado para garantir a discussão democrática, transparente e mediadora. Cada problema tem sua escala apropriada. Aterros sanitários podem ser intermunicipais, assim como o são consórcios para administração de bacias hidrográficas. Assim, vão se construindo politicamente relações de horizontalidade (mesma escala) e verticalidade (abaixo ou acima). O autor chama essa proposta de “transescalar”, que alarga horizontes, mas que seja inclusiva socialmente. Ela está sendo aplicada pela comunidade europeia e pela prefeitura de Porto Alegre - RS, por exemplo. Na primeira, buscando coesão, tem construído e desconstruído escalas no velho continente. Na segunda, através da realização do fórum social mundial (lutas globais) e no campo local, inovou com o orçamento participativo, com a gestão antiguerra fiscal com a Ford e exercendo soberania para instalação do Carrefour.

As heterogeneidades do Brasil sempre foram trabalhadas como problemas, o que é um equívoco. A proposta de Brandão (2007) é trabalhar essas assimetrias como um campo interessante de diversidade de um país continental muito rico e complexo em todos os sentidos, como está ocorrendo na União Europeia.

Em síntese, economias subdesenvolvidas como a brasileira são originadas de má formação estrutural e é assim que devem ser enfrentadas. Mitos como a atual “endogenia exagerada”, que atribuem ao voluntarismo e à inocência local a supressão dos obstáculos, devem ser questionados. As políticas públicas devem tensionar o conjunto de forças do atraso que sempre se beneficiaram com ele. Essa luta deve se dar em todas as escalas... é transescalar!

No Brasil, conforme Brandão (2007), será necessário construir então escalas intermediárias entre o local e global, que são alvos de destruição pela política neoliberal. Construir o desenvolvimento implica em ações construtivas de participação, mobilização, politização e cidadania e em ações destrutivas que desmontam as estruturas do atraso. Em suma, como sintetiza o autor, substituir a hegemonia atual por outra mais democrática em todas as escalas espaciais, inclusive na local.

O fato é que, como no resto do mundo, entre meados da década de 1990 até 2008, o conceito de território também no Brasil se tornou uma verdadeira coqueluche, sendo alvo de abordagem de vários estudiosos e pesquisadores, com várias características de modismo, sendo tratado como um conceito fundamental, prioritário e mais importante ou mais rico que outros afins como “lugar” ou “paisagem”, provocando o efeito colateral, após a onda de exacerbada euforia, para cair num certo desinteresse no momento seguinte (SOUZA, 2009).

Espaço e território não são termos equivalentes e nem sinônimos. Espaço antecede território, porque este último é gerado a partir do espaço, por meio de uma ação de um ator, apropriando-se com um trabalho concreto ou abstrato, “territorializando-o”. O espaço é a prisão inicial e o território é a jaula construída pelos homens para si mesmo, reorganizando as condições iniciais (RAFFESTIN, 2009).

Segundo Souza (2009, p. 59), “o que define o território é, em primeiríssimo lugar, o poder”. Já conforme Saquet (2009, p. 81), o território significa apropriação social do ambiente, sendo produto de ações históricas, gerando diferentes paisagens, sendo estas os níveis visíveis e percebidos desse processo. Assim, o território pode ser definido como a somatória do espaço geográfico (região) mais a noção do poder (SAQUET, 2009).

O conceito de território está associado às relações sociais, atividades cotidianas e interações de poder, sendo fundamentais as dimensões relacionais, culturais, políticas e

econômicas que influenciam o processo de enraizamento, em que a presença de laços de amizade e confiança é determinante para a criação de novas estratégias gerando conhecimento e inovação.

É essa a abordagem de Haesbaert (2006), em que território e espaço não podem ser separados, já que sem espaço não há território. Segundo o autor, dialeticamente, surgem resistências e mobilizações que se antepõe aos processos globais, em que o território é visto de forma utilitarista, como um instrumento de domínio, e não como uma apropriação simbólica dotada de sentido em sua totalidade.

Assim, há uma revalorização da dimensão local, em que valores éticos, morais, espirituais, simbólicos e afetivos ganham importância, desenvolvendo um sentimento de pertencimento, como ocorria nas sociedades agrícolas pré-industriais (HAESBAERT, 2006).

Em meio a essa complexidade e sobreposições territoriais inseridas no complexo de globalização, o que se observa é a formação simultânea de uma elite internacionalizada em contraste com uma massa de excluídos que procuram reconstruir suas bases territoriais, o fortalecimento de processos locais frente aos regionais e até nacionais, o recrudescimento de movimentos nacionalistas, regionalistas e até separatistas.

Ortega (2008) observa que depois de décadas de centralização, a lógica dominante passou a ser na América Latina a da descentralização com a constituição dos arranjos socioprodutivos locais/territoriais, cujo sucesso depende do enraizamento das relações sociais, que tem estado presente nos locais onde lograram êxito as experiências de desenvolvimento endógeno. A experiência italiana tem demonstrado que as regiões com elevado capital social tendem a ser mais desenvolvidas do que aquelas de território deprimido. Nessas, a dificuldade de promover o desenvolvimento ainda são maiores. Apesar dos prognósticos quanto à crescente desreterritorialização e o desaparecimento das fronteiras devido à crescente globalização, o que se tem visto é um intenso processo de reterritorialização no sentido da multiterritorialidade, em que áreas fabris tradicionais são transformadas em destinos turísticos, como aconteceu na região de Bilbao, por exemplo, comprovando o caráter não linear, não monolítico e não absolutamente homogeneizador da globalização. Na realidade, ela impacta de forma distinta nos mais diferentes territórios, ou seja, sua noção só é útil quando não se torna pensamento único.

Assim, o global e o local devem ser analisados sob a mesma lógica, como duas pontas da mesma cadeia dialética, uma vez que, da mesma forma que a globalização destrói mercados locais, por outro lado insere iniciativas locais em mercados globais. Putnam (1993) argumenta que, no final dos anos 80, algumas regiões como a Terceira Itália ganharam

notoriedade pelo seu grande desenvolvimento em razão de um elevado capital social ali existente, que permitiu desenvolver uma capacidade organizativa fundamental para o desenvolvimento endógeno da região. Esse capital social diz respeito a características como confiança, cooperação, normas gerais de reciprocidade, redes de trabalho que facilitam o relacionamento, a comunicação e a coordenação dos arranjos socioprodutivos, aumento da eficiência tanto a nível individual como da coletividade (PUTNAM, 1993).

O reconhecimento da importância do local baseia-se em três argumentos: primeiro, ao reconhecimento que o desenvolvimento não depende apenas do fator econômico, mas também do capital social e cultural da região. O segundo é de que é importante a identidade local, em torno da qual vai se criar um pacto regional na busca do desenvolvimento. E finalmente, em terceiro lugar, na necessidade de se descentralizar as políticas públicas, permitindo à comunidade participar das decisões e dar maior legitimidade aos processos de desenvolvimento locais, implantadas de baixo para cima, impulsionadas por atores-chaves como cooperativas, sindicatos, associações comerciais, produtores, poder público, igreja, abrangendo desde infraestrutura até políticas específicas para atender particularidades de cada região.

Reis (2002) questiona a universalidade da globalização, que a seu ver constitui mais uma metáfora. Para o autor, a globalização propriamente dita é apenas uma parte de um todo, não representando um universo completo. O autor propõe acrescentar então ao universo da globalização outros dois universos: o da não-globalização e o das trajetórias inesperadas.

O universo da não globalização abrange de um lado as camadas e legiões de excluídos de todo o processo e por outro lado as formas de resistência assentadas em bases alheias ao processo dominante, mantendo sua interação institucional e autonomia. Já o universo das trajetórias inesperadas reúne pessoas, processos e fatores que são capazes de traçar seus próprios caminhos, partindo de um contexto próprio, local (REIS, 2002).

Com base neste contexto próprio, local, nasceram outras vertentes teóricas na busca pela redução dessas desigualdades e melhor qualidade de vida das diferentes populações, com modelos de organização social regional, em que o processo de decisão passa a ser construído pelos sujeitos locais e não mais de “cima para baixo” de forma centralizada. Entre elas, ganhou evidência particular a Teoria do “Desenvolvimento Endógeno”, que privilegia os atores locais da região, como empresas, sindicatos, associações, organizações não governamentais, na busca por melhoria de renda e emprego.

Ao estudar modelos de desenvolvimento endógeno, Garofoli (1992) observou que os casos mais interessantes são aqueles constituídos pelo sistema de pequenas empresas em um território, como o ocorrido na Itália a partir de 1970.

A Itália, ou parte dela (Norte/Noroeste), experimentou um surto de crescimento denominado “milagre econômico” no período pós guerra, nas décadas de 1950 e 1960, alicerçado num modelo de produção de bens padronizados em larga escala, privilegiando as grandes instalações, mão de obra de baixa e média qualificação, baseado na progressiva extensão do fordismo e taylorismo. Os recursos de produção e mão de obra eram “drenados” das regiões mais pobres, especialmente do Sul do país, ampliando a já existente dicotomia territorial, econômica, social, cultural, criando em uma privilegiada localização denominada “triângulo industrial” uma concentração de grandes empresas voltadas para exportação, altamente competitivas devido às modernas tecnologias, escalas amplas de produção e baixos salários, fornecedoras de produtos de base, bens de capital e consumo, tais como siderurgia, química, metalmecânica e transporte. Este modelo determinou um processo desequilibrado de desenvolvimento, migração de massa de assalariados no sentido Sul/Norte, eliminação de empresas/empregos nas regiões menos favorecidas, criando um processo contraditório crescente de homogeneização/diferenciação, que se manifestava em todos os aspectos (territoriais, setoriais, mercadológicos, comportamentais e ideológicos), que dividia o país em dois hemisférios bem distintos. Tudo isso começou a ruir com a crise mundial e com reflexos nacionais intensos na Itália, iniciada na década de 1970 até meados da de 1980, motivada especialmente pelos conflitos trabalhistas e lutas sindicais que explodiram nesse período e atingiram em cheio o modelo consolidado no bloco hegemônico capitalista metropolitano de Turim, Gênova e Milão (GAROFOLI,1993).

Surgiu então da crise a oportunidade de se criar um novo caminho, de modo quase espontâneo, não planejado, que valorizasse a pequena empresa, os recursos locais, as indústrias/produtos tradicionais, a mão de obra mais flexível, mais disponível e menos sindicalizada, que diminuísse a drenagem de recursos de outras regiões, impedindo de atribuir a um setor fraco a necessidade de recursos para o setor avançado do sistema econômico (GAROFOLI, 1993).

Assim, o novo período ficou marcado pela ocupação e variedade produtivas privilegiando áreas menos desenvolvidas, especialmente no “meio” do país, criando ondas de desenvolvimento em várias direções, reduzindo as rotas migratórias anteriores, desenvolvendo áreas periféricas, desconcentrando a produção, dividindo o trabalho e os processos, especializando a mão de obra, criando uma ampla articulação social que valorizava artesãos,

autônomos e afins, diminuindo a distância Norte/Sul. Todo esse movimento se deu devido à adoção da pequena e média empresa como a nova força motriz, que por suas características permitia a utilização de novas tecnologias baseadas na microeletrônica, na informática, como robôs, *Computer-Aided Design/Computer-Aided Manufacturing (CAD/CAM)*, *Computer Numeric Control (CNC)*. Além de fatores exógenos (políticas de incentivo locais, tecnologia de ponta, produção pequena e flexível, mão de obra local mais barata, uso das áreas periféricas), deve-se debitar também a fatores endógenos menos visíveis a grande importância para o sucesso do novo modelo de desenvolvimento. Entre os fatores endógenos, Garofoli (1993, p. 67) cita:

A elevada articulação e mobilidade social, a homogeneidade dos comportamentos culturais e das expectativas, artesanato local, trabalhadores independentes, estrutura social que valoriza e promove uma profissionalização dos trabalhadores, além do amplo papel da família que funcionou como um amortecedor social nos períodos de crise e tem agora facilitado a constituição da pequena empresa familiar industrial (GAROFOLI, 1993, p. 67).

Bourdieu (1988) salienta os benefícios que os indivíduos experimentam ao construir deliberadamente um modelo de sociabilidade, enquanto Coleman (1988, p. 95) define capital social como “a habilidade de as pessoas trabalharem juntas em grupos e organizações para atingir objetivos comuns”.

A principal característica do capital social é sua intangibilidade, e é isso que o difere dos demais tipos de capital (físico, humano, financeiro, cultural), não se desgastando com o uso; ao contrário, o capital social é valorizado através de seu uso e de interações repetidas (MCNAUGHTON, 2000).

Putnam (1993a, p. 107), que estudou os diferentes resultados obtidos pela descentralização política ocorrida no Norte e no Sul da Itália, define capital social como “o que diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”. Para o autor, confiança e cooperação são relações imbricadas, reforçando-se uma à outra. Normas, valores, ideologias e comportamentos compartilhados reduzem a incerteza e formam um círculo virtuoso, pois a própria cooperação gera confiança (PUTNAM, 1993a, p. 180).

Existe um consenso de que a presença de capital social traz benefícios à sociedade, potencializando a aprendizagem, a mobilidade social, o desenvolvimento econômico e a vitalidade da comunidade (WALL *et al.*, 1988). Segundo Costa e Costa (2007), a sua existência facilita o acesso de empresas e de indivíduos a oportunidades de ação cooperativa, de modo a manterem as empresas inovativas.

Nesses novos caminhos percorridos pela economia italiana, baseados na pequena empresa e na desconcentração territorial, setorial e mercadológica, o grande destaque, porém, têm sido os arranjos formados por uma multiplicidade de empresas que produzem um só bem ou funcionam em torno de sua produção, denominados pelo autor de “sistemas produtivos locais”, que simultaneamente associam a flexibilidade da pequena dimensão com a economia de escala da grande dimensão. Assim, os bons resultados obtidos na experiência italiana mostram que são viáveis políticas de intervenção locais, que segundo Garofoli (1993, p. 71) “devem ser direcionadas não só para a planificação territorial, infraestrutura e serviços sociais, mas também para o plano econômico, especialmente no que se refere à política do trabalho e à política industrial”, que atendam às demandas contemporâneas, heterogêneas e complexas do mercado e sociedade atuais, que além de não comportarem mais um único e rígido modelo, devem a cada situação procurar caminhos originais para seu próprio e adequado desenvolvimento.

2.3 Os Arranjos Produtivos Locais

Na virada do milênio, as pequenas e médias empresas – PME’s passaram a merecer maior atenção da literatura econômica, tendo em vista seu representativo papel na reestruturação produtiva e no desenvolvimento de regiões e países. A sinergia provocada pela participação das PME’s nos Arranjos Produtivos Locais – APL’s fortalece as chances de sobrevivência e crescimento junto com a capacidade inovativa local, transformando-se em fonte de vantagem competitiva. A participação de PME’s em arranjos envolve processos de aprendizagem coletiva, cooperação e inovação, os quais assumem importância fundamental para enfrentar os desafios impostos pela liberalização comercial e a globalização da economia (NASCIMENTO, 2006).

Reis (2002) apregoa que, paralelamente à globalização, existem iniciativas que partem de um contexto próprio que também pode ser chamado de “local”, capazes de gerar sua própria e inesperada trajetória, em que prevalece a economia do conhecimento e da aprendizagem, obtendo, ainda que de forma mais lenta, interações cooperativas e eficiência adaptativa, que merecem um olhar cuidadoso e não podem ser desprezadas.

Existem então vários conceitos para explicar organizações produtivas localizadas, que surgem na literatura como resultado de pesquisas sobre a dinâmica produtiva, as articulações e as interações entre os atores regionais (SUZIGAN *et al.*, 2004). Segundo Anes *et al.* (2018),

essas concepções teóricas acerca das aglomerações produtivas ajudam a compreender como a dinâmica produtiva se transforma ao longo do tempo em diversas regiões, conforme busca-se descrever a seguir numa sequência cronológica.

Conforme Araujo (2014, p. 42), Marshall foi “pioneiro em estudar as aglomerações setoriais de empresas em uma determinada região”. Elas necessitam de recursos naturais numa dada região e das condições de infraestrutura para sua funcionalidade econômica. Ele afirma que “são diversas as razões que levam as empresas a se fixarem em determinadas regiões, mas as principais são o solo, clima, matérias primas, insumos, combustíveis e acesso por terra e mar” (MARSHALL, 1985, p. 232).

Os recursos naturais sustentam os insumos necessários para a produção, enquanto a infraestrutura está relacionada à logística de distribuição e comunicação com outras localidades. A logística é importante, pois, para o desenvolvimento econômico da região, é necessária a comercialização com os mercados não só regionais, mas externos (COSTA, 2012).

Marshall (1985, p. 234) destaca que, devido ao longo tempo de permanência de uma empresa em uma determinada localidade, acaba por surgir nessas regiões produtivas uma sinergia natural de ideias, conhecimentos, segredos das profissões, melhorias e inovações relacionadas ao processo e maquinaria, que passam a atrair atividades subsidiárias que forneçam àquela indústria principal instrumentos, matéria-prima e mão de obra, organizando suas atividades comerciais e logísticas e proporcionando economias de material.

Esse tipo de aglomeração apresenta algumas vantagens competitivas em suas economias, que podem ser divididas em duas classes distintas: a primeira dependente dos recursos e eficiência de cada empresa individualmente, chamada de “internas”; e a segunda proveniente do desenvolvimento geral da indústria, chamada de “externas”, conseguida justamente pela possibilidade de concentração de muitas empresas similares em determinadas localidades, denominados distritos industriais. Assim, caso alguma das indústrias sofra uma paralisação, uma greve, as outras a auxiliarão indiretamente até que a situação volte à normalidade (MARSHALL, 1985).

Marshall (1985, p. 235) afirma que as vantagens da produção em grande escala se encaixam melhor nas empresas manufatureiras, que têm a possibilidade de escolher livremente a localidade em que pretendem instalar, diferentemente da agricultura e indústrias extrativas cuja distribuição geográfica depende da natureza. Segundo o autor, as principais vantagens da produção em massa são as economias da mão de obra, da máquina e dos materiais, graças à minuciosa divisão do trabalho que impede principalmente o desperdício

(muito reinante na agricultura), e que estão presentes tanto nas grandes empresas verticalizadas quanto nas pequenas empresas satélites, com reflexos favoráveis na produtividade devido às economias internas e externas.

De acordo com Araujo (2014, p. 44), as características descritas por Marshall formam a base dos chamados “distritos industriais marshallianos”, representando forte referência no estudo de aglomerações locais de empresas, influenciando trabalhos e iniciativas em diversos países como Itália, Espanha e Brasil.

Na chamada Terceira Itália, os distritos industriais tiveram grande desenvolvimento econômico durante as décadas de 70 e 80 do século XX, fenômeno baseado na adoção da pequena empresa como motriz para o desenvolvimento e apoiado em fatores culturais e comportamentais que associavam flexibilidade, polivalência e autonomia da mão de obra local, num momento histórico em que a demanda mundial estava a exigir bens de consumo não padronizados (GAROFOLI, 1993).

Apesar da globalização dos mercados a partir da década de 1990 ter tornado o mundo menor, encurtado distâncias, facilitando intercâmbios de produtos, insumos e conhecimento, tornando a localização geográfica não mais um pré-requisito para a instalação e o sucesso de um empreendimento, continua-se a observar em todo o mundo determinadas preferências geográficas, tornando certos lugares mais atraentes para certos tipos de empresas, como o polo têxtil da Carolina do Norte/Sul dos EUA, o Vale do Silício na Califórnia, o entretenimento em Hollywood, a moda calçadista no Norte da Itália ou o setor financeiro em Wall Street. Na verdade, segundo Porter (1998, p. 78), o mapa econômico mundial está dominado pelos chamados “*clusters* de empresas, constituídos de uma massa crítica de empresas competitivas em um ramo determinado de atividade”.

Os *clusters* como aglomerados produtivos são formados por um conjunto de empresas que apresentam naturezas produtivas similares e complementares. Em alguns casos, esse tipo de aglomeração dá mais ênfase ao aspecto concorrencial em detrimento do aspecto colaborativo, como fator preponderante na dinâmica interativa entre os empreendimentos que participam. O foco direciona-se para os empreendimentos e não a outros atores, como instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento, suporte técnico, fomento, esfera pública, etc (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Segundo Porter (1990), os *clusters* são concentrações geográficas de instituições produtivas que se inter-relacionam em setores econômicos similares e complementares. A especialização é imprescindível para a obtenção da eficiência produtiva do aglomerado. Parcerias estratégicas são realizadas com o objetivo de maior volume e qualidade dos

produtos produzidos e conseqüentemente maior ganho e competitividade no mercado, que caracteriza a lógica instrumental utilitarista e competitiva da economia de mercado. Assim, compras podem ser feitas coletivamente aumentando o poder de negociação frente ao mercado, laboratórios e centros de qualidade podem ser compartilhados, investimentos públicos em educação e infraestrutura podem ser implementados, informações técnicas e de marketing podem ser intercambiadas continuamente, além de outras complementaridades específicas que vão realçar ainda mais o *cluster*, de tal sorte que o conjunto dos seus elos se torna mais forte do que a soma das partes (PORTER, 1998).

A verdade é que, ao contrário do que acontecia no século passado (fordismo e taylorismo), a economia está muito mais complexa e dinâmica atualmente, e a vantagem competitiva está diretamente relacionada com o uso ótimo dos *inputs* (insumos, mão de obra, energia, entre outros), o que requer constante inovação, dentro e fora das empresas, o que demanda novas agendas e atribuições para os executivos envolvidos nos seus processos em todos os níveis que precisam desenvolver uma nova forma de pensar sobre localização visando o desenvolvimento e prosperidade do *cluster*.

Normalmente uma aglomeração de empresas exerce uma atração especial para fornecedores de insumos correlatos, para pessoas talentosas que buscam uma oportunidade de trabalho, para empresas prestadoras de serviço, transporte, estoques, recrutamento, treinamentos, fabricantes de componentes, montadores, terceirizações e serviços de suporte especializado que envolva tecnologia embarcada e informática.

Porter (1998, p. 83) afirma que “a rivalidade local é altamente motivadora, sendo que as pressões domésticas atizam a competitividade dentro do *cluster*, envolvendo o orgulho dos funcionários e o desejo de conquistas que animam os executivos a darem o melhor de si”. Além disso, é muito mais fácil medir desempenho dentro de um *cluster* porque todos estão envolvidos em atividades semelhantes, podendo-se comparar facilmente seus custos e outros indicadores com outras empresas da aglomeração.

Estruturas verticais pesadas dificultam o processo de inovação, que é facilitado quando há proximidade, contato íntimo, parceria, interesses comuns, visitas técnicas frequentes, competição entre as empresas da aglomeração, que ficam expostas a constante comparação, fazendo com que no *cluster* a inovação se dê mais rapidamente para implementar suas necessidades. Lacunas em produtos e processos são logo detectadas e fazem surgir imediatamente novos negócios, cujo risco de fracasso é muito menor caso implantado numa área isolada, fazendo com que ativos, habilidades, insumos, empreendedores e consultores

estejam sempre disponíveis, prontos e familiarizados para cobrir qualquer oportunidade surgida.

Segundo Porter (1988, p. 85), *clusters* costumam perder competitividade devido a fatores internos e externos. A maior ameaça externa é a descontinuidade tecnológica. Internamente, cartéis, regras sindicais, rigidez, velhos comportamentos, altos salários, olhar para dentro, pensamento de grupo, demora em incorporar novas ideias e benesses governamentais são fatores que levam à estagnação, à inércia e que minam a rivalidade local, prejudicando a competitividade do *cluster*.

Portanto, o *cluster* precisa também ser atualizado continuamente e deve fazer parte da agenda de seus executivos desenvolver ações coletivas com o governo e comunidade. A política industrial correta é a de reforçar os *clusters* tradicionais já existentes, como o da agricultura e os eventualmente emergentes, em vez de tentar criar novas aglomerações. Todos os *clusters* são importantes e merecem oportunidade para melhorar suas produtividades, pois cada um contribui para melhorar a produtividade do conjunto. *Clusters* deveriam buscar na singularidade a raiz do sucesso, em vez de tentar imitar outros exemplos rivais já bem estabelecidos.

De acordo com Marshall (1985), uma concentração de pequenas empresas numa região geográfica restrita apresenta ganhos de economia interna e externa. Com efeito, segundo a ótica marshalliana, essa vantagem é obtida de forma não intencional, embora seja legítima. Por outro lado, Schmitz (1997) pondera que há também uma ação deliberada, consciente, conjunta, exercida por meio da cooperação entre as empresas, seja compartilhando equipamentos, seja desenvolvendo em conjunto um produto novo ou formando associações, consórcios empresariais e afins, que indicam uma fronteira tênue e flexível entre as empresas, cuja relação é caracterizada tanto pela competição quanto pela cooperação, exigindo confiança e reciprocidade nas transações entre elas. Isso só é possível se existir um elemento integrador, denominado por Schmitz (1997) de “eficiência coletiva”, fruto de uma ação passiva não planejada e uma ação ativa planejada.

Segundo Schmitz (1997), ganhos só ocorrem quando as pequenas empresas se entrelaçam num mesmo ramo de atividade e espaço geográfico com a intenção deliberada de tirar vantagem dessa concentração, por meio da divisão do trabalho, buscando especialização e conseqüentemente inovação, visando competir fora do mercado local. O sucesso ou não de tais iniciativas, ou seja, a consolidação do agrupamento como um *cluster* dependerá de outros desenvolvimentos subsequentes que podem ou não ocorrer, tais como surgimento de mão de obra assalariada qualificada, de fornecedores de matérias primas e componentes, de agentes

de exportação, de serviços técnicos de suporte à produção e finanças, de associações comerciais e políticas de apoio aos negócios dos seus membros. Dificilmente pequenos produtores individuais conseguem competir em mercados distantes, a menos que se organizem em uma rede local na qual as empresas se especializam e complementam umas às outras, obtendo dessa sinergia a chamada “eficiência coletiva”.

Segundo Schmitz (1997, p. 178), *clusters* em países em desenvolvimento foram criados de baixo para cima, sem uma intervenção planejada, e “tendem a estar associados com alguma forma de identidade sociocultural comum”, que favorece e fortalece a cooperação entre as firmas. Segundo Schmitz (1997, p. 183), apesar de haver várias tentativas de se criarem *clusters* em regiões menos favorecidas com intenção de trazer desenvolvimento e criar novos empregos, os resultados das experiências realizadas mostram que “é muito difícil implantar um *cluster* numa localidade que tem de começar do zero”. Eles funcionam melhor onde já existe uma densidade mínima de indústrias locais, onde já existe um *cluster* dormente, uma vocação potencial. O autor cita a experiência bem-sucedida no Vale dos Sinos, no Brasil, onde atores cruciais atuaram em conjunto para “acordar” o *cluster* calçadista adormecido e transformá-lo num polo exportador altamente competitivo.

A ideia de eficiência coletiva de Schmitz (1997) sugere que a competitividade é alcançada pela ação de pequenas empresas em conjunto e não por intermédio de uma firma individual, definindo eficiência coletiva como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta. Além disso, Schmitz (1997) reconhece que a noção de “eficiência coletiva” não elimina a possibilidade de rivalidade entre as empresas e sua ocorrência não garante a existência de um *cluster*.

Até a virada do milênio, o conhecimento sobre o funcionamento dos *clusters* era pouco difundido nos países em desenvolvimento, levando autores como Cassiolato e Lastres (2003) a construir novas denominações que melhor se adequassem à realidade brasileira, como os Arranjos Produtivos Locais (APL’s).

Clusters e APL’s são conceitos muito semelhantes, que têm na concentração geográfica uma das suas principais características comuns; na verdade, o APL é um tipo específico de *cluster* que abrange pequenas e médias empresas, o que leva ao entendimento de que os *clusters* seriam compostos por empresas de maior porte e mais desenvolvidas (TEIXEIRA; NASCIMENTO FILHO, 2007).

Assim, a interdependência e interação entre os sujeitos são as características mais importantes de um processo de inovação, que é sempre evolucionário, sendo o acúmulo de conhecimento e habilidades essenciais. O “pensar global, agir local” perpassa então por

estratégias de desenvolvimento como os Arranjos Produtivos Locais. No Brasil, a Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist desenvolveu os conceitos de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – ASPL, cuja metodologia destaca o papel central da inovação e do aprendizado interativos em busca da competitividade sustentada (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). A capacidade de inovação de uma aglomeração é o fator chave para o seu sucesso. A RedeSist considera o aprendizado e a inovação essenciais para a dinâmica dos ASPL's. Ela os define como arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, nos APL's as articulações ainda não foram plenamente desenvolvidas, o que já ocorre nos ASPL's, em que já foi criado um nível maior de integração e desenvolvida uma teia produtiva mais complexa. Porém, em ambos os casos, há a necessidade de criar-se uma governança própria, que permita o desenvolvimento de ações comuns como compras conjuntas, contratação de consultorias, assistência técnica, valorização das marcas, eventos, publicidade e logística, mobilizando autoridades e lideranças locais de modo a construir o capital social com as características da região que assim dificilmente poderão ser imitadas ou copiadas.

Analisando as diversas definições apresentadas pelos principais estudiosos do assunto (MALUF, 2005; VASCONCELOS *et al.*, 2005; SUZIGAN *et al.*, 2004; TEIXEIRA; NASCIMENTO FILHO, 2007; GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009; BRITTO; STALLIVIERI, 2010), GONÇALVES *et al.* (2012) sugerem a seguinte definição para APL's:

São aglomerações ou concentrações territoriais e setoriais de agentes econômicos, políticos e sociais em torno de uma atividade econômica específica, nas quais se estruturam vínculos e relações de interação, interdependência, cooperação e aprendizagem, voltadas para o enraizamento da capacitação inovativa contínua, essencial para a geração de competitividade e sustentabilidade dos seus membros, como também para a promoção do dinamismo econômico local da região em que o APL está inserido, diminuindo as disparidades intra e inter-regionais (GONÇALVES *et al.*, 2012).

Os APL's, embora sejam experiências distintas e particulares, apresentam certas características comuns, como concentração setorial, concentração de indivíduos, cooperação entre os diversos atores e governança local capaz de liderar e integrar ações e objetivos dos participantes (BRASIL, 2004). Apesar de existirem concepções divergentes sobre o que sejam APL's, segundo Anes *et al.* (2018) há convergência sobre o entendimento de que eles sejam aglomerações de empresas e de instituições públicas e privadas que podem se organizar e interagir em diferentes setores produtivos.

O desenvolvimento do APL necessita da participação ativa do Estado, sendo fundamental o papel desempenhado pelas instituições públicas no desenvolvimento da sustentabilidade do arranjo no tocante ao seu capital social, acesso à educação, saúde, crédito, centros de pesquisa, serviços empresariais, infraestrutura logística, articulação de recursos, conexão de mercados e mobilização dos fatores endógenos (BRANDÃO, 2006; SUZIGAN *et al.*, 2004).

O conceito ganhou força e sustentação com a nova era digital, na qual o foco deixa de centrar-se na empresa individual, e passa a ser nas relações entre empresas e instituições num espaço geograficamente definido, privilegiando suas características ambientais (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Nessa nova abordagem de relações e interações, a inovação emerge como o centro de toda e qualquer estratégia competitiva, através de Arranjos Produtivos Locais alicerçados em conhecimentos decodificados ou tácitos. Os primeiros, formais, científicos, são extremamente fáceis de difusão; os segundos são de caráter mais intuitivo, experimental, informal, limitados às fronteiras locais, representando justamente por isso a vantagem competitiva de não poderem ser transferidos para outras localidades (VILLASCHI; CAMPOS, 2002). Matos (2004) ressalta que um dos elementos que justifica os APL's é o processo de troca e acumulação de conhecimento entre os empreendimentos locais, qualificando a tomada de decisões quanto a investimentos, oportunidades de negócios, novos produtos e novos processos.

Há então o entendimento compartilhado de que firmas inovativas não devem ser analisadas isoladamente. As firmas inovam por meio de interação com outras instituições, tendo como objetivo a criação, o desenvolvimento e a troca de diferentes tipos de conhecimento. Para as empresas, principalmente as micro e pequenas, os Arranjos Produtivos Locais são espaços inovadores que surgem como redes de empreendimentos coletivos ou modos de produção a partir de consórcios, cooperativas, associações, grupos informais e empresas de participação comunitária (SAMPAIO *et al.*, 2005).

Mytelka e Farinelli (2000) confirmam a importância desses aglomerados produtivos e inovativos em seu entendimento sobre APL's, que se baseiam na concentração e interação de empresas de um setor num determinado espaço geográfico, que buscam criar um ambiente favorável ao processo de inovação e geração de externalidades produtivas e tecnológicas e ao desenvolvimento da competitividade das firmas, em conjunto com as demais instituições de coordenação e suporte, como sindicatos e associações empresariais, órgãos governamentais, instituições de ensino e de pesquisa.

De acordo com Lundvall (1992), a inovação pode ser caracterizada como ubíqua ou cumulativa. Ubíqua porque está presente em toda a economia moderna. Cumulativa porque sofre influência do passado, desenvolvendo-se em cima de um conhecimento pré-estabelecido. Além das grandes firmas e Universidades, as inovações surgem também do aprendizado das rotinas de produção, distribuição e consumo, por meio da experiência dos trabalhadores, da produção dos engenheiros e das relações de venda que influenciam o processo.

Dentro da temática abordada, é relevante abordar a questão de algumas tipologias¹ existentes. Markussen (1995, p. 12) destaca então a existência de arranjos mais recentes, bem diferentes do tradicional modelo marshalliano ou da sua vertente italiana, encontrados em muitos países avançados como os EUA e Japão ou em países em desenvolvimento como o Brasil, “que têm demonstrado capacidade de resistência aos efeitos da integração mundial dos mercados e da busca em escala global por maiores retornos, motivos da crescente fluidez do espaço econômico em escala internacional”. Markussen (1955, p. 15) apresenta sua classificação dos Novos Distritos Industriais – NDI’s com quatro tipos de espaços industriais distintos:

- 1) O **NDI Marshalliano**, com destaque para a sua recente variedade italiana;
- 2) O **NDI Centro-Radial (*Hub and Spoke*)**, em que a estrutura regional se articula em torno de uma empresa importante, que “puxa” o desenvolvimento da economia regional;
- 3) O **NDI Plataforma Industrial Satélite**, basicamente constituída por sucursais ou subdivisões de corporações multinacionais;
- 4) O **NDI suportado pelo Estado (*State-centered*)**, em que instalações militares, instituições de pesquisa ou alguma empresa estatal funcionam como âncoras do desenvolvimento econômico regional.

Já Mytelka e Farinelli (2000) dividem os *clusters* em “espontâneos”, que surgem sem indução, e os “construídos” devido intervenção do poder público como zonas francas, distritos industriais e parques tecnológicos.

A RedeSist vem, por meio de Cassiolato e Szapiro (2003), que estudaram 26 arranjos produtivos em diferentes pontos do País e de diferentes segmentos (Quadro 1), tentando criar tipologias para caracterizar os fatores que realmente contribuem para que haja uma atmosfera

¹Construção de taxonomias de forma dedutiva, buscando diferenciar grupos ou categorias que apresentam características ou padrões diversos do ponto de vista de um modelo conceitual (VARGAS; CASSIOLATO; BRITTO, 2013).

capaz de gerar inovações e que são baseadas em três dimensões importantes: a governança, o destino da produção e a territorialidade. Em relação à governança, ela pode ser “em rede” ou “hierárquica” quando uma empresa principal funciona como âncora. O destino da produção é importante para o dinamismo do APL, podendo ser local, nacional ou internacional. Se o mercado atendido tiver um baixo poder aquisitivo, poucas empresas farão inovações para melhorar a qualidade do produto, sendo raras as relações de cooperação entre elas. Já a territorialidade não é apenas o endereço da atividade econômica, mas o grau de enraizamento das capacitações necessárias para inovação é considerado e classificado como de territorialidade “alta”, “média” e “baixa”. Nessa perspectiva qualitativa, os recursos fundamentais não são os naturais e sim os advindos do conhecimento, especialmente do conhecimento tácito, somente possível graças à proximidade territorial e identidades cultural, empresarial e social. A ideia é superar o raciocínio reducionista de que países como o Brasil estão condenados a construir aglomerados somente para exportações de commodities e de integração em cadeias globais de produção. Para fugir dessa armadilha, é necessária uma gradual melhoria na qualidade e diversificação dos produtos.

Quadro 1 – Tipologia dos Arranjos Produtivos Locais

Governança /Mercado	Hierarquias			Redes		
	Alta Territorialidade	Média Territorialidade	Baixa Territorialidade	Alta Territorialidade	Média Territorialidade	Baixa Territorialidade
Mercado local		Metalmecânica (ES)			Couros e Calçados (PB)	Rochas ornamentais (RJ)
Mercado nacional		Automobilístico (MG) Aço (ES)		Biotecnologia (MG) Software (RJ, SC) Móveis (SP) Soja (PR) Vinho (RS) Materiais Avançados (São Carlos - SP)	Têxtil (SC) Móveis (ES, MG, RS) Telecomunicações (Campinas, SP) Têxtil (RJ)	
Mercado internacional	Aeronáutico (SP)	Fumo (RS) Cacau (BA)		Frutas tropicais (NE) Cerâmica (SC)	Couros e Calçados (RS) Mármorese Granitos(ES)	

Fonte: CASSIOLATO; SZAPIRO (2003, p. 15).

Outros autores brasileiros como Suzigan *et al.* (2003) também desenvolveram uma tipologia de Sistemas Produtivos Locais – SPL's, que envolve a combinação de duas variáveis: a importância da atividade econômica para a região e a importância da região para o setor, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologia de SPL de acordo com sua importância

		Importância para o setor	
		Reduzida	Elevada
Importância	Elevada	Vetor de desenvolvimento local	Núcleos de desenvolvimento setorial/regional
Local	Reduzida	Embrião de arranjo produtivo	Vetores avançados

Fonte: SUZIGAN *et al.*, 2003.

Resumidamente, os núcleos de desenvolvimento setorial/regional possuem elevada importância tanto para o local quanto para o setor, já se desenvolveram de forma vigorosa, possuem uma história longa e têm no marketing uma competência muito destacada, tendo como metas e desafios o desenvolvimento de produtos, fixação de marcas, registros de patentes, design, certificações e qualidade, devendo se preocupar com o desenvolvimento de políticas voltadas para a capacitação técnica e comercial avançadas.

O embrião de arranjo produtivo, que representa a categoria mais numerosa, possui pouca importância para o setor e para a região, sendo muito incipiente ou em fase de decadência, para o qual a política industrial deveria visar a capacitação técnica e produtiva, impedindo a degradação de preços e da qualidade dos produtos.

Os vetores de desenvolvimento local já superaram o estágio embrionário, mas não possuem expressão no setor, sendo o tipo mais habilitado a receber políticas de desenvolvimento local.

Já os vetores avançados geralmente representam um peso diminuto em regiões normalmente muito mais desenvolvidas e, dificilmente, habilitados a receber políticas de desenvolvimento regional.

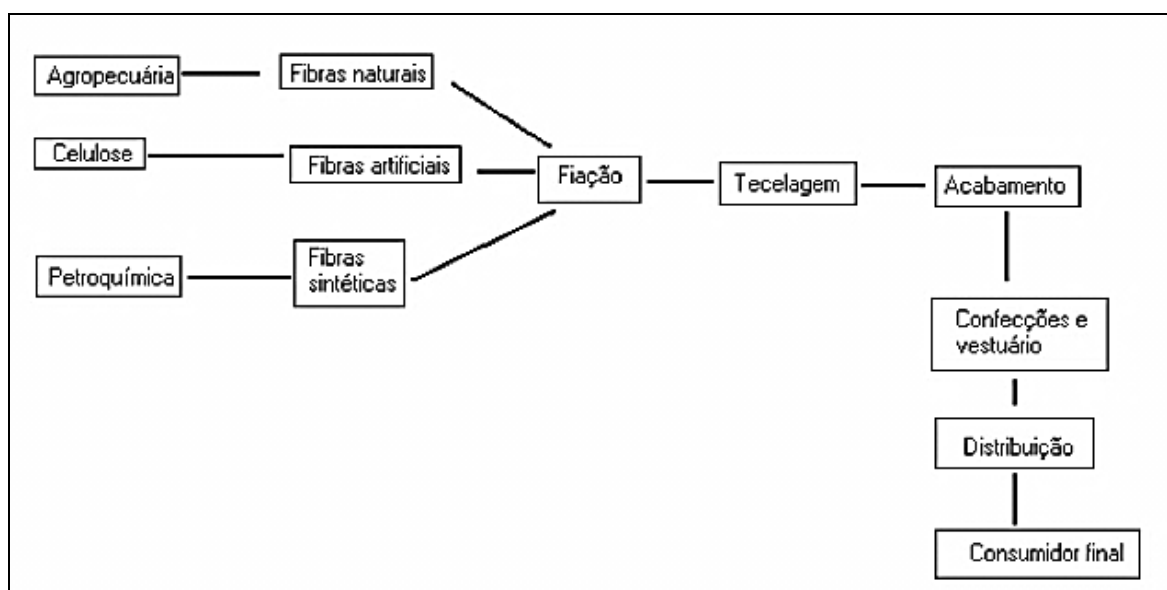
Quanto à evolução de um APL, Araujo (2005) afirma que a mesma segue um padrão que pode ser dividido em quatro fases: (I) embrionária: quando a cooperação é baseada nas relações familiares e de cooperação; (II) crescimento de mercado: fase em se faz uso de inovações e economia de escala; (III) maturidade: fase em se usa o design, a flexibilidade e marca para garantir competitividade; (IV) pós-maturidade: quando a proximidade geográfica já não é a principal dependência.

2.4 A cadeia têxtil e vestuário

É importante assinalar que a cadeia produtiva envolve a produção têxtil e a do vestuário, sendo complementares. Foi uma das indústrias pioneiras do processo de mecanização da produção na Revolução Industrial entre 1780 a 1840, da introdução dos dispositivos microeletrônicos nas máquinas e equipamentos no século passado, e continua passando por transformações com a introdução de fibras sintéticas e processos de automação. Seu desenvolvimento depende do fornecimento dos insumos básicos no setor químico e de bens de capital que têm mais impacto industrial na parte de tecelagem e fiação, sendo mais lento no setor de confecções. Neste setor, os melhoramentos no desenho e corte se dão pela introdução de novas tecnologias como *Computer Aided Design* (CAD) e *Computer Aided Manufacturing* (CAM), que diminuem o desperdício, aumentam a produtividade e a flexibilidade produtiva. Porém, na fase de costura, as inovações são difíceis de serem introduzidas, pois o equipamento básico é a máquina de costura, o que torna o processo muito dependente da mão de obra. Devido ao baixo nível do investimento e ausência de barreira alfandegária, o setor é caracterizado por um grande número de pequenas e médias empresas (LA ROVERE *et al.*, 2000).

A cadeia produtiva do setor têxtil/vestuário é dividida em duas grandes seções, a têxtil e a de confecções, conforme Figura 1.

Figura 1 – Estrutura básica da cadeia produtiva têxtil/vestuário

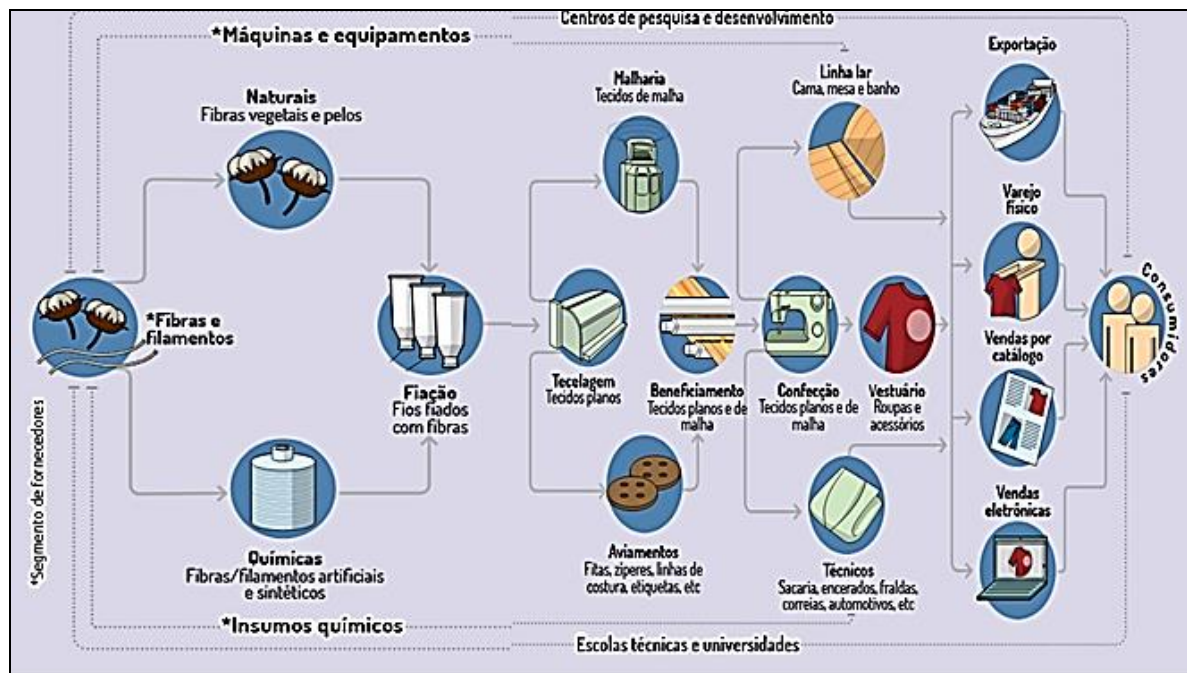


Fonte: Adaptado de NASCIMENTO (2006).

A cadeia produtiva têxtil é composta por quatro etapas, iniciando com extração da matéria-prima, agrícola ou petroquímica. A segunda etapa diz respeito à fabricação das fibras, que podem ser naturais, sintéticas ou artificiais. A terceira etapa, à tecelagem dos tecidos, e a quarta é relacionada ao acabamento, que concentra a maioria das operações da cadeia. Já a sessão de confecções é bastante diversificada, podendo ser dividida em 21 segmentos, como moda íntima, esporte, gala, praia, social, lazer, infantil, profissional, entre outros. A indústria têxtil-vestuário é a mais distribuída espacialmente no mundo e se apresenta como uma fonte considerável de renda e emprego, especialmente para países em desenvolvimento (LA ROVERE *et al.*, 2000).

Na indústria de confecções o setor de distribuição/vendas ao consumidor final utiliza diversos canais como varejo físico, vendas por catálogo, exportação e comércio eletrônico, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e de confecção



Fonte: ABIT, 2018.

O setor é muito dinâmico e precível, havendo renovação no estoque de produtos a cada estação do ano, indo do mercado de luxo ao popular, sendo portanto bastante estratificado, atingindo as diferentes classes sociais.

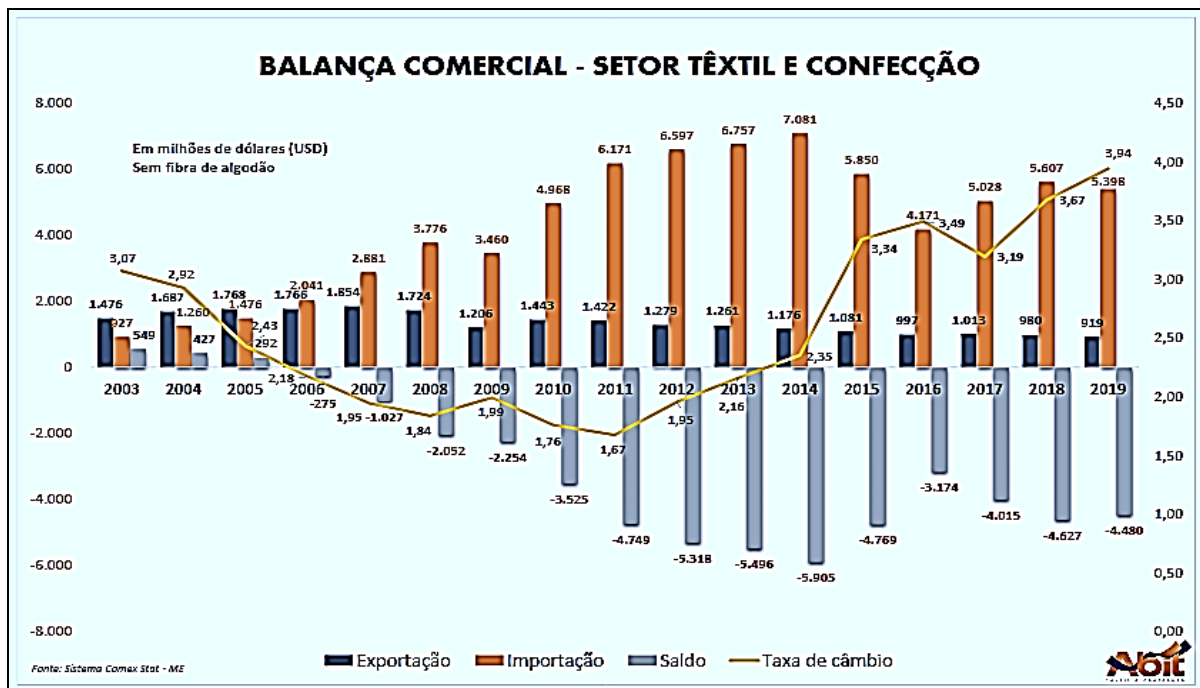
O mapa da produção mundial começou a mudar na década de 1980, saindo dos EUA, Europa e Japão para países emergentes da Ásia e, mais recentemente, leste Europeu, norte da África e Caribe, na busca por mão de obra mais barata. Atualmente, a Ásia é responsável por

73% dos volumes totais produzidos no mundo, com destaque, por ordem, para: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh. O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis (ABIT, 2018).

Os países asiáticos estão conquistando o mercado, enquanto os europeus, apesar do maior valor por produto, estão perdendo espaço. A China é o grande *player* deste mercado, apresentando um *share in value* quase oito vezes maior que o do segundo colocado. Países como a Itália destacam-se no comércio internacional pelo valor que agregam a seus produtos, sendo referências mundiais em moda. O Brasil não figura entre os principais exportadores. Embora seja um grande produtor e consumidor de têxteis e de vestuário, não é competitivo nem em termos de eficiência (produtividade) como a China, nem em termos de valor agregado (marca) como a Itália. Assim, sua participação no comércio mundial é muito pequena, menos de 0,5%, ocupando a 23ª posição no ranking de exportadores (ABIT, 2018).

A balança comercial brasileira no segmento têxtil e confecções vem apresentando sucessivos déficits a partir de 2006, devido ao aumento contínuo das importações, especialmente dos países asiáticos como China, Índia, Bangladesh e Hong Kong, conforme Figura 3.

Figura 3 – Série histórica 2003-2019

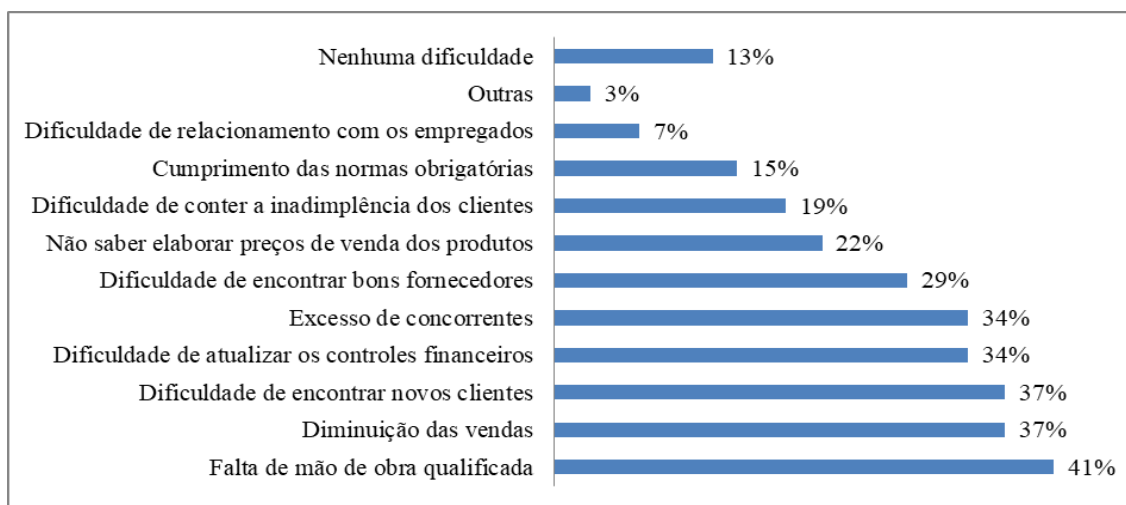


Fonte: ABIT, 2019.

As importações concentram-se em artigos para vestuário, como calças e camisas masculinas, tornando o ritmo de consumo de importados mais acelerado que o mercado como um todo, sendo necessário o aumento da competitividade no setor. Já a produção nacional em quase sua totalidade está voltada para o mercado interno e confecções exportadoras são vistas como exemplos isolados, de um nicho de atuação muito específico. Os tipos de produtos mais exportados são toalhas de rosto, de mão, de banho e de praia, roupa de cama e camisetas “*T-shirts*” de malha de algodão (ABIT, 2018).

Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae/SP em 2016, para identificar características, tendências, usos e costumes que impactam diretamente o segmento da Indústria de Confecção, foi identificado que a maioria dos empreendedores dedica-se a esse segmento há 12 anos e 5 meses em média e, embora a maior parte esteja em seu primeiro negócio, 46% já trabalhavam na área, sendo a 82% do gênero feminino. Em torno de 90% dos entrevistados atuam na administração do negócio, embora pouco menos de um quarto deles tenha feito algum tipo de preparação para ser empresário. Poucas empresas profissionalizaram a gestão. Segundo a pesquisa do Sebrae/SP (2016), dentre as dificuldades enfrentadas para a condução do negócio, as mais significativas foram falta de mão de obra qualificada, diminuição das vendas, dificuldade de encontrar novos clientes, dificuldade para manter atualizados os controles financeiros, excesso de concorrentes e dificuldade em encontrar bons fornecedores, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Dificuldades mais significativas para condução do negócio (Resposta múltipla e estimulada. Base: 401 entrevistados)



Fonte: SEBRAE/SP, 2016.

A pesquisa ainda identificou como tendências principais “oferecer produtos exclusivos/diferenciados”, “trabalhar com *e-commerce*” e “entrar no *fast fashion*” (moda

rápida de produção e consumo), na qual os produtos são fabricados e consumidos rapidamente. Como resultado da pesquisa, foram identificados o tamanho, extensão e capilaridade do segmento, sua relevância econômica (2º maior empregador da Indústria), espírito empreendedor e rápida capacidade de adaptação, incorporando com relativa facilidade a tecnologia e inovação como pontos fortes do segmento. Os pontos fracos detectados foram a fragmentação do segmento (dificulta surgimento de *players* significantes, crescimento e consolidação das empresas), gestão insatisfatória e falta de qualificação da mão de obra. As maiores ameaças são a falta de incentivos fiscais e de políticas econômicas para empreender, a imprevisibilidade do câmbio e a concorrência externa desleal (China e países asiáticos). Já as oportunidades emergentes são possibilidade de crescimento e absorção de inovações tecnológicas (SEBRAE/SP, 2016).

Porém, não se pode compreender a modernização do setor apenas pelos ativos materiais. Ativos intangíveis como design, engenharia de produtos, marketing, canais de comercialização, logística, marca e assistência técnica estão ocupando um espaço cada vez maior na cadeia produtiva (LUPATINI, 2004).

O setor de moda no Brasil gerou em 2017 cerca de 1,5 milhão de empregos diretos e cerca de oito milhões de postos de trabalho indiretos, de acordo com levantamento realizado pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – Abit (2018). Segundo dados da Abit (2018), o setor de confecção e têxtil teve, em 2017, um faturamento de US\$ 45 bilhões, em todo o país. Durante aquele ano, foram comercializadas mais de seis bilhões de peças de confecção no varejo. O segmento é o segundo maior empregador na indústria de transformação, ficando atrás somente de alimento e bebidas. É também um dos setores que mais contribuem para a primeira oportunidade de emprego.

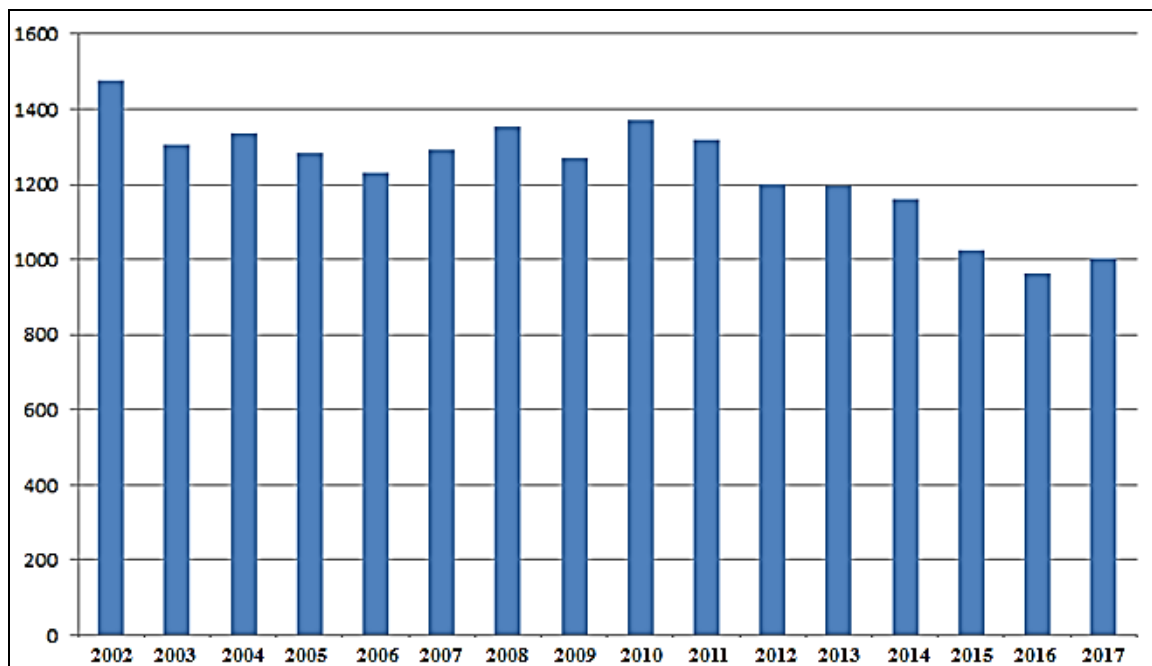
O mercado brasileiro tende a seguir o estilo ditado pelos grandes centros da moda mundiais, mas é influenciado internamente pelos modismos baseados nas novelas, celebridades, entre outros. Segundo o Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da Fiesp – Comtextil (2018), a moda brasileira está entre as cinco maiores do mundo. O país tem mais de 100 escolas e faculdades de moda. O Brasil possui uma das mais completas cadeias têxtil do Ocidente, tendo desde a produção das fibras, como plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. Destaca-se que o Brasil é referência mundial em design de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, tendo crescido também nos segmentos de moda *fitness* e de lingerie. Segundo o Órgão, há uma demanda reprimida e perspectiva de crescimento de 3,1% ao ano.

Dados do Comtextil² informam que a produção de vestuário teve pico em 2010/2011, com 6,4 bilhões de peças, diminuindo de 2012 até 2016. Segundo o Sebrae (2012), o Brasil em 2010 possuía 107.979 estabelecimentos industriais no setor de confecção. Já em dados da Pesquisa de Inovações – Pintec do IBGE (2014), o Brasil possuía em 2014 um total de 132.529 estabelecimentos industriais, sendo que apenas 17.582 implementaram inovações.

O Gráfico 2, obtido por meio de dados do Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA, mostra a evolução da produção física anual de artigos para vestuário de 2002 até 2017 (obtida da série com ajuste sazonal iniciada em janeiro de 2002 e encerrada em janeiro de 2018), no qual se observa uma ligeira recuperação de 4% em 2017.

Gráfico 2 – Produção Física anual

Índice de base fixa com ajuste sazonal. Base: média de 2012 = 100



Fonte: IBGE - Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física, 2018.

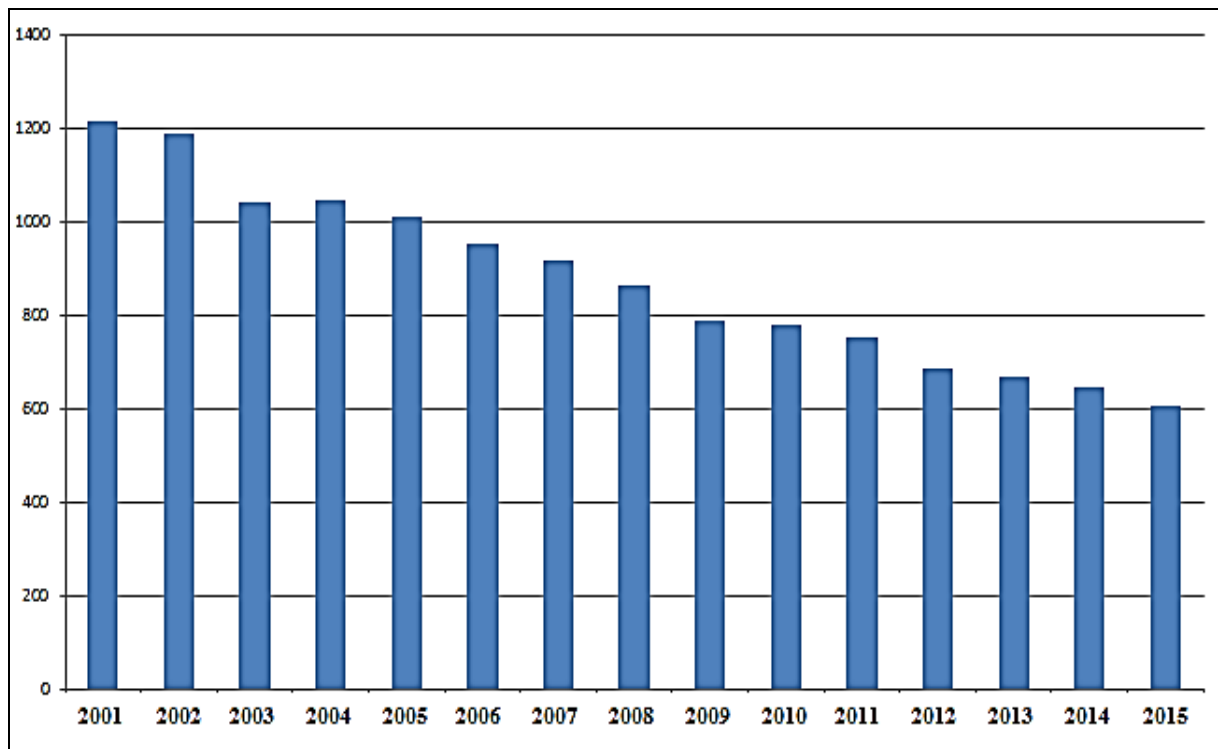
A alta estimada para 2018 foi de 5% em volume e de 7,6% em receitas nominais. Dos 149.100 pontos de venda de vestuário, cerca de 52.000 (35%) estavam em 571 shoppings. A crise levou ao fechamento de 17.000 pontos de venda de moda. As lojas independentes ainda são o principal canal de varejo do vestuário, com 36% do volume comercializado. Os números do comércio eletrônico em 2017 tiveram 55,1 milhões de consumidores, 16% mais

²Balanco de 2017 efetuado pelo diretor titular adjunto do Comtextil em 22/05/2018.

que em 2016, com faturamento de R\$ 47,7 bilhões (alta de 7,5%) em 112 milhões de pedidos. Em primeiro lugar no número de pedidos está Moda e Acessórios (14,2%, com 15,8 milhões de pedidos). Até 2021, a estimativa é de crescimento acumulado de 13% do mercado de moda no Brasil, com média de 3,1% ao ano, o que pode levar a recorde de produção, de 6,68 bilhões de peças. A demanda deve superar a oferta em 2020 (COMTEXTIL, 2018).

Segundo o Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA (2016), em sua pesquisa industrial mensal de emprego e salário, a taxa de pessoal ocupado na indústria de vestuário vem caindo ano a ano, seguindo a tendência da indústria em geral de aplicar o processo enxuto de fabricação, automatizando os processos e reduzindo postos de trabalho, conforme mostra o Gráfico 3, que utiliza um índice de base fixa mensal sem ajuste sazonal (Base: janeiro de 2001 = 100).

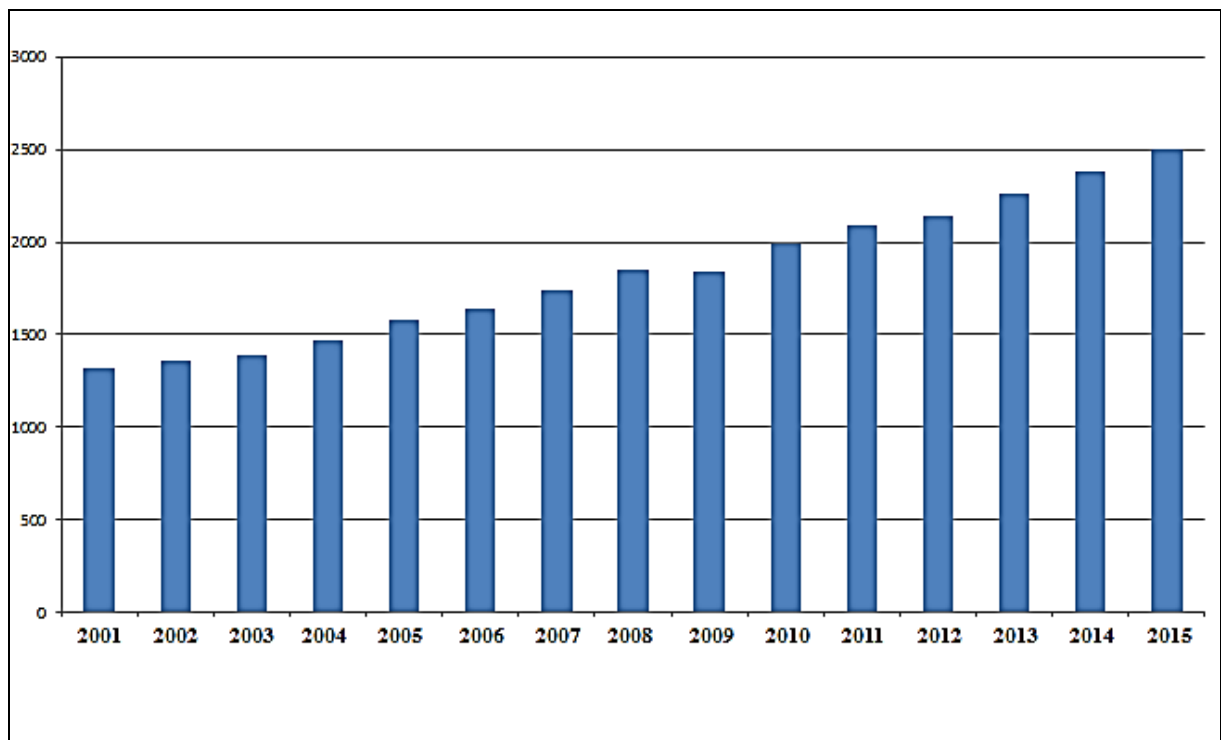
Gráfico 3 – Pessoal ocupado anualmente na indústria do vestuário (Base: Jan/2001 = 100)



Fonte: IBGE – Pesquisa industrial mensal de emprego e salário, 2016.

Por outro lado, os salários pagos vêm melhorando ano a ano, devido à necessidade de melhor qualificação da mão de obra, conforme mostra o Gráfico 4 (que utiliza um índice de base fixa mensal sem ajuste sazonal).

Gráfico 4 – Folha de pagamento anual nominal na indústria do vestuário
(Base: Jan/2001 = 100)



Fonte: IBGE – Pesquisa industrial mensal de emprego e salário, 2016.

O presente capítulo mostrou um breve panorama das diferentes vertentes de pensamento com relação ao desenvolvimento econômico regional e do segmento da confecção no Brasil, que tem como características principais a pulverização de empresas em todo o território nacional, embora possam ser identificadas concentrações de polos têxteis em algumas regiões.

O capítulo também ressaltou que o movimento do capital não ocorre simultaneamente no espaço. Ao contrário, é bastante irregular e, uma vez iniciado o processo, torna-se altamente concentrador, alvo de estudos de vários teóricos como Perroux, Myrdal e Hirschman, entre outros que, em comum, defendiam a intervenção do Estado como forma de mitigar as concentrações setoriais e espaciais. Essas abordagens deram origem em países como o Brasil na política denominada desenvolvimentista, na qual a industrialização deveria ser conduzida pelo Estado. Segundo Simões e Lima (2009), por falta de encadeamento e dispersão dos investimentos, além da crise internacional (choques do petróleo, alta de juros, escassez de financiamentos), o modelo acabou por consolidar as disparidades regionais do Brasil. O período seguinte foi marcado pela diminuição da participação do Estado na economia, reflexos do novo paradigma neoliberal, focado nas forças do mercado globalizado e na esfera local. Somente recentemente, com a incapacidade do mercado em superar o

subdesenvolvimento, surgem novas abordagens que defendem a participação do Estado na formação de setores chaves e no equilíbrio entre o global e o local, admitindo-se como válidas e necessárias todas as escalas intermediárias.

São empregados diversos arranjos produtivos com modelos verticalizados e horizontalizados, de diferentes níveis tecnológicos, constituídos de grandes empresas até microempresas com menos de cinco funcionários, sendo um dos segmentos industriais que mais empregam no País. Tal importância e diversidade demanda grandes desafios de ordem estruturante e organizacional, tendo nos APL's uma de suas possíveis soluções a serem cogitadas.

3 METODOLOGIA

Segundo Basso *et al.* (2018), para compreender a situação estudada e ter boas condições de explicá-la, o pesquisador deve privilegiar o contato direto com a realidade através de observações, contatos, entrevistas e análises dos fatos. Nesse caso, a pesquisa de campo foi iniciada com contatos com interlocutores selecionados e realizada por meio de documentos obtidos, registros de estudos anteriormente realizados por outras instituições, além de entrevistas com os atores principais do arranjo e dados coletados *in loco*. Nesse capítulo é construída uma narrativa histórica do desenvolvimento de Espinosa a partir da criação de seu polo incipiente, capitaneado pela empresa Amil Confecções, que é a principal empresa do Arranjo Produtivo Local. Inicialmente é feita uma contextualização de Espinosa, por meio de seus aspectos geográficos, culturais e de infraestrutura, além de seus indicadores socioeconômicos. Em seguida, são descritas a origem do polo de confecções e sua evolução, com a construção do Distrito Industrial (DI), culminando com o reconhecimento pelo Estado de Minas Gerais do APL da Moda e sua estrutura de governança, em que se destaca a atuação do Grupo Costurar.

3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve um cunho exploratório/descritivo, baseada em um processo de pesquisa quantitativo e qualitativo, com o objetivo de estudar o nível de desenvolvimento do APL da Moda de Espinosa/MG, o estudo de caso (MERRIAM, 1998; GIL, 2002; YIN, 2005). Conforme a orientação de Lima (2004), a investigação foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Os instrumentos de coleta de dados foram levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e a observação direta (MERRIAM, 1998).

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica sobre as teorias clássicas de desenvolvimento regional e o surgimento de novas teorias como o modelo de desenvolvimento endógeno e o enfoque territorial diante das emergências de um processo de globalização da economia, até se chegar ao tema de Arranjos Produtivos Locais, que foi utilizado na parte empírica da dissertação.

Foram obtidos documentos sobre o Distrito Industrial e o APL da Moda por meio dos atores entrevistados envolvidos direta ou indiretamente no Arranjo. Foram também realizadas entrevistas, utilizando-se questionários semiestruturados (vide Apêndices) com os gestores das confecções, facções, empresários, lideranças e responsáveis pelos órgãos de apoio que compõem a governança do APL.

A amostragem foi do tipo “bola de neve”, que é uma forma de amostra não probabilística que utiliza cadeias de referência. Segundo Vinuto (2014), a partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados. A execução da amostragem em bola de neve se constrói da seguinte maneira:

Para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como *sementes*, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. Isso acontece porque uma amostra probabilística inicial é impossível ou impraticável, e assim as sementes ajudam o pesquisador a iniciar seus contatos e a tatear o grupo a ser pesquisado. Em seguida, solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente e, dessa forma, o quadro de amostragem pode crescer a cada entrevista, caso seja do interesse do pesquisador (VINUTO, 2014).

Inicialmente foi feito contato virtual com o Grupo Costurar – entidade representativa dos empresários do vestuário de Espinosa – através de seu site institucional. O Grupo Costurar indicou o representante do Poder Público para a realização dos primeiros contatos e aquisição de informações preliminares sobre o arranjo. Após essa fase inicial, foi programada a primeira incursão à Espinosa para conhecimento das principais confecções, facções e lideranças envolvidas no arranjo. A partir daí, o processo ganhou movimento próprio com indicações subsequentes, o que permitiu a construção de amostragem para a realização da pesquisa de campo propriamente dita.

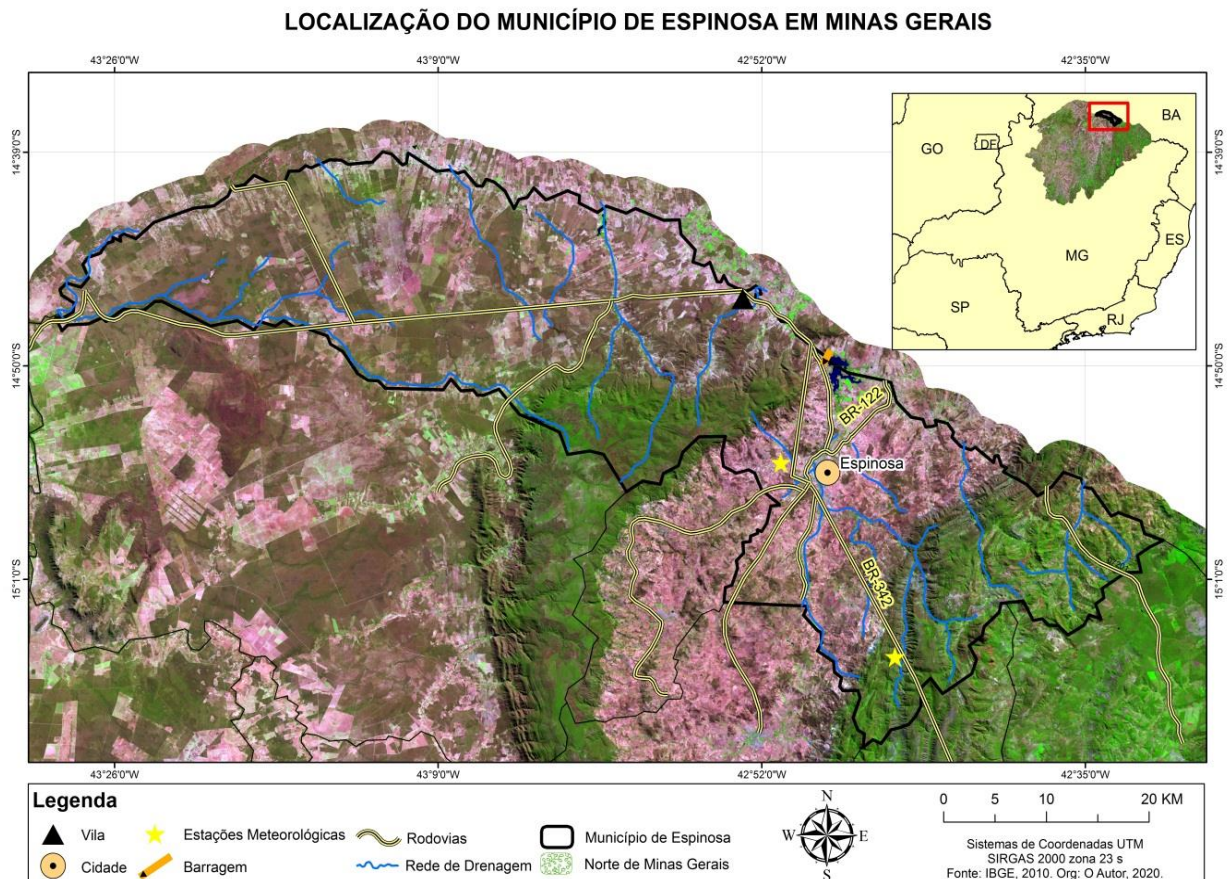
Eventualmente o quadro de amostragem torna-se saturado, ou seja, não há novos nomes oferecidos ou os nomes encontrados não trazem informações novas ao quadro de análise.

Finalmente, foi realizada a análise dos dados, utilizando-se a técnica descrita por Bardin (2016) intitulada “Análise de Conteúdo” aplicada sobre os indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho obtidos, que permitiram inferir conhecimento sobre o APL da Moda de Espinosa.

3.2 Descrição de Espinosa - MG

Espinosa está localizada no extremo norte do Estado de Minas Gerais. O município está inserido na região imediata de Espinosa e intermediária de Montes Claros, na bacia hidrográfica do Rio São Francisco, pertencente à Região de Planejamento e Território de Desenvolvimento do Norte de Minas. Espinosa está situada a 10 km do Estado da Bahia e a 270 km de distância de Montes Claros. Trata-se de pequeno município do interior do norte de MG, sem grandes atrações turísticas, e que ocupa uma área territorial de 1.868,970 km² (FIGURA 4).

Figura 4 – Localização do município de Espinosa no Estado de Minas Gerais



Fonte: IBGE Cidades, 2010.

Juntamente com outros 15 municípios, Espinosa compõe o chamado Circuito Serra Geral de Minas, abrangendo uma área 20. 581,20 km² (FOTO 1 e FIGURA 5).

Foto 1 – Serra Geral de Minas



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Figura 5 – Municípios integrantes do Território da Serra Geral de Minas



Fonte: União Serra Geral, 2019.

Espinosa foi classificada como uma Região Geográfica Imediata – RGI que contempla, além do município sede, os municípios de Catuti, Gameleira, Mamonas, Mato Verde, Monte Azul, Montezuma e Santo Antônio do Retiro (IBGE, 2017).

A Região Geográfica Imediata de Espinosa tem como limites as regiões geográficas imediatas de Janaúba, Guanambi, Vitória da Conquista e Salinas. Ocupa uma área total equivalente a 7.578 km², tendo Espinosa como seu epicentro econômico e social, exercendo grande influência sobre os demais municípios (IBGE, 2017).

Alguns dos municípios citados abrigam microempresas que prestam serviços às principais confecções de Espinosa, como é o caso de Monte Azul e Mamonas, onde há fábricas que trabalham para atender a Amil.

Desde o século XVII a região firmou sua base como produtora de gêneros alimentícios para a região central do Estado, onde havia se concentrado grande contingente populacional atrás das minas de ouro. Com o declínio da mineração, a reorganização social e econômica da região ganhou novos contornos, colocando em evidência, além da pecuária, o cultivo do algodão, que passou a ser a principal atividade de sustentação econômica da região. A partir de 1990, a combinação de estiagens prolongadas, de incentivos fiscais para compra de algodão importado e principalmente de uma praga atribuída ao bicudo devastou todas as plantações da região, causando sérios prejuízos, que fizeram a demanda interna do produto entrar em declínio.

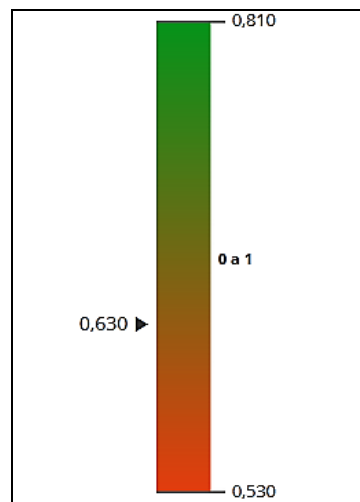
Nos anos 2000, grande parte da população encontrava-se desempregada e muitos migraram para outros municípios. Foi quando o segmento de confecção começou a surgir como uma alternativa para a economia local. Empresas como a Amil Confecções e a Confecção 1 foram pioneiras e funcionaram como âncoras para as outras, que foram criadas aos poucos. Outros setores também estão presentes em Espinosa, tais como produção de cerâmica, derivados do leite, serralheria, etc. O destaque das confecções decorre do fato de já ser o segundo setor que mais emprega na região, atrás apenas do setor público.

O Município de Espinosa, segundo o censo de 2010, apresentava população de 31.113 pessoas (densidade demográfica de 16,65 hab/km²), projetando para 2019 uma estimativa de 31.617 pessoas. A população total do município cresceu a uma taxa média anual de 0,354% entre os anos de 2010 e 2017. Na década compreendida entre 2000 e 2010 a população de Espinosa cresceu, em média, a uma taxa de 0,04% ao ano.

Em 2016, a população ocupada era de 3.424 pessoas, sendo 2.635 assalariadas empregadas em 651 empresas atuantes, resultando numa proporção de pessoas ocupadas em relação à população total de 10,6%. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, havia 46,8% da população nessas condições. A taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade é 95,7%. O PIB per capita é de R\$8.578,93. Apresenta 2,2% de domicílios com esgotamento sanitário adequado, 61,4% de domicílios urbanos em vias públicas com arborização e 2,1% de domicílios urbanos em vias públicas com urbanização adequada. Seu IDH é de 0,627 (2010), ocupando a 674^a posição no ranking das cidades mineiras (IBGE CIDADES, 2010).

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), calculado de 10 em 10 anos com base nos censos demográficos, que abrange três importantes dimensões (longevidade, educação e renda), elaborado pela Fundação João Pinheiro/IPEA, é 0,630 (2010), situado entre os extremos de 0,530 e 0,810 dos municípios mineiros (FIGURA 6).

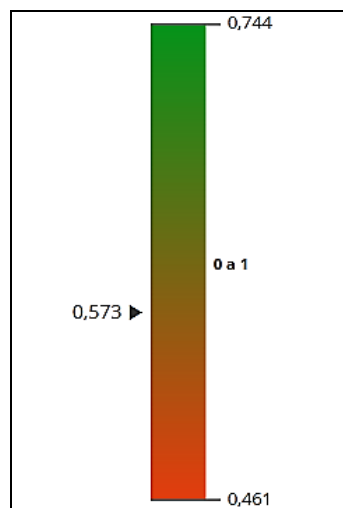
Figura 6 – Posição de Espinosa no IDHM total e de seus componentes dos municípios de Minas Gerais – 2010



Fonte: FJP/IMRS, 2018.

O Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS), criado pela Lei Estadual n.º 15.011 de 2004, é também calculado pela Fundação João Pinheiro a cada dois anos, para todos os municípios do Estado, com registros de dados em várias dimensões (saúde, educação, vulnerabilidade social, segurança pública, saneamento/meio ambiente e cultura/esporte). Espinosa apresenta um índice IMRS de 0,573, situado entre os extremos obtidos dos diversos municípios mineiros, que vão de 0,461 até 0,744 (FIGURA 7).

Figura 7 – Posição de Espinosa no IMRS – 2016

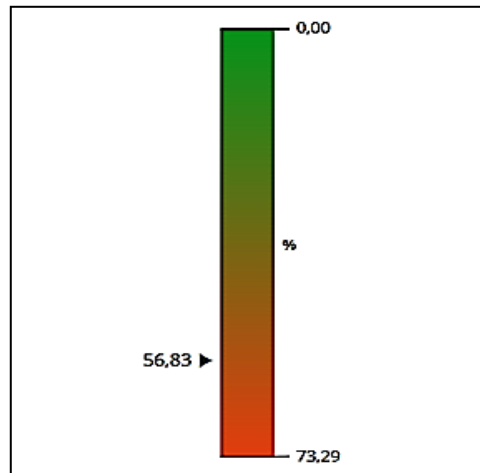


Fonte: FJP/IMRS, 2018.

Em relação às finanças, entre 2014 e 2017, o gasto com pessoal em Espinosa passou de 56,50% para 56,83%. A Figura 8 mostra a posição do município em relação aos municípios com maior e menor percentuais de gasto com pessoal no Estado, em 2017. De

acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (arts. 19 e 20), os limites máximos de gastos com pessoal que podem ser realização pela administração pública municipal é 60% da Receita Corrente Líquida – RCL.

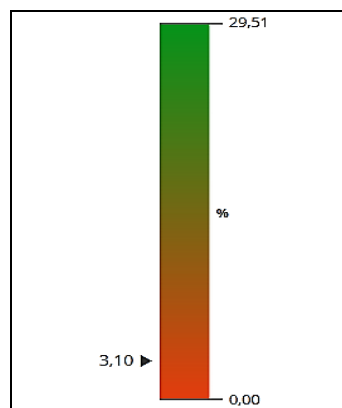
Figura 8 – Gasto com pessoal em relação à RCL para os municípios mineiros – 2017



Fonte: FJP/IMRS, 2018.

Entre 2014 e 2017 o esforço em investimento em relação ao total das despesas de Espinosa passou de 12,09% para 3,10% (FJP/IMRS, 2018). O indicador reflete a prioridade e a capacidade da administração na realização de investimentos que contribuem para expandir os equipamentos urbanos e o capital social básico da comunidade, aumentando, conseqüentemente, sua capacidade de oferta de políticas públicas. Quanto maior o coeficiente, maior a prioridade atribuída a esses gastos, indicando uma gestão pública mais eficiente. A Figura 9 mostra a posição do município em relação aos municípios do Estado com o maior e o menor valor para esse indicador, em 2017.

Figura 9 – Variação do gasto com investimento em relação ao total das despesas para os municípios mineiros – 2017

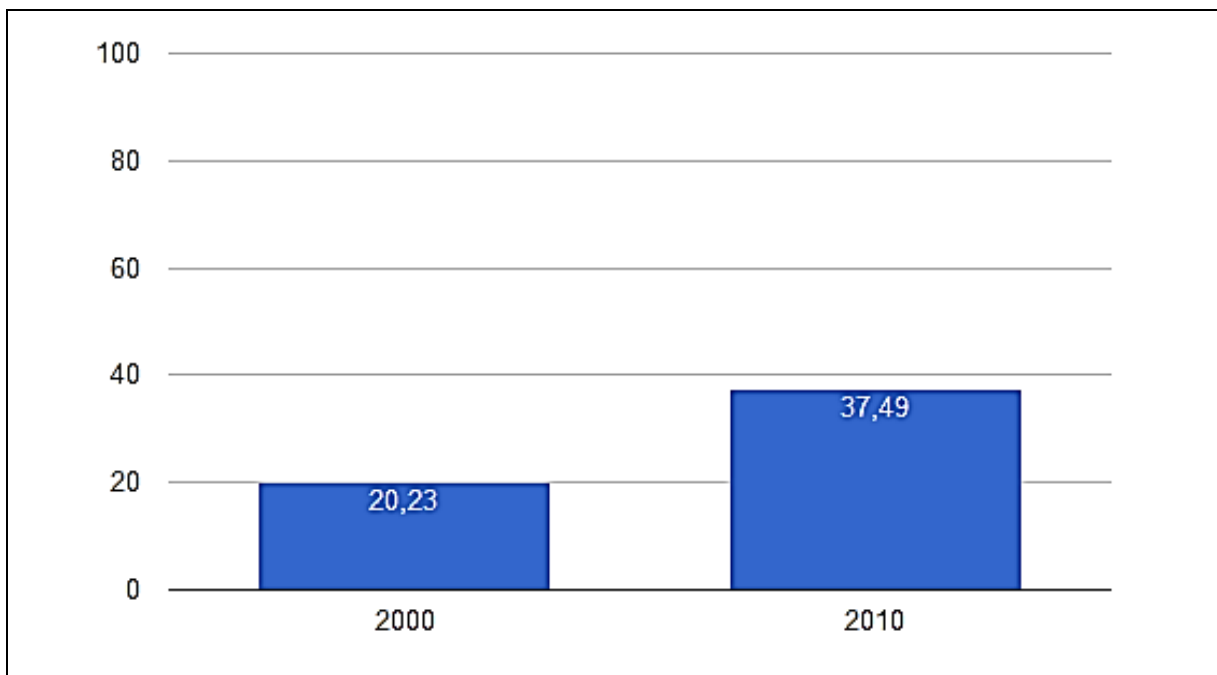


Fonte: FJP/IMRS, 2018.

Foi constatado, durante a pesquisa de campo realizada em setembro de 2019, que o quadro era bem adverso na prefeitura de Espinosa. Devido aos precatórios, que são requisições de pagamento relativos a dívidas contraídas pelas administrações passadas e agora cobradas judicialmente ao Poder Público em caráter definitivo, toda a arrecadação atual do município ficou comprometida. Isso tem gerado reflexos visíveis na aplicação de recursos, em que vários investimentos estão sendo adiados, como a construção do portal na entrada da cidade, a avenida/ciclovía paralela à BR e trevo para acesso ao Distrito Industrial, além de asfaltamento e iluminação de ruas internas e outras melhorias previstas para a logística e atratividade do empreendimento.

Com relação à escolaridade, em Espinosa, em 2010, 37,49% da população de 15 anos ou mais possuíam o ensino fundamental completo. Esse percentual é maior do que verificado em 2000, que foi de 20,23% (FIGURA 10).

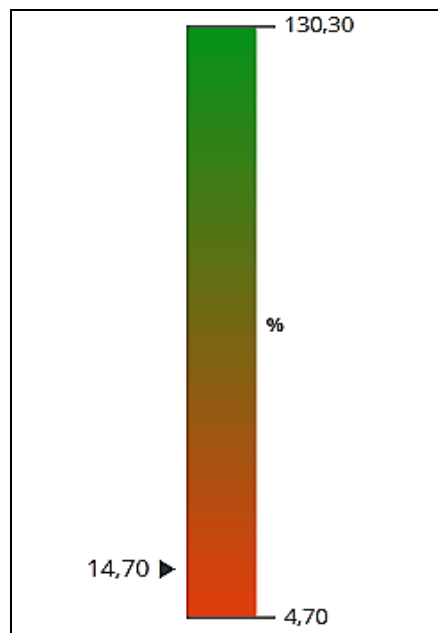
Figura 10 – Proporção de pessoas de 15 anos ou mais de idade com ensino fundamental completo em Espinosa



Fonte: FJP/IMRS, 2019.

O indicador referente à proporção de pessoas na faixa etária de 18 a 64 anos, empregadas no setor formal, dentre a população na mesma faixa etária do município, entre 2014 e 2017, em Espinosa, passou de 13,40% para 14,70%. O município de Espinosa apresenta um índice IMRS (14,70), que o coloca bem próximo do extremo inferior da escala, que contempla os diversos municípios mineiros e que vai de 4,70 a 130,30 (FIGURA 11).

Figura 11 – Percentual de empregados no setor formal e na população de 18 a 64 anos – Municípios de Minas Gerais (2017)



Fonte: FJP/IMRS, 2018.

Entre 2000 e 2010, a renda per capita de Espinosa cresceu a uma taxa média anual de 3,32%, atingindo nesse último ano R\$471,56, a preços de dezembro de 2017 (FIGURA 12).

Figura 12 – Renda per capita – Municípios de Minas Gerais – 2010 (preços de dez. de 2017)



Fonte: FJP/IMRS, 2018.

Este valor que coloca Espinosa próxima do extremo inferior da escala, que contempla os valores para todos os municípios mineiros, reflete a desigualdade de renda entre seus habitantes. Uma forma de medir essa desigualdade é verificar a parcela da renda total do

município, que é auferida por diferentes parcelas de sua população. Assim, em 2010, os 10% mais ricos de Espinosa detinham 32,03% da renda total, ao passo que os 60% mais pobres ficavam com apenas 27,80% dela (FJP/IMRS, 2018).

A Tabela 1 mostra a participação dos setores agropecuário, industrial e de serviços (esse último subdividido em administração pública e outros serviços) no total do valor adicionado no município em 2016.

Tabela 1 – Participação dos setores no valor adicionado total – Espinosa (2016)

Setores	% do valor adicionado total
Agropecuária	6,6
Indústria	10,7
Serviços	82,7
- <i>Administração pública</i>	43,6
- <i>Outros serviços</i>	39,1

Fonte: FJP/IMRS, 2018.

A composição setorial da ocupação pode ser vista na Tabela 2, que mostra, por um lado, a distribuição dos ocupados de 18 anos ou mais de idade de acordo com o Censo de 2010 e, por outro, abarcando apenas o mercado formal de trabalho, a distribuição das ocupações no ano de 2017.

Tabela 2 – Percentual dos ocupados por setor de atividade – Espinosa

Setores	% dos ocupados de 18 anos ou mais de idade	% das ocupações formais
	(Censo 2010)	(RAIS - 2017)
Agropecuária	37,91	0,7
Indústria de transformação	10,04	26,6
Indústria da construção	8,39	3,4
Extração mineral	0,15	0
Comércio	14,76	25,4
Serviços	26,19	43,8
Serviços de utilidade pública	0,49	0

Fonte: FJP/IMRS, 2018.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo resgata os primeiros estudos do polo de vestuário de Espinosa, realizados em 2011 pela ACE e em 2012 pelo Sebrae, cujo diagnóstico já antecipava alguns problemas potenciais. Um deles (a falta de mão de obra qualificada) foi resolvido em parte com a criação da escola de costura pelo Grupo Costurar em parceria com o Poder Público. Permanecem no entanto outros dois desafios: o de criar novos mercados, diminuindo a dependência das facções das confecções locais; e o de promover uma superestrutura de divulgação, treinamento, capacitação, eventos e atração de novos parceiros (clientes, fornecedores, prestadores de serviço), o que proporcionará mais competitividade e visibilidade ao polo de confecções de Espinosa. É também apresentada a situação atual do arranjo e suas perspectivas futuras na visão dos responsáveis pela governança local.

4.1 Governança local

Apesar da grande importância dos polos produtivos, o sucesso de um arranjo depende da existência de uma adequada organização e coordenação das instituições, criando elos entre os atores principais da aglomeração de empresas, que são criados pela governança local. Assim, para que se consiga maior sinergia das ações em busca do atingimento de objetivos comuns, faz-se necessária uma estrutura de governança (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2003). Com relação aos ASPL's, a governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes – Estado, empresas, trabalhadores, instituições – que envolvam o fluxo de produção e de geração de conhecimento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

No caso específico de Espinosa destacam-se, entre outros agentes: (I) o Poder Público, que construiu o Distrito Industrial e doou os galpões; (II) a Amil, que funciona como empresa âncora do arranjo; (III) o Grupo Costurar, ao qual estão filiadas as facções que representam o interesse coletivo; (IV) o Sebrae, que presta consultoria ao arranjo desde o seu nascedouro.

4.1.1 O polo de confecções de Espinosa

A origem do polo de confecções de Espinosa é relatada de forma controversa de acordo com os depoimentos obtidos dos diversos atores que respondem pela governança do arranjo.

Em coleta de dados realizada em Montes Claros - MG, o representante do Sebrae/Sucursal Norte informou que a construção do polo se iniciou da análise da vocação que existia dentro do território, onde facções³ situadas nos municípios de Monte Azul, Mamonas e Espinosa haviam surgido de forma natural em virtude da existência de algumas confecções⁴ de médio porte já existentes na região, como a Amil, por exemplo. Assim, as facções nesses municípios foram surgindo naturalmente por meio de ex-funcionários das confecções que decidiram empreender, oriundos especialmente da Amil, incentivados por seu fundador. Porém, foi-se logo percebendo o caráter amador das gestões empreendidas, determinando o fechamento prematuro de algumas delas e especialmente criando uma espécie de dependência das empresas maiores, o que aumentava o risco da atividade.

Segundo o representante do Poder Público de Espinosa, o marco inicial surgiu em 2011, quando houve uma reunião entre as principais empresas de confecções da região, liderada pela Amil Confecções, na qual foi lançada a ideia de construção do polo, seguida de vários outros encontros nos quais o projeto começou a ser delineado. Numa dessas reuniões, com a participação do Prefeito de Espinosa, foi solicitada uma área para a construção de indústrias do setor de confecções. A gestão municipal da época, analisando a demanda dos empresários, concluiu que não era interessante construir apenas um polo de confecções, tendo em vista que outros segmentos industriais da região eram também muito significativos, e optou por criar o Distrito Industrial de Espinosa, que abrigaria não só as indústrias de confecção mas também todas as outras de diferentes segmentos que se interessassem em se instalar na região. Sua construção iniciou-se em 2011, com a desapropriação do terreno e início da terraplanagem.

Na realidade, segundo o responsável direto pelo projeto desde os seus primórdios, o trabalho do Sebrae começou na cidade de Monte Azul, onde supostamente havia o núcleo mais importante de facções e potencial local para implantação do polo. Monte Azul sempre foi conhecida como tendo muitas confecções no fundo de suas residências e era o município tradicionalmente identificado como um polo de confecções desde muitos anos. Após várias tentativas, o Sebrae e o Banco do Nordeste conseguiram realizar um movimento conjunto para reunir esses empreendedores. Em Monte Azul, estas facções caseiras produziam camisas, shorts e bermudas, mas de forma dispersa, sem nenhum tipo de governança. Havia a figura do “kiteiro”, que era a pessoa que possuía uma caminhonete e saindo percorrendo toda aquela

³**Facções:** empresas do ramo do vestuário sem marca própria, que prestam serviços de costura e acabamento às confecções. Em geral se constituem em micro e pequenas empresas.

⁴**Confecções:** empresas do ramo do vestuário que possuem marca própria.

região vendendo os “kits” de roupas prontas, indo até o sul da Bahia. Esses “kiteiros” percorriam as comunidades rurais durante 15 a 20 dias, vendendo a produção. O Sebrae e Banco do Nordeste realizaram então várias reuniões em Monte Azul, pois entendiam que era ali o fulcro de alavancagem do arranjo potencial. Como nessas reuniões eram citados frequentemente os empreendedores de Espinosa, eles passaram a ser convidados e a fazer parte do grupo. Segundo o analista, foram realizadas diversas reuniões preliminares contando com a presença de representantes das diversas facções de toda a região, incluindo alguns de Espinosa, que demonstraram mais comprometimento, assiduidade e interesse no projeto. Com o tempo, foi-se percebendo que Monte Azul tinha mais fama, mas em Espinosa havia uma concentração de costureiras e costureiros que eram chamados de facções, que eram as pequenas empresas terceirizadas pelas maiores confecções de Espinosa. Esses microempresários começaram a frequentar as reuniões em Monte Azul e a cada dia aumentava o número de participantes de Espinosa, até chegar a um ponto em que participavam mais pessoas de Espinosa do que de Monte Azul. Essa atitude diferenciada fez com que em 2013 as reuniões fossem transferidas para Espinosa. Lá, além de haver uma densidade razoável de facções estabelecidas, as reuniões contaram também com o apoio da Prefeitura, o que não ocorria em Monte Azul. A Prefeitura trouxe consigo o apoio da Associação Comercial, da qual as facções eram associadas. Foi então feito um levantamento de cerca de 40 facções existentes em Espinosa e iniciado um trabalho em conjunto, que acabou reforçando o vínculo entre os participantes à medida que as diferentes ações propostas pelo Sebrae eram implementadas nas empresas, trabalho que durou vários anos. Durante esse tempo, os empreendedores de Monte Azul foram se afastando, de modo que hoje a cidade já não é mais associada ao ramo das confecções. As reuniões contavam inclusive com o apoio e participação ativa do fundador da Amil Confecções (FIGURA 13), que iniciou sua trajetória de sucesso vendendo tecidos na rua em Espinosa há 34 anos.

Figura 13 – Fundador da Amil com funcionários da expedição



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Num desses encontros, o fundador da Amil apresentou seu projeto de um parque industrial que abrigasse todas as confecções e fábricas do município, que seria o embrião do atual Distrito Industrial (DI) de Espinosa, apoiado pelo Poder Público. A partir daí começaram a surgir num efeito cascata vários acontecimentos positivos, como a construção pelo Estado dos galpões para serem doados pela Prefeitura às fábricas cadastradas. Logo o Estado percebeu que, com essa mobilização política e apoio às fábricas, a região passou a apresentar sinais crescentes de empregabilidade e melhoria de renda.

Essa trajetória surpreendente de Espinosa pode ser de certa forma associada ao questionamento de Reis (2002) sobre a universalidade da globalização, que a seu ver constitui uma metáfora, sendo apenas uma parte do todo. A outra parte compreende os excluídos do processo e o universo das trajetórias inesperadas que, como em Espinosa, permitiu reunir pessoas, processos e fatores capazes de traçar seus próprios caminhos, partindo de um contexto próprio, local.

O primeiro estudo sobre o polo foi realizado em 2011 pelos empresários da região com a ajuda da Associação Comercial e Empresarial (ACE) de Espinosa, mostrando o impacto do arranjo na economia do município, com dados sobre produção de peças, número de empregos e de renda gerados.

A pesquisa foi encaminhada ao Poder Público Municipal, mostrando a força e a representatividade do segmento, com o objetivo de buscar apoio e recursos do Governo Estadual e Federal para estruturar o Distrito Industrial (DI) de Espinosa e viabilizar o Polo de Confecção de Espinosa e região. As demandas específicas citadas nos documentos foram:

- Estruturar o DI de Espinosa com saneamento, luz e pavimentação de ruas e avenidas (o que ainda não foi realizado até o ano de 2019, em que ocorreu a pesquisa de campo);
- Viabilizar no DI de Espinosa galpões semiacabados para instalações das confecções e fábricas de Espinosa e demais indústrias (o que já foi efetivamente realizado);
- Trevo de acessibilidade ao DI (o que ainda não foi realizado até o ano de 2019, em que ocorreu a pesquisa de campo).

Viabilizar um Centro de Educação e Treinamento Técnico e Prático com profissionais para cursos permanentes de qualificação industrial voltados para a área de Confecção e outras demandas da indústria local (em 2019 estava em andamento a construção da Escola Técnica de Educação Profissional de Espinosa, iniciada em 2013, com recursos do Governo Federal oriundos do Programa Brasil Profissionalizado, do Fundo Nacional de Desenvolvimento da

Educação – FNDE, em parceria com a Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, o Governo do Estado e a Prefeitura, que em parte atenderá os anseios dessa necessidade).

O estudo mostra:

1º) A evolução de produção de peças de 2001 a 2011, com projeção para 2016, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Histórico e projeção da produção de peças das atuais indústrias de confecção de Espinosa

Histórico e projeção da produção				
	2001	2006	2011	Projeção para 2016
Produção de peças	204 000	738 000	2 028 000	3 905 000

Fonte: ACE de Espinosa, 2011.

2º) A evolução da geração de empregos diretos de 2001 a 2011, com projeção para 2016, conforme Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Histórico e projeção da geração de empregos diretos das atuais indústrias de confecção de Espinosa

Histórico e projeção de geração de empregos				
	2001	2006	2011	2016
Empregos diretos	55	250	1050	2220

Fonte: ACE de Espinosa, 2011.

3º) A evolução dos salários da mão de obra de 2001 a 2011, com projeção para 2016 (TABELA 5).

Tabela 5 – Histórico e projeção dos salários da mão de obra das atuais indústrias de confecção de Espinosa

Histórico e projeção de salários da mão de obra				
	2001	2006	2011	2016
Salários (R\$)	160.000	1.080.000	10.100.000	40.000.000

Fonte: ACE de Espinosa, 2011.

De acordo com o estudo,

Houve uma gradual mudança na base econômica da região, com a importância migrando da agropecuária para a industrial, com destaque para o segmento de confecções a partir da década de 2000, como forte alternativa para a autossustentabilidade da economia local e o desenvolvimento regional, visto que em todos os processos produtivos o emprego da mão de obra é necessário e intenso. Empresas como a Amil e a D'Jak são as pioneiras do segmento local e funcionam como âncoras, e junto com a Alfa, Perfeita Mulher, Nanda Baby e Netelly, sustentam o crescente setor (ACE DE ESPINOSA, 2011).

A pesquisa ainda destaca o fato do setor estar crescendo de forma silenciosa, sem apoio das entidades públicas, treinando sua força de trabalho e lutando para crescer no competitivo mercado brasileiro. A expectativa na época era de que nos próximos 5 anos (até 2016) a abertura de vagas chegasse a 2000 novas contratações, podendo chegar a 6000 caso fossem implementadas ações estratégicas articuladas com os Poderes Públicos e envolvimento das demais Instituições como o Sebrae, Fiemg, Sindvest, Sine, Sedvan, Adenor e ACE.

O estudo ainda mostra a relação entre a população economicamente ativa (PEA) do município de Espinosa e os empregos na Confecção e demais indústrias como serralherias, cerâmicas, laticínios e gráficas (TABELA 6).

Tabela 6 – Relações entre a PEA e os empregos na confecção e demais indústrias de Espinosa

PEA de Espinosa	2005		2010		Projeção para 2015	
	Qte	%	Qte	%	Qte	%
	9 500		11 000		13 000	
Mão de obra envolvida na indústria de confecção	240	2,5	1050	9,5	2219	17
Mão de obra envolvida nas demais indústrias	120	1,2	340	3	588	4,5
Totais	360	3,7	1090	12,5	2807	21,5

Fonte: ACE de Espinosa, 2011.

O ciclo previsto de crescimento foi interrompido com a forte crise econômica que se instaurou no País a partir de 2014, impedindo a realização das previsões mencionadas no estudo, a ponto de já ser comemorada pela Amil a provável manutenção em 2019 dos resultados obtidos em 2018, baseado nos números preliminares contabilizados até agosto de 2019 referente aos pagamentos de salários, encargos, impostos e investimentos.

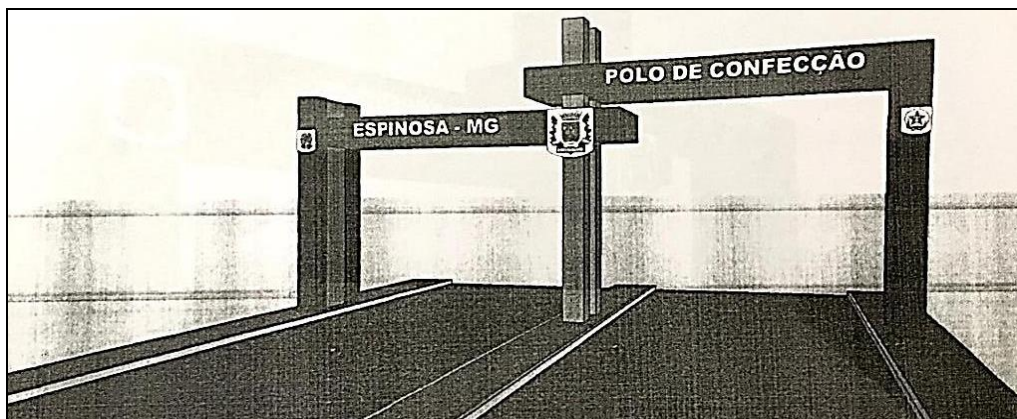
A verdade é que, já que dispõe de todos os dados para realizá-lo, estudos como esse desenvolvido pela ACE deveriam ser atualizados periodicamente pela Prefeitura, englobando todos os contribuintes cadastrados, mostrando a participação de cada segmento industrial no desenvolvimento do município através do recolhimento de impostos pagos à sua Secretaria de Fazenda, especialmente os relativos aos setores mais ativos e dinâmicos de sua economia. Porém, conforme foi verificado in loco, os dados não são trabalhados e aproveitados para gerar tais informações que agregariam muito valor aos empresários, políticos e estudiosos do

assunto, servindo inclusive de argumento para pleitear junto aos Governos Estadual e Federal os justos e necessários recursos e investimentos para melhoria e consolidação do polo industrial do município.

De fato, com a crise, o Poder Público nas suas diferentes esferas também perdeu sua capacidade de investimento, e projetos como o de identidade econômica regional, que reforçaria a identidade do município de Espinosa como um polo de confecção, ficaram também adiados. A ideia era, a exemplo de Salinas, conhecida como a capital da cachaça, e Franca, como a capital do calçado, Espinosa se tornar conhecida como um polo de confecção. Através desse projeto, o nome do município estaria sendo levado para todos os cantos do Brasil por meio de envelopes, documentos e todo o material gráfico da Prefeitura que trariam a inscrição: “Espinosa, Polo Norte Mineiro de Confecção”, dizeres que seriam reproduzidos ainda em panfletos, em adesivos para veículos da prefeitura e carros particulares e divulgados na Internet e diferentes mídias sociais, estratégia que, conforme Santiago (2018), é utilizada por alguns lugares no mundo para vender o local e/ou seus produtos, denominada de *place marketing* ou *place branding*.

Assim, a Feira de Negócios de Espinosa (FENESP), lançada em setembro de 2017, passaria a constar do calendário municipal, dando oportunidade de serem apresentadas a cada ano as potencialidades da região, especialmente no ramo de confecção, que tende a ser transformado num patrimônio da cidade. Outro projeto aprovado (e não realizado até o ano de 2019) é o da construção do Portal de Entrada da Cidade, a ser instalado no trevo, que funcionaria como um cartão postal de Espinosa e o marco inicial para o lançamento e divulgação da identidade econômica regional do município (FIGURA 14).

Figura 14 – Portal de Entrada da Cidade de Espinosa



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Em 2012, o Sebrae realizou uma consultoria que resultou num estudo prospectivo do potencial da região com relação ao setor de confecções, cujo diagnóstico já antecipava alguns problemas potenciais, como a falta de mão de obra qualificada, a necessidade de criar novos mercados (reduzindo a dependência das facções das confecções locais) e o de promover uma superestrutura de divulgação, treinamento, capacitação, eventos e atração de novos parceiros (clientes, fornecedores, prestadores de serviço), o que proporcionaria mais competitividade e visibilidade ao polo.

O polo foi identificado pelo estudo do Sebrae com as seguintes características:

- Indústria de confecção ainda incipiente;
- Produtos básicos, sem diferenciação, com foco no preço baixo;
- Processo produtivo horizontalizado com terceirização da etapa de costura (FIGURA 15);

Figura 15 – Modelo horizontal de produção, adotando facções como prestadoras de serviços de costura/acabamento

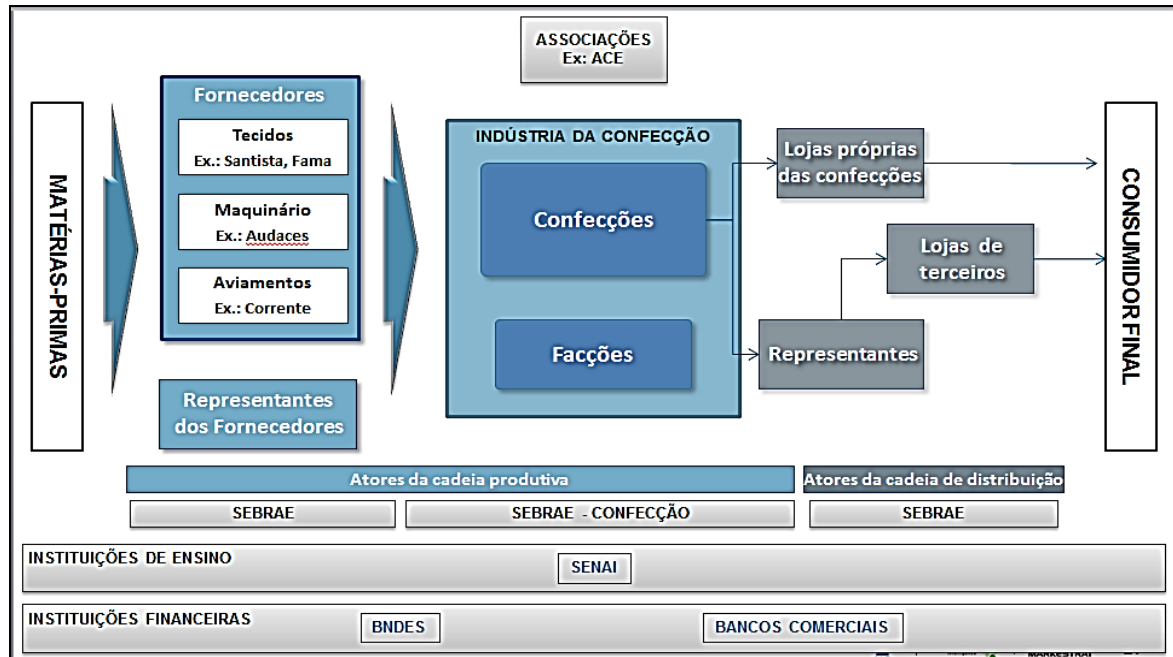


Fonte: SEBRAE, 2012.

- Concentração de MPEs e da mão de obra no segmento de facções;
- Realidades completamente distintas entre confecções e facções.

Foram identificados também os principais atores envolvidos no arranjo, desde o suprimento de matérias-primas até a distribuição do produto ao consumidor final, conforme Figura 16.

Figura 16 – Mapeamento dos principais atores envolvidos no setor de confecções de Espinosa



Fonte: SEBRAE, 2012.

Apesar de não ser voltada especificamente para a confecção, foi identificado que a ACE poderia exercer uma certa liderança na organização de ações que busquem fortalecer as empresas locais. O estudo identificou em todo o município de Espinosa 73 facções e 8 confecções, gerando cerca de 1200 empregos na região. As empresas de confecção são o ponto central de qualquer setor confeccionista. Espinosa é uma cidade com poucas confecções que dominam o setor e o segmento atuante é o vestuário de roupas com foco no público masculino. Existe um grande número de facções em Espinosa, e que se encontram em desvantagem em relação às confecções, que apresentam grande poder de barganha, ditando os preços cobrados por peça costurada. Essa dinâmica faz com que as facções, para conseguirem lucro, imponham elevados níveis de produtividade. Além disso, os pedidos das confecções são em grandes volumes, o que leva as facções a trabalharem em exclusividade. Isso aumenta a relação de dependência e é prejudicial para a gestão das facções.

As confecções pressionam os ganhos das facções ao determinar os preços a serem pagos por cada peça costurada que, algumas vezes, não é suficiente para remunerar devidamente os fatores de produção das facções. Algumas facções sofrem com o monopólio, situação em que há apenas um comprador. Os tecidos são fornecidos pelas confecções às facções para serem costurados. Se a demanda pelos produtos das confecções estiver em baixa, a produção das facções é afetada. Os fornecedores de máquinas possuem um grande poder de

barganha, pois o seu produto é essencial nesta atividade. Em relação à mão de obra, existe uma flexibilidade maior, pois a baixa qualificação e a migração da população rural para a cidade cria um contingente barato de profissionais. Tendo em vista esse cenário favorável, os empresários de confecções de Espinosa não cogitam internalizar a etapa de costura, substituindo a atividade realizada pelas facções por algum equipamento ou tecnologia que dispense a mão de obra.

A grande proliferação de facções em Espinosa se deve ao baixo custo de entrada no negócio, pois basta uma costureira e uma máquina de costura para se iniciar as atividades. Porém, sofrem com a falta de profissionais qualificados, exigindo um tempo até o funcionário dominar o trabalho, o que impacta na produtividade da empresa, que possui um sistema de produção em que cada etapa depende da anterior.

Praticamente não existem setores de suporte em Espinosa, sendo que as máquinas são trazidas de outras regiões. O foco inicial das instituições de apoio tem sido dado somente às confecções cujas demandas vão determinar as das facções que trabalham diretamente para elas. A região não possui um desenvolvimento científico e não existem centros de estudos ou investimentos em novas tecnologias. Os conhecimentos técnicos ficam a cargo do Senai e outras instituições, que já começaram a realizar cursos em Espinosa, formando diversas turmas de costura, principalmente.

Existem diversas facções em Espinosa disputando a demanda de 8 confecções. Apesar disso, grande parte possui seu espaço no mercado. Percebe-se que existe boa comunicação e cooperativismo entre elas, permitindo que haja indicação para prestar serviços. Por exemplo: se uma facção que está com 100% de suas atividades preenchidas receber uma demanda de uma confecção, esta pode indicar a facção que estiver ociosa para prestar serviço em seu lugar. Deve-se considerar também o potencial que as facções possuem de prestar serviços para confecções de fora de Espinosa. Os baixos custos da cidade e da mão de obra local são uma vantagem em relação a outros lugares.

Isso só vem a corroborar a teoria em que, segundo Schmitz (1997), ganhos só ocorrem quando as pequenas empresas se entrelaçam num mesmo ramo de atividade e espaço geográfico, com a intenção deliberada de obter vantagem dessa concentração por meio da divisão do trabalho, buscando especialização e conseqüentemente inovação, visando competir fora do mercado local.

Poucas facções possuem uma estrutura de gestão em um nível elevado, sendo que a maioria delas dependem das confecções, não conseguem estimar os seus custos e conseqüentemente encontram dificuldades em obter maiores margens. As facções de Espinosa

parecem ser bem avaliadas frente a facções de outras cidades, principalmente pelos baixos custos de aluguel, mão de obra, etc. Os produtos atendem às necessidades das confecções, sendo considerados produtos de qualidade em termos de acabamento e costura. Muitas facções atendem apenas uma confecção. Em geral, a confecção contribuiu para a criação das facções, estabelecendo uma relação pessoal e de dívida entre eles.

Os preços cobrados pelas facções estão abaixo dos praticados no mercado nacional. O valor a ser pago por uma peça é definido pelas confecções que exercem alto poder de barganha em relação às facções, impondo preços que atendam seus interesses. Dessa forma, não corresponde aos custos efetivos de produção e sim pela margem de custo que é possível embutir no preço final. A gestão interna é feita com base na produtividade. Quanto mais peças conseguirem produzir maior será a receita. Como o lucro por peça é muito baixo, há uma pressão para produzir o máximo que conseguirem, o que é incentivado com o pagamento de bônus de produção associado a metas a serem cumpridas e diariamente controladas pela pessoa encarregada da produção (FOTO 2).

Foto 2 – Quadro de controle diário da produção de uma facção

	Seg	Terç	Quart	Quint	Sex
Casandora	1267	1074	1267		1264
Colônia	1195	185	1630		1102
Mirac	1346	1380	1268		1047
Revisar	982	1490	1551		1089
Passar	1050	1000	1304		1157

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Geralmente, os prazos das facções são cumpridos. Como alguns donos de facção possuem uma relação próxima com os donos das confecções, estas condições tornam-se mais flexíveis. Existem casos em que as peças costuradas apresentam defeitos e, na etapa de inspeção realizada nas confecções, essas peças são devolvidas para as facções para que sejam refeitas.

Estrategicamente, a alta dependência das confecções e a falta de mão de obra qualificada são os dois pontos que chamam mais atenção. Muitas facções estão ligadas a apenas uma confecção. Esta relação, se não for bem articulada, pode trazer danos

principalmente para as fábricas, pois elas dependem inteiramente do desempenho das confecções. Existem algumas alternativas para mitigar esse risco: diversificar os serviços entre diversas confecções; propor um tipo de contrato que exige um mínimo de remuneração por mês, independente do número de peças; entre outras. É preciso compreender que as fábricas são um elo importante para a cadeia têxtil em Espinosa. A falta de mão de obra qualificada reduz os custos relativos a este fator. Grande parte dos trabalhadores do setor recebe um salário mínimo⁵. Alguns cursos de costura do Senai já foram aplicados em Espinosa, mas seguem os problemas de falta de conhecimento e técnica dos profissionais. Este pode ser um gargalo no incremento da competitividade dos produtos locais, uma vez que as principais alternativas endógenas para o incremento da produtividade são melhoria na mão de obra ou adoção de tecnologias mais avançadas.

A atual relação entre confecções e fábricas apresenta interesses divergentes, pois enquanto as primeiras visam redução de custo, as segundas almejam aumentar a quantidade produzida, resultando num produto pouco competitivo e de baixa qualidade. A busca por menores custos leva as confecções a sufocarem as fábricas que, por sua vez, aceitam os serviços por falta de alternativa. Este movimento torna-se negativo para o arranjo em geral, por concentrar grande parte dos lucros na parte da cadeia que emprega a menor parte da mão de obra. Vale ressaltar que as confecções dependem do bom funcionamento das fábricas e, portanto, não prejudicá-las é uma opção mais sustentável.

O estudo do Sebrae identificou o Polo de Confecção do Agreste Pernambucano, segundo maior do Brasil, atrás apenas de São Paulo, voltado para as classes C e D, produzindo 800 milhões de peças por ano (15% da produção nacional) através de 18 mil empresas com algumas práticas que podem servir como *benchmarking* para Espinosa, tais como:

- ✓ **Cadeia produtiva:** empresas de diversos ramos, como botões, linhas e lavanderias, atuam de forma dinâmica no mesmo espaço geográfico;
- ✓ **Moda Center Santa Cruz:** um shopping atacadista – o maior parque de confecções da América Latina em sua categoria – que atrai mais de 100 mil pessoas em alta temporada;
- ✓ **Medidas governamentais:** criação do Centro Tecnológico da Moda (CTM), uma lei de redução de ICMS foi promovida, e diversas ações em prol do meio

⁵ Em 2012, o salário mínimo correspondia ao valor de R\$622 (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2011).

ambiente foram tomadas, sem falar no trabalho de divulgação das empresas para as outras regiões do País;

- ✓ **Exporta Pernambuco:** programa vinculado ao Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), previsto para 2013, que visa a internacionalização dos produtos da região. O programa tem parceiros de órgãos do governo estadual e federal, empresas e entidades de classe da iniciativa privada. O Sebrae é uma das entidades envolvidas.

O estudo ainda citou como *benchmarking* a nível internacional a Índia e a Itália. Na Índia, o Governo promove políticas e programas de estímulo à exportação, a construção de parques industriais, foram lançados pacotes de disponibilização de crédito para investimento em tecnologia e formação de *clusters* e criação de centros de excelência para pesquisa e treinamento técnico, além de desenvolvimento de diversas plataformas de *e-commerce* para facilitar as transações neste mercado. Na Itália, que é uma das lideranças mundiais em moda, tem sido valorizado o produto “*made in Italy*”, produzido em diferentes distritos industriais com forte apelo à inovação e designs originais e diferenciados, que agregam um alto valor às peças vendidas.

Em 2017, o Sebrae apresentou então um projeto de intervenção para que o setor se desenvolvesse e profissionalizasse, considerando inclusive a possibilidade dessas facções atenderem outras empresas fora do território. Com esse objetivo em foco, foi-se percebendo ao longo do trabalho que a carência era generalizada, com consideráveis desperdícios de tempo e material, constantes retrabalhos, insatisfação por parte dos colaboradores, ou seja, problemas de gestão, pessoal, financeiro e de produção. Baseado nessas evidências, foi então apresentada uma proposta de trabalho às facções e empresas maiores, com o apoio da Prefeitura através de sua Secretaria de Desenvolvimento Econômico, com o necessário envolvimento de outros parceiros como a Fiemg Norte através do Senai, buscando com um trabalho em conjunto tornar as facções competitivas e lucrativas.

Inicialmente, com o apoio das empresas maiores e Prefeitura, foi feito um levantamento de todas as facções do município de Espinosa interessadas em participar do projeto. Foi realizada uma grande reunião, na qual foram estabelecidos os objetivos principais, o público alvo, os resultados que se pretendiam alcançar e ações previstas. O projeto de apoio ao setor foi apresentado e aprovado, com o objetivo de que o polo de confecções se desenvolva até ser capaz de atrair serviços de fora da região, como para grandes magazines, como Marisa, C&A, Renner, Magalu, entre outras.

Na visão do representante do Sebrae/Sucursal Norte, apesar de contar com a adesão e apoio da maioria dos empreendedores, o trabalho não é fácil, não é de curto prazo, pois apesar do conhecimento e experiência técnica no ramo de confecções, o trabalho exige deles uma mudança no modelo mental. O projeto tem caráter plurianual com duração prevista para três anos, podendo ser prorrogado.

A atuação básica do Sebrae junto aos clientes é no sentido de identificar suas carências em todos os segmentos, em marketing, finanças, gestão de pessoas, inovação e tecnologia e o mercado propriamente dito, buscando atingir os resultados almejados com a lucratividade esperada, especificando as respectivas ações amarradas a um cronograma a ser cumprido. Especificamente no campo da inovação e tecnologia, o Sebrae dispõe hoje de um programa chamado de “Sebraetec”, implementado a nível de “chão de fábrica”, que é realizado em parceria com o Senai. Todas as ações têm de ter o comprometimento do “dono do negócio” para que ela realmente venha a acontecer. Além disso, organizam missões e visitas a feiras e outros polos de confecções, com o objetivo de atualizar os empreendedores, buscar novidades e fazer *benchmarking*. Na realidade são vários blocos de ações, várias frentes de trabalho. Para aquilo que não é da competência do Sebrae, é então buscada uma parceria adequada com o intuito de resolver a carência do cliente, que afinal é o objetivo principal dos projetos.

O Sebrae, no entendimento do seu analista técnico, sempre foi solicitado pelas facções para capacitação dos seus funcionários, iniciando com consultorias tecnológicas no intuito de melhorar a produção e a produtividade, padronizando os processos, melhorando o layout, realizando cronometragens, implantando o Planejamento e Controle de Produção (PCP), totalizando várias horas de consultoria no sentido de melhorar o desempenho produtivo dessas facções. Em seguida, começou-se a trabalhar a questão gerencial e de controle financeiro, que é a parte mais sensível e carente nas facções, trabalho que até hoje ainda precisa ser reforçado, pois eles possuem um amplo domínio da parte técnica mas apresentam muita dificuldade na gestão das empresas. Atualmente (2019-2020), o Sebrae está implantando um projeto em 19 facções chamado “encadeamento produtivo”, no qual o Sebrae arca com 70% do valor, a Amil com 20% e os “faccionistas” com 10%, trabalhando melhoria de gestão, produção e implantando indicadores de desempenho que permitirão que eles percebam em que eles precisam e podem melhorar. O Sebrae usa dados secundários de emprego e desemprego (CAGED) para avaliar o progresso do arranjo, utiliza indicadores internos de produção e faturamento dentro de cada uma das 19 facções para monitorar o desempenho, além de acompanhar as encomendas feitas pelas confecções junto às facções.

Na realidade, segundo seu analista, o Sebrae nunca interrompeu o processo de capacitação. Sempre promoveu palestras, consultoria, acesso a mercado, participando de feiras, organizando missões técnicas a outros polos de confecção, permitindo a eles realizar uma real prospecção do que estava acontecendo em todo o Brasil. Os “faccionistas” ousaram inclusive realizar uma feira denominada I Feira de Negócios de Espinosa (FENESP), que movimentou toda a cadeia produtiva local com desfiles, exposição de estandes durante dois dias destinados ao comércio, às indústrias de moda, confecções e outros setores da região, em uma ampla estrutura montada na Praça Antonino Neves (Praça da Liberdade), centro de Espinosa, e é promovido pela ACE/CDL de Espinosa, em parceria com o Grupo Costurar, Adeseg, Sebrae, Fiemg e Prefeitura Municipal de Espinosa (FOTO 3).

Foto 3 – I Feira de negócios de Espinosa (FENESP)



Fonte: Site Visite Minas Gerais, 2018.

Como fruto de uma consultoria da Fiemg/Sebrae denominada “Cultura da cooperação”, foi criado um grupo de trabalho para desenvolver esta competência/habilidade, e desse embrião nasceu o “Grupo Costurar”, em que eles trabalham e aprimoram o ambiente de negócio e questões de mercado bem definidas com as principais confecções. O objetivo maior é tornar as facções livres da dependência que existe das confecções e procurar novas oportunidades fora do arranjo, prestando serviços para grandes empresas e magazines do país, ou seja, as facções precisam procurar outros mercados para não ficarem reféns de uma empresa única. O “Grupo Costurar” foi então uma das iniciativas mais importantes do arranjo e um resultado significativo dessa consultoria da cultura da cooperação. Hoje em dia tudo que

se quer realizar lá é apresentado para o grupo, define-se um plano de ação, objetivo a atingir e resultados esperados facilitando o trabalho de todos.

A verdade é que Espinosa desenvolveu ao longo desses últimos anos parceiros como a Codemig, o Sindvest/Norte, a Adeseg, o Sebrae, Senai, Fiemg, ACE, Prefeitura Municipal entre outros. Desde 2011, o Sebrae/MG atua no polo, oferecendo cursos com foco em produção e gestão, consultorias, oficinas de finanças, marketing e ações específicas como consultorias em melhoria do processo produtivo, planejamento estratégico e gestão mercadológica, objetivando principalmente construir uma cultura de cooperação. Na sequência, um grupo de empresários do setor colocou em prática uma ideia antiga, que era fundar uma escola de costura para ensinar aqueles que desejavam aprender o ofício. A escola é financiada pelos próprios empresários que investem em mão de obra qualificada, com possibilidade de emprego garantido ao final da capacitação, fundamental para a profissionalização do setor (O NORTE, 2016).

A escola funciona em dois turnos (manhã e tarde), com média de 21 alunos por período. Não há restrição de sexo, escolaridade nem idade para ingressar, sendo apenas necessário comprovar o registro no Cadastro Único (Bolsa Família). Desde 2015, a escola passou a ser uma parceria público-privada entre a prefeitura e os empresários locais. Esses últimos fornecem os insumos enquanto a prefeitura paga o salário da professora e a manutenção da escola. O curso dura 45 a 50 dias e ensina todas as operações do processo de costura e acabamento (GRUPO COSTURAR, 2019).

O Grupo Costurar já chegou a ter 26 empresas, depois 19 e agora possui 16 membros efetivos. Considerando os municípios de Espinosa, Monte Azul e Mamonas, o APL da Moda abriga mais de 50 empresas, o que torna o Grupo Costurar mais enxuto, mas ainda assim bem representativo do arranjo (GRUPO COSTURAR, 2019).

Segundo o representante do Grupo Costurar, “a ideia do Grupo Costurar nasceu em 2017 de uma consultoria denominada de ‘Cultura da Cooperação’ num momento em que os empresários do arranjo procuraram o Sebrae para melhorar o nível de organização das empresas, o grau de cooperação entre elas, a capacitação gerencial e técnica de seus colaboradores”.

O Grupo Costurar ainda é uma instituição informal, sem CNPJ, pois ainda não foi promulgado um estatuto, mas funciona como tal promovendo reuniões regulares entre os participantes de 15 em 15 dias (ou pelo menos uma vez por mês), discutindo e debatendo os principais assuntos de interesse da categoria. Nesse sentido, já foram realizadas várias ações como participação em feiras, missões técnicas, visitas a outros polos têxteis, contratação de

consultorias, etc. A “menina dos olhos” do Grupo Costurar, porém, é a Escola de Costura, montada em parceria com a Prefeitura de Espinosa, que veio sanar um grande problema que era a falta de mão de obra qualificada para as empresas do arranjo, formando permanente e continuamente costureiros(as) e que ajudou muito no progresso realizado até então. No momento, o Grupo está desenvolvendo um megaprojeto com o Sebrae que é o “encadeamento produtivo” com duração de um ano e 8 meses, e que já está na sua fase final, sendo bem avaliado pelos participantes.

Na visão de seu representante, o Grupo Costurar “busca fortalecer a união de todos, discutindo os problemas comuns que os afligem e buscando soluções conjuntas para os mesmos, já que as dificuldades são praticamente as mesmas em todas as empresas”. Assim, conversam sobre o setor, o mercado, inovações, sobre o que pode ou deve ser feito para garantir o crescimento das empresas.

O Grupo Costurar é composto por empresários do setor, entre os quais: FG Ferreira & Góes Costura e Acabamentos; Jeoly Confecções; RMS Confecções; Pontos e Pespontos; Confecções STAR Costura e Acabamento; TS Matsukita Confecções Ltda; Nanda Baby Bordados; KPD Confecções; Binho Confecções; D & DEL Confecções; Confecções Braga; MPP Silva Indústria de Confecções; Sou ARTE; Amil Confecções; Grupo DB; ALFA Confecção infanto-juvenil; ACE Associação Comercial e Empresarial; Victória Fashion Arte e Confecções; SIDENIR Confecções – Confecções de Bermudas masculinas; Soft Clean; Confecções LUX XURY; Kerley Confecções; Dantas Rodrigues; Gerry Adriane Confecções; Karen Criações Ltda (FIGURA 17).

Figura 17 – Empresas do Grupo Costurar



Os próximos passos são a formalização do Grupo, homologação do estatuto e requerer o CNPJ, o que vai permitir o acesso a novos recursos, participar de licitações, além de consolidar a parceria com a Fiemg, Sebrae, Senai, ACE e demais Instituições parceiras do arranjo.

Na percepção do representante do Poder Público de Espinosa, fatos como funcionários de diferentes empresas do arranjo trabalhando com a logomarca do Grupo Costurar, realização de compras conjuntas pelas empresas, contratação coletiva de consultoria (Sebraetec) e treinamentos compartilhados são evidências claras da existência de cooperação mútua. Assim, o Sebrae apoia o arranjo na parte da capacitação técnica e gerencial dos funcionários das empresas, e a Prefeitura na mobilização e na doação dos terrenos para a construção dos galpões das fábricas. Além disso, a Prefeitura mantém com o Grupo Costurar a escola de formação de costureiros(as), que forma mão de obra qualificada para atender a demanda do arranjo.

De acordo com o Analista Técnico do Sebrae, o arranjo conta hoje com o apoio do Banco do Nordeste, da Cooperativa de Crédito (Sicoob Credigerais), da Associação Comercial e do Grupo Costurar, ao qual as facções estão associadas. São elas que dão vida ao arranjo, que geram maior número de emprego e representam o interesse coletivo, além das entidades do Estado como a Fiemg e Senai, que são parceiros fortes do arranjo produtivo local.

Na visão do representante do Sebrae/Sucursal Norte, um dos tipos de cooperação entre as empresas que compõem o APL ocorre através de contribuição de um valor financeiro ou econômico. A nível econômico, a Prefeitura e as empresas maiores cedem um espaço e providenciam o transporte do pessoal envolvido para a realização de um evento, uma palestra, um treinamento, um workshop, uma reunião de trabalho para que se possa levar um especialista em determinado assunto de interesse coletivo. O aspecto financeiro envolve o desembolso de dinheiro propriamente dito. O Sebrae arca com um percentual do projeto que é não reembolsável, podendo chegar a 70% do custo do projeto. Os outros 30% ou mais, dependendo de cada caso, é rateado entre a Prefeitura, as empresas maiores e as facções envolvidas. Isso, na experiência do Sebrae, promove mais comprometimento de todos com o projeto do que se for totalmente gratuito para as empresas, porque o empresário passa a acompanhar de perto as ações necessárias, a fim de ter o retorno esperado do investimento.

O papel do Sebrae dentro do arranjo é criar valor e ser referência para o cliente, que deve ser traduzido na geração de lucro para a empresa. Assim, o empresário deve observar uma evolução não só financeira, mas também de produtos, de tecnologia e inovação e de

criação de centrais de negócios, como compras coletivas ou vendas de uniformes para a Prefeitura, capacitando-os para essas licitações e pregões para o poder público. Para atingir esse estágio, é necessário criar um ambiente de confiança entre os empresários, o que também é objetivo desse projeto. Assim, o Sebrae atua de forma muito ampla dentro do polo e também fora dele, atraindo serviços de empresas de outras regiões por meio de rodadas de negócio, agendas de relacionamento, diminuindo a dependência dessas pequenas facções com uma ou outra grande empresa da região.

Na visão do Analista Técnico, o Sebrae é um agente indutor que contribui muito para que as facções enxerguem melhor as possibilidades de melhoria, motivando-as a serem cada vez melhores. A primeira coisa que o Sebrae discute com cada facção é seu propósito no APL da Moda, conscientizando-as da necessidade de serem eficientes no que pretendem fazer para abrirem novos mercados em qualquer parte do País. Paralelamente, vão-se introduzindo as ações e capacitando-as em função das necessidades apresentadas por eles próprios.

Na realidade, nessa consultoria com o Sebrae, além da redução do grau de dependência, estão trabalhando com três indicadores, que são redução de custos, retrabalho e prazo de entrega, mas que no momento estão sendo reavaliados, pois alguns deles não estão sendo significativos, como o retrabalho, por exemplo, que praticamente não existe mais, e a entrega, que já não apresenta tanto atraso assim.

Com relação às facções, especialmente as da Amil, segundo o representante do Grupo Costurar, “existe toda a preocupação com a questão financeira, recebendo todo mês os comprovantes de pagamento de FGTS e INSS”. Existe também um checklist, em que são verificados in loco a existência de banheiros feminino e masculino, se existe um local para refeições, se as cadeiras são ergométricas, se o piso está adequado, se as pessoas estão todas registradas, entre outros aspectos. A maior preocupação atual da Amil é com relação aos encargos sociais e fiscais, a fim de garantir os direitos dos funcionários, o que exige fiscalização frequente, tanto que colocaram uma pessoa específica para realizar essa função, independente da consultoria do Sebrae, o que evita a incidência de informalidade nas empresas, pelo menos as controladas pela Amil.

Com relação ao impacto econômico, a verdade é que os atores principais (Poder Público, Amil, facções, CDL, ACE) já existiam antes de se estruturar o arranjo, porém funcionando de maneira desconectada, sem sinergia e governança. Isso comprometia a educação empreendedora responsável pela continuidade do arranjo e sucessão nas empresas, além de não garantir a inserção competitiva no mercado e de não identificar Espinosa como um polo de confecções de qualidade em que se podia fazer bons negócios.

Ao contrário da maioria dos 85 municípios que compõem o Norte de Minas, que apresenta apenas uma grande empresa que é a Prefeitura, que absorve a grande massa salarial do município, Espinosa possui empresas de médio porte na área de confecções que terceirizam parte de sua produção para as fábricas, gerando milhares de empregos e tirando esse ônus da Prefeitura, obtendo resultados significativos. Entendendo-se a cadeia como um todo, a mão de obra pode ser qualificada, criando outros tipos de serviços, como manutenção de máquinas, serviço de rede elétrica das pequenas indústrias, transporte de mercadorias, empresas de informática para desenvolvimento de softwares para controle financeiro e da produção das pequenas empresas, expandindo a cadeia e abrindo outras oportunidades de negócio, tornando o território uma referência no setor.

Assim, na visão do Analista do Sebrae, “o impacto econômico do arranjo é muito representativo para a região, contribuindo significativamente para que atualmente não haja desemprego em Espinosa”. Tendo em vista a demanda constante por mão de obra qualificada, o Grupo Costurar com o apoio do Poder Público criou a escola de costura, que supriu essa necessidade das empresas da região. De fato, as pessoas que fazem os cursos de costureira e que demonstram ter a habilidade necessária já saem empregadas, independentemente do momento econômico por que passa o país, tendo o polo assim uma função estratégica, à medida que retém o pessoal na região de origem e impede o eventual êxodo típico de outras cidades carentes de renda no Norte de Minas.

Apesar do reconhecimento só ter vindo oficialmente em 2019, o arranjo já existia de forma informal desde 2008, inclusive com linhas de crédito específicas para o setor de vestuário e moda com juros mais baratos desde 2012, quando a Caixa Econômica Federal se instalou na cidade, o que contribuiu para ir criando essa sinergia crescente desde então. Em 2019 existe um total de 54 empreendimentos (já existiram muito mais), somando-se os da cidade e da zona rural, que apresentam diferentes níveis de conscientização e profissionalismo, faltando união e organização para buscar novos fornecedores/clientes. Hoje estão em Espinosa cerca de quatro grandes magazines, como a Marisa e a Renner, mas, considerando a dimensão e a quantidade de grandes confecções no Brasil, ainda há muito a progredir e ganhar mercado. Falta, na opinião do representante do Poder Público Municipal, “ousadia e disposição do proprietário da fábrica para sair de sua zona de conforto e ir lá em Goiás, São Paulo e outros estados da federação buscar novos clientes para os quais eles possam prestar serviços que possam ser produzidos aqui por eles”.

O Analista do Sebrae considera como fator de alavancagem o fato de existir uma rodovia que passa ao lado do Distrito Industrial ligando o Estado à Bahia, facilitando todo o

transporte de mercadoria, insumos e logística de entrega de produtos. Para o Analista, é uma simples questão de tempo para que as facções existentes (FOTO 4) se profissionalizem ainda mais e façam uma grande campanha de promoção da região, divulgação de seus produtos e serviços.

Foto 4 – Facção existente em Espinosa



Fonte: Norteclick – Portal de Eventos e Notícias do Norte de Minas, 2019.

4.1.2 O Distrito Industrial

O polo têxtil da região conta hoje com 9 confecções e outras 45 unidades de produção de menor porte, responsáveis pela costura e o acabamento final das peças de roupas. Estas últimas são chamadas de facções, que são empresas menores, terceirizadas, sem marca própria (GRUPO COSTURAR, 2019).

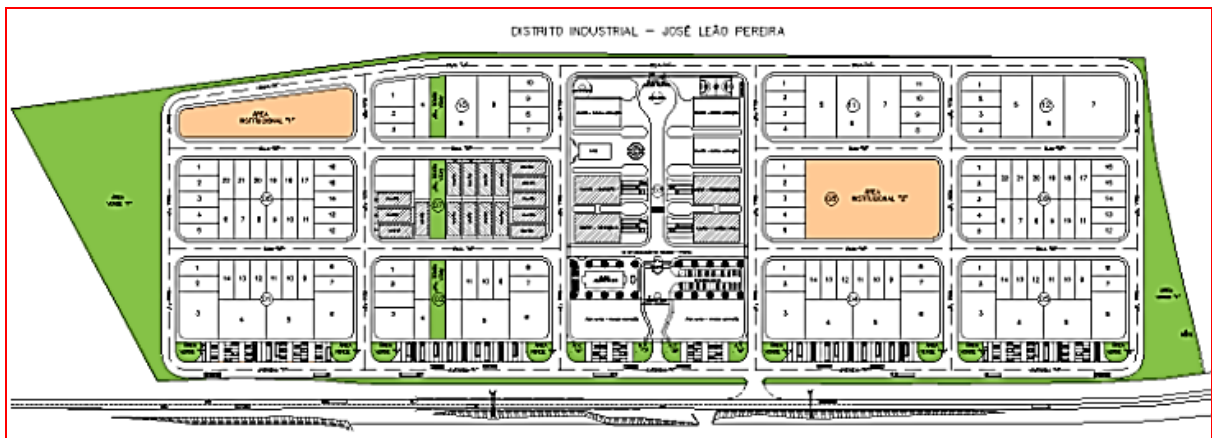
São várias as profissões agregadas nesse segmento: costureira na fechadeira de braço, costureira na reta pesponto de gola, costureira ponto corrente, costureira na reta fazendo barra, costureira na elástica, costureira pregando viés, costureiro de jeans, operador de máquina caseadeira, operador de máquina botoneira, tirador de linha, revisador, passador a mão, abotoador, dobrador, modelista, expedição, gerente de produção, cortador, enfiador, auxiliar de escritório, costureiro de jeans. O trabalho integrado compõe a cadeia produtiva do polo. É

grande a demanda por funcionários qualificados neste setor, especialmente após a inauguração do Distrito Industrial, localizado a apenas 2 km do centro da cidade (GRUPO COSTURAR, 2019).

O Distrito Industrial de Espinosa foi inaugurado em 02 de Janeiro de 2017, quando se deu o *start-up* da Amil Confecções, que é a principal empresa do arranjo. No local também está em construção a fábrica da Rede Norte, que fabricará “colchões box” e estofados, com previsão de início de funcionamento para janeiro de 2020, além de outras empresas de outros segmentos que estão solicitando terreno para construção de suas fábricas. Atualmente existem sete empresas funcionando normalmente, com previsão de mais dez entrarem em operação em 2020.

O Distrito Industrial abriga o polo de confecções, que é constituído de 17 galpões de 225 m², 01 galpão de corte de 735 m², 02 galpões de expedição de 735 m² e 01 galpão de matéria-prima de 735m², construídos entre 2014 e 2018 por meio de um convênio com o Governo do Estado (FIGURA 18).

Figura 18 – Distrito Industrial José Leão Pereira



Fonte: Prefeitura Municipal de Espinosa, 2019.

Os galpões estão sendo doados para as indústrias de confecções e facções mediante edital. Com a aquisição dos galpões, os custos financeiros das facções de pequeno porte serão reduzidos, aumentando sua competitividade de mercado. A previsão é de que mais 17 novas empresas estarão instaladas no Distrito Industrial (FOTOS 5, 6 e 7).

Foto 5 – Vista geral dos galpões já construídos no Distrito Industrial José Leão Pereira



Fonte: Prefeitura municipal de Espinosa, 2019.

Foto 6 – Galpões já construídos no Distrito Industrial José Leão Pereira



Fonte: Prefeitura municipal de Espinosa, 2019.

Foto 7 – Interior de um dos galpões no Distrito Industrial José Leão Pereira



Fonte: Prefeitura Municipal de Espinosa, 2019.

A Prefeitura Municipal de Espinosa realizou várias ações para estimular a interação entre os setores empresariais e intermediou visitas de autoridades do governo estadual, caravanas de prefeitos e empresários da Serra Geral para conhecimento e divulgação do Distrito Industrial.

O Distrito Industrial abriga atualmente a Amil Confecções, que com investimento próprio em torno de R\$2.800.000,00, apoio do Governo do Estado Minas Gerais e Prefeitura de Espinosa com a doação 03 galpões, iniciou as suas atividades no Distrito Industrial em janeiro de 2017 (FOTO 8).

Foto 8 – Galpões da Amil Confecções no Distrito Industrial



Fonte: Prefeitura Municipal de Espinosa, 2019.

O representante do Poder Público considera primordial o papel da Amil no arranjo, pois foi a pioneira na contratação de serviços no município, incentivando a criação e o crescimento das chamadas “facções”, que passaram a contratar e empregar mais pessoas na região. Também por ter sido a primeira a acreditar, investir uma elevada soma de dinheiro e se instalar no Distrito Industrial, sendo seu principal mobilizador e propagador, além de ser o maior empregador da região, tendo aproximadamente quinhentas pessoas ligadas de forma direta à sua produção. Além disso, a Amil goza de um grande prestígio, seja no setor privado como na esfera pública, transferindo essa visibilidade para todo o arranjo em que está inserida como empresa âncora. A Amil é uma das poucas empresas da região que recebe incentivo da Sudene, fornece produtos para 25 estados do Brasil e possui um plano de expansão para fornecimento para outros países da América do Sul (Paraguai), sendo portanto a principal referência industrial do município de Espinosa.

Além da Amil, já estão operando no Distrito Industrial 6 facções, sendo algumas exclusivas da Amil e outras atendendo também diversos magazines de várias partes do Brasil. O Controle de Qualidade das peças produzidas nas facções possui auditoria periódica por meio de um órgão certificador do segmento, que confere a elas um selo de qualidade renovável a cada seis meses. A auditoria também verifica aspectos trabalhistas, de modo que ninguém pode trabalhar sem carteira assinada, ganhar menos que um salário mínimo, além dos demais requisitos exigidos pela legislação brasileira. Todas as facções que prestam serviços para as confecções são auditadas tanto do ponto de vista trabalhista quanto do ponto de vista fiscal, sendo obrigadas a faturar 100% (se a nota fiscal está sendo emitida com o valor total da prestação de serviços) e a registrar seus funcionários, que não podem receber menos que um salário mínimo (ou o de referência estabelecido pelo sindicato da categoria), o que praticamente elimina a informalidade nesse segmento. Os grandes magazines, que são os clientes finais da cadeia, não desejam ser identificados como integrantes de um processo que admite trabalho escravo e exigem que todos os colaboradores exibam carteira assinada. Todos os pagamentos são depositados em conta bancária e auditados pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil – ABVTEX (fundada em 1999, que representa as principais redes do varejo nacional que comercializam vestuário, bolsas e acessórios de moda, além de cama, mesa e banho). Essas auditorias têm validade anual e analisam também as condições de segurança e higiene do trabalho, disposição das máquinas, medição de ruído e verificando por exemplo se há um local para refeição, banheiros masculinos e femininos distintos. Segundo o representante do Poder Público, “é claro que podem existir empresas dentro do município que burlam essa regra, pagando menos que um salário mínimo para seus funcionários, mas

acredita ser uma minoria”. De acordo com o representante do Poder Público, desde 2011, a informalidade no município tem diminuído muito, graças a essa política adotada pelo segmento de confecções que tem reflexo no resultado geral em toda a economia da região (PREFEITURA MUNICIPAL DE ESPINOSA, 2019).

O representante do Poder Público, cuja participação foi no reconhecimento formal do Arranjo Produtivo Local junto ao Governo do Estado de Minas Gerais, que efetivamente ocorreu no dia 19 de agosto de 2019, considera a mudança das empresas para o Distrito Industrial como uma vantagem logística, por estarem todos reunidos num só local e próximos à principal empresa do arranjo, que é a Amil, além da questão da organização e visibilidade, especialmente para os fornecedores de insumos, equipamentos e serviços. Além disso, ainda existe uma área de 200.000 m² disponível para uma eventual expansão das empresas, o que pode ser requerido a qualquer momento. Apesar de todas essas vantagens aparentes, existe ainda muita resistência das empresas em efetuar a mudança para o Distrito Industrial (DI). A cultura local é a de pequenos deslocamentos entre casa e trabalho, a de almoçar em casa, levar os filhos para a escola, morar perto do emprego, comodidade que será rompida com a mudança das fábricas para o DI. Apesar do DI ficar a apenas 2.800 metros do centro, o que permite o acesso por carro, moto, bicicleta ou ônibus sem grande esforço, a resistência ainda é grande. É um paradigma já quebrado nas grandes metrópoles, onde normalmente as pessoas moram distantes do local de trabalho, e que precisa ser superado também em Espinosa. Além disso, no orçamento do Estado dificilmente são contempladas verbas para regiões como o Norte de Minas e outras mais carentes, como o Vale do Jequitinhonha, a não ser aquelas rubricas previstas por lei. O Governo do Estado, apesar de estar presente institucionalmente, como o fez reconhecendo o APL da Moda oficialmente, não está presente financeiramente, destinando investimentos para melhorar o que já está funcionando bem, como o Distrito Industrial, gerando impostos que vão para o caixa do Estado, mas que não retornam em forma de benefícios para a região, ajudando o arranjo a crescer.

Na percepção do representante da Amil e do Grupo Costurar, muitas empresas estão receosas de mudar devido à falta de uma estrada auxiliar de acesso, prevista no projeto original que ainda não foi construída. O terreno já foi doado pelos proprietários para a construção da pista paralela à rodovia, que só depende agora de recursos e ação política para sua construção. Segundo ele, “a iniciativa privada iniciou os trabalhos, mas não houve a contrapartida do poder público para a continuidade do mesmo, devido ao Estado estar ‘quebrado’ e a Prefeitura estar totalmente comprometida financeiramente com os pagamentos de precatórios”.

Assim, na sua visão, “o que precisa mudar e melhorar é o investimento em infraestrutura, pois às vezes as pessoas passam por Espinosa e não sabem que existe ali um polo dessa dimensão”. Considera que falta ousadia e vontade política para buscar os recursos e apoio governamental capazes de tirar do papel os projetos que já existem, o que dará mais visibilidade ao polo e ajudará a trazer novos clientes/fornecedores para as facções, diminuindo a atual dependência que têm das confecções locais.

Esta visão confirma a teoria de que o desenvolvimento do APL necessita da participação ativa do Estado, sendo fundamental o papel desempenhado pelas instituições públicas no desenvolvimento da sustentabilidade do arranjo no tocante ao seu capital social, acesso à educação, saúde, crédito, centros de pesquisa, serviços empresariais, infraestrutura logística, articulação de recursos, conexão de mercados e mobilização dos fatores endógenos (BRANDÃO, 2006; SUZIGAN *et al.*, 2004).

Porém, o que mais o preocupa, como representante do Grupo Costurar, “é o comportamento das pessoas, que acredita ser cultural na região, existindo falta de comprometimento, pois muitas vezes marcava uma reunião e ninguém comparecia”. A maior ameaça que enxerga para o arranjo é ficar dependente de um único fornecedor, das facções “não terem um plano B”. Diante disso, é preciso que elas se tornem competitivas, que possuam máquinas sobressalentes de reserva nos processos críticos por exemplo, treinar os funcionários para serem polivalentes para cobrirem eventuais falhas ou abstenções, tornando as empresas menos vulneráveis e capazes de honrar seus compromissos de produção e prazos de entrega de uma forma mais organizada.

Assim, percebeu-se nas incursões em campo as fragilidades e fortalezas do polo industrial que envolvem seus atores principais. De um lado, o Poder Público (reforçado pela percepção do Sebrae) resente-se de uma maior profissionalização e proatividade do setor privado, que insiste em permanecer na sua zona de conforto sem promover as mudanças necessárias de comportamento no seu chão de fábrica. Do outro lado, os empresários consideram tímida e incompleta a atuação do Poder Público (também reiterada pelo Sebrae) com relação às melhorias necessárias para tornar o polo do vestuário de Espinosa como uma referência nacional.

4.1.3 O papel da empresa âncora

A Amil Confecções é referência no setor têxtil, atendendo 25 estados brasileiros,

possuindo na região 18 facções prestadoras de serviços de costura e acabamento. É a âncora do APL, descrita por Markussen (1995) como a empresa que “puxa” o desenvolvimento econômico da região em sua classificação dos novos NDI’s (Novos Distritos Industriais) e em torno da qual se articula a estrutura regional.

A Amil é a principal empresa do arranjo, fundada em 1984 e que, de acordo com o seu representante, possui hoje 81 funcionários diretos trabalhando no Distrito Industrial, ocupando uma área construída de 5.690 m² e espaço disponível para futuras expansões de 26.000 m². Existem dezoito facções trabalhando para a Amil, representando um contingente de mais 360 pessoas, todas empregadas formalmente, pois esta é uma das exigências que a empresa faz a seus prestadores de serviço.

A produção de peças da empresa em 2018 foi de 1.026.283 (um milhão vinte seis mil e duzentas e oitenta e três) peças e em 2019 foi de 694.086 (seiscentos e noventa e quatro mil e oitenta e seis) peças até agosto, dados já consolidados por ocasião da pesquisa de campo realizada em setembro de 2019. O faturamento da empresa em 2018 foi de R\$ 33.340.000,00 (trinta e três milhões e trezentos e quarenta mil reais) e em 2019 foi de R\$ 19.202.000,00 (dezenove milhões e duzentos e dois mil reais) até 31 de agosto, por ocasião da entrevista realizada.

Na realidade, o ano de 2019 finalizou-se com uma produção total de 952.329 peças, o que demonstra que, apesar da forte recessão de economia, a Amil ainda conseguiu um grande resultado no ano passado na visão de seus executivos.

A Amil, assim como todas as outras empresas do DI, só trabalha em um turno de produção, chegando a produzir um máximo de 130.000 peças por mês, o que consideram seu recorde, que corresponderia a uma capacidade máxima de produção de 1.560.000 (um milhão e quinhentos e sessenta) peças por ano, trabalhando em um único turno.

A maioria das funções na Amil (costureira, enfiador, cortador, operador de máquina, tirador de linha, modelista, dobrador, passador de mão, expedidor, revisador) recebe o salário mínimo mais um bônus de produtividade, que varia de setor para setor, de acordo com a atividade que ocupa e/ou do valor atingido em relação à meta estipulada. Normalmente, devido ao rigor e cuidados tomados no recrutamento e seleção com relação ao perfil, aptidão e potencial dos candidatos, todos de forma geral conseguem desde o início atingirem o valor estipulado na meta, garantindo assim uma melhor remuneração. O bônus para as funções que ganham salário mínimo varia entre R\$200,00 (duzentos reais) a R\$400,00 (quatrocentos reais). Já para a função de auxiliar de escritório, são pagos dois salários mínimos mais bônus, e para gerente de produção pagam quatro salários mínimos mais bônus de produção. No

momento, esses bônus estão sendo prejudicados, por estarem trabalhando num ritmo bem mais baixo que a capacidade produtiva, produzindo em média 85.000 peças/mês contra uma capacidade de 130.000 peças/mês, devido à contração do mercado, o que tem contribuído também para o elevado estoque que estão tendo que manter de produtos acabados e semiacabados.

A Amil fabrica principalmente camisas (além de shorts, bermudas e calças em menor escala), possuindo um estoque elevado de produtos acabados equivalente a três meses de produção num galpão de expedição, o que lhe permite entregar num prazo de poucos dias qualquer pedido em qualquer parte do país, sendo este um dos seus diferenciais (FOTO 9).

Foto 9 – Expedição de produtos acabados da Amil com elevado estoque



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

O *mix* de produção da Amil se divide em 60% de camisas e 40% entre calças e bermudas, que são pulverizados em mais de 10.000 clientes em todo o Brasil, sendo Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo os estados nos quais se concentram os maiores volumes, que correspondem a 60% das vendas.

A Amil investiu num sistema automatizado (CAD/CAM) para o corte das peças, da Audaces de Florianópolis, o que lhe conferiu agilidade, qualidade e rendimento. Já no procedimento do enfiesto o tecido desliza automaticamente, sem ser esticado ou comprimido inadequadamente, e múltiplas camadas são cortadas ao mesmo tempo com espaçamento zero entre os moldes, o que é praticamente impossível de ser realizado manualmente. O corte dos

tecidos é realizado automaticamente pelo robô sem intervenção do operador que só atua como supervisor do processo, resultando numa economia de tempo, maior precisão e qualidade para o processo (FOTO 10).

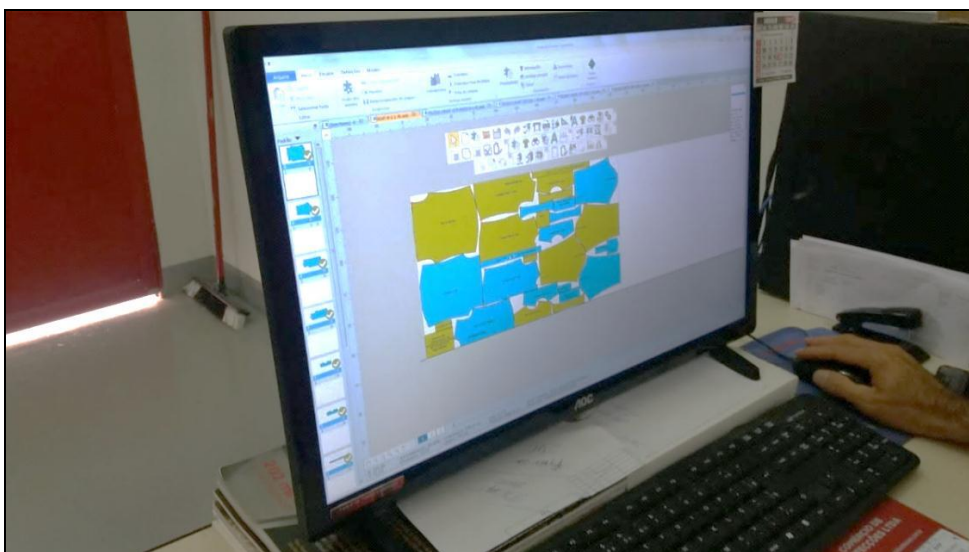
Foto 10 – Máquina de corte automática da Amil



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

O design da peça, que antes era desenvolvido manualmente com rendimento máximo de 80% e demorava várias horas, é em 2019 criado pelo software *Audaces Idea*, na tela do computador, por meio do mouse, em menos de 10 minutos, com um aproveitamento do tecido de mais de 85% em média, automatizando a ficha técnica e o pré-custo (FOTO 11).

Foto 11 – Sala de criação e pré-custo da Amil



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Nas inserções em campo, percebeu-se que na Amil e suas facções há uma grande preocupação com a satisfação dos funcionários. Toda a gestão é fundamentada com esse objetivo, que tem o aval e o exemplo de seu proprietário e fundador, que ainda circula diariamente pela empresa, conhece os funcionários nominalmente e os trata da mesma forma, primando pela simplicidade e respeito a todos, indistintamente, independentemente do cargo que ocupam.

Na visão do seu representante, a principal dificuldade para se operar a Amil atualmente é a qualidade da mão de obra. Os equipamentos atuais exigem um nível de leitura, interpretação e formação escolar que os atuais candidatos não possuem. Às vezes, o candidato tem a habilidade para a função mas não tem a escolaridade necessária, e às vezes ocorre o contrário, ou seja, o candidato atende os requisitos escolares mas não tem a aptidão para o cargo. A esperança nessa área reside na Escola Técnica da Unimontes, que há cerca de 5 anos está sendo construída e que finalmente vai ser inaugurada em 2020 em Espinosa. A Escola poderá direcionar e formar profissionais com o perfil desejado para cada função que necessitam, capacitando-os tecnologicamente para operar os equipamentos dessa nova era digital, que constituem a maioria dos equipamentos atuais da empresa.

Outra dificuldade que a Amil enfrenta, além da contratação de profissionais qualificados, é em relação aos requisitos legais e normas ambientais, cujas Normas Regulamentadoras (NR's) exigem muita burocracia e fluxo lento de aprovação devido ao grande número de exigências e o elevado número de papéis e documentos solicitados pelas auditorias. Mas, no momento, o que impede a Amil de produzir mais é o mercado, que está dando sinais claros para que reduzam o ritmo. A qualidade do produto ainda é um desafio, pois as peças fabricadas pelas máquinas automatizadas são perfeitas, mas elas são acabadas manualmente nas facções, em que ocorrem certas imperfeições que são detectadas posteriormente no Controle de Qualidade final, exigindo retrabalho antes de irem para o cliente.

Segundo o representante da Amil, o custo é também uma parte sensível na análise do desempenho da empresa, pois a principal matéria-prima são os tecidos e alguns deles são importados. No momento, com o dólar⁶ mais alto, há um reflexo negativo que pressiona os indicadores operacionais e contábeis da Amil. Cerca de 70% da matéria-prima adquirida são tecidos para camisaria que são importados da China, cujo preço é mais competitivo, mesmo

⁶ Cotação do dólar (compra/venda) em reais (02/09/2019): 4,1575/ 4,1581 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

com o dólar mais alto. Os demais 30% referem-se à compra de jeans e brim que são mais baratos no Brasil, fornecidos pela Santanense e Nicoletti Indústria Têxtil de Americana/SP, todos armazenados em rolos no galpão de estocagem (FOTO 12).

Foto 12 – Estocagem de rolos de tecidos da Amil



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Assim, na visão do representante da Amil, a maior ameaça para o arranjo é a taxa de câmbio, já que, como foi dito, 60% do fornecimento da matéria-prima utilizada pela Amil e suas facções é importado.

Todos esse fatores externos dificultadores (câmbio, mercado, legislação) que não dependem de atuação interna dentro do arranjo nem de vontade própria da Amil confirmam então os pressupostos da teoria defendida por Brandão (2007), que questiona o tão propalado poder ilimitado à escala local, que ignora questões cruciais como câmbio, juros, tributos, relações salariais, questões financeiras e monetárias. O autor critica as novas abordagens nas quais o local pode tudo e os fatores exógenos e questão macroeconômica são considerados inexpressivos e superados por fatores endógenos responsáveis por construir o tecido virtuoso socioprodutivo capaz de gerar a sinergia necessária por meio da vontade e da eficiência coletiva (BRANDÃO, 2007).

Na visão do representante da empresa, os fatores mais importantes para manter a competitividade da Amil são o preço e o prazo de entrega, devido ao baixo custo da mão de obra e o elevado estoque que mantém de produtos acabados e semiacabados, possibilitando-a

entregar qualquer encomenda em poucos dias em qualquer parte do País, além da qualidade dos produtos, estratégias de comercialização e do alto nível tecnológico dos equipamentos.

O Analista do Sebrae considera que a Amil “teve um papel importantíssimo na construção desse polo, tomando a iniciativa, apresentando o projeto, aglutinando lideranças privadas e do Poder Público para que o sonho se tornasse realidade”. Embora inicialmente a Amil estivesse mais interessada em reunir num só lugar todas as suas unidades que estavam pulverizadas pelo município em vários galpões alugados, a verdade é que graças à sua ação foi possível juntar todos os poderes do município (executivo, legislativo e judiciário) em prol de uma ideia e na realização de ações práticas, como a própria desapropriação do terreno onde foi construído o Distrito Industrial. De fato, de uma ideia de um Distrito Industrial, surgiu um polo, que na realidade era já algo latente a ser desenvolvido há tempos, materializando nos galpões uma atividade que já existia embrionária nos fundos de muitas residências, dando visibilidade a uma vocação que já existia de forma consistente no município.

Na visão do seu representante, “a Amil representa o tronco do arranjo, em que as outras empresas são galhos e folhas”. Praticamente todos os empreendedores da região passaram de alguma forma ou saíram da Amil.

Essa importância da Amil para Espinosa confirma a tese de Perroux (1977) de que o crescimento de uma economia ocorre de modo estático, manifestando-se com intensidades variáveis, em pontos ou polos de crescimento. Uma nova indústria possibilita o surgimento de outras indústrias ao longo do tempo. Conforme Paelinck (1977), o polo industrial é constituído por uma indústria que proporciona o crescimento de indústrias ligadas a ela.

Nas incursões em campo, percebeu-se uma preocupação da Amil com a geração de empregos na região, por isso a prioridade na empresa é para a prestação dos serviços que podem ser terceirizados, denominadas facções. As facções da Amil se dividem em costura, acabamento, bordado e lavanderia (que é uma operação necessária para amaciar o jeans e o brim), num total de 12 microempresas, sendo 3 em Monte Azul. A Amil participa ativamente cooperando e contribuindo com as Associações da região, como o Sindvest de Montes Claros e a ACE, já que o dono da Amil também possui lojas e comércio na cidade de Espinosa.

A verdade é que pode-se perceber que a Amil representa a grande empresa do Arranjo Produtivo Local, em que a maioria dos empreendedores de Espinosa teve passagens como ex-funcionários ou prestadores de serviço e possuem um vínculo forte com a empresa, que é a maior empregadora privada da região. A construção do Distrito Industrial não seria possível sem sua participação, sendo a primeira empresa a mudar para lá, induzindo com sua influência e liderança novas empresas prestadoras de serviço a fazerem o mesmo movimento.

Ficou evidente nos relatos e dados obtidos a convicção de que o impacto econômico e social da Amil foi benéfico para a região, visão que é ratificada e confirmada observando-se a Tabela 7 a seguir, referente aos pagamentos de salários, encargos, impostos e investimentos realizados somente pela Amil Confecções nos anos de 2017, 2018 e 2019 (até agosto/2019).

Tabela 7 – Dados contábeis da Amil Confecções

AMIL CONFECÇÕES LTDA - DADOS CONTÁBEIS DA EMPRESA ÂNCORA DO DISTRITO INDUSTRIAL			
	2017	2018	2019
Descrição	Valor	Valor	Valor
Valores pagos em mão de obra direta (funcionários)	R\$2.045.923,52	R\$2.272.322,57	R\$1.766.171,32
Valores pagos em encargos sociais com funcionários (FGTS e INSS)	R\$730.825,22	R\$743.123,12	R\$435.812,59
Valores pagos na prestação de serviço de terceiros (facções no município)	R\$6.745.652,55	R\$6.999.974,22	R\$4.847.904,99
Valores pagos na prestação de serviço de terceiros (representantes)	R\$3.109.322,13	R\$3.127.967,97	R\$1.846.738,49
Valores pagos em impostos federais (PIS, COFINS, CSLL e IRPJ)	R\$1.962.794,16	R\$2.272.805,49	R\$973.659,05
Valores pagos em imposto estadual (ICMS)	R\$723.065,14	R\$754.428,25	R\$494.243,05
Investimento na ampliação da empresa (exceto máquinas e equipamentos)	R\$3.471.377,40	R\$267.036,53	R\$133.710,12

Fonte: Amil Confecções, 2019.

Com o advento do Distrito Industrial o arranjo passa nesse momento de transição por ajustes, e nas inserções de campo percebe-se que existem conflitos internos, mas são conflitos de ideias, de pontos de vista, que no final tendem a se tornar convergentes, sob a liderança da Amil. De fato, a Amil representa o novo, a que traz novas tecnologias e novas formas de organização, a que dita o ritmo de produção do arranjo e influencia diretamente em todas as decisões que dizem respeito à sua governança. Porém, tendo consciência de seus limites, procura incentivar o empreendedorismo, manter a união do arranjo, diminuir o grau de dependência das facções, e melhorar a visibilidade do APL da Moda.

4.2 Caracterização e análise das empresas do vestuário de Espinosa

Conforme já dito, para se realizar a pesquisa de campo, foi preparado um questionário semiestruturado, organizado em seis blocos, baseado no modelo utilizado pela RedeSist do Rio de Janeiro, contemplando a identificação da empresa, suas características, principais dificuldades, competitividade, inovação, governança e políticas públicas.

4.2.1 Identificação das empresas

Para coleta de dados necessários para análise dos resultados do arranjo como um todo, foram entrevistados os gestores/proprietários de 10 empresas, sendo 3 confecções (Amil, Confecção 1 e Confecção 2), 6 facções (Facção 1, Facção 2, Facção 3, Facção 4, Facção 5 e Facção 6) de costura e acabamento e uma lavanderia (Lavanderia 1), conforme Tabelas 8 e 9.

Tabela 8 – Número de empresas pesquisadas

Empresas sediadas no Distrito Industrial		Empresas sediadas fora do Distrito Industrial	
Atividade principal	Unidades	Atividade principal	Unidades
Confecção	1	Confecção	2
Facção	4	Facção	2
		Lavanderia	1
Total	5	Total	5

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Tabela 9 – Tipo de empresas pesquisadas

Tipo de Empresa	Total Geral de Empresas
Micro	6
Pequena	2
Média	2
Total	10 (100,0%)

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A amostra foi constituída por dez empresas, sendo cinco sediadas dentro do Distrito Industrial e cinco na cidade de Espinosa. A primeira confecção (Amil) é a empresa principal do arranjo, responsável pelo maior número de facções existentes no município. As outras duas confecções contempladas na pesquisa de campo estão sediadas na sede do município, mas têm planos para mudança para o Distrito Industrial. Das seis facções entrevistadas, cinco trabalham para a Amil e uma para as outras duas confecções, o que demonstra a relação de dependência das facções das médias empresas do arranjo (confecções). Não foi identificada nenhuma microempresa que trabalhasse de forma independente. A Lavanderia 1 é a única empresa pesquisada que está sediada na zona rural e presta serviços às principais confecções

do arranjo. A amostragem já fornece uma ideia do mosaico diversificado de atividades que o aglomerado utiliza para buscar competitividade através de suas externalidades citadas no trabalho pioneiro de Alfred Marshall (1985).

As empresas do arranjo podem ser classificadas como microempresas (possuem até 19 funcionários), representando 60% do total de empreendimentos; seguido por pequenas empresas (de 20 até 99 funcionários), representando 20%; e médias empresas (de 100 até 499 funcionários), completando os restantes 20% (TABELA 10).

Tabela 10 – Tamanho das empresas (pessoal ocupado)

Tamanho	Nº de Empresas	%	Nº de Empregados	%
1. Micro	6	60,0%	74	10,4%
2. Pequena	2	20,0%	62	8,7%
3. Média	2	20,0%	573	80,8%
4. Grande	0	0,0%	0	0,0%
Total	10	100,0%	709	100,0%

Fonte: pesquisa de campo, 2019.

Essa distribuição, contemplando 80% das empresas como micro ou pequenas, confirma o que já havia sido observado por Garofoli (1992), ao estudar o desenvolvimento endógeno na Itália, de que as pequenas empresas podem gerar dinamismo econômico, desde que aglomeradas num mesmo espaço geográfico, criando um ambiente favorável para a manutenção das empresas já instaladas e para atração de novos empreendimentos.

A maioria das empresas (66,7%) foi fundada a partir do ano 2000, sendo apenas 33% fundadas até 1980, conforme mostra a Tabela 11. A empresa de maior porte (Amil) foi fundada em 1984.

Tabela 11 – Ano de Fundação da Empresa

Ano de Fundação	Micro		Pequena		Média	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Até 1980	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%
1981-1985	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%
1986-1990	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
1991-1995	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
1996-2000	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%
2000-2003	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%
2003-2005	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%
2005-2010	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100%	0*	0%	2	100%

Fonte: pesquisa de campo, 2019.

* Não informaram a data de fundação durante as entrevistas.

Todas as empresas se declararam independentes, não sendo controladas nem participando de outro grupo maior controlador. A origem do capital, tanto das micro, pequenas e médias empresas do arranjo é 100% de origem nacional, oriundo de um único sócio (TABELA 12 e TABELA 13).

Tabela 12 – Origem do Capital

Descrição	Micro		Pequena		Média	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
1. Origem do Capital						
1.1. Nacional	6	100,0%	2	100,0%	2	100,0%
1.2. Estrangeiro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
1.3. Nacional e Estrangeiro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100%	2	100%	2	100%
2. Sua Empresa é						
2.1. Independente	6	100,0%	2	100,0%	2	100,0%
2.2. Parte do Grupo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100%	2	100%	2	100%
3. Qual a relação com o Grupo						
3.1. Controladora	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3.2. Controlada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3.3. Coligada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	0	0%	0	0%	0	0%

Fonte: pesquisa de campo, 2019.

Tabela 13 – Número de Sócios-Fundadores

Número de Sócios-Fundadores	Micro		Pequena		Média	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
1 sócio	6	100,0%	2	100,0%	2	100,0%
2 sócios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 sócios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 ou mais sócios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100%	2	100%	2	100%

Fonte: pesquisa de campo, 2019.

Nas inserções de campo, percebeu-se uma certa aversão a empréstimos, devido aos altos juros bancários e à burocracia envolvendo tais operações de crédito, confirmado pela fonte de recursos das empresas, oriunda dos sócios (TABELA 14).

Tabela 14 – Estrutura do Capital das Micro, Pequenas e Médias Empresas

Fonte de Recursos	Micro		Pequena		Média	
	2002 ou 1º Ano	2009	2002 ou 1º Ano	2009	2002 ou 1º Ano	2009
1. Dos sócios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2. Empréstimos de parentes e amigos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Empréstimos de instituições financeiras gerais	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4. Empréstimos de instituições de apoio as MPEs	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5. Adiantamento de materiais por fornecedores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
6. Adiantamento de recursos por clientes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7. Outra	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: pesquisa de campo, 2019.

Nas micro e pequenas empresas, que são em sua maioria facções, há um equilíbrio no perfil do sócio-fundador com presença de 50% de mulheres e 50% de homens, conforme Tabela 15, muitos(as) tendo se aventurado na carreira empreendedora pela primeira vez.

Tabela 15 – Perfil do Sócio-Fundador das Micro, Pequenas e Médias Empresas

Especificação	Micro	Pequena	Média
Sexo (%)			
1. Masculino	50,0%	50,0%	100,0%
2. Feminino	50,0%	50,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: pesquisa de campo, 2019.

Percebeu-se durante a pesquisa de campo que em cinco das seis facções pesquisadas (83,3%), a sócia-proprietária está diretamente envolvida na gestão da facção, possuindo um(a) gerente ou um(a) encarregado(a) de produção para lhe auxiliar.

O nível de escolaridade predominante nas empresas do arranjo é o nível médio completo, atingindo nas de médio porte um índice de 83,4%, necessário nas confecções como a Amil para operar equipamentos com tecnologia digital de última geração. Nas pequenas e microempresas, esse percentual é um pouco menor, mas acima de 50%, em que cerca de 30%

possui apenas o ensino fundamental completo ou incompleto. Não existem pessoas analfabetas trabalhando no arranjo. É importante ressaltar que o maior percentual de trabalhadores com ensino superior foi encontrado nas pequenas empresas (10%), seguido das microempresas (9%), conforme Tabela 16.

Tabela 16 – Escolaridade do pessoal ocupado

Grau de Ensino	Micro	Pequena	Média	Grande
1. Analfabeto	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Ensino Fundamental Incompleto	0	11	0	0
	0,0%	36,7%	0,0%	0,0%
3. Ensino Fundamental Completo	22	0	18	0
	32,8%	0,0%	8,1%	0,0%
4. Ensino Médio Incompleto	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5. Ensino Médio Completo	38	16	186	0
	56,7%	53,3%	83,4%	0,0%
6. Superior Incompleto	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7. Superior Completo	6	3	17	0
	9,0%	10,0%	7,6%	0,0%
8. Pós-Graduação	1	0	2	0
	1,5%	0,0%	0,9%	0,0%
Total	67	30	223	0
	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Dentro do arranjo, as relações de trabalho mostram a opção da maioria das confecções pela horizontalização da produção. As pequenas confecções terceirizam 48,4% da mão de obra, enquanto as médias confecções terceirizam 71,6% da sua mão de obra para o processo de costura e acabamento das peças. Considerando os empregos gerados diretamente pelas microempresas, pode-se estimar em 71,9% o percentual de geração de empregos diretos pelas micros e pequenas empresas, mostrando a grande contribuição das facções na geração de

empregos formais dentro do arranjo, sendo a maioria com base no salário mínimo ou no salário de referência, negociado recentemente com o Sindicato dos Trabalhadores de Montes Claros no valor de R\$ 1047,00 (TABELA 17).

Tabela 17 – Relação de Trabalho

Tipos	Micro		Pequena		Média	
	Nº Pessoas	%	Nº Pessoas	%	Nº Pessoas	%
Sócio-Proprietário	4	5,4%	2	3,2%	2	0,3%
Contratos Formais	70	94,6%	30	48,4%	161	28,1%
Estagiário	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Serviço Temporário	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Terceirizados	0	0,0%	30	48,4%	410	71,6%
Familiares sem contrato formal	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	74	100%	62	100%	573	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Em nenhuma das empresas pesquisadas dos diversos portes foi declarado que havia familiares sem contrato formal de trabalho que estivessem exercendo alguma função na empresa. Com relação aos sócios-proprietários que prestam serviços para as empresas, eles representam 5,4% da mão de obra nas microempresas, 3,2% nas pequenas empresas e apenas 0,3% nas empresas de médio porte. Os dados coletados na pesquisa de campo indicam que as relações de trabalho no APL da Moda são desenvolvidas de acordo com a legislação vigente.

As maiores confecções do arranjo terceirizam parte da produção, adotando as facções como prestadoras de serviços de costura e acabamento. É o caso da Confecção 1, outra confecção importante de Espinosa participante da pesquisa, especializada em peças em jeans, que é formado por grupo de empresas próprias atuando neste mercado desde julho de 1996, dominando todo o processo desde o desenvolvimento (design) da peça, enfiar, corte, costura, acabamento, lavanderia, embalagem e expedição até o ponto de venda. Assim, possuem mais duas células próprias de produção e uma loja de vendas em outros endereços na cidade. Além disso, trabalham com outras 5 facções prestadoras de serviço terceirizadas, cujo número pode aumentar dependendo do mercado. Já enviou serviços para Formiga - MG e para Pernambuco, mas atualmente trabalha só com as facções da cidade. Na realidade, a Confecção 1 tanto terceiriza serviços quanto presta serviços para fora, empregando cerca de 80 funcionários diretos e 50 terceirizados, produzindo em 2018 cerca de 150.000 peças, gerando em torno de R\$ 5.000.000,00 de faturamento, recorde que deverá ser superado em 2019, quando deverá produzir em torno de 180.000 peças/ano. A maioria (90%) dos seus funcionários operacionais

possui ensino médio, recebendo o salário mínimo mais o bônus de produção, que é individual, o que em média significa algo a partir de R\$ 1.200,00 para os iniciantes. Já um supervisor de produção ou financeiro recebe em torno de dois salários.

Sua produção está limitada pelo mercado, pela sua capacidade de vendas, já que trabalha também com contratação de serviços. Ao longo dos anos, tem mudado suas estratégias de produção, que não consistem apenas na venda através de representantes comerciais. Houve tentativa de montar lojas de atacado em Belo Horizonte e Goiânia, mas sem sucesso. Atualmente, possui uma rede de lojas próprias em várias cidades da região, que tem sido a responsável pela alavancagem de vendas, investindo diretamente com o consumidor final, que hoje já é responsável por 50% das vendas. Os outros 50% são vendidos por representantes para os lojistas de todo o Brasil, distribuídas no Estado de Minas Gerais (30%) e outros estados da Federação (70%). Contrataram inclusive uma pessoa especialmente para ser o contato dos lojistas, captar as vendas e fazer todo o *follow up* do processo.

Os principais fornecedores de denim da Confecção 1 são a Vicunha, a Santista, Cedro, Nicoletti, Covolan, Canatiba e Santanense, utilizados para os produtos em jeans na cor índigo.

A Confecção 2 é uma empresa de porte pequeno, com 10 funcionários diretos (8 com ensino médio e 2 com ensino superior) e mais 30 trabalhando numa facção terceirizada, situada na sede do município de Espinosa, com 440 m² de área construída, com capacidade de produzir 50.000 peças/ano. Já atua no mercado há quatro anos, num nicho de mercado que é a produção de saias para o público evangélico. No ano de 2018, produziu 30.000 peças e em 2019 já produziu até agosto 40.000 peças, já faturando até agora 4,3% a mais do que todo o ano passado, sendo portanto um caso atípico no arranjo, que passa por dificuldades nas vendas de um modo geral.

Como foi percebido na pesquisa de campo, esse é outro caso em que o proprietário é um ex-funcionário da Amil, confirmando o vínculo e a influência que a grande empresa do arranjo exerce sobre os demais. A empresa possui um terreno no Distrito Industrial de 3.900m², onde já iniciou a construção da nova fábrica (terraplanagem) cujo *start up* está previsto para daqui a cerca de cinco anos, comprovando a tendência a médio prazo da migração das empresas para o Distrito Industrial. Além da supressão do aluguel, nota-se a necessidade de estar junto, de fazer parte do aglomerado, de usufruir das possíveis vantagens competitivas, que levaram estudiosos como Vasconcelos *et al.* (2005), Teixeira e Nascimento Filho (2007), Brito e Leite (2008), Cabete e Dacol (2008), Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009) e Brito e Stalliviere (2010) a considerar que os novos arranjos produtivos formados por aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, são capazes de alavancar o

desenvolvimento da região, pela forma hábil de se organizarem por meio de relações informais de cooperação e compartilhamento de negócios e recursos.

Como é uma empresa ainda relativamente jovem, possui pouca robustez de caixa, necessitando permanentemente de capital de giro para manter a produção. Sua principal dificuldade é a baixa liquidez dos títulos, que demoram de 70 a 80 dias para serem descontados pelos bancos credores locais.

Como trabalha para um público mais exigente, com produtos de preços mais elevados, teme que um crescimento rápido possa ser desordenado e comprometer a qualidade, que é o fator mais importante de sua competitividade. Sua preocupação então é realizar uma expansão ordenada, com concomitante especialização da produção, garantindo um crescimento sustentável e organizado. Atualmente, atende diversos estados da federação (70% das vendas) e destina os demais 30% ao Estado de Minas Gerais, no qual ainda tem muito a expandir ainda, tal o grande número de municípios existentes.

O processo de produção, seja horizontalizado ou verticalizado, se inicia com o design, que é a criação e o desenvolvimento das coleções que se renovam a cada estação. Em seguida, são realizados a modelagem e o corte das peças, que então são enviadas para costura e acabamento nas facções, cujas operações dependem do tipo de peça, ou seja, se é uma camisa, uma saia, um short ou uma bermuda. No caso de camisas, existem operações bem específicas e trabalhosas como pregar colarinho e punho. Já a barra das camisas é mais fácil de fazer porque é aberta, ao contrário das de bermudas, que são fechadas. Assim, devido a estas especificidades, existem facções especializadas em costura e outras em acabamentos como fazer casa, pregar botão, passar e embalar.

O Sebrae está realizando, junto às 19 facções que dão suporte, um trabalho de cronometragem das operações e interrupções (como troca de linha, idas ao banheiro, tomar água, alongamento corporal, entre outras) e o resultado foi surpreendente em algumas facções, como na Facção 1, especializada em costura e acabamento de shorts, bermudas e calças para a Amil, para quem trabalha com exclusividade.

A Facção 1 foi fundada em 2012 e trabalha com 20 funcionários, todos formais (1 com ensino superior, 8 com ensino médio, e os demais com ensino fundamental incompleto e/ou analfabeto) que está instalada no DI, num galpão doado pela Prefeitura de 225 m², com capacidade instalada para aproximadamente 11.000 peças/mês, trabalhando em apenas um turno administrativo de segunda a sexta-feira. Todos os seus funcionários são auxiliares de costureira e recebem um salário de referência estipulado pelo Sindicato de Montes Claros de R\$ 1.047,00.

Sua produção em 2019 de fevereiro a outubro foi de 67.936 peças, média de 7.548 peças/mês, ou 377 peças/dia, o que correspondeu a um faturamento de R\$ 325.867,10, média de R\$ 36.207,45/mês (Tabela 18), porém não possui o número dos anos anteriores porque não fazia os registros necessários, como agora, que acompanha mês a mês, diariamente.

Tabela 18 – Produção e faturamento da Facção 1 de janeiro a outubro de 2019

Mês	Produção de peças	Faturamento (R\$)
Fevereiro	5200	27373,75
Março	7000	39619,10
Abril	4900	34255,85
Maiο	7703	27505,55
Junho	5635	34896,50
Julho	10532	26571,50
Agosto	10541	45125,98
Setembro	10938	44581,99
Outubro	5487	45936,88
Total	67936	325867,1

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A variação considerável na produção e conseqüentemente no faturamento de um mês para o outro se deve ao modelo do short ou bermuda remetido pela confecção para costura e acabamento pela facção.

O fluxo de produção inicia-se quando a facção liga para o setor de corte da Amil solicitando uma remessa para ser trabalhada, que normalmente é de 700 peças de cada modelo, como Short Nilo, por exemplo. Assim que essas peças adentram a facção, são conferidas e inspecionadas com relação à quantidade recebida e o tamanho. As peças são separadas em lotes por dimensão e o trabalho de costura se inicia pelo de maior tamanho (EGG, GG, G, M e P).

Segundo a representante da Facção 1, a seqüência de operações para esse short é:

“Confecção da barrinha do bolso, pregar a etiqueta do bolso traseiro, passar a ferro, pregar bolso na pespontadeira, bolso de frente na refiladeira que é pespontado na máquina reta e depois fechado na interlok, emendar lateral na ponto corrente, unir ou emendar frente e costa na fechadeira ou engrazadeira, fechar entre pernas também na engrazadeira, pregar plástico na overloque, rebater esse elástico na elasticadeira, barra na reta, e por fim o travete (ou mosquinha), que é um pequeno reforço nos bolsos e elástico, somente para reforçar as costuras” (Informação verbal).

Essa é a sequência de produção para o Short Nilo, que exemplifica bem a sequência operacional da maioria dos produtos fabricados pela Facção 1. Assim que a peça é costurada, ela vai para o acabamento na mesma facção, no caso da Facção 1. No acabamento, é feito arremate e limpeza das peças, que consiste em tirar linha, passar cordão, aplicar *tag* e finalmente o “sortir” (são embalados 5 shorts no pacote com 3 cores diferentes, por exemplo 2 pretos, 2 marinhos e 1 verde). Quando é acumulado um total de 1.500 peças, liga-se para o motorista da Amil, que busca as peças já prontas, finalizando o processo.

Antigamente o sistema era diferente, pois um supervisor da Amil fazia a inspeção de cada lote produzido antes de ser enviado para a Amil, baseado numa porcentagem de pequenos defeitos que era tolerável, por amostragem. O supervisor escolhia aleatoriamente alguns pacotes e, caso encontrasse 5 defeitos, o lote era rejeitado. Hoje, porém, com a melhoria da qualidade e a confiança estabelecida entre a Amil e a Facção 1, esta operação e consequente eventual retrabalho foram eliminados, pois a Amil já não mais inspeciona as peças no final do processo da facção.

A Facção 1 trabalha com 14 modelos entre shorts, bermudas e calças para a Amil e a sequência de fabricação é praticamente a mesma descrita acima, exceto uma que, além do bolso traseiro, existem também dois bolsos laterais.

A Facção 1 distribui os dois setores de trabalho em três fileiras no seu layout porque há mais máquinas do que o estritamente necessário. As máquinas excedentes são máquinas de reservas, para as quais são deslocadas operadoras mais experientes nas operações mais demoradas, visando manter o ritmo de trabalho (FOTO 13).

Foto 13 – Facção 1



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Para a facção de acabamento Facção 2 (FOTO 14), fundada em 2013 e localizada agora no DI, para aonde se mudaram desde Janeiro de 2019, com 12 funcionários formais, as características mais importantes da mão de obra local são a lealdade e o comprometimento, resultando num baixo *turn-over*. Segundo a representante da Facção 2, todos os funcionários atuais são os mesmos que começaram com ela desde 2016.

Foto 14 – Facção 2



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Outra facção de costura que trabalha quase que exclusivamente para a Amil (98% da produção), na produção de camisas manga curta e manga longa, é a Facção 3, situada na sede do município de Espinosa, empregando 14 funcionários (3 com ensino superior e 11 com ensino médio), fundada em 2007, com 93,5 m² de área construída em terreno próprio (FOTO 15).

Foto 15 – Facção 3



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Possui também uma outra facção para realizar o acabamento das peças (abrir casas, pregar botão, passar e embalar), com outro CNPJ, localizada no DI, cuja mudança ocorreu em 2019, com 12 funcionários. As camisas são costuradas e bordadas na Facção 3, e enviadas para a outra facção no DI para acabamento e posterior entrega para a Amil. Em 2018 produziu 83.401 peças, aquém da demanda, que é cerca de 8.000 peças por mês, e muito longe de sua capacidade de produção, que é de 11.000 peças por mês, o que sinaliza a necessidade de desenvolver novos clientes. Em 2019 o ritmo está cerca de 5,5% melhor, permitindo já produzir até agosto 58.667 peças.

A Facção 4, fundada em 2010, é outra facção recém-instalada no DI, que conta atualmente com 13 funcionários, que em 2019 produziu cerca de 48.000 peças, ficando bem aquém de sua capacidade máxima de produção estimada em 12.000 peças por mês (FOTO 16).

Foto 16 – Facção 4



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Presta serviços para a Confecção 1 (60%) e para uma outra confecção do município não contemplada na pesquisa (40%), na produção de calças, bermudas e jaquetas masculinas e femininas, e sua maior dificuldade é justamente obter uma maior quantidade de encomendas, que dependem diretamente do mercado.

A Facção 5, localizada no centro de Espinosa, possui 7 funcionários registrados, que contrata com salário de R\$1.012,00 durante o período de experiência, que passa a ser de R\$1.047,00 após ser efetivado, fora o bônus de produção, que paga de forma individualizada conforme o desempenho de cada um em relação a meta de produção. É a única empresa da região especializada em prestar serviços de bordados computadorizados para as confecções da região, especialmente para a Amil, seu maior cliente (FOTO 17).

Foto 17 – Facção 5



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Os representantes da Facção 5 informaram que sua produção em 2018 foi de cerca de 50.000 peças por mês, sendo que sua capacidade máxima é de 90.000 peças para uma área construída de 220 m².

A Facção 6, fundada em 2013, foi a primeira facção a se instalar no Distrito Industrial, há um ano e meio, e conta atualmente com 18 funcionários registrados (a maioria com ensino médio), com capacidade para produzir cerca de 9.000 peças por mês. Em 2018 produziu 80.687 peças e em 2019 até setembro já produziu 77.380 camisas, que representa um ritmo 27% mais forte do que o ano passado. O bônus de produção é individual e em função do preço da peça, paga pela Amil, que é o seu único cliente, sendo essa uma de suas maiores limitações para crescimento. Começou fazendo bermudas para a Amil, que era um produto difícil de produzir, mas hoje só produz camisas. A Facção 6 considera que a qualidade das camisas da Amil melhorou muito desde 2015, sendo hoje comparável ou superior à do polo de Divinópolis, que é o principal concorrente do arranjo em Minas Gerais. A Amil, através de dois funcionários, fornece assistência diária à facção, auxiliando na resolução de problemas operacionais e de montagem da peça quando se trata de um produto ou processo novo.

Outro empreendimento digno de destaque e fundamental para o arranjo é a Lavanderia 1, que é uma lavanderia industrial localizada numa fazenda na zona rural na comunidade de Gameleira (FOTO 18).

Foto 18 – Lavanderia 1



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A microempresa presta serviços para várias empresas como Amil e outras confecções menores do município não contempladas na pesquisa, cujas linhas de produção incluem camisas, bermudas, saias e calças jeans que, depois de prontas nas confecções, precisam ser lavadas, amaciadas e descoloridas (*used*) com permanganato de potássio (FOTO 19).

Foto 19 – Descolorimento (*used*) com permanganato de potássio



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A Lavanderia 1 é uma empresa familiar com 6 funcionários formais, trabalhando num único turno administrativo, com capacidade máxima de produção de 50.000 peças/mês em um turno. Todos os funcionários (conferente, operador de máquina e ajudante geral) recebem salário mínimo, com exceção do encarregado de produção, que recebe R\$ 1.850,00 por mês. A empresa faturou R\$ 562.000 reais em 2018 e sofre no momento com recessão no mercado, com a queda nas vendas das confecções de Espinosa estimada em 20%.

A Lavanderia 1 realiza todo o processo de lavagem, cujo ciclo consiste em: desengomar (20'); 02 enxagues (10'); estonagem (60'); 02 enxagues (15'); centrifugação (15'); secar (60'); *used* (1'); neutralização (25'); limpeza (15'); amaciar (10') e secar (60'), totalizando 291 minutos.

O empresário investiu em 2018 numa fábrica de ozônio (R\$45.000,00), que lhe permite lavar a seco, ganhando agilidade e produtividade. Seu processo é sustentável, pois o vapor utilizado é proveniente de uma caldeira própria que usa madeira de reflorestamento como fonte de aquecimento. A fonte de água provém de um poço artesiano próprio de 11 000 l/h. O tratamento dos efluentes é feito com sulfato de alumínio (pH = 7,5 a 8), que após a neutralização serve para irrigar um canavial próprio. Tem capacidade para produzir 50.000 peças em um turno diário (PREFEITURA MUNICIPAL DE ESPINOSA, 2019).

Quanto à parte ambiental, a empresa não tem dificuldades, pois seu processo é todo sustentável. Possui alvará para a lavanderia funcionar e mantém todas as licenças em dia, como a para comprar e queimar madeira de reflorestamento na fornalha da caldeira (FOTO 20).

Foto 20 – Caldeira a lenha para geração de vapor



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A empresa possui também licença para tratar água e neutralizar os efluentes do processo com sulfato de alumínio, objetivando um pH de 7,5 a 8. A única licença que ainda não possui é a para comprar produtos de fora que são controlados pela Polícia Federal, mas que já está em andamento.

4.2.2 Principais dificuldades operacionais

Na visão do representante do Sebrae/Sucursal Norte, a principal dificuldade do arranjo “é fazer com que o empresário se profissionalize, deixando de dar importância somente àquela parte que ele já domina”, e se interessando também por outros aspectos como gestão, inovação, tecnologia, custo, marketing, qualidade, administração do tempo com o objetivo de minimizar o risco que sempre existe em qualquer negócio, separando inclusive o pessoal do profissional. Já no entendimento do Analista Técnico, a maior dificuldade do arranjo “é buscar novos mercados”. Devido à localização geográfica do arranjo, na fronteira de Minas Gerais com Bahia, muito longe dos grandes mercados consumidores do Sudeste, será necessário um grande trabalho na busca de novos mercados, aproveitando o fato de agora o polo estar já reconhecido oficialmente. Apesar de existência lá de três grandes confecções que absorvem todo o trabalho, já se percebe certa ociosidade em alguns momentos, justificando então a iniciação de um trabalho árduo de divulgação do polo no sentido de atrair novas empresas interessadas na prestação de serviço dessas numerosas facções.

Na percepção do representante do poder público municipal, a maior dificuldade do arranjo “é a profissionalização dos empresários”, apesar do nível de planificação e controle ter melhorado muito nos últimos anos, o que tem refletido positivamente na conduta e atitude dos funcionários ao longo do tempo. Antigamente era comum encontrar um funcionário dentro da empresa vestindo short, sandália havaiana, sem proteção auricular e uniforme. Essa cultura vem mudando, mas ainda falta implantar o trabalho em dois turnos (7h às 16h e de 16h às 22h), o que permitirá com a mesma instalação praticamente dobrar a produção.

Na visão do representante do Grupo Costurar, ainda existe na região “certa dificuldade com a mão de obra local em relação à dos grandes centros”. Falta uma maior conscientização, maior comprometimento, havendo necessidade de se capacitar e envolver mais as pessoas para que elas atinjam o nível necessário de produtividade, qualidade e responsabilidade. Há ainda a questão da dependência das facções em relação às confecções locais, cujo grau ainda é muito elevado, especialmente as que trabalham para a Amil, em que a grande maioria

depende 100% dela, sendo que a dependência média do mercado é de 80%. Este inclusive é um dos indicadores que estão trabalhando com o Sebrae no sentido de reduzir o grau de dependência das facções em relação às confecções locais, já que em períodos de redução de encomendas (especialmente no primeiro semestre do ano) já se nota alguma ociosidade nas fábricas. Para se evitar isso e manter o ponto de equilíbrio das facções dela dependentes, a Amil é obrigada a manter alto estoque de peças semiacabadas para garantir nesses momentos a cota normal de produção de cada empresa. O número de peças que é enviado para suas respectivas facções é controlado. Em 2018 foram 1.001.248 (um milhão um mil e duzentos e quarenta e oito) peças e em 2019 foram 952.329 peças, praticamente repetindo o resultado do ano anterior, o que foi muito comemorado na Amil.

Na visão do representante da Amil, as principais dificuldades para se operar a Amil atualmente são a qualidade da mão de obra, a burocracia em relação aos requisitos legais e normas ambientais e principalmente o mercado, que está dando sinais claros para que reduzam o ritmo.

O representante da Confecção 1 considera difícil a adaptação das costureiras autônomas ao ritmo industrial do APL, sendo a principal dificuldade o tempo para se formar uma boa equipe para uma célula produtiva, o que pode levar até um ano, enquanto em polos como o de Formiga/MG se consegue em 60 dias.

A mesma dificuldade foi mencionada pelo representante da Confecção 2, pois como trabalha muito com jeans e tecidos pesados, há grande dificuldade para adaptação das costureiras na sua linha de produção, já que na escola de costura elas são treinadas para produzir camisarias, cujo setor tem mais representatividade no Grupo Costurar.

De acordo com a representante da Facção 1, a adaptação das costureiras formadas na Escola de Costura ao ritmo da facção é demorada, em torno de três meses, porque são contratadas apenas com uma noção do trabalho, exigindo muita paciência, orientação e acompanhamento. Durante esse período, elas são treinadas sem receberem a pressão existente no trabalho, pois não estão preparadas para tal. Isso é um desafio, pois o ritmo de trabalho da facção é intenso e a pressão para atingir a meta e os prazos estabelecidos pelas confecções é muito grande. Os funcionários, além do salário de referência, recebem o bônus de produção, que no caso da Facção 1 é o mesmo para todos, pois considera a produção total para o cálculo do prêmio, o que ajuda bastante na harmonização do ambiente, pois todos recebem o mesmo valor, fortalecendo o espírito de equipe. Nos primeiros dois anos de funcionamento (2012 a 2014), o bônus era individual e diferenciado, fazendo com que algumas ganhassem muito e outras menos, causando certa competição e estranhamento entre os funcionários. De cinco

anos para cá, ou seja, a partir de 2014, o sistema foi modificado, de forma que todos passaram a receber a mesma quantidade como premiação, o que melhorou bastante o ambiente de trabalho e a cooperação entre os funcionários e conseqüentemente a produção em geral. Antes as pessoas queriam escolher o tipo de serviço que lhes proporcionaria maior produtividade, causando certa dificuldade na produção dos itens de maior complexidade, o que já não ocorre mais na fábrica.

A Facção 3 considera que a adaptação das costureiras ao ritmo de trabalho das facções depende muito de cada pessoa. Possui um manual de conduta que é apresentado a cada recém-contratado(a) para que todos tenham um comportamento adequado no trabalho, que é intenso e exige muita disciplina.

Para a representante da Facção 4, o *turn-over* é muito baixo e por isso não há problemas de adaptação da mão de obra com o ritmo industrial, já que a maioria dos funcionários estão na empresa desde o seu início.

Segundo os representantes da Facção 2, “a adaptação das costureiras autônomas ao ritmo das facções é muito difícil, pois elas ‘quebram’ a produção, por serem muito lentas, prejudicando o trabalho de toda a equipe”. Muitas vezes a funcionária é dispensada por esse motivo, após o período de experiência de três meses, o que ocorre com mais frequência na facção de costura que também possuem na cidade com 18 funcionários, em que o ritmo é mais forte, exigindo mais agilidade.

Esse aspecto reacende o debate previsto na teoria e proposto por Iglioni (2001), de que o aumento da capacidade produtiva e da competitividade das empresas é o propósito principal no processo de formação e de desenvolvimento do APL, com foco na redução dos custos e na escala de produção. Portanto, o conceito de APL incorpora em sua essência a lógica da economia industrial aplicada nos vários setores produtivos, o que leva a refletir sobre a maior ou menor capacidade de assimilação do modelo pelas famílias de trabalhadores autônomos, acostumados a outra dinâmica produtiva, caracterizada por ritmo de produção menos intenso, com menor divisão de trabalho e predomínio do saber-fazer sobre a técnica.

A principal dificuldade da Facção 3 para operar a empresa era o *turn-over* alto, que atualmente está contornado, especialmente para operar a “fechadeira de braço” usada para pregar manga, que é uma função complicada, cujo treinamento demanda cerca de 6 meses. A maioria das máquinas da Facção 3 são eletrônicas, pois ao longo dos anos tem-se procurado substituir as máquinas manuais, reduzir funcionários, além de otimizar o layout, o que contribuiu para melhorar a qualidade e a produtividade, com importância declarada como média, porém sem impacto significativo no volume de produção, que está limitado pelas

vendas. Este é seu maior desafio, já que em 2018 produziu aquém da demanda e muito longe de sua capacidade de produção, o que sinaliza a necessidade de desenvolver novos clientes.

Já na Facção 1, a principal dificuldade encontrada pela proprietária, que é também a gestora da empresa, é o comprometimento e o empenho dos funcionários, além de outros fatores como custo para aquisição de máquinas, requisitos derivados da legislação e normas ambientais e produzir com qualidade. Não possui empréstimos devido ao receio de pagar juros, que considera muito altos.

Para a Facção 2 a principal dificuldade é a falta de novos clientes, pois só trabalham para a Amil, no acabamento de camisas de manga curta e longa. Aliás, um dos principais objetivos da consultoria do Sebrae, intitulado “encadeamento produtivo”, com apoio da própria Amil, é justamente buscar novos clientes para a empresa.

De acordo com a representante da Facção 3, atualmente só existem 12 das 40 facções iniciais existentes no Grupo Costurar, o que o enfraquece nas demandas necessárias para o arranjo, especialmente as relacionadas à infraestrutura do Distrito Industrial, onde possui outra fábrica para acabamento. Considera que há problemas de iluminação, falta de asfaltamento das ruas, falta de ônibus para acesso, falta de uma via paralela à rodovia para não expor os funcionários a acidentes de trajeto. Apesar de ter estatuto e se reunir periodicamente, o Grupo Costurar não foi ainda formalizado, o que contribui para o enfraquecimento do arranjo. A Instituição que mais atua é o Sebrae, com as consultorias, e considera que a prefeitura poderia atuar mais, além de só pagar parte dos custos da Escola de Costura.

Para a Facção 5, a principal dificuldade é conseguir mão de obra qualificada, que apresenta muita dificuldade em se adaptar ao ritmo de trabalho da facção, além do nível tecnológico dos equipamentos, que são de última geração, custando em média R\$ 80.000,00.

Para a Facção 6, a maior dificuldade é de contratar empregados qualificados, pois a qualidade das costureiras formadas pela Escola de Costura ainda é deficiente, preferindo contratar pessoas já com uma certa experiência.

Já para a representante da Facção 4, a maior dificuldade é justamente obter uma maior quantidade de encomendas, que dependem diretamente do mercado, pois atualmente sua capacidade de produção (12.000 peças/mês) é cerca de três vezes mais o que está produzindo mensalmente em 2019 (4.000 peças/mês).

A grande dificuldade da Lavanderia 1 é a falta de clientes, já que sua capacidade é bem superior à demanda, além de certa dificuldade de contratar empregados qualificados para algumas funções. Existe muita dificuldade de captar novos clientes fora de Espinosa só para

lavagem, devido ao frete, logística, etc., o que a torna dependente da demanda local, que em 2019 sofreu uma queda estimada em 20%. Como exemplo, seu representante citou “um cliente do Rio de Janeiro para o qual lavava camisas a seco (na realidade só amaciava e colocava um cheiro), que representava um faturamento de 15 a 20 mil reais por mês para a Lavanderia 1. Este ano o cliente mudou o processo, deixou de lavar as camisas, reduzindo o seu faturamento fora de Espinosa a zero”.

4.2.3 Competitividade

A competitividade obtida por meio de várias frentes de ação permite que as empresas aumentem sua participação nos mercados e obtenham maiores vantagens advindas de sua especialização. De acordo com Porter (1988), as empresas não podem competir em serviços especializados se não possuem mão de obra qualificada, principalmente formada na região.

Os fatores determinantes da capacidade competitiva das empresas dos diferentes portes foram listados na Tabela 19. Nela, cada fator é avaliado através de um índice que varia de zero (importância nula) até um (alta importância), podendo ainda ser classificado como de baixa ou média importância para efeito dos cálculos pela planilha.

Tabela 19 – Fatores determinantes da capacidade competitiva

Fatores competitivos	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Qualidade da matéria-prima e outros insumos	0,70	0,30	0,50
2. Qualidade da mão de obra	0,60	0,80	0,50
3. Custo da mão de obra	0,70	0,50	0,80
4. Nível tecnológico dos equipamentos	0,63	0,80	0,80
5. Capacidade de introdução de novos produtos/processos	0,57	0,30	0,50
6. Desenho e estilo nos produtos	0,32	0,30	0,50
7. Estratégias de comercialização	0,15	0,65	0,80
8. Qualidade do produto	0,60	0,80	0,80
9. Atendimento aos requisitos ambientais (legais e mercado)	0,42	0,50	0,60
10. Capacidade de atendimento (volume e prazo)	0,43	1,00	0,50
11. Outra	0,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Em termos de manutenção da competitividade, para as médias empresas do arranjo, os fatores mais importantes são o custo da mão de obra, o nível tecnológico dos equipamentos, estratégias de comercialização e qualidade do produto, com índice igual a 0,80, aparecendo em seguida o atendimento aos requisitos ambientais (legais e mercado), com índice igual a

0,60. Já para as pequenas empresas, o fator que mais impacta é a capacidade de atendimento (volume e prazo), com índice igual a 1 (um), seguido pela qualidade da mão de obra, o nível tecnológico dos equipamentos e a qualidade do produto, com índice igual a 0,80. Para as microempresas, são custo da mão de obra e qualidade da matéria-prima e outros insumos, com índice igual a 0,70, seguido de nível tecnológico dos equipamentos, com índice igual a 0,63.

É interessante observar que os fatores são bem diversos entre os diferentes portes de empresas. Enquanto para as microempresas o custo da mão de obra e insumos são vitais, para as pequenas o primordial é o volume de produção e para as de médio porte o que mais impacta são o nível tecnológico dos equipamentos, as estratégias de comercialização e a qualidade do produto.

Para a Amil, os fatores que mais impactam positivamente na competitividade são o baixo custo da mão de obra local e o prazo de entrega devido ao elevado estoque que mantém de produtos acabados e semiacabados, possibilitando-a entregar qualquer encomenda em poucos dias em qualquer parte do País. A maior ameaça, porém, reside no câmbio, já que 60% da matéria-prima utilizada é importada e sensível às flutuações do dólar.

Na Confecção 1, além da qualidade, design e introdução de novos produtos, um fator determinante para manter sua competitividade é a sua capacidade de atendimento, que é quase imediata, às custas de ter que manter um elevado estoque de tecidos e produtos acabados na empresa, porque hoje o cliente é imediatista. Para alguns produtos, por exemplo, a coleção que vai lançar em janeiro do ano que vem já tem tecido na fábrica desde maio. A proposta da empresa é produzir produtos para “Ele & Ela” dos pés à cabeça, focado mais na linha juvenil, o que significa mais de 10 tipos de produto como calça, camisa, blusa, saia, vestido, short e bermuda.

Essas mudanças vêm ocorrendo na Confecção 1 desde 2006, quando, além de calças jeans, passaram a produzir coleções de camisas, malharia, modinha (*fashion fest*), aumentando a gama de produtos ofertados. Junto com as demais ações inovativas, isso contribuiu para que aumentassem gradativamente a qualidade e a produtividade, de forma a não precisar mais de terceirizar para fora da cidade parte da produção e ainda ter um aumento da ordem de 20% em 2019 em relação ao ano passado. Assim, vêm mantendo para o outlet a proposta de 3 jeans por R\$149,00 já há três anos sem reajustes, período em que tudo aumentou, comprovando que houve redução de custos e ganhos de produtividade no processo de fabricação. Os investimentos são feitos em função das necessidades e maturidade das células de produção. Por exemplo, em 2019 foi comprada uma máquina especializada em pregar bolso traseiro, que

custou 100 mil reais, fora as máquinas de costura tradicional de reposição que também custaram outros 100 mil reais, totalizando 200 mil reais com recursos próprios. Na realidade, está precisando fazer um grande investimento numa máquina a laser para substituir um trabalho artesanal que ainda fazem no jeans, que custa um milhão de reais, mas que ainda aguarda uma aprovação de crédito bancário do Banco do Nordeste, que é o único que pratica juros mais módicos.

Na Confecção 1, além da preocupação com a qualidade, para manter a competitividade do negócio, paga bônus de produção baseado no faturamento para manter sua capacidade de atendimento (volume e prazos) e garante um preço mais baixo do que qualquer concorrente na linha de produtos que fabrica.

A representante da Facção 4 considera que o fator que mais impacta na competitividade da empresa é o custo da mão de obra, pois já estão trabalhando no limite de sua margem de lucro. Informa ainda que, na mudança para o Distrito Industrial, ocorrida recentemente em agosto de 2019, foi necessário investimento de cerca de R\$ 50.000,00 na pintura e colocação de piso no galpão. Estão muito satisfeitos devido à doação do galpão, mas consideram que faltam ações complementares do município com relação ao asfaltamento, iluminação e construção da estrada marginal de acesso ao Distrito Industrial.

A Facção 5 destaca-se em termos de competitividade pela qualidade do produto, pela agilidade na entrega e pela capacidade de introduzir os novos designs de produtos na linha de fabricação. Todos esses avanços e investimentos, aliados às mudanças organizacionais advindas da consultoria que recebem do Sebrae, contribuíram para um aumento significativo do volume de vendas da ordem de 60% desde o ano anterior.

Pretendem mudar brevemente para o Distrito Industrial, onde já têm um galpão, o que melhorará muito a logística com a Amil, que é o seu principal cliente, que antes da Facção 5 precisava contratar todo o serviço de bordado em Montes Claros - MG. Além disso, dará mais visibilidade para a empresa, que atualmente só é conhecida em Espinosa. Consideram que a atual consultoria do Sebrae tem contribuído bastante para o aumento da produtividade, estabelecendo metas, melhorando o layout, que declararam de alta importância.

Para a Facção 6, um dos fatores de maior competitividade que caracteriza sua empresa é a introdução de novos produtos, pois gosta de inovações, que no caso são só camisas, levando-a a trocar máquinas velhas por máquinas novas, que produzem menos barulho e que já cortam a linha sem precisar da tesoura, diminuindo operações manuais, e uma distribuidora de linhas em forma de cones, tudo isso com recursos próprios.

Como considera que a adaptação das costureiras ao ritmo de trabalho das facções depende muito de cada pessoa, a Facção 3 possui um manual de conduta que é apresentado a cada recém-contratado(a) para que todos tenham um comportamento adequado no trabalho, que é intenso e exige muita disciplina. Além disso, tem investido em máquinas novas, automatizadas, além de otimizar o layout.

Já a Facção 2 é conhecida no arranjo pelo ritmo forte de produção que pratica no chão de fábrica e pela presteza em atender as encomendas, sendo acionada sempre que a Amil precisa atender um pedido com urgência.

A Facção 1 considera o fator mais importante para manter a competitividade o seu empenho pessoal na empresa. Possui um grande relacionamento de amizade com o pessoal da Amil, frequentam a mesma igreja, o que facilita o entendimento e a confiança mútua. Outros fatores que influenciam diretamente sua competitividade são qualidade e custo da mão de obra, capacidade de atendimento em volume e prazo, nível tecnológico dos equipamentos e qualidade do produto.

Na visão da representante da Facção 1, sua empresa é importante no arranjo porque gera empregos, sendo seu relacionamento com a Amil muito forte, para a qual trabalha exclusivamente, sendo seu único fornecedor e cliente. Em 2019, investiu em novas máquinas e consultoria (Sebrae) utilizando recursos próprios, a fim de aumentar a competitividade, melhorando a qualidade da mão de obra, o nível tecnológico dos equipamentos, design e introdução de novos produtos, que juntos contribuiriam também para aumentar a produção em torno de 25%. A consultoria do Sebrae e a observação dos concorrentes são as principais fontes de conhecimento e aprendizado. Não conta com ajuda de Institutos de pesquisa e Universidades, nem participa de nenhum intercâmbio, projeto comum com clientes, fornecedores, instituição ou concorrentes.

O trabalho de cronoanálise do Sebrae serviu para verificar que existe um desperdício crônico de tempo, pois nos dias em que o consultor não está na fábrica as costureiras trabalham num ritmo mais lento, em torno de 10 a 20% nos cálculos da Facção 1. A produtividade cronometrada atingiu 103 peças por hora, o que representaria uma produção teórica máxima de 903 peças por dia, algo ainda muito distante do que é obtido no chão de fábrica atualmente, mostrando entretanto que há ainda muito potencial a ser explorado, muitas oportunidades a serem aproveitadas, muito desenvolvimento a ser realizado, muito desperdício a ser eliminado, muito trabalho ainda pela frente.

Considerando que a Facção 1 foi fundada em 2012 e que o APL só foi reconhecido oficialmente em dezembro de 2019, esses resultados confirmam o previsto por Porter (1988)

de que o APL só se consolida após uma década de existência para realmente desenvolver plena capacidade competitiva.

Já a Lavanderia 1 considera a qualidade do serviço o fator mais importante para manter a competitividade da empresa, o que depende da qualidade da matéria-prima e outros insumos, da qualidade da mão de obra, do nível tecnológico dos equipamentos, do atendimento aos prazos de entrega e aos requisitos ambientais.

4.2.4 Capacidade inovativa

No tocante à inovação, é importante considerar sua relação com o nível de cooperação e as formas de aprendizado que prevalecem no arranjo. A capacidade de gerar inovações, conforme Cassiolato e Szapiro (2003), é um fator chave para as empresas e nações alcançarem um desenvolvimento bem sucedido. Com relação à capacidade de inovação de produtos e processos, nos últimos dois anos, 100% das médias e pequenas empresas fizeram inovações no desenho de produtos e apenas metade das microempresas introduziu inovações, o mesmo se repetindo com relação a introdução de novas práticas de gestão. Com relação à mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização, 100% das empresas de porte médio, 50% das de pequeno porte e 33% das microempresas investiram nessa área (TABELA 20).

Tabela 20 – Introdução de inovações nos últimos dois anos

(Continua)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Sim	Sim	Sim
1. Inovações de produto*	100,0%	100,0%	100,0%
1.1. Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?	3 50,0%	2 100,0%	2 100,0%
1.2. Produto novo para o mercado nacional?	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
1.3. Produto novo para o mercado internacional?	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
2. Inovações de processo*	100,0%	100,0%	100,0%
2.1. Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	4 66,7%	2 100,0%	2 100,0%
2.2. Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%

Tabela 20 – Introdução de inovações nos últimos dois anos

(Conclusão)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Sim	Sim	Sim
3. Outros tipos de inovação*	100,0%	100,0%	100,0%
3.1. Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)?	4	2	2
	66,7%	100,0%	100,0%
3.2. Inovações no desenho de produtos?	2	2	2
	100,0%	100,0%	100,0%
3.3. Inovações visando melhorar o desempenho ambiental?	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%
4. Realização de mudanças organizacionais	100,0%	100,0%	100,0%
4.1. Implementação de técnicas avançadas de gestão ?	4	2	2
	66,7%	100,0%	100,0%
4.2. Implementação de significativas mudanças organizacional?	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%
4.3. Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing?	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%
4.4. Mudanças significativas nas práticas de comercialização?	2	1	2
	33,3%	50,0%	100,0%
4.5. Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISSO 14000, etc)?	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Quanto à participação nas vendas em 2019, em metade das microempresas atribui-se mais de 50% (51 a 75%) das vendas à introdução de algum produto novo ou significativamente melhorado entre 2017 e 2019, sendo que a outra metade das empresas atribui uma participação menor (16 a 25%). Todas as pequenas empresas atribuem ser de 25 a 50% a participação dos novos produtos nas vendas de 2019. Já nas médias confecções, metade atribui ser de 5 a 25% de contribuição nas vendas e a outra metade apenas de 1 a 5% (TABELA 21).

Tabela 21 – Introdução de algum produto novo ou significativamente melhorado entre 2017 e 2019

(Continua)

Descrição	Participação nas vendas							
	0%	1 a 5%	6 a 15%	16 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%	Total
1. Micro								
1.1. Vendas internas em 2019 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	1	0	1	0	2
	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%

Tabela 21 – Introdução de algum produto novo ou significativamente melhorado entre 2017 e 2019

(Conclusão)

Descrição	Participação nas vendas							
	0%	1 a 5%	6 a 15%	16 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%	Total
1. Micro								
1.2. Vendas internas em 2019 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	1	0	1	0	2
	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
1.3. Exportações em 2019 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.4. Exportações em 2019 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Pequena								
2.1. Vendas internas em 2019 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	1	0	0	1
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
2.2. Vendas internas em 2019 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	1	0	0	1
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
2.3. Exportações em 2019 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.4. Exportações em 2019 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Média								
3.1. Vendas internas em 2019 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	1	0	1	0	0	0	2
	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
3.2. Vendas internas em 2019 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	1	0	1	0	0	0	2
	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
3.3. Exportações em 2019 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.4. Exportações em 2009 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2017 e 2019	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A Tabela 22 mostra os impactos resultantes de inovação entre 2017 a 2019 nas empresas de diferentes portes.

Tabela 22 – Impacto resultante da introdução de inovação (2017 a 2019)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Aumento da produtividade da empresa	0,68	0,60	0,80
2. Ampliação da gama de produtos ofertados	0,56	0,30	0,80
3. Aumento da qualidade dos produtos	0,56	1,00	0,80
4. Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	0,00	0,00	0,00
5. Aumento da participação no mercado interno da empresa	0,80	0,60	0,45
6. Aumento da participação no mercado externo da empresa	0,00	0,00	0,00
7. Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	0,60	0,50	0,60
8. Permitiu a redução de custos do trabalho	0,54	0,15	0,60
9. Permitiu a redução de custos de insumos	0,60	0,00	0,00
10. Permitiu a redução do consumo de energia	0,60	0,00	0,00
11. Permitiu a redução do consumo de água	0,60	0,00	0,00
12. Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Interno	0,60	0,00	0,00
13. Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Externo	0,00	0,00	0,00
14. Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	0,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

As inovações são fundamentais para garantir a sobrevivência das empresas. Nas microempresas, que focam na prestação de serviços para o mercado local, o maior impacto resultante da introdução de inovação foi no elevado aumento da participação no mercado interno da empresa, seguido pelo aumento da produtividade, permitindo que as empresas abrissem novos mercados, ampliassem a gama de produtos, melhorassem a qualidade, reduzissem o custo de energia/insumos/água e permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao mercado interno. Nas pequenas empresas, o maior impacto foi no aumento da qualidade dos produtos, seguido por aumento da produtividade e da participação no mercado interno da empresa. Já nas médias empresas, os maiores impactos foram no aumento da produtividade, na ampliação da gama de produtos ofertados e aumento da qualidade dos produtos.

A Tabela 23 mostra o grau de importância atribuído pelas empresas ao tipo de atividade inovativa desenvolvido rotineiramente em 2019.

Tabela 23 – Tipo de atividade inovativa em 2019 (Constância da atividade inovativa)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	0,00	0,00	0,00
2. Aquisição externa de P&D	0,00	0,00	0,00
3. Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos	0,50	0,50	0,00
4. Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias)	0,00	0,00	0,00
5. Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	0,00	0,00	0,00
6. Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	1,00	1,00	1,00
7. Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional	1,00	1,00	1,00
8. Programas de qualidade ambiental	0,00	0,00	1,00
9. Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados	1,00	1,00	1,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

O tipo de atividade inovativa desenvolvido rotineiramente em 2019 por todas as empresas pesquisadas, independentemente do seu porte, foi o treinamento para introdução de produtos e processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados, para gestão da qualidade ou de modernização organizacional (tais como qualidade total, reengenharia e desverticalização dos processos) e para desenvolvimento de novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados. Esse programa amplo é realizado através de uma consultoria do Sebrae iniciada em junho, denominada “encadeamento produtivo”, da qual participam as 19 empresas associadas ao Grupo Costurar.

Além disso, as confecções médias ainda desenvolveram rotineiramente em 2019 novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados, e a empresa âncora (Amil) tem desenvolvido ações que demonstram sua preocupação com sustentabilidade e questão ambientais, embora ainda não possua a certificação ISO 14.000.

De fato, nos dois últimos anos foram realizados treinamentos para capacitação dos funcionários por 100% das empresas pesquisadas, independentemente do seu porte, e foram considerados nas entrevistas realizadas como tendo importância média no atendimento dos seus objetivos. Esses treinamentos foram realizados dentro da empresa ou, no caso das

pequenas e médias empresas, através também de cursos técnicos fora do arranjo (TABELA 24).

Tabela 24 – Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos, 2017 a 2019

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Treinamento na empresa	0,60	0,60	0,60
2. Treinamento em cursos técnicos no arranjo	0,00	0,60	0,60
3. Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	0,00	0,00	0,00
4. Estágios em fornecedores ou clientes	0,60	0,60	0,60
5. Estágios em empresas do grupo	0,00	0,00	0,00
6. Contratação de técnicos/engenheiros do arranjo	0,00	0,00	0,00
7. Contratação de técnicos/engenheiros fora do arranjo	0,00	0,00	0,00
8. Absorção de formandos dos cursos universitários	0,00	0,00	0,00
9. Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo	0,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^\circ \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^\circ \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^\circ \text{ Médias} + N^\circ \text{ Altas}) / (N^\circ \text{ Empresas no Segmento})$

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Com relação ao treinamento e capacitação dos recursos humanos das empresas que foram pesquisadas, os dados apresentados mostram que os itens com maior relevância para as empresas de todos os portes foram “treinamento na empresa” e “estágios em fornecedores ou clientes”, considerados como tendo uma importância média para seus objetivos (índice igual a 0,60). Também foi considerado como tendo uma importância média (índice igual a 0,60) pelas pequenas e médias empresas o item “treinamento em cursos técnicos no arranjo ou próximo dele”.

Ficou evidente na pesquisa a falta de absorção e contratação de recém-formados de nível técnico e superior localizados no arranjo, o que se deve em parte ao atraso na construção da Escola Técnica da Unimontes e à falta de uma faculdade na cidade.

Como Haesbaert (2006) afirma que “a maneira como a informação circula no espaço pode favorecer a consolidação de um território”, procurou-se nas inserções em campo verificar, na visão dos gestores das empresas, de que forma ocorre o processo de aprendizagem, quais as principais fontes de conhecimento e seus respectivos graus de importância para a disseminação do conhecimento dentro do arranjo.

Quanto ao grau de importância, a principal fonte citada de conhecimento e aprendizado nos últimos dois anos, em todas as empresas pesquisadas, considerada de alta importância, foi a obtida dos clientes, independentemente do porte das empresas. As confecções ressaltaram a importância de manter contato direto com os clientes, sem a intermediação dos seus representantes, recebendo feedback através de um relatório de

satisfação de clientes para abertura de eventuais não conformidades na fábrica. Já as facções elencaram a troca de informações com a confecção para a qual prestam serviços como fundamental para o seu desenvolvimento (TABELA 25).

Tabela 25 – Fontes de Informação para o Aprendizado – Grau de Importância

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Fontes Internas			
1.1. P & D	0,00	0,00	0,00
1.2. Produção	0,87	0,65	0,80
1.3. Vendas e marketing	0,87	0,65	0,80
2. Fontes Externas			
2.1. Outras empresas	0,00	0,00	0,00
2.2. Fornecedores	0,77	0,50	0,60
2.3. Clientes	0,88	1,00	1,00
2.4. Concorrentes	0,38	0,50	0,30
2.5. Empresas de consultoria	0,70	1,00	0,60
3. Universidades			
3.1. Universidades	0,00	0,00	0,00
3.2. Institutos de Pesquisa	0,00	0,00	0,00
3.3. Centros de capacitação profissional	0,00	0,00	0,00
4. Outras Fontes de Informação			
4.1. Conferências, Seminários, Cursos	0,00	0,00	0,00
4.2. Feiras, Exibições e Lojas	0,00	0,00	0,00
4.3. Associações empresariais locais	0,00	0,00	0,00
4.4. Entidades Ambientais	0,00	0,00	0,00
4.5. Informações de rede baseadas na internet ou computador	0,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A Tabela 26 mostra o resultado da pesquisa de campo com relação à forma de cooperação, se formal ou informal.

Tabela 26 – Fontes de Informação – Formalização, 2017 a 2019

(Continua)

Descrição	Micro		Pequena		Média	
	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal
1. Fontes Internas						
1.1. Departamento de P & D	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.2. Área de produção	0	2	0	1	0	0
	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%

Tabela 26 – Fontes de Informação – Formalização, 2017 a 2019

(Conclusão)

Descrição	Micro		Pequena		Média	
	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal
1. Fontes Internas						
1.3. Áreas de vendas e marketing, Serviços de atendimento ao cliente	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
1.4. Outras	1 50,0%	1 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
2. Fontes Externas						
2.1. Outras empresas dentro ou fora do grupo	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
2.2. Fornecedores de insumos	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
2.3. Clientes	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
2.4. Concorrentes	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
2.5. Outras empresas do Setor	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
2.6. Empresas de consultoria	0 0,0%	3 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
3. Universidades e Outros Institutos de Pesquisa						
3.1. Universidades e Institutos de pesquisa	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
3.2. Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
3.3. Instituições de testes, ensaios e certificações	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
4. Outras Fontes de Informação						
4.1. Licenças, patentes e “know-how”	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
4.2. Conferências, Seminários, Cursos e Publicações Especializadas	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
4.3. Feiras, Exibições e Lojas	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
4.4. Encontros de Lazer (Clubes, Restaurantes, etc)	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
4.5. Associações empresariais locais (inclusive consórcios de exportações)	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
4.6. Entidades Ambientais	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
4.7. Informações de rede baseadas na internet ou computador	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Na troca de conhecimentos e processos de aprendizagem, observa-se internamente a predominância nas pequenas e microempresas do conhecimento tácito, que acontece no

contato informal entre os funcionários dos diferentes setores das empresas, de “caráter mais intuitivo, experimental, informal, limitados às fronteiras locais, representando justamente por isso a vantagem competitiva de não poderem ser transferidos para outras localidades” (VILLASCHI; CAMPOS, 2002). A percepção é de que a cooperação ocorre principalmente entre as empresas situadas no Distrito Industrial, o que reforça a importância da proximidade e localização para a cooperação, o que estimula as empresas que ainda estão sediadas na cidade a planejarem a mudança para lá. Já nas médias confecções, prevalece a forma tradicional de troca formal de informações por outras fontes internas, que são taxados por Villaschi e Campos (2002) como decodificados e portanto de fácil difusão. As fontes externas mais citadas independentemente do porte da empresa foram os clientes, os concorrentes, os fornecedores de equipamentos/insumos e as consultorias que contribuíram tanto formal como informalmente. Isso confirma a ótica teórica de Schmitz (1997), quando pondera que a consolidação de um *cluster* só se dá quando, além das economias externas defendidas por Marshall, há também uma ação deliberada, consciente, conjunta, exercida por meio da cooperação entre as empresas, denominada por ele de “eficiência coletiva”. A localização geográfica de Espinosa, distante dos grandes centros, é citada como uma dificuldade para se estabelecer elo mais forte com fornecedores de insumos, de equipamentos e os concorrentes, o que foi ressaltado por Porter (1988) como fundamental para a sobrevivência de um *cluster*.

Quanto à intensidade e frequência de parceria com empresas do arranjo ou fora dele, concorrentes, Universidades, Sindicatos, Órgãos ambientais, Agentes financeiros, Institutos de pesquisa e afins, a pesquisa detectou significativa ausência de iniciativas e ocorrências nesse campo. O mesmo cenário foi observado com relação às fontes alternativas de informação como conferências, seminários, publicações especializadas, feiras, entidades ambientais e redes baseadas na internet, o que sinaliza um campo ainda a ser explorado e desenvolvido pelo APL (TABELAS 27 e 28).

Tabela 27 – Principais Parceiros de Atividades, 2017 a 2019 – Grau de Importância

(Continua)

Agentes	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Empresas			
1.1. Outras empresas dentro do grupo	0,00	0,00	0,30
1.2. Empresas associadas (<i>joint venture</i>)	0,00	0,00	0,00
1.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares)	0,82	0,50	0,30
1.4. Clientes	0,53	0,50	0,80

Tabela 28 – Principais Parceiros de Atividades, 2017 a 2019 – Formalização

(Conclusão)

Descrição	Micro		Pequena		Média	
	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal
2. Universidades e Institutos de Pesquisa						
2.2. Institutos de pesquisa	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.3. Centros de capacitação profissional de assistência técnica e de manutenção	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.4. Instituições de testes, ensaios e certificações	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Outros Agentes						
3.1. Representação	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.2. Entidades Sindicais	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.3. Entidades Ambientais	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.4. Órgãos de apoio e promoção	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.5. Agentes financeiros	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Entre as empresas pesquisadas, apenas uma confecção de maior porte do arranjo declarou desenvolver formas de cooperação nos últimos dois anos para compra de insumos e equipamentos, para desenvolvimento de produtos e processos, para design e estilo de produtos, para capacitação de recursos humanos e para participação conjunta em feiras, desenvolvendo ações conjuntas para melhoria de seus processos, produtos, recursos humanos e formas de comercialização, consideradas todas de média importância. Apenas uma microempresa declarou ter desenvolvido ações conjuntas de média importância para melhoria da qualidade do seu produto. Os índices baixos (nulos) refletem a pouca relevância atribuída pelas pequenas e microempresas entrevistadas com relação a este quesito (TABELA 29).

Tabela 29 – Formas de Cooperação, 2017 a 2019

(Continua)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Compra de insumos e equipamentos	0,00	0,00	0,30
2. Venda conjunta de produtos	0,00	0,00	0,00
3. Desenvolvimento de Produtos e processos	0,00	0,00	0,30
4. Design e estilo de Produtos	0,00	0,00	0,30

Tabela 29 – Formas de Cooperação, 2017 a 2019

(Conclusão)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
5. Capacitação de Recursos Humanos	0,00	0,00	0,30
6. Obtenção de financiamento	0,00	0,00	0,00
7. Reivindicações	0,00	0,00	0,00
8. Participação conjunta em feiras, etc	0,00	0,00	0,30
9. Outras	0,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Os baixos índices obtidos demonstram a fragilidade em termos de “governança contratual” do APL da Moda de Espinosa, que conforme Cario *et al.* (2012) é aquela realizada via ações conjuntas visando compras de insumos e equipamentos, venda conjunta, desenvolvimento de produtos e processos, design, participação conjunta em feiras, entre outras.

Assim, a Tabela 30 revela que só a empresa principal do arranjo (Amil) desenvolveu ações conjuntas para melhoria na qualidade dos produtos, desenvolvimento de novos produtos, melhoria nos processos produtivos, melhoria nas condições de fornecimento dos produtos, melhor capacitação de recursos humanos, melhoria nas condições de comercialização e introdução de inovações organizacionais, todas consideradas de média importância. Somente uma microempresa declarou ter desenvolvido uma ação conjunta para melhoria na qualidade dos produtos, enquanto as pequenas empresas não registraram nenhuma iniciativa nesse sentido, o que comprova a baixa governança contratual do APL da Moda. Novamente, esses baixos (nulos) índices ratificam a pouca relevância atribuída pelas pequenas e microempresas entrevistadas com relação a essas ações coletivas.

Tabela 30 – Resultados das Ações Conjuntas

(Continua)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Melhoria na qualidade dos produtos	0,10	0,00	0,30
2. Desenvolvimento de novos produtos	0,00	0,00	0,30
3. Melhoria nos processos produtivos	0,00	0,00	0,30
4. Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	0,00	0,00	0,30
5. Melhor capacitação de recursos humanos	0,00	0,00	0,30
6. Melhoria nas condições de comercialização	0,00	0,00	0,30
7. Introdução de inovações organizacionais	0,00	0,00	0,30

Tabela 30 – Resultados das Ações Conjuntas

(Conclusão)

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
8. Novas oportunidades de negócios	0,00	0,00	0,00
9. Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	0,00	0,00	0,00
10. Maior inserção da empresa no mercado externo	0,00	0,00	0,00
11. Outras	0,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Como resultados dos processos de treinamento e aprendizagem, apenas a Amil declarou ter-se beneficiado, com média intensidade, de todos os itens pesquisados. Além dela, uma microempresa também declarou-se medianamente beneficiada no tocante a maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos e melhor capacitação administrativa (TABELA 31).

Tabela 31 – Resultados dos Processos de Treinamento e Aprendizagem

Descrição	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes	0,00	0,00	0,60
2. Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos	0,60	0,00	0,60
3. Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	0,00	0,00	0,60
4. Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	0,00	0,00	0,60
5. Melhor capacitação administrativa	0,60	0,00	0,60

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Com relação ao destino das vendas, não foram declarados grandes alterações nos últimos anos, já que a produção maciça das confecções vai para os grandes centros nos diferentes estados da federação, uma vez que o mercado local da região é insignificante (menor que 1%). Em 2019, até o mês de agosto, grande parte das vendas das médias confecções (93,8%) foi destinada aos outros estados do Brasil, só cabendo ao Estado de Minas Gerais 6,2% das encomendas. As pequenas confecções destinam 13,1% ao Estado de Minas e 30,6% é enviado a outros estados do Brasil. Já as microempresas trabalham exclusivamente para o mercado local, terceirizando parte da produção das confecções de maior porte (TABELA 32). Ainda não se tem nenhum registro de exportação, embora a Amil

esteja já iniciando um trabalho para fornecimento ao Mercosul através de uma empresa que adquiriu no Paraguai.

Tabela 32 – Destino de vendas

Destino	Mercados	
	2018	2019
1. Micro		
1.1. Local	100,0%	100,0%
1.2. Estado	0,0%	0,0%
1.3. Brasil	0,0%	0,0%
1.4. Exportação	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%
2. Pequena		
2.1. Local	0,0%	56,3%
2.2. Estado	30,0%	13,1%
2.3. Brasil	70,0%	30,6%
2.4. Exportação	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%
3. Média		
3.1. Local	0,0%	0,0%
3.2. Estado	5,1%	6,2%
3.3. Brasil	94,9%	93,8%
3.4. Exportação	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Esse dado revela uma “armadilha” do APL da Moda, com relação à “governança mercantil”, que segundo Cario *et al.* (2012) trata-se daquela observada na transação de produtos simples e com baixa complexidade de informação, com ofertantes definindo preços e especificações de produtos. Comparados a outros polos, o índice de 100% para fornecimento local indica uma dependência absoluta das confecções pelas facções, o que compromete o desenvolvimento e sobrevivência do arranjo, especialmente em momentos de crise, como a que tem-se atravessado atualmente.

A Amil está agora atravessando um estágio marcado pela inovação. Segundo o seu representante, “antes a Amil copiava dos outros... Agora passamos a ser referência no mercado de moda, em que os concorrentes esperam os lançamentos da Amil para fabricar seus próprios produtos”.

O representante da Amil informou que a cada estação são criadas novas linhas de produtos para atender as tendências da moda, como nos últimos dois anos, em que foram

implantados produtos novos, desenhos novos, processos novos e máquinas novas, além de mudança no sistema de gestão e principalmente nas práticas de comercialização e de marketing. Tudo isso permitiu a conquista de novos clientes, o que diminuiu o impacto na queda total de vendas devido à recessão do mercado. Esse percentual de novos clientes é em torno de 2% no volume de vendas, pois ainda estão conhecendo a marca e não querem arriscar comprar ainda grandes quantidades, mas representam para o futuro um grande potencial de vendas. Foram investidos em 2019 cerca de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) nessas ações para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e conquistar novos clientes, incluindo os treinamentos realizados, oriundos de fontes de capital próprio da empresa.

Com relação a fontes de aprendizado, a Amil está muito distante geograficamente dos concorrentes, o que impossibilita a troca de experiências e *know-how* com eles, porém o representante da empresa destaca a Consultoria do Sebrae e o feedback obtido por meio do formulário “satisfação do cliente”, no qual os clientes explicitam suas reclamações e eventuais não conformidades dos produtos. A grande fonte de aprendizado na Amil é “a troca interna de informações, pois nenhum funcionário fica fixo na empresa, todos fazem um rodízio de funções, obrigando a compartilharem naturalmente o conhecimento”. A troca de função só é efetivada depois que o funcionário já treinou seu substituto plenamente. Como todos ganham por produção, ninguém quer deixar nenhuma pendência na função anterior, pois se houver algum problema que o substituto não resolva, ele é obrigado a voltar lá e resolver a questão, o que faz com que ele perca produção, o que não é interessante. Assim, na Amil não existe o funcionário “indispensável”, pois todos sabem fazer o serviço do outro, livrando a empresa de ficar refém de “especialistas”, uma estratégia que foi necessária implantar devido à carência de mão de obra na região.

Para a Confeção 1, as fontes de informação mais importantes de conhecimento e aprendizado nos últimos dois anos têm sido através do compartilhamento de ideias entre os setores internos e com os clientes, consideradas de alta importância, especialmente agora que tratam diretamente com os consumidores.

A Confeção 2 nos últimos dois anos tem implantado produtos, processos e designs novos, além de mudanças organizacionais que estão em andamento, através de um sistema que investiu recentemente para setorização da fábrica, desde a entrada do pedido, passando pelo financeiro até a ordem de fabricação/expedição. Contrataram também 10 blogueiras no setor de moda evangélica para divulgação do produto nas diversas mídias sociais. Todas essas ações contribuíram para um aumento de aproximadamente 45% no volume de vendas da

empresa, correspondentes a um investimento só em 2019 de R\$ 70.000,00, através de recursos próprios.

Segundo a Facção 2, o investimento em maquinário novo foi alto em 2019, pois já adquiriram uma caseadeira semieletrônica no valor de R\$ 12.500,00 e informam que em breve será adquirida outra nova máquina caseadeira totalmente eletrônica, que compraram no valor de R\$ 37.000,00. Além disso, vão receber da Amil uma nova máquina bem mais cara, especializada em costurar (“vincar”) ombros, em que vão arcar apenas com o custo do compressor no valor de R\$ 2.000,00, demonstrando a confiança da Amil no trabalho deles. Considerando que foi gasto R\$75.000,00 na pintura e piso do galpão, o total investido em 2019 foi de R\$126.500,00, com recursos próprios, sem precisar recorrer a empréstimos no Banco do Nordeste.

Em termos de inovação, a Facção 2 considera o apoio do Sebrae e da Fiemg como fundamentais, inclusive na criação do Grupo Costurar, fundado em 2017, inspirado numa consultoria sobre a cultura da cooperação. Possuem três concorrentes que trabalham para a mesma confecção e é constante a troca de informações entre eles, incentivada pela Amil, que também contribui bastante para o desenvolvimento de todos, tendo inclusive funcionários destinados a dar assistência técnica sempre que surge um produto ou equipamento novo. Internamente são realizadas reuniões mensais com os funcionários, em que se discutem as sugestões e novas ideias, o que contribui bastante para o aprendizado de todos.

Percebeu-se nas inserções de campo um entendimento de que inovação não se consegue isoladamente (SAMPAIO *et al.*, 2005) e que a chave reside nos conhecimentos tácitos de caráter mais intuitivo, experimental, informal, limitados às fronteiras locais, representando justamente por isso a vantagem competitiva de não poderem ser transferidos para outras localidades (VILLASCHI; CAMPOS, 2002). Matos (2004) ressalta que um dos elementos que justificam os APL's é o processo de troca e acumulação de conhecimento entre os empreendimentos locais, qualificando a tomada de decisões quanto a investimentos, oportunidades de negócios, novos produtos e novos processos.

Na questão de inovação, a Facção 1 passou por vários ajustes devido a implantação de novos produtos, novos processos, novos designs e especialmente novas formas de gestão, principalmente a introdução do Planejamento e Controle de Produção (PCP), que está sendo implantado pela consultoria do Sebrae, ações que juntas contribuíram para um significativo aumento de produção da ordem de 25% (de 8.000 peças/mês para 10.000 peças/mês).

Na percepção da representante da Facção 1, a contribuição interna (endógena) de troca de experiências e conhecimentos entre os funcionários existe e é incentivada por ela, mas

ainda é pequena (incipiente), talvez devido à pouca experiência da maioria dos funcionários, que ainda se sentem inseguros de compartilhar novidades ou dar sugestões, o que indica ainda uma “baixa ou média territorialidade” do APL da Moda, de acordo com a classificação de Cassiolato e Szapiro (2003). Para esses autores, a territorialidade não é apenas o endereço da atividade econômica, mas o grau de enraizamento das capacitações necessárias para inovação que depende substancialmente do conhecimento tácito, somente possível graças à proximidade territorial e identidades cultural, empresarial e social, que só se adquire com o passar dos anos de convivência e cooperação entre as empresas do arranjo.

A representante da Facção 4 informa que existe muita troca de informação com os concorrentes e com os clientes, especialmente a Confecção 1, que está sempre presente na facção, além do compartilhamento interno de ideias e sugestões entre os funcionários que é um fator essencial para a inovação. Todas essas contribuições foram declaradas de alta importância para o aprendizado e conhecimento nos últimos três anos.

Na Lavanderia 1, quanto à inovação, as principais ações foram a introdução de novos processos, como a utilização de ozônio para lavagem a seco, que contribuíram para aumentar a produtividade, pois passou a produzir mais rápido e mais barato e para introdução de novos produtos solicitados pelos clientes, especialmente uma nova linha de camisas lavadas a seco (“puídas”) para a Amil 100% ecológica (FOTO 21).

Foto 21 – Nova linha de camisas da Amil (lavada a seco)



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Todo esse esforço e investimento solitário para aumentar a diversificação e produtividade sem um aumento correspondente de mercado paradoxalmente fez aumentar a

ociosidade da empresa, que está agora em torno de 50%, tendo que demitir três funcionários ao longo do ano de 2019. De fato, segundo Schmitz (1997), uma pequena empresa só alcança a competitividade promovendo a eficiência coletiva viabilizada pela ação de pequenas empresas em conjunto e não por intermédio de uma firma individual.

Na parte de gestão, a Lavanderia 1 participa de uma consultoria do Sebrae com duração prevista para dois anos, iniciada em junho de 2019, promovida pelo Grupo Costurar, envolvendo as áreas financeira e de PCP, com custo estimado em R\$1.600,00 para cada uma das 19 empresas participantes. Este ano já desembolsou R\$600,00 em treinamento, oriundos de recursos próprios.

A maior fonte de conhecimento e aprendizado são os próprios funcionários e os fornecedores de equipamentos e insumos, além da consultoria do Sebrae. A Lavanderia 1 possui apenas um concorrente na cidade, que não acrescenta muito na sua experiência, tendo que buscar fora, no mercado, os conhecimentos e atualizações para se manter competitiva. A principal vantagem para a empresa em estar associada ao arranjo é o fato de participar do Grupo Costurar, estar próximo dos clientes, ser uma referência em lavanderia na região e receber indicações para prestações de novos serviços, já que possui um concorrente na cidade.

A Lavanderia 1 considera que o valor comum mais compartilhado no arranjo é a qualidade, muito preconizado pela Amil e que é disseminado para todas as empresas prestadoras de serviço. Todas as empresas do Grupo Costurar participam com uma cota para manter a Escola de Costura e todas as decisões são tomadas democraticamente, sendo registradas em Ata. O último assunto que discutiram foi a vinda do Sindicato de Trabalhadores de Montes Claros para Espinosa, cujas negociações envolveram também o Sindvest (que representa as empresas do arranjo) e resultaram num aumento de R\$49,00 acima do salário mínimo.

4.2.5 Vantagens associadas ao ambiente local

A pesquisa de campo também procurou aferir, por meio do questionário utilizado (vide Apêndices), as possíveis vantagens associadas ao ambiente local, estrutura e governança, com o objetivo de entender por que a empresa âncora do arranjo decidiu se instalar no Distrito Industrial, atraindo posteriormente outras para próxima de si. Segundo Alievi *et al.* (2019), também adeptos à teoria do “desenvolvimento endógeno”, a proximidade geográfica passou a ser vista como um contexto propício a facilitar a troca de conhecimento

entre as empresas e o conceito das aglomerações produtivas passou a ser estudado com mais ênfase.

Para as microempresas pesquisadas, a principal vantagem, considerada de alta importância, de estarem localizadas no arranjo é a proximidade com os fornecedores de insumos e matéria-prima e com os clientes/consumidores, que afinal são as próprias confecções para as quais prestam serviços. Já para a confecção de porte médio Amil, trata-se da disponibilidade de mão de obra qualificada, infraestrutura física (energia, transporte, comunicações) e a existência de programas de apoio e promoção, todas consideradas de alta importância. O baixo custo da mão de obra foi também considerado por todas as empresas, como uma vantagem média, baixa ou até nula (TABELA 33).

Tabela 33 – Vantagens da Localização no Arranjo

Externalidades	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Disponibilidade de mão de obra qualificada	0,30	0,60	1,00
2. Baixo custo da mão de obra	0,08	0,60	0,30
3. Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria-prima	1,00	0,50	0,00
4. Proximidade com os clientes/consumidores	0,90	0,50	0,00
5. Infraestrutura física (energia, transporte, comunicações)	0,50	0,45	1,00
6. Proximidade com produtores de equipamentos	0,00	0,30	0,00
7. Disponibilidade de serviços técnicos especializados	0,00	0,00	0,00
8. Existência de programas de apoio e promoção	0,15	0,00	1,00
9. Proximidade com universidades e centros de pesquisa	0,00	0,00	0,00
10. Outra	0,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

As notas baixas atribuídas especialmente com relação a “existência de programas de apoio” e “disponibilidade de mão de obra qualificada” pelas microempresas só reforça a já comentada fragilidade na “governança contratual”, tendo em vista também a inexistência de Faculdades e Centros Tecnológicos no município.

Os incentivos de infraestrutura que o Governo Estadual concedeu às empresas do arranjo foi a doação dos galpões para serem montados no terreno desapropriado pela prefeitura de Espinosa, que providenciou toda a terraplanagem, drenagem das águas pluviais e utilidades necessárias para o funcionamento dos empreendimentos. A única empresa do arranjo que recebe incentivos fiscais por estar na região da Sudene é a Amil Confecções.

Com relação às transações comerciais realizadas localmente, a Tabela 34 mostra que, para as microempresas (facções) que vendem seus serviços para as confecções locais a importância é alta, atribuindo-se o índice máximo igual a 1 (um). Já para as pequenas e

médias empresas, que são as confecções locais, a relevância foi considerada nula, o que revela uma fragilidade flagrante em termos de governança mercantil.

Tabela 34 – Transações Comerciais entre Empresas Locais

Tipos de Transações	Micro	Pequena	Média
	Índice*	Índice*	Índice*
1. Aquisição de insumos e matéria-prima	1,00	0,00	0,00
2. Aquisição de equipamentos	0,00	0,00	0,00
3. Aquisição de componentes e peças	0,00	0,00	0,00
4. Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc)	0,00	0,00	0,00
5. Vendas de produtos	1,00	0,00	0,00

* Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$.

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Os baixos índices com relação às transações comerciais realizadas localmente só reforçam o que já foi dito com relação à fraca governança mercantil, devido principalmente à localização de Espinosa, muito distante dos grandes centros comerciais e produtivos do País, tendo que comprar de outras localidades matérias-primas, insumos e equipamentos.

Ao questionar a universalidade da globalização, Reis (2002) apresentou outra perspectiva, que denominou “trajetórias inesperadas”, que seriam um mecanismo mais lento reunindo pessoas, processos e fatores que são capazes de traçar seus próprios caminhos, partindo de um contexto próprio, local. Assim, é muito importante pesquisar as características da mão de obra local, suas habilidades e competências, representando uma das dimensões da territorialização provocada pela globalização.

Conhecimento prático e/ou técnico na produção, disciplina, flexibilidade e criatividade são as principais características da mão de obra disponível local na percepção das microfações, que são as empresas que mais empregam na região e que necessitam do imediato envolvimento do recém-contratado na produção.

No caso da Amil, cujos equipamentos automatizados exigem um grau de escolaridade mais apurado, seu representante informou que dos 81 (oitenta e um) colaboradores diretos, 14 (quatorze) possuem nível superior, sendo dois com nível de pós-graduação. Cinco funcionários possuem somente o nível fundamental completo, que é o mínimo exigido para se trabalhar na Amil, já que aplicam uma prova de conhecimentos para a seleção e recrutamento do pessoal que exige tais fundamentos para serem aprovados. Os restantes 62 (sessenta e dois) possuem o nível médio completo, constituindo a maior população de funcionários da Amil, conforme mostra a Tabela 35.

Tabela 35 – Número de funcionários da Amil Confecções Ltda

Escolaridade dos funcionários da Amil Confecções Ltda	
Fundamental completo	5
Ensino médio completo	62
Superior completo	14
Pós graduação	2
Total	81

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Na Amil, todo funcionário recém-contratado passa por um período de capacitação, no qual é acompanhado por uma pessoa experiente na função, que lhe dá todo o suporte necessário nesse período, o que reduz bastante o *turn-over* na empresa, razão pela qual a maioria dos empregados possui bastante tempo de casa.

Apenas as empresas médias do arranjo são as responsáveis pela subcontratação de serviços. Das empresas do arranjo entrevistadas, 100% das micro e 50% das pequenas são subcontratadas, realizando etapas do processo produtivo como costura, bordados, acabamento e lavanderia das peças para as três maiores confecções do arranjo (TABELA 36).

Tabela 36 – Número de micro e pequenas empresas do arranjo que são subcontratadas e tipo de atividade

Tipo de Atividade Subcontratada	Microempresas Subcontratadas				Pequenas Empresas Subcontratadas			
	Subcontratada por empresa do arranjo	Subcontratada por empresa fora do arranjo	Total Subcontratadas	Subcontratadas/ Total Empresas	Subcontratada por empresa do arranjo	Subcontratada por empresa fora do arranjo	Total Subcontratadas	Subcontratadas/ Total Empresas
1. Fornecimentos de insumos e componentes	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	
2. Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc)	6	0	6	100,0%	1	0	1	50,0%
	100,0%	0,0%	100,0%		100,0%	0,0%	100,0%	
3. Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	
4. Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	
5. Desenvolvimento de produto (design, projeto, etc)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	
6. Comercialização	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	
7. Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

As empresas do arranjo de modo geral avaliam como nula a contribuição dos sindicatos, associações e cooperativas locais na promoção de ações cooperativas ou dirigidas para capacitação tecnológica de empresas, na criação de fóruns e ambientes para discussão de assuntos de interesse comum, na organização de eventos técnicos e comerciais. Declararam que não participam ou têm conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações voltadas para MPEs, nem de políticas voltadas ao APL com objetivo de criação, consolidação e/ou seu aperfeiçoamento com relação à governança, capacitação, inovação e qualidade, administração e gerenciamento, infraestrutura física (logística), financiamento (inovação, giro e capital), incentivos e meio ambiente.

Isso demonstra fragilidade em termos de “governança associativa” do APL da Moda de Espinosa, que conforme Cario *et al.* (2012) é aquela realizada via associações locais de classe e coordenação geral, que o assemelha à maioria dos APL’s pesquisados no Brasil, mas que o difere totalmente dos paradigmáticos distritos industriais italianos retratados por Becatini (1994).

O representante da empresa considera que a principal vantagem da Amil estar localizada no arranjo é a disponibilidade de mão de obra, pois não há outras indústrias de porte de outros segmentos na região. Além disso, a nível federal existe o apoio da Sudene e o incentivo do governo estadual com relação ao ICMS na desoneração da alíquota, que no caso da Amil é de apenas 10%.

O fato da Amil estar fisicamente no arranjo e de ter sido a pioneira na mudança ajuda no sentido de que gradualmente outras empresas vêm se instalando no DI, facilitando os contatos, diminuindo os custos e otimizando transportes e a logística de suprimentos e escoamento da produção. A empresa está iniciando um trabalho para fornecimento ao Mercosul através do Paraguai, mas que está ainda em fase muito embrionária. O que está mais adiantado são os preparativos para o lançamento de outra marca, que permitirá que a empresa desenvolva um outro tipo de linha de produto, o que necessitará uma nova fábrica, um novo galpão, além de um novo trabalho na área comercial, que estão desenvolvendo com os representantes que tem em todo o Brasil.

Na visão dos sócios da Confecção 1, ainda não existe vantagem em participar do arranjo até o momento. É a única empresa do Grupo Costurar que não está participando da consultoria do Sebrae, iniciada em junho de 2019, sobre encadeamento produtivo, pois consideraram o preço (R\$50.000,00) inviável para a Confecção 1, o que levou a empresa a certo afastamento das demais. Na realidade, a Confecção 1 desenvolve uma visão mais individual do negócio, fruto de sua curta história de esforço e luta, não enxergando grandes

soluções conjuntas advindas do fato de existir o APL da Moda. Mas pretendem montar uma facção no Distrito Industrial para costura, no galpão de 225 m² que lhes foi doado pela Prefeitura, que preferem chamar de célula de produção, com cerca de 15 funcionários, porém está dependendo de certas melhorias na infraestrutura e acesso para efetuar o investimento em pintura e piso, pois o galpão está um pouco isolado dos demais. Essa decisão é apenas para seguir a tendência geral e ficar próximo e junto dos demais empreendedores, embora ainda não saibam avaliar quais benefícios reais serão trazidos com a iniciativa.

Essa postura mais individualista da Confecção 1 confirma o que foi percebido ao longo da pesquisa de campo de que há pequenos conflitos a serem resolvidos no arranjo, mas por outro lado confirma a ideia de Lastres e Cassiolato (2003) de que basta haver vínculos incipientes para se caracterizar uma aglomeração territorial como um APL. Quando esses vínculos adquirem consistência há um salto de qualidade, que resulta em maior confiança, cooperação e aprendizado mútuo (RedeSist, 2003). Na realidade, percebeu-se que a Confecção 1 não está se envolvendo plenamente mas não pretende também se desligar totalmente, usando então essa facção no Distrito Industrial como um possível canal de contato com os demais. Existe, mesmo que de forma intuitiva, o entendimento de que a ideia de eficiência coletiva de Schmitz (1997) é alcançada pela ação de pequenas empresas em conjunto e não por intermédio de uma firma individual, definindo eficiência coletiva como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta.

Segundo o representante da Confecção 2, a principal vantagem de estar localizado no arranjo é o fato de estar na região da Sudene. Atualmente, trabalham no regime tributário de lucro presumido, mas o objetivo é pleitear agora os incentivos fiscais de estímulo do desenvolvimento regional. Como tem investido muito na marca nas mídias sociais e no mercado em geral, acredita que indiretamente também está ajudando a fortalecer o nome do município, a posicioná-lo como referência no segmento a nível nacional. Considera que o maior valor compartilhado no arranjo é a cumplicidade, a união entre todos, ajudando e protegendo uns aos outros diante de qualquer dificuldade.

A representante da Facção 3 não vê vantagem de estar fisicamente em Espinosa, por estar geograficamente longe dos grandes centros, tornando difícil a simples aquisição de um aviamento ou manutenção de equipamentos, que vai procurar em outros estados. Acredita que a proximidade com a Amil seja a grande vantagem de participar do arranjo, além da estabilidade da mão de obra, graças à Escola de Costura, que aumentou a oferta desse tipo de profissional. As principais vantagens que enxerga para o APL são as participações em consultorias, devido à já incipiente cultura que vem sendo criada no município, já aceitando o

ritmo de facção como normal, o que já a diferencia de outras cidades na região, como Monte Azul, que não desenvolveu esse espírito, enquanto a maior ameaça seria a bancarrota da Amil, da qual depende a maioria das facções.

A representante da Facção 5 também considera que a principal vantagem de estar localizada no Arranjo é a proximidade com a Amil. Por isso, pretendem mudar brevemente para o Distrito Industrial, onde já têm um galpão, o que melhorará muito a logística com a Amil, que é o seu principal cliente. Além disso, a mudança dará mais visibilidade para a empresa, que atualmente só é conhecida em Espinosa.

Markussen (1955, p. 15), ao apresentar sua classificação dos Novos Distritos Industriais (NDI's), já previa entre os quatro tipos de espaço industrial o NDI Centro-Radial (*Hub and Spoke*), em que a estrutura regional se articula em torno de uma grande indústria, que exerce grande influência e poder no arranjo. A grande diferença no caso de Espinosa é que a Amil não adotou a verticalização integrada da produção, típica desse modelo, preferindo contratar parte dos seus serviços com as facções, optando pelo processo produtivo horizontalizado com terceirização da etapa de costura, bordado e lavanderia. Em alguns aspectos, o APL da Moda ainda pode ser enquadrado, de acordo com os critérios de Mytelka e Farinelli (2000), como um tipo de *cluster* “informal”, que predomina nos países em desenvolvimento, formado por micro e pequenas empresas que atendem ao mercado local, com modestas estruturas, de baixo nível técnico e gerencial, com horizonte de crescimento limitado, em que impera uma competição feroz com baixos níveis de confiança e compartilhamento das informações entre seus membros.

A representante da Facção 4 considera como vantagem imediata de estar no polo o fato de não ter que pagar mais aluguel. Futuramente, a vantagem maior é a visibilidade que o arranjo proporcionará para quem estiver instalado no DI, facilitando todas as transações técnicas e comerciais, inclusive com a Confecção 1, que mais cedo ou mais tarde tenderão também a mudar para o polo. Considera a união o valor mais compartilhado entre os integrantes, facilitada pelo fato de frequentarem a mesma igreja, além do Grupo Costurar, do qual participa também a representante da Fiemg/BH, que prestou uma consultoria sobre a “cultura da cooperação” em 2017.

Ficou patente durante a pesquisa que, entre outros aspectos, o fato de comungarem os mesmos credos, frequentarem os mesmos lugares e principalmente participarem do Grupo Costurar contribui para a construção de um modelo de sociabilidade denominado pelos teóricos do assunto como “capital social”, que os ajuda a atingir objetivos comuns. Existe um consenso (BOURDIEU, 1988; COLEMAN, 1988; MCNAUGHTON, 2000; PUTNAM, 1993;

WALL *et al.*, 1988; COSTA; COSTA, 2007) de que a presença de capital social traz benefícios à sociedade, potencializando a aprendizagem, a mobilidade social, o desenvolvimento econômico e a vitalidade da comunidade. A sua existência facilita o acesso de empresas e de indivíduos a oportunidades de ação cooperativa, de modo a manterem as empresas inovativas.

A representante da Facção 1 considera que a principal vantagem de estar localizada no Arranjo é a proximidade da Amil e devido a estar no seu prédio próprio, pois antes pagava aluguel na cidade. Todavia, considera que a infraestrutura do Distrito Industrial requer investimentos quanto a asfaltamento, iluminação, transporte, alimentação, entre outros, faltando apoio da atual Prefeitura. Apesar do Distrito Industrial se localizar a apenas 2 km do centro de Espinosa, os funcionários reclamam por não ter um transporte público, não ter uma via alternativa à BR 122, e por ter que trazer marmita de casa por falta de um restaurante popular. Os valores que são mais compartilhados no arranjo como um todo são a qualidade dos produtos e a pontualidade no cumprimento dos prazos de entrega, cuja governança é feita por meio do Grupo Costurar, que se reúne duas vezes por mês, quando são discutidas democraticamente questões de interesse coletivo, como qualificação das costureiras, infraestrutura do distrito, via de acesso, transporte, etc. As decisões são formalizadas em Ata, mas o Grupo ainda não foi formalizado. A Escola de costura, a Comemoração do Dia da Costureira, II Circuito de Oportunidades e Negócios da Serra Geral (Conseg) – promovido pela Agência de Desenvolvimento da Serra Geral (ADESEG) em 2016, que reuniu as produção da Amil e outras confecções do município num desfile de moda – além de Missões Técnicas nos polos de confecção de Divinópolis/MG, Bandeira do Sul/MG e São Paulo, são exemplos de ações que são decididas em conjunto pela governança do APL, da qual participam também o Sebrae, Prefeitura, Fiemg e CDL.

Já para a Facção 6, que foi a primeira facção a se instalar no Distrito Industrial, a principal vantagem é a proximidade com a Amil, que é o seu único cliente e que, através de dois funcionários, fornece assistência diária à facção, auxiliando na resolução de problemas operacionais e de montagem da peça quando se trata de um produto ou processo novo.

Para a representante da Facção 2, a característica mais importante da mão de obra local é a lealdade e o comprometimento, resultante num baixo *turn-over*. Segundo a Facção 2, todos os funcionários atuais são os mesmos que começaram com ela desde 2016.

Já para a Facção 4, a característica mais marcante da mão de obra é o comprometimento e a lealdade, talvez pela relação próxima e saudável com os funcionários.

Segundo o representante da Lavanderia 1, não pretendem mudar para o Distrito Industrial por este não apresentar a infraestrutura necessária para atender todos os requisitos ambientais necessários para permitir sua operação de forma legalizada e sustentável.

4.2.6 Políticas públicas

Em termos de políticas públicas, a Amil, assim como todo o arranjo, obteve da Prefeitura o terreno e infraestrutura do Distrito Industrial (água, luz e terreno). O Governo Estadual, que já tinha doado os galpões para as empresas, reconheceu no dia 19 de agosto de 2019 Espinosa como um polo de confecção (FOTO 22), o que, entre outras vantagens, permite o acesso a recursos especiais da Caixa Econômica Federal com juros mais baixos e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) reduzido, além de fazer parte da Sudene com Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) também reduzido.

Foto 22 – Certificado do polo do vestuário de Espinosa pelo Governo de Minas



Fonte: Pesquisa de Campo, 2019.

O reconhecimento do APL pelo governo do Estado foi importante pela possibilidade de se ter aporte financeiro acessível, o que é necessário para crescimento do arranjo, já que as

máquinas são caras (a mais barata custa em torno de R\$ 2.000,00) e em cada uma delas trabalha uma pessoa. Assim, o investimento mínimo para se iniciar uma facção é de pelo menos R\$30.000,00 (trinta mil reais), desconsiderando a folha de salários e pagamentos de fornecedores.

Em termos de políticas públicas, a Confecção 2 conhece o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), que é uma linha de crédito concedida pelo governo federal, operada pelo Banco do Nordeste, para investimentos de longo prazo, capital de giro ou custeio, que avalia como excelente, embora haja muitas dificuldades e entraves burocráticos para conseguir o aval da Instituição. Como empresário, considera a política estadual para cálculo do ICMS muito complexa.

Segundo o representante da Confecção 2, o projeto do Distrito Industrial contempla um estacionamento para 50 ônibus, prevendo no futuro expedições como as que vão para Goiânia e para o Braz, tornando Espinosa uma referência no circuito da moda nacional. Ainda existem clientes que acreditam que as peças são feitas em Monte Azul, que para alguns ainda possui mais fama que Espinosa no ramo de confecções. Acredita que o polo deveria divulgar mais os diferentes segmentos de confecções existentes em Espinosa e não apenas tratá-lo de uma maneira generalista, pois “aqui produzimos camisas, moda infantil, saias evangélicas, calças jeans masculinas e femininas e vestidos femininos”. O polo carece de mais representação nos segmentos de moda íntima e *plus size*, que são novas oportunidades de negócio nessa perspectiva de setorização, que julga ser a mais inteligente para o arranjo.

A representante da Facção 3 não tem conhecimento de políticas públicas voltadas para o aperfeiçoamento do APL e considera que deveria haver menos impedimentos burocráticos para obter financiamentos, implementados cursos de gerentes para área de confecções, que considera muito difícil de encontrar, para aperfeiçoamento das costureiras em máquinas mais complexas como a “fechadeira de braço”, para manutenção das máquinas, já que em Espinosa hoje só existe um profissional habilitado, obrigando a ter que enviar as máquinas mais complexas para reparo em São Paulo.

A Facção 5 também não tem conhecimento de políticas públicas de apoio ao APL, exceto a doação do galpão pela Prefeitura. Acredita serem necessárias melhorias no Distrito Industrial, como a construção da via por trás da Unimontes para acesso seguro pelos funcionários, especialmente os que usam bicicletas e motos, além de cumprir as promessas de calçamento e iluminação feitas pelo prefeito.

Essas demandas por continuidade das obras e melhorias no Distrito Industrial vêm ao encontro do que foi propugnado por Porter (1988, p. 85) de que *clusters* costumam perder

competitividade devido a fatores internos e externos. A maior ameaça externa é a descontinuidade tecnológica. Internamente, cartéis, regras sindicais, rigidez, velhos comportamentos, altos salários, olhar para dentro, pensamento de grupo, demora em incorporar novas ideias e benesses governamentais são fatores que levam à estagnação, à inércia e que minam a rivalidade local, prejudicando a competitividade do *cluster*. Portanto, o *cluster* precisa também ser atualizado continuamente e deve fazer parte da agenda de seus executivos o desenvolvimento de ações coletivas com o governo e comunidade.

A representante da Facção 1 não conhece nenhum programa ou políticas públicas que permeiam o arranjo, mas que na sua opinião deveriam existir no sentido de reduzirem os impostos, assumirem os custos de capacitação na Escola, já que a Prefeitura só arca com o aluguel do prédio, mas o salário da professora é pago pelas empresas do Grupo Costurar. Vê como oportunidade a conquista de novos clientes e enxerga como ameaça a crise do mercado (afetando as vendas da Amil) e o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias do Vestuário e Calçado de Montes Claros, que está exigindo o pagamento de um salário de referência para as costureiras, superior ao salário mínimo. Considera fundamental abandonar o comodismo, sair da zona de conforto e ir atrás de novos clientes em outros Estados como São Paulo, diminuindo a dependência extrema que possui da Amil.

Na visão da Facção 1, existem alguns conflitos no arranjo, que acabam se materializando no Grupo Costurar, diante da diferença de escala entre a Amil e as demais empresas, que se sentem às vezes desconfortáveis na relação, o que fez com que alguns abandonassem o Grupo. Isso, porém, ressaltou, não é o caso da Facção 1, pois se considera ainda uma aprendiz de empresária e defende que tem muito ainda a aprender com o Grupo.

Já na percepção da Facção 2, os conflitos existem devido a cidade ser pequena e dividida politicamente, o que atrapalha o desenvolvimento do arranjo. Considera que o polo requer mais investimentos, tanto pela Prefeitura quanto pelos bancos de fomento regional, como a Caixa Econômica e o Banco do Nordeste, desenvolvendo parcerias como na implementação de energia fotovoltaica, por exemplo.

Para a Facção 4, faltam ações complementares do município com relação a asfaltamento, iluminação e construção da estrada marginal de acesso ao Distrito Industrial. Aposta num crescimento futuro, mas enxerga o sindicato como uma ameaça, uma ingerência, que pode vir a colocar dificuldades e inviabilizar o negócio. Há ainda pequenos conflitos no arranjo, como intolerância com relação a algum prazo devido a uma eventual quebra de máquina, criando uma tensão no relacionamento da facção com a confecção, que poderia ser melhor trabalhado e melhor compreendido.

O representante da Lavanderia 1 não possui conhecimento de políticas públicas voltadas para o aperfeiçoamento e melhoria do APL nem participa de nenhum programa dessa natureza. Considera muito burocrático e lento o acesso para recebimento das licenças ambientais, cujas renovações são pagas, mas demora a receber. Não pretende mudar para o Distrito Industrial, pois lá não tem estrutura para atender as exigências ambientais.

4.2.7 Constatações, ensinamentos e perspectivas

Foi constatado, durante a pesquisa de campo realizada em setembro/2019, que o quadro financeiro era bem adverso na prefeitura de Espinosa, que se vê obrigada a adiar investimentos importantes para a logística e atratividade do empreendimento.

Uma das iniciativas mais importantes do arranjo foi a criação do Grupo Costurar ao qual as facções estão associadas. São elas que dão vida ao arranjo, que geram maior número de emprego e representam o interesse coletivo.

Tanto o representante do Poder Público quanto o Analista do Sebrae consideram primordial o papel da Amil no arranjo, pois além de pioneira na contratação de serviços no município, foi a empresa que aglutinou lideranças privadas e do Poder Público para a implantação do Distrito Industrial.

O Sebrae considera o arranjo ainda muito incipiente, mas com grande potencial de crescimento, capaz de atrair novos mercados de fora da região, necessários para diminuir a dependência das empresas maiores de Espinosa. Nos últimos 13 anos, as facções tinham toda sua capacidade instalada plenamente suprida pelas demandas das principais confecções. Atualmente, com os efeitos da crise instalados também nessas empresas maiores, as facções tiveram sua produção diminuída, devido sua dependência direta dessas três confecções. O Sebrae trabalha para que este quadro se altere estruturalmente, abrindo novas perspectivas e clientes de outras regiões do País para que se diminua essa dependência.

Na visão do Analista do Sebrae, o impacto econômico do arranjo é muito representativo para a região, contribuindo significativamente para a diminuição do desemprego em Espinosa.

Na visão do representante do Poder Público de Espinosa, o arranjo tem um impacto econômico muito forte no município, pois, considerando só a geração de cerca de 1.200 empregos diretos formais a um salário mínimo, movimenta mensalmente pelo menos R\$ 1.200.000,00 (um milhão de duzentos mil reais) na economia da região, embora haja salários

nas confecções de executivos que chegam a R\$ 7.000,00. Por outro lado, existe a geração de impostos (ISS e ICMS), pois parte do montante arrecadado fica no município. Empresas como a Amil, que trabalham com lucro real e faturam 100% do que produzem, acabam repassando também o imposto integral para o município, o que muitas vezes não ocorre com outros setores industriais e de serviços.

Outro aspecto importante que o arranjo proporcionou para a cidade foi melhorar a empregabilidade das mulheres, que antes só se dedicavam ao serviço doméstico dentro ou fora de seus lares por um salário que dificilmente ultrapassava duzentos reais. Em 2019, com a demanda por costureiras nas fábricas, que normalmente pagam o salário mínimo, a renda das famílias melhorou consideravelmente, pois tanto o homem como a mulher contribuem significativamente para o orçamento da casa, o que impacta positivamente na economia geral do município.

O Analista do Sebrae vê uma grande diferença em Espinosa antes e depois do arranjo. Antes, segundo ele, Espinosa era uma cidade sem vida, sem referências. Hoje existem outros setores fortes na economia de Espinosa, mas nenhum com a visibilidade que o polo trouxe para o município, recebendo visitantes de todos os lugares do Brasil, especialmente após o reconhecimento oficial do APL da Moda. De fato, o próprio polo ajuda indiretamente outros setores, atraindo empresas de outros segmentos, como Centros de Distribuição de eletrodomésticos, a se instalar no Distrito Industrial.

Também o representante da Amil e do Grupo Costurar, que já trabalha no arranjo há 20 anos, considera que a evolução ocorrida em Espinosa nesse período na vida das pessoas foi enorme, tanto do ponto de vista econômico quanto social e de qualidade de vida.

Quanto ao futuro, o Analista do Sebrae acredita na profissionalização dos empreendedores, que atrairá grandes empresas de fora a “facionar” mão de obra em Espinosa, tornando-se grandes prestadores de serviço de fabricação para as maiores confecções do Brasil.

O futuro do arranjo é de ampliação, na visão do representante do Sebrae/Sucursal Norte. Considera inclusive que a Prefeitura já deveria começar a pensar no Distrito Industrial II, pois o objetivo do projeto é colocar a região de Espinosa no circuito nacional de reconhecimento de que ali é um polo de confecção, que é de fato um arranjo produtivo. Existem condições e ambiente para tal, graças à participação dos empresários e envolvimento do Poder Público, justificando o seu otimismo, mesmo porque o desenvolvimento do Estado passará necessariamente pelo Norte de Minas de acordo com os estudos que ele vem realizando já há algum tempo. O polo ainda poderá contribuir para atrair a expansão do

parque de energia fotovoltaica, que é um mega empreendimento que já está se iniciando na região e que contribuirá para reduzir custo operacional, que se traduzirá em preços mais competitivos, atraindo novas grandes empresas de fora a buscar produtos oriundos do polo. Em Janaúba será instalada a maior usina fotovoltaica da América Latina, o que vai beneficiar as empresas do arranjo para a redução de seus custos, tornando a região de Espinosa a referência no setor de confecções no Norte de Minas. Considera importante a entrada no segmento de empresa virtual, por meio do marketing digital, que já é uma realidade nacional irreversível, em que as vendas são realizados de forma não física, atraindo outras empresas e oportunidades de negócio.

O Sebrae está estudando formas de levar essas facções também para o mundo digital, inserindo-as nas redes sociais, mas de forma responsável e profissional. O mundo digital é hoje a principal vitrine, em que se pode apresentar o produto e serviço de qualquer empresa para que haja uma escala sustentável, especialmente na área de moda, em que a informação circula muito rápido, a concorrência é enorme e as tendências surgem de forma inesperada, necessitando que haja então uma atenção especial, uma imersão constante e presente neste universo cada vez mais abrangente.

Para o representante do Poder Público, no futuro outras marcas nascerão, além das já consolidadas, à medida que a mão de obra ficar mais especializada, o que, somado ao trabalho em dois turnos, criará condições para tornar o polo competitivo e capaz de atender volumes maiores de produção demandados pelos grandes magazines do País. Ele acredita que, quando todos estiverem funcionando no Distrito Industrial (DI), com um transporte específico para o DI, com eventos acontecendo dentro do Distrito, haverá maior visibilidade ao arranjo, que certamente se tornará uma referência no setor em todo o Brasil.

A visão do representante da Amil e do Grupo Costurar é mais cautelosa, pois nesse momento a maioria das empresas do arranjo está preocupada com a sobrevivência, sendo portanto um pouco difícil fazer prognósticos sobre o futuro. Percebe-se que o pensamento e o discurso na Amil é o de que estão muito satisfeitos, por terem conseguido atingir resultados esse ano iguais ao do ano passado, o que já consideram uma grande vitória, pois os prognósticos anteriores eram bem piores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos apontam para a existência de uma relevante concentração de estrutura produtiva e de agentes com potencialidade para a coordenação de ações coletivas mais ousadas e de maior porte. Indica também a existência de uma importante rede de relacionamentos e de cooperação entre os principais elos e atores do arranjo produtivo. Este cenário promissor sinaliza a possibilidade de um avanço no sentido da consolidação do APL da Moda de Espinosa, reconhecido oficialmente em 19 de agosto de 2019, passando conforme classifica Araujo (2005) do estágio inicial “embrionário” para o de “crescimento de mercado” via inovações e economia de escala, até atingir no futuro o de “maturidade”, em que pontificam o design, a flexibilidade e a marca.

Em linhas gerais, constatou-se que o APL da Moda é uma experiência muito rica em termos de organização, que se manifesta de forma nítida pelo reconhecimento por parte dos agentes de apoio e do poder público. Pela pesquisa de campo realizada, percebeu-se a existência de vínculos estreitos de cooperação e aprendizagem com Instituições como o Sebrae, que atuam na oferta de cursos de capacitação, treinamento e consultoria na gestão do negócio.

Trata-se de fato de uma trajetória inesperada que superou todos os obstáculos naturais decorrentes da localização numa região carente de recursos e distante dos grandes centros produtivos e comerciais do País. Num mundo marcado pela melhora dos sistemas de comunicação e pela crescente mobilidade internacional das corporações, Espinosa conseguiu desenvolver uma relativa capacidade de atração de trabalho e de fixação de capital, sendo prova viva de que a hiper mobilidade globalizada não consegue apagar os nexos espaciais da produção, defendidas por Harvey (1982) e Storper (1989).

Seu impacto na economia local e da região é notório, criando um mercado de trabalho próprio, diminuindo o ônus da Prefeitura de ser o único grande empregador (fato corriqueiro na maioria dos pequenos municípios do norte de MG), criando renda, qualificando profissionais, gerando conhecimento, inovação e criatividade, reduzindo a migração para outras regiões mais ricas do Estado e fornecendo dignidade às pessoas. Por intermédio do arranjo, verifica-se que a soma das ações entre as partes supera a soma das ações individuais, proporcionando o crescimento das empresas, a geração de mais postos de trabalho e maior acesso aos mercados.

O APL de Espinosa serviu para dinamizar e diversificar a vocação produtiva local, que havia ficado estagnada após a praga do bicudo dizimar as lavouras de algodão, causando

sérios prejuízos à economia da região, tornando-se hoje uma referência no ramo de confecções no País. As expectativas quanto ao futuro do APL são muito positivas, apesar da crise momentânea que o País atravessa, que acabou afetando também o desenvolvimento do arranjo, que estava numa trajetória ascendente. Isso, porém, não significa que não haja problemas, dificuldades e fragilidades que afetam o bom funcionamento do arranjo, que de forma resumida também serão destacados a seguir.

Um ponto comum observado nas experiências com APL's é a sua capacidade de gerar economias externas, obtidas pelo fato de estarem operando em forma de aglomerações e que são fundamentais para o incremento de sua competitividade, que podem ser reforçadas por meio de ações conjuntas deliberadas como compras de matérias-primas, promoção de cursos de formação técnica e gerencial, estabelecimento de cooperativas de crédito e de centros tecnológicos (SUZINGAN, 2006). Esses benefícios, aliados aos obtidos incidentalmente, resulta no que Schmitz (1997) denominou como eficiência coletiva. Por isso é importante analisar tanto as condições coletivas dadas no contexto natural quanto aquelas que requerem um posicionamento ativo e esforço dos diferentes agentes econômicos locais, inclusive para demandar políticas públicas e incentivos para o desenvolvimento regional.

Já as diferenças ocorrem na forma como fluem as informações, os recursos, as trocas, a cooperação, as inovações e conforme o grau de horizontalização ou verticalização da produção.

Assim, é necessário identificar a contextualização, caracterizar o APL e conhecer suas particularidades, ou seja, identificar sua tipologia, para formar um ponto de partida, diagnosticando a situação atual para propor o que pode ou deve ser mudado em termos de instrumentos de gestão e políticas industriais mais adequadas.

O APL da Moda, do ponto de vista tipológico, apresenta as características que Markussen (1955, p. 15), em sua classificação dos Novos Distritos Industriais – NDI's, denominou de NDI Centro-Radial (*Hub and Spoke*), que ocorre quando uma empresa importante “puxa” o desenvolvimento regional.

De fato a Amil, sob a batuta do seu fundador, foi quem primeiro sonhou com a ideia de um polo de confecções, apresentou o projeto aos interessados, sendo pioneira a se instalar no Distrito Industrial, investindo R\$ 2.800.000,00 com recursos próprios, o que atraiu vários outros empreendedores diretamente ou indiretamente dependentes de sua organização. A empresa é referência no setor têxtil, atendendo 25 estados brasileiros. É a âncora do Arranjo Produtivo Local, tendo 18 facções prestadoras de serviços de costura e acabamento, com contratação direta de 400 pessoas ligadas a ela. A empresa, que apresenta capacidade de

produzir 130.000 peças/mês, lidera uma plêiade de empresários com os quais criou o Grupo Costurar, responsável pela governança do APL da Moda, cujo presidente é o principal executivo da Amil. Um dos objetivos do Grupo é a formação de mão de obra especializada, razão pela qual fundou-se a Escola de Costura, que funciona em dois turnos (manhã e tarde) com média de 21 alunos por período, praticamente sanando um problema que era crítico para as empresas da região (especialmente as menores), que sofriam com alto *turn-over* de funcionários.

Embora a atividade de costura e acabamento já existisse há anos de forma espontânea, informal e pulverizada na região, o APL da Moda, sob a perspectiva de classificação dos *clusters* das autoras Mytelka e Farinelli (2000), poderia aparentemente ser enquadrado na categoria “construído”, com a implantação do Distrito Industrial pela Prefeitura de Espinosa e pela doação dos galpões pelo Governo do Estado de Minas Gerais. Porém, de fato, o *cluster* não foi o resultado de uma ação planejada, já que seu surgimento foi espontâneo. Instituições do setor público e privado contribuíram para o seu crescimento, mas o *cluster* não foi criado por elas. Isso confirma a visão de Schmitz (1997) de que em países em desenvolvimento a formação de *clusters* não tem sido o resultado de uma intervenção do Estado, tendo emergido de dentro. Todavia o Estado, particularmente em nível regional, pode e deve desempenhar um papel facilitador importante fomentando a industrialização de *clusters* dormentes ou com uma densidade mínima de pequenas firmas. De fato, a eficiência coletiva de uma comunidade é difícil de ser criada de cima para baixo e se desenvolve melhor como um processo endógeno.

Como Espinosa está distante dos grandes centros industriais do País, ainda não foi possível a instalação de uma cadeia de fornecedores de insumos, equipamentos, assistência técnica, manutenção e informática, o que na classificação de Cassiolato e Szapiro (2003) situa o APL da Moda como do tipo “hierárquico”, em que a existência de uma governança local é questão de sobrevivência para o arranjo, papel no qual a empresa âncora se destaca. Como entre as empresas pesquisadas há algumas criadas há poucos anos, ao contrário da Amil, que foi fundada em 1984, de um modo geral ainda pode-se considerar o arranjo como de média territorialidade, o que significa na visão de Porter (1998) que o APL não está consolidado, o que só ocorre após uma década de existência para realmente desenvolver plena vantagem competitiva.

No entanto, durante as entrevistas realizadas na pesquisa de campo, foi possível notar certo engajamento local, pois para a maioria os valores compartilhados mais importantes no arranjo são a qualidade do produto e a união entre os empreendedores, facilitada pela amizade que existe entre eles, pela convivência possível de se ter numa cidade pequena do interior e

por frequentarem a mesma igreja, construindo o chamado “capital social” estudado por Putnam (1993), Bourdieu (1988) e Mcnaughton (2000), necessário para gerar confiança entre as pessoas e organizações, visando atingir objetivos comuns.

De fato percebeu-se que a forma com que os atores se organizam no APL da Moda é fruto de suas relações locais, confirmando o que apresenta Berger e Luckman (2009), que toda a dinâmica social dos arranjos produtivos está intimamente ligada à interação face a face, tornando as demais realidades partilháveis, ganhando existência própria e se tornando objetivas.

Notou-se no contato com a maioria dos entrevistados do arranjo um certo “empoderamento” na narrativa de suas trajetórias e superação de dificuldades, na maneira como se apropriaram de seu destino, fruto da acumulação de seu capital social denominado por Abramovay (2000) como processo de aquisição de poder. As pessoas se sentem orgulhosas de fazerem parte de um projeto bem sucedido devido à sua persistência, o que não ocorreu em vários outros municípios do norte de MG, como Monte Azul, que apresentava mais tradição no segmento e onde a atividade foi praticamente extinta.

No entanto, no aspecto colaborativo e de cooperação coletiva através de ações conjuntas, nota-se certa fragilidade no APL da Moda. Dessa forma, ainda não é possível afirmar que questões relativas à proximidade geográfica do aglomerado produtivo permitem que as relações de cooperação ocorram com maior intensidade e sejam fatores de geração de inovação de um APL. Um grande e inicial passo nesse sentido já foi dado pela criação do Grupo Costurar, mas outras ações ainda precisam ser implementadas envolvendo toda a governança do arranjo em busca de soluções coletivas que favoreçam a todos os participantes.

Assim, necessita-se ainda rever algumas questões que dizem respeito à: (I) inovação, como o desenvolvimento de ações coletivas para aquisição de novos equipamentos, desenvolvimento de novos produtos e melhoria da qualidade; (II) maior ousadia mercadológica, buscando novos compradores de seus serviços entre os grandes magazines do País. Com relação a este último aspecto, percebeu-se que há uma consciência clara entre os faccionistas de que é preciso sair da zona de conforto, de buscar novas alternativas de mercado, de diminuir a elevada dependência das confecções locais. Porém, é recomendável que isto não seja feito baseado no voluntarismo individual de algumas iniciativas isoladas e sim através de ações conjuntas de marketing do arranjo como um todo.

Essas ações coordenadas vão permitir um salto na evolução do APL, que ainda guarda características embrionárias que limitam o seu crescimento mercadológico, por meio de inovações, economias de escala, qualidade dos produtos e competitividade de preços.

A pesquisa identificou que, na visão dos representantes dos órgãos de apoio que participam da governança do APL, o impacto econômico no município foi significativo, à medida que o arranjo gera cerca de 1.200 empregos formais na região, melhorando a renda das famílias consideravelmente, pois tanto o homem como a mulher contribuem significativamente para o orçamento da casa. Apesar de acreditarem numa expansão dos negócios, apontaram que as duas maiores dificuldades do APL da Moda de Espinosa são a falta de profissionalismo dos empresários com relação à gestão, inovação, tecnologia, custo, marketing, qualidade e a inércia em buscar novos mercados. Por outro lado, os gestores das empresas expressaram seu descontentamento com relação à situação do Distrito Industrial, cuja infraestrutura precisa ser finalizada com asfaltamento e iluminação das ruas, construção do trevo e da estrada marginal de acesso para os funcionários.

Conforme o critério proposto por Suzigan *et al.* (2003), o APL da Moda pode ser classificado como do tipo “vetores de desenvolvimento local”, que já superaram o estágio embrionário mas não possuem expressão no setor, sendo o tipo mais habilitado a receber políticas de desenvolvimento local. Assim, ao contrário do que ocorre com a indústria de confecções nas regiões metropolitanas das grandes cidades industrializadas como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, que possuem um tecido econômico pujante e diversificado, alguém pode duvidar da enorme importância do polo de confecções para a região de Espinosa?

Essa caracterização deve servir então de guia e estímulo para definição e fortalecimento de políticas industriais consistentes e abrangentes, de pacotes de incentivo capazes de mobilizar o Poder Público, os agentes privados e os atores sociais locais, que não podem ser substituídos, colocados à margem ou terem sua autonomia atrofiada, sob o risco de fracasso antecipado. Como um arranjo que já superou a fase embrionária, mas ainda não possui os vícios e dificuldades de arranjos mais conhecidos e tradicionais, deve aproveitar para não repetir os erros desses últimos, fugindo do perigoso binômio volume elevado x preço baixo e buscando novas oportunidades e nichos de mercado.

Um dos vetores políticos que deveriam ser incentivados é o relacionado à cooperação, que segundo Suzigan *et al.* (2003) não foi ainda desenvolvida pelos APL's brasileiros nos moldes pragmáticos da Terceira Itália. Embora seja uma coisa que não se cria por decreto, a cooperação institucional pode sim ser incentivada com a criação de espaços coletivos com gestão compartilhada, financiadas com recursos públicos (decrecentes) e privados (crescentes), que incluiriam a criação de centros de formação técnico-profissional, cursos de gestão e compras coletivas. Isso vem ao encontro por exemplo do pleito da região e do setor

quanto à aceleração da inauguração da Escola Técnica da Unimontes em Espinosa, prevista para 2020, que servirá como fonte de conhecimento e formação de mão de obra qualificada para as empresas do polo.

É claro que todas essas políticas de incentivo, que exigem recursos cada vez mais escassos, devem ter as respectivas contrapartidas dos diferentes arranjos nos quais foram implementadas e que devem ser estipuladas de acordo com nível e o estágio dos mesmos. Assim, por exemplo, a doação de equipamentos coletivos para o desenvolvimento tecnológico da região deve ser condicionado à formação local de talentos humanos e de novas competências técnicas e comerciais.

As políticas industriais devem ser democráticas, transparentes e compatíveis com a disponibilidade de recursos, oferecendo oportunidades a todos os setores, exigindo contrapartidas, mas sobretudo contribuindo para desenvolver regiões menos favorecidas do Estado, como Espinosa. Isso diminuiria a percepção de que são discricionárias, como sugerido pelo representante do Poder Público do município. Na sua visão, o Governo do Estado de Minas Gerais de forma geral não contempla os municípios carentes do Norte de Minas e do Vale do Jequitinhonha com rubricas específicas além daquelas obrigatórias no orçamento. Apesar de reconhecido oficialmente como APL da Moda, o arranjo, que está no estágio mais indicado para receber políticas de desenvolvimento, continua esquecido pelo órgãos governamentais de fomento.

O polo de Espinosa é constituído de confecções (pequenas e médias empresas) e facções (micro e pequenas empresas), que prestam serviços de costura, acabamento, bordado e lavanderia para as confecções.

A maioria das empresas do arranjo pode ser classificada como microempresas (possuem até 19 funcionários), representando 60% do total de empreendimentos; seguidas por pequenas empresas (de 20 até 99 funcionários), representando 20%; e médias empresas (de 100 até 499 funcionários), completando os restantes 20%; todas consideradas independentes, de capital nacional oriundo de recursos próprios, fundadas a partir dos anos 2000. Um detalhe interessante nas micro e pequenas empresas, que são em sua maioria facções, é que há um equilíbrio no perfil do sócio-fundador, com presença de 50% de mulheres, que participam ativamente da gestão das empresas.

As maiores confecções do arranjo adotam o processo de horizontalização da produção, adotando as facções como prestadoras de serviços de costura e acabamento, como é o caso da Amil e da Confecção 1, que foram as duas confecções pesquisadas. As médias confecções terceirizam 71,6% da sua mão de obra, enquanto as pequenas confecções terceirizam 48,4%

para o processo de costura e acabamento das peças, gerando empregos formais dentro do arranjo, sendo a maioria com base no salário mínimo ou no salário de referência, negociado recentemente com o Sindicato dos Trabalhadores de Montes Claros no valor de R\$ 1.047,00. As micro e pequenas empresas (facções) representam mais de 70% dos empregos gerados no APL da Moda.

O destino da maior parte da produção de peças finalizadas no APL da Moda são os outros estados brasileiros, que no caso das médias confecções responde por 93,8% (apenas 6,2% são destinados ao Estado de Minas Gerais). O mercado local não tem significância e ainda não há exportações.

O nível de escolaridade predominante nas empresas do arranjo é o nível médio completo, atingindo nas de médio porte um índice de 83,4%, necessário nas confecções como a Amil para operar equipamentos com tecnologia digital de última geração. Nas pequenas e microempresas, esse percentual é um pouco menor, mas acima de 50%, onde cerca de 30% possui apenas o ensino fundamental completo ou incompleto. Não existem pessoas analfabetas trabalhando no arranjo.

O fator determinante para a competitividade no arranjo depende do porte da empresa. Para as microempresas é o custo da mão de obra, para as pequenas é a capacidade de atendimento (volume e prazo) e para as médias empresas o que mais impacta são o nível tecnológico dos equipamentos, estratégias de comercialização e qualidade do produto.

As inovações mais frequentes nos últimos dois anos pelas empresas do arranjo foram no design de produtos, novas técnicas de gestão, melhorias no acondicionamento e embalagem e a introdução de novos processos tecnológicos para a empresa, mas já existentes no setor de confecção. A introdução de novos produtos contribuiu significativamente para as vendas do arranjo, especialmente para as microempresas, cuja participação ultrapassou os 50%. Os maiores impactos da introdução de novos produtos nas empresas do arranjo foram na produtividade, qualidade dos produtos, e na maior participação no mercado.

Todas as empresas do arranjo foram consideradas inovativas, mas o impacto nas vendas devido à introdução de inovações varia de acordo com o porte da empresa, sendo que esse índice se eleva na medida em que o porte da empresa diminui. Nos dois últimos anos foram realizados treinamentos para capacitação dos funcionários por 100% das empresas pesquisadas, independentemente do seu porte, realizados dentro da empresa (no caso das microempresas) e também através de cursos técnicos fora do arranjo (no caso das pequenas e médias empresas). Foi ressaltada a expectativa quanto à inauguração da Escola Técnica da

Unimontes prevista para 2020, que poderá formar quadros novos, especialmente para as médias empresas do arranjo.

As principais fontes de informação e aprendizado para todas as empresas independentemente do porte foram a área de produção e o contato com os clientes, que no caso das facções são as próprias confecções de médio porte do arranjo, demonstrando a importância do conhecimento tácito dentro do arranjo. Aliás, ficou patente a forma informal com que se dão os processos cooperativos entre as empresas, independentemente do seu porte. Apenas a empresa Amil e uma microempresa declararam ter desenvolvido uma ação conjunta para melhoria da qualidade de produtos e processos. A informalidade reinante nas parcerias realizadas pelas empresas do arranjo revela o caráter preponderantemente endógeno do desenvolvimento do APL da Moda. As confecções de médio porte procuram também manter um contato estreito com os fornecedores de tecidos e equipamentos, além dos concorrentes em diferentes pontos do País. Não existem vínculos com Universidades, Institutos de Pesquisa e Laboratórios de teste, sendo o Sebrae seu parceiro de reconhecida representatividade.

A pesquisa identificou, no quesito intensidade de cooperação, uma completa ausência de iniciativas ou ocorrências por parte das empresas e demais instituições do arranjo. Somente as empresas de maior porte, confecções mais estruturadas, como a Amil, desenvolveram formas de cooperação para compra de insumos e equipamentos, para desenvolvimento de design, estilo, produtos e processos, para capacitação de recursos humanos e para participação conjunta em feiras, entre outros, demonstrando que o arranjo como um todo ainda precisa crescer muito nesse campo, sendo um ponto a ser trabalhado e desenvolvido com prioridade por todos os integrantes do APL da Moda. Praticamente só uma empresa de porte médio desenvolveu ações conjuntas para melhorias dos processos, qualidade, dos recursos humanos, das formas de comercialização e inovações organizacionais, cujo resultado foi considerado como tendo média importância. Talvez por isso somente essa empresa declarou-se beneficiada com média importância no tocante aos resultados obtidos com os processos de treinamento e aprendizagem em todos os quesitos pesquisados.

Talvez resida aqui uma das grandes fragilidades diagnosticadas no APL da Moda. Como destacado por Costa (2012), o APL é um instrumento útil para se trabalhar com empresas de pequeno porte desde que hajam coletivamente, e não individualmente. Esse protagonismo visível da Amil “mascara” uma certa passividade das facções que de fato desenvolveram uma dependência muito grande e em situações de crise, como a atual, se encontram sem alternativas adicionais de mercado. A comercialização dos produtos das facções está fortemente restrita ao mercado local, sem explorar as excelentes oportunidades

que estão nos centros urbanos de maior porte e mais distantes, como grandes magazines, para os quais o APL poderia prestar seus serviços de costura e acabamento. Essa debilidade pode ser superada com a integração de todos os atores públicos e privados envolvidos no arranjo, sob a liderança do Grupo Costurar, no sentido de desenvolver ações de promoção e conquista de mercado através de um plano de desenvolvimento para o APL da Moda.

Internamente as estratégias poderiam ser uma melhoria na qualidade do produto, com elevação do valor adicionado por unidade produzida, levando a uma maior especialização e descoberta de novos nichos de mercado. A diversificação de produtos seria também recomendável, o que exigirá mudanças em direção às capacitações complementares, para frente e para trás, envolvendo novas relações entre as empresas e instituições locais. Conforme Cassiolato e Szapiro (2003), ambos os esforços avançam em direção à produção de bens mais complexos, aumentando significativamente o grau de territorialidade, em que “tecnologia e trabalho qualificado tornam-se intrínsecos ao sistema local”.

Nada disso surtirá o efeito desejado sem a implementação de políticas e desenvolvimento de novas formas institucionais que ajudem o APL a fazer a travessia da competitividade local para o âmbito nacional.

Assim, considerando a abordagem de Brandão (2007), crítica da endogenia exagerada, de que local pode tudo, seria interessante a adoção de um planejamento estratégico, que leve em consideração não só os fatores internos controláveis como qualidade da mão de obra, infraestrutura, relações de cooperação e capacidade inovativa, mas também os fatores externos não controláveis como o câmbio, as crises econômicas e as oscilações do mercado. Este plano construído em cima de aspectos técnicos e políticos deve ter como principais estratégias o fortalecimento da visibilidade e o aprofundamento da identidade, que representarão o diferencial de competitividade do APL da Moda numa perspectiva de longo prazo, mesmo estando localizado tão distante dos grandes centros de produção e comercialização do País.

Segundo Schmitz (1992), estudando casos paragmáticos de *clusters* dormentes como o calçadista do Vale dos Sinos, a força transformadora para o crescimento está na demanda efetiva, na capacidade de conexão dos *clusters* com os compradores potenciais. Particularmente a realização de feiras comerciais possui um efeito catalisador, dando novas ideias sobre o que e como produzir, aumenta a rivalidade benéfica entre os produtores locais, em que os retardatários tendem a imitar os líderes, e os líderes têm que procurar inovações adicionais.

Com relação à vantagem de estar localizada no arranjo, as micro e pequenas empresas (façções) citaram o fato de estarem próximas das confecções para as quais prestam serviços. Já para a Amil, trata-se da disponibilidade de mão de obra qualificada, infraestrutura física (energia, transporte, comunicações) e a existência de programas de apoio e promoção, todas consideradas de média ou alta importância.

Assim, por meio do presente estudo, verificou-se que o APL da Moda de Espinosa contribui de forma relevante para a economia da região, por meio da geração de emprego, renda, inovações e remuneração média para o Município. Entende-se que os objetivos deste estudo foram alcançados e contribuições foram dadas, embora tenha havido limitações no sentido de aprofundar a análise em relação à conjuntura econômica atual, ao acesso aos seus mercados e às variáveis que afetam o desempenho produtivo do arranjo.

Tendo em vista que foi detectada pelos Órgãos de Apoio ao APL a necessidade de mais profissionalismo na gestão das empresas, mas que por outro lado também foram mal avaliadas as Instituições Municipais, Estaduais e Federais (Governos, Sindicatos, Associações e Cooperativas) pelos representantes das empresas entrevistadas, que declararam não conhecer e nem participar de nenhum programa específico para o aperfeiçoamento e consolidação do APL da Moda, talvez sejam esses alguns dos possíveis eixos para futuros trabalhos sobre o assunto, que de forma alguma se esgotam na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABIT têxtil e confecção. [Site]. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, [2019]. Disponível em: <https://www.abit.org.br>. Acesso em: 24 fev. 2019.
- ABIT têxtil e confecção. **O Poder da Moda**: Cartilha. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2018. Disponível em: http://abit-files.abit.org.br/site/publicacoes/Poder_moda-cartilhabx.pdf. Acesso em: 24 fev. 2019.
- ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Revista Economia Aplicada**, v. 4, n. 2, p. 379-397, abr./jun. 2000.
- AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Salário mínimo**: governo atualiza valor para R\$ 622 em 2012. 2011. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/225064-salario-minimo-governo-atualiza-valor-para-r-622-em-2012/>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- ALIEVI, R. M.; BORTOLASO, I. V.; DOLCI, P. C.; KROTH, E.; LESEUX, V. C.. Relações de cooperação para competitividade e inovação no APL de TI do Vale do Rio Pardo (RS). **Revista Colóquio: Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara, RS, v. 16, n. 1, jan./jun. 2019.
- ANES, C. E. R.; DEPONTI, C. M.; AREND, S. C. Arranjo Produtivo Local e as Agroindústrias Familiares da Região das Missões: Lógicas Diferentes? **Revista Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 23, n. 2, maio/ago., 2018.
- ARAUJO, M. F. **Fundamentos do Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ARAUJO, V. M. **Arranjos Produtivos Locais da indústria automobilística no Estado de Goiás, Brasil**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cotações de Fechamento do Dólar dos EUA**. Disponível em: <https://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?frame=1>. Acesso em: 28 maio 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASSO, D.; TRENNEPOHL, D.; MUENCHEN, J. V.; ZAGONEL, T. R. O desafio do planejamento estratégico em arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da região de Celeiro – RS. **Revista Redes**, Santa Cruz do Sul, Universidade de Santa Cruz do Sul, v. 23, n. 2, p. 154-171, maio/ago. 2018.
- BECATTINI, G.O. Distrito marshalliano: uma noção socioeconômica. *In*: BENKO, G. (org.). **As regiões ganhadoras: distritos e redes, os novos paradigmas da geografia econômica**. Oeiras, Portugal: Celta, 1994.
- BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. *In*: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (orgs.). **Pierre Bourdieu: escritos de educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1988. cap. 3.

BRANDÃO, C. A. Construir o espaço supralocal de articulação socioprodutiva e das estratégias de desenvolvimento: os novos arranjos institucionais. *In*: DINIZ, C.C.; CROCCO, M. **Economia regional e urbana: contribuições recentes**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: MDIC, 2004. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em: 22 abr. 2019.

BRITO, J.; STALLIVIERE, F. Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil: análise exploratória baseada no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APL's). **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, v. 19, n. 2, p. 315-358, ago. 2010.

CABEPE, N. P. F.; DACOL, S. Identificação das características dos Arranjos Produtivos Locais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 28., 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2008.

CARDOSO JR., J. C. Instituições e desenvolvimento no contexto brasileiro: auge, declínio e caminhos para a reconstrução do planejamento no Brasil. *In*: PINTO, E. C.; CARDOSO JR, J. C.; LINHARES, P. T. (org.). **Estado, instituições e democracia: desenvolvimento**. Brasília: IPEA, 2010. v. 3. p. 121-160. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro09_estadoinstituicoes_v013.pdf. Acesso em 18 mar. 2020.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. *In*: LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (orgs). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relum e Damará, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. *In*: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relum e Dumará, 2003.

COLEMAN, J. S. “Social capital in the creation of human capital”. **American Journal of Sociology**, n. 94, supl., p. 95-120, 1988.

COMTEXTIL. Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da Fiesp. 2018.

COSTA, A. O Papel dos APL's, das Grandes Empresas e das Cadeias Produtivas no Desenvolvimento Econômico. *In*: BREITBACH, A.C. (org.) **Os desafios do Desenvolvimento Regional**. Porto Alegre: FEE, 2012.

COSTA, A. B.; COSTA, B. M. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE**, v. 9, n. 15, jan. 2007.

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan./mar. 2009.

GAROFOLI, G. Les systèmes de petites entreprises: um cas paradigmaticque de développement endogène. *In*: BENKO, G. LIPIETZ, A. (orgs.) **Les régions qui gagnent**. Paris: Press Universitaires de France, 1992.

GAROFOLI, G. **O exemplo italiano**: ensaios FEE. Porto Alegre, RS: s.n., 1993.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, A. T. P.; LEITE, M. S. A.; SILVA, R. M. Um estudo preliminar sobre as definições e as diferenças dos principais tipos de arranjos empresariais. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 12, n. 3, p. 827-854, jul./set. 2012.

GRUPO COSTURAR. Facções e confecções de Espinosa - MG. Espinosa, 2019. Facebook: grupo costurar. Disponível em: <https://www.facebook.com/Grupo-Costurar-797677430368228/>. Acesso em: 7 jun. 2019.

HAESBAERT, R. **O Mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HARVEY, D. **The limits to capital**. London: Basil Blackwell, 1982.

HIRSCHMAN, A. **Estratégia do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura S.A., 1961.

HIRSCHMAN, A. Transmissão Inter-regional do Crescimento Econômico. *In*: SCHWARTZMAN, S. (org.). **Economia Regional**: textos escolhidos. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 1977.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *In*: Cidades@. [Site]. 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 7 jun. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Divisão Regional do Brasil em Regiões Geográficas Imediatas e Regiões Geográficas Intermediárias 2017**. 2017. Disponível em: ftp://geofp.ibge.gov.br/organizacao_do_territorio/divisao_regional/divisao_regional_do_brasil/divisao_regional_do_brasil_em_regioes_geograficas_2017/mapas/. Acesso em: 28 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa industrial mensal de emprego e salário**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1628>. Acesso em: 20 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Industrial Mensal – PIA**: produção física. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6663>. Acesso em: 20 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Inovação (PINTEC)**: empresas, total e as que implementaram inovações. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5453>. Acesso em: 19 jan. 2020.

IGLIORI, D. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu, 2001.

ÍNDICE MINEIRO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – IMRS/FJP. Disponível em: <http://imrs.fjp.mg.gov.br>. Acesso em: 21 jan. 2020.

LA ROVERE, R. L.; HASENCLEVER, L.; MELO, L. M.; FIALHO, B. C.; SILVA, M. M. Industrialização descentralizada: Sistemas industriais locais. Estudo do setor têxtil e de confecções. *In*: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES H.M.M. (coord.). **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Prefácio. *In*: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (org.) **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2005. p.9-13.

LIMA, M. C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais: a pesquisa bibliográfica. *In*: **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUNDVALL, B. Introduction. *In*: LUNDVALL, B. (ed.). **National System of Innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London, New York: Printer Publishers, 1992. cap. 1. p. 1-19.

LUPATINI, M. P. **As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial**. 168 f. 2004. Dissertação (mestrado) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2004. Disponível em: <http://www.unicamp.br>. Acesso em: 3 jul. 19.

MALUF, R. B. **Programa de desenvolvimento de APL de confecções: rua do Uruguai e entorno**. Programa de Requalificação da Península de Itapegipe, Salvador – BA. 2005.

MARKUSSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. Tradução de William Ricardo de Sá. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 99-44, 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MATOS, M. **Políticas públicas para arranjos produtivos locais: o arranjo de gemas de Teófilo Otoni – Minas Gerais**. 2004. 121 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

MCNAUGHTON, R. B. “Industrial districts and social capital”. *In*: GREEN, M. B. ; NAUGHTON, R. B. (eds). **Industrial networks and proximity**. Aldeshort, UK: Ashgate, 2000.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. *In*: **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MYRDAL, G. **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saga, 1972.

- MYTELKA, L.; FARINELLY, F. **Local clusters, Innovations Systems and Sustained Competitiveness**. United Nations University, Institute for News Tecnologies. Maastrich. The Netherlands. 2000.
- NASCIMENTO, R. B. **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento**: uma análise do setor têxtil – vestuário no Estado do Rio de Janeiro. 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial e Inovação) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.
- NORTH, D. C. Teoria da Localização e Crescimento Econômico Regional. *In*: SCHWARTZMAN, S. (org.). **Economia Regional**: textos escolhidos. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 1977. cap. 12.
- NORTH, D. C. A Agricultura no Crescimento Econômico. *In*: SCHWARTZMAN, S. (org.). **Economia Regional**: textos escolhidos. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 1977. cap. 14.
- O NORTE DE MINAS. 2016. Disponível em: <https://onorte.net/>. Acesso em: 7 jun. 2019.
- ORTEGA, A. C. **Territórios deprimidos**: desafios para as políticas de desenvolvimento rural. Campinas, SP: Alínea, 2008.
- PAELINCK, J. A Teoria do Desenvolvimento Regional Polarizado. *In*: SCHWARTZMAN, S. (org.). **Economia Regional**: textos escolhidos. Belo Horizonte. CEDEPLAR, 1977.
- PERROUX, F. **A economia do século XX**. Lisboa, Portugal: Herder, 1967.
- PERROUX, F. O conceito de polos de crescimento. *In*: SCHWARTZMAN, S. (org.). **Economia Regional**: textos escolhidos. Belo Horizonte. CEDEPLAR, 1977.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p. 77-90, Nov./Dez. 1988.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE ESPINOSA, 2019. Disponível em: <https://espinosa.mg.gov.br/>. Acesso em: 7 jun. 19.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993a.
- RAFFESTIN, C. A produção das estruturas territoriais e sua representação. *In*: SAQUET, M.A.; SPOSITO, E.S. (org.). **Territórios e territorialidades**: teorias, processos e conflitos. São Paulo: Expressão Popular, 2009. p. 17-35.
- REDESIST. **Glossário sobre arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/index.html>. Acesso em: 5 jan. 2019.
- REIS, J. A. A Globalização como Metáfora da Perplexidade? Os processos geoeconômicos e o “simples” funcionamento dos sistemas complexos. *In*: SANTOS, B.S. (org.) **A globalização e as Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez, 2002.

SAMPAIO, C.; MANTOVANELI JUNIOR, O.; PELLIN, V. Arranjo Produtivo Local como estratégia que promove o ecodesenvolvimento: análises das experiências de Bonito (MS), Lagoa de Ibiraquera (Garopaba e Imbituba) (SC), e Santa Rosa de Lima (SC). **Turismo: Visão e Ação**, Itajaí, v. 7, n. 1, p. 69-91, jan./abr. 2005.

SANTIAGO, J. A influência da imagem da região de origem no valor da marca centrada no cliente - o exemplo da marca Açores. **Revista Redes**, Santa Cruz do Sul, Universidade de Santa Cruz do Sul, v. 23, n. 2, p. 339-357, maio/ago. 2018.

SAQUET, M. A. Por uma abordagem territorial. In: SAQUET, M.A.; SPOSITO, E.S. (org.). **Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos**. São Paulo: Expressão Popular, 2009. p. 73-94.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

SEBRAE/MG. **Análise de Atratividade de APLs**. Setor de Confeção em Espinosa. 2012.

SEBRAE/SP. **Pesquisa Setor/ Segmento Indústria da Confeção**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Indu%CC%81stria%20da%20Confec%CC%A7a%CC%83o.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

SILVA, J. R.; SANTOS, C. F. Arranjo Produtivo Local de confecções: uma análise do desenvolvimento sustentável em Palmas/TO. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 225-249, jan./abr. 2011.

SIMÕES, R. F.; LIMA, A. C. C. **Teorias do desenvolvimento regional e suas implicações de política econômica no pós-guerra: o caso do Brasil**. Belo Horizonte: UFMG; Cedeplar, 2009.

SOUZA, M. L. “Território” da divergência (e da confusão): em torno das imprecisas fronteiras de um conceito fundamental. In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E.S. (org.). **Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos**. São Paulo: Expressão Popular, 2009. p. 57-72.

STORPER, M. The transition to flexible specialization in industry: external economies, the division of labor and the crossing of industrial divides. **Cambridge Journal of Economics**, v. 13, p. 273- 305, 1989.

SUZIGAN, W. (coord.). **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Diretoria de Estudos setoriais – DISET. out. 2006. Relatório consolidado.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Clusters ou Sistemas locais de produção: remapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia política**, São Paulo, Centro de Economia Política, v. 24, n. 4, p. 543-562, out/dez. 2004.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. **Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas**. 2003. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/E28.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2018.

TEIXEIRA, R. B.; NASCIMENTO FILHO, R. S. A consolidação dos arranjos produtivos locais como mecanismos de desenvolvimento sustentável e inclusão social. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., 2007. Anais [...]* Foz de Iguaçu, PR, 2007.

UNIÃO SERRA GERAL. Disponível em: <http://uniaodaserrageral.mg.gov.br/pagina-exemplo/espínosa/>. Acesso em: 7 jun. 2019.

VASCONCELOS, F. C.; GOLDSZMIDT, R. G. B.; FERREIRA, F. C. M. Arranjos produtivos. **GV Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 3, ago./out. 2005.

VILLASCHI FILHO, A.; CAMPOS, R. R. Sistemas/arranjos produtivos localizados: conceitos históricos para novas abordagens. *In: CASTILHOS, C.C. Programa de apoio aos sistemas de produção e construção de uma política pública no RS.* Porto Alegre: FEE/Sedai, 2002.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Revista Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WALL, E.; FERRAZI, G.; SCHRYER, F. Getting the goods on capital social. **Rural Sociology**, v. 63, n. 2, p. 300-322, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES
Programa de Pós-graduação em Sociedade, Ambiente e Território
Questionário

Objetivo: levantar informações sobre o APL da Moda em Espinosa/MG.

Questionário nº: _____ **Município:** _____

Nome dos entrevistadores: _____

I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Nome completo: _____

Perfil	Dados
Sexo	<input type="checkbox"/> 1. Masculino <input type="checkbox"/> 2. Feminino
Cargo (assinale o correspondente à classificação abaixo)*	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

*1. Sócio-proprietário / 2. Diretor / 3. Gerente / 4. Funcionário / 5. Outros

II - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Razão social: _____

2. Endereço: _____

3. Município de localização: _____ (código IBGE) _____

4. Tamanho (por pessoal ocupado)**:

<input type="checkbox"/> 1. Micro	<input type="checkbox"/> 2. Pequena	<input type="checkbox"/> 3. Média	<input type="checkbox"/> 4. Grande
-----------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

** Pessoas ocupadas: a) Micro: até 19; b) Pequena: 20 a 99; c) Média: 100 a 499; d) Grande: 500 ou mais pessoas.

5. Segmento de atividade principal (classificação CNAE): _____

6. Ano de fundação: _____

7. Sua empresa é:

<input type="checkbox"/> 1.	Confecção	<input type="checkbox"/> 2.	Facção
-----------------------------	-----------	-----------------------------	--------

() 3.	Prestadora de serviço	() 4.	Fornecedora
() 5.	Consultoria	() 6.	Outros

8. Quantas unidades produtivas possuem sua empresa? _____

9. Quantos funcionários trabalham na empresa?

Formais		Serviço temporário	
Terceirizados		Estagiários	
Total de funcionários:			

10. Faturamento anual da empresa:

Ano	R\$
2018	
2019 (Até agosto)	

11. Produção anual da empresa:

Ano	Nº de peças produzidas
2018	
2019 (Até agosto)	

12. Qual é a sua capacidade máxima de produção? _____

13. Qual é a área construída? _____

14. Escolaridade do pessoal ocupado:

Ensino	Número de pessoal ocupado
Analfabeto/fundamental incompleto	
Ensino fundamental	
Ensino médio	
Superior	
Pós-graduação	
TOTAL	

15. Remuneração de ocupações relacionadas diretamente à atividade de costura da cidade de Espinosa:

Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)		Remuneração média de admissão em 2019 (R\$)
Nº.....	Costureira	
Nº.....	Enfestador	
Nº.....	Cortador	
Nº.....	Operador de máquina	
Nº.....	Tirador de linha	
Nº.....	Modelista	
Nº.....	Dobrador	
Nº.....	Abotoador	
Nº.....	Passador de mão	
Nº.....	Expedidor	
Nº.....	Gerente de produção	
Nº.....	Auxiliar de escritório	
Nº.....	Revisor	
Nº.....	Lavanderia	

III - PRINCIPAIS DIFICULDADES NA OPERAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual é a principal dificuldade que você encontra para operar a empresa?

2. O que te impede hoje de produzir mais? _____

Favor indicar a dificuldade utilizando a escala, em que 0 é nulo, 1 é baixa dificuldade, 2 é média dificuldade e 3 alta dificuldade.

Principais dificuldades	Em 2019			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Contratar empregados qualificados	(0)	(1)	(2)	(3)
Produzir com qualidade	(0)	(1)	(2)	(3)
Vender a produção	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital de giro	(0)	(1)	(2)	(3)

Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações	(0)	(1)	(2)	(3)
Pagamento de juros de empréstimos	(0)	(1)	(2)	(3)
Linhas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Requisitos derivados da legislação e normas ambientais	(0)	(1)	(2)	(3)

3. Como está sendo a adaptação das costureiras autônomas à lógica (ritmo) industrial do APL? _____

4. Como é pago e distribuído o prêmio (bônus) de produtividade? _____

IV - COMPETITIVIDADE

1. Qual é o fator mais importante para manter a competitividade de sua empresa?

2. Quais fatores são determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto? Favor indicar o impacto na competitividade utilizando a escala, onde 1 é baixo, 2 é médio e 3 é alto. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Fatores	Em 2019			
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade da mão de obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo da mão de obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Nível tecnológico dos equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenho e estilo nos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Estratégias de comercialização	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade do produto	(0)	(1)	(2)	(3)
Atendimento aos requisitos ambientais (legais e de mercado)	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	(0)	(1)	(2)	(3)

3. Quais são os seus fornecedores de tecidos? _____

V - CAPACITAÇÃO INOVATIVA

1. Quantos produtos são produzidos pela sua empresa? _____
2. Quem são seus principais clientes? _____
3. Quais são os destinos da produção? _____

Mercado	% de venda
Local	
Minas Gerais	
Outros estados	

4. Qual a ação de sua empresa no período entre 2017 e 2019, quanto à introdução de inovações? Considerar: **(1) Sim; (2) Não.**

Implantação de produto(s) novo(s)?	1	2
Implantação de processo(s) tecnológico(s) novo(s) ou melhorias?	1	2
Inovações no desenho de produtos?	1	2
Implementação de mudanças organizacionais, de gestão ou de certificações ISO?	1	2
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização ou de MKT?	1	2

5. Essas ações contribuíram para aumentar significativamente (em %) o volume de vendas da empresa? _____
6. Avalie a **introdução de inovações** ocorridas durante **2017 a 2019**, na sua empresa. Favor indicar o impacto no resultado utilizando a escala, em que 1 é baixo, 2 é médio e 3 é alto. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Impacto			
Aumento da produtividade da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Ampliação da gama de produtos ofertados	(0)	(1)	(2)	(3)
Aumento da qualidade dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu que a empresa abraisse novos mercados	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu a redução de custos	(0)	(1)	(2)	(3)

7. Quais foram os gastos com atividades inovativas e treinamento em 2019? R\$ _____

8. Quais foram as fontes de financiamento (própria, privada ou pública) para cobrir os gastos com inovação e treinamento? _____

9. Quais dos seguintes itens foram **fontes de informação para o aprendizado, durante os últimos três anos**? Favor indicar a contribuição utilizando a escala, em que 1 é baixa, 2 é média e 3 é alta. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Fonte	Contribuição			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Setores internos (produção; MKT; engenharia; vendas)	(0)	(1)	(2)	(3)
Fornecedores /Prestadores de serviço /Assistência técnica	(0)	(1)	(2)	(3)
Clientes	(0)	(1)	(2)	(3)
Concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)
Empresas de consultoria	(0)	(1)	(2)	(3)
Universidades/ Institutos de pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras fontes de informação	(0)	(1)	(2)	(3)

10. A empresa esteve envolvida em atividades cooperativas nos últimos três anos, trabalhando em projetos comuns, fazendo intercambio sistemático, desenvolvendo produtos e processos com outras instituições, intercambiando informações com clientes, fornecedores e concorrentes? _____

11. Cite os agentes e os projetos que mais trouxeram benefícios para a empresa: _____

12. Favor indicar a intensidade da cooperação utilizando a escala, onde 1 é baixa, 2 é média e 3 é alta. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Agentes	Cooperação			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Empresas do grupo ou associadas	(0)	(1)	(2)	(3)
Fornecedores (equipamentos, materiais e softwares)	(0)	(1)	(2)	(3)
Clientes	(0)	(1)	(2)	(3)
Concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)
Universidades/Institutos de pesquisa/ Consultorias	(0)	(1)	(2)	(3)
Centros de capacitação profissional de assistência técnica	(0)	(1)	(2)	(3)
Instituições de testes, ensaios e certificações	(0)	(1)	(2)	(3)
Representação de classe/Sindicatos	(0)	(1)	(2)	(3)

13. Houve mudanças nas formas de comercialização do produto? _____

VI - GOVERNANÇA E VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL

1. Qual é a principal **vantagem que a empresa tem por estar localizada no Arranjo?**

2. Favor indicar a intensidade da vantagem onde 1 é baixa, 2 é média e 3 é alta. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Externalidades	Vantagem			
Disponibilidade de mão de obra qualificada	(0)	(1)	(2)	(3)
Baixo custo da mão de obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria-prima	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com os clientes/consumidores	(0)	(1)	(2)	(3)
Infraestrutura física (energia, transporte, comunicações)	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com produtores de equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	(0)	(1)	(2)	(3)
Existência de programas de apoio e promoção	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)
Outra. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)

3. Qual o papel de sua empresa no Arranjo? _____

4. Que relações de cooperação e interdependência possui sua empresa com outras empresas do arranjo? _____

5. Quais são os principais valores compartilhados pelas empresas do arranjo (qualidade; atenção ao design; sustentabilidade; inovação...)? _____

6. Como se organiza o processo decisório? Há muita centralização e poucos participam?

7. As decisões são formalizadas em atas? Há estatutos e normas a serem cumpridas?

8. Você participa do Grupo Costurar? _____

9. O Grupo se reúne periodicamente? _____
10. Que assuntos são discutidos pelo Grupo? _____
11. Quem são os atores envolvidos na governança do Arranjo? _____
12. Há uma integração entre as instituições que formam essa governança? _____
13. Quais são as principais ações dessa governança? _____
14. Quais são as principais transações comerciais (aquisição de insumos; equipamentos; vendas de produtos; demanda por serviços) que sua empresa realiza localmente?

15. Quais as características (escolaridade; flexibilidade; criatividade; conhecimento prático...) mais importante da mão de obra local para sua empresa? _____
16. Sua empresa é subcontratada de empresa do arranjo? _____
17. Que tipo de atividade subcontratada sua empresa realiza? _____
18. Sua empresa é subcontratante de empresa do arranjo? _____
19. Que tipo de atividade sua empresa subcontrata? _____
20. Que tipos de cooperação a sua empresa desenvolveu com outros agentes do arranjo?

21. Como a sua empresa **avalia a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais** no tocante a informações, estímulos, promoções e organizações de eventos importantes para o sucesso do arranjo? _____

VII - POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAS DE FINANCIAMENTO

1. A empresa **participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa** ou ações específicas para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou instituições (SEBRAE; Prefeitura, Fiemg, ACE, Adeseg, Codemig, Sindvest/Norte)?

2. Como sua empresa avalia esses programas? _____
3. Quais são os principais obstáculos que limitam o acesso da empresa as fontes externas de financiamento? Favor indicar o impacto utilizando a escala, onde 1 é baixo, 2 é médio e 3 é alto. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Limitações	Em 2019			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Inexistência de linhas de crédito adequadas às necessidades da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Dificuldades ou entraves burocráticos para se utilizar as fontes de financiamento existentes	(0)	(1)	(2)	(3)
Exigência de aval/garantias por parte das instituições de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Entraves fiscais que impedem o acesso às fontes oficiais de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras. Especifique	(0)	(1)	(2)	(3)

4. Sua empresa tem conhecimento de políticas voltadas para o APL da Moda direcionadas para seu aperfeiçoamento e consolidação? _____

5. Em caso afirmativo, informe quais são as instituições envolvidas e qual o grau de êxito das políticas implementadas. _____

6. Que novas políticas futuras ainda precisam ser implementadas? _____

7. Quais as principais oportunidades você enxerga para o APL da Moda?

8. Quais as principais ameaças você enxerga para o APL da Moda?

9. Existe algum conflito emergente dentro do arranjo? _____

10. Sua empresa pretende mudar para o DI José Leão Pereira? _____

11. Quais as vantagens de estar fisicamente no DI? _____

12. Em caso negativo, por que motivo? _____

13. O que você gostaria de falar que não foi perguntado?

APÊNDICE B – Questionário B

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES
Programa de Pós-graduação em Sociedade, Ambiente e Território

Questionário

Objetivo: levantar informações sobre o APL da Moda em Espinosa/MG.

Questionário nº: _____ **Município:** _____

Nome dos entrevistadores: _____

I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

SEBRAE

1. Nome completo: _____

Perfil	Dados
Sexo	() 1. Masculino () 2. Feminino
Cargo/Profissão/Função	

2. Como nasceu a ideia do Polo? _____

3. Como foi a construção do polo de confecções em Espinosa? (desde a ideia da criação, contato com os agentes locais, construção propriamente dita e evolução do polo até os dias de hoje): _____

4. Qual tem sido a atuação/participação do SEBRAE no APL? _____

5. Que tipo de cooperação existe entre as empresas do APL e com outros agentes do arranjo? _____

6. Como você avalia o papel do SEBRAE no Arranjo? _____

7. Qual a principal dificuldade do Arranjo? _____

8. O que o Arranjo representa para a economia do município/região? _____

9. Qual a diferença de Espinosa antes e depois do Arranjo? _____

10. Qual o futuro que você enxerga para o Arranjo? _____

11. O que você gostaria de acrescentar que não foi perguntado? _____

APÊNDICE C – Questionário C

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES
Programa de Pós-graduação em Sociedade, Ambiente e Território

Questionário

Objetivo: levantar informações sobre o APL da Moda em Espinosa/MG.

Questionário nº: _____ **Município:** _____

Nome dos entrevistadores: _____

I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

GRUPO COSTURAR

1. Nome completo: _____

Perfil	Dados
Sexo	(<input type="checkbox"/>) 1. Masculino (<input type="checkbox"/>) 2. Feminino
Cargo/Profissão/Função	

2. Como nasceu o Grupo Costurar? Fale um pouco da história/trajetória do Grupo Costurar até aqui.

3. Qual é o papel/atuação/participação do Grupo Costurar no APL?

4. Como você avalia atualmente a situação do polo? _____

5. Quais são os indicadores utilizados para avaliar os progressos do polos/empresas? Vocês acompanham/analisa mensalmente os resultados?

6. Você pode disponibilizar os números de 2018 e de 2019 até setembro (mês a mês) para cada um desses indicadores?

7. Vocês controlam o número de peças entregues para as facções pelas três principais confecções? Você pode fornecer os números de 2018 e de 2019 até setembro?

8. Quanto da produção das facções é destinada para o consumo interno das três confecções locais e quanto já é vendido para magazines externos?

9. O que o Arranjo representa para a economia do município/região? Possui números a respeito? _____

10. Qual a diferença de Espinosa antes e depois do Arranjo? _____

11. Qual o futuro que você enxerga para o arranjo? _____

12. Que tipo de ameaça você enxerga para o polo?

13. O que gostaria de acrescentar que não foi perguntado?

APÊNDICE D – Questionário D

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES
Programa de Pós-graduação em Sociedade, Ambiente e Território
Questionário

Objetivo: levantar informações sobre o APL da Moda em Espinosa/MG.

Questionário nº: _____ **Município:** _____

Nome dos entrevistadores: _____

I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

REPRESENTANTE DO PODER PÚBLICO

1. Nome completo: _____

Perfil	Dados
Sexo	() 1. Masculino () 2. Feminino
Cargo/Profissão/Função	

2. Qual é sua atuação/participação no APL? _____

3. Como nasceu a ideia do Polo? _____

4. Quando foi inaugurado o Polo? _____

5. Quando foi reconhecido oficialmente? _____

6. Quantas empresas compõem o polo? _____

Micros:	Pequenas:	Médias:	Grandes:
---------	-----------	---------	----------

7. Quantas confecções existem? _____

8. Quantas facções existem? _____

9. Há ainda muita informalidade na atividade? _____

10. Existem ainda muitas pessoas trabalhando com menos de um salário mínimo no Arranjo?

11. Quantos empregados existem no Polo? _____

Formais:	Terceirizados:	Prestadores de serviço:	Outros:

12. Todas as empresas do Polo estão no ramo do vestuário? _____

13. Que tipo de cooperação existe entre as empresas do APL? _____

14. Que tipo de cooperação existe com outros agentes do arranjo? _____

15. Quando começou a ser construído o Distrito Industrial? _____

16. Quantos galpões construídos existem no DI? _____

17. Qual a vantagem de se mudar para o Distrito Industrial? _____

18. Existe alguma resistência das empresas para se mudar para o DI? _____

19. Qual o papel da ABVTEX? _____

20. As auditorias são feitas periodicamente? _____

21. Qual o escopo/finalidade das auditorias? _____

22. Como você enxerga o papel da Amil no Arranjo? _____

23. Como você avalia o papel dos órgãos públicos no Arranjo? _____

24. Como você avalia o papel do SEBRAE no Arranjo? _____

25. Qual a principal dificuldade do Arranjo? _____

26. O que o Arranjo representa para a economia do município/região? _____

27. Qual a diferença de Espinosa antes e depois do Arranjo? _____

28. Qual o futuro que você enxerga para o Arranjo? _____

29. O que você gostaria de acrescentar que não foi perguntado? _____
