

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO

Edílson Hélio Santana

**IDENTIDADE REGIONAL EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO CENTRO-OESTE DE
MINAS GERAIS**

São Caetano do Sul
2017

EDÍLSON HÉLIO SANTANA

**IDENTIDADE REGIONAL EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO CENTRO-OESTE DE
MINAS GERAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Gil

**São Caetano do Sul
2017**

SANTANA, Edílson Hélio

Identidade Regional em Arranjos Produtivos Locais: um estudo de casos múltiplos no Centro-Oeste de Minas Gerais / Edílson Hélio Santana. - São Caetano do Sul:

USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017.

309f. il.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Gil

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Identidade Regional. 2. APLs. 3. *Clusters*. 4. Análise Temática. 5. Governança. I - Gil, Antônio Carlos. II - USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração. III - Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em 22/05/2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Antônio Carlos Gil (orientador)

Prof. Dr. Denis Donaire (USCS)

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira (USCS)

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (FMU)

Prof. Dr. Uajará Pessoa Araújo (CEFET-MG)

À minha mãe Maria Inês Pereira Santana (*in memoriam*), a meu pai Isaías Santana e aos meus filhos Karina Talita de Oliveira Santana Jorge, Cássia Marina de Oliveira Santana e Vinícius Stefan de Oliveira Santana.

AGRADECIMENTOS

Ao término de mais um desafio na minha vida, quero agradecer a Deus pela graça que me deu de alcançar este objetivo. Tudo que faço é com Deus e para Deus. Sem Ele nada tem sentido para mim. Com certeza este título se reverterá em obras para a edificação do Seu reino aqui na terra. Sem teu Espírito, nada seria possível. Ele veio em meu socorro muitas vezes, me confortando, me consolando, iluminando meus caminhos e me fazendo entender o propósito de Deus para este trabalho. Obrigado Senhor, que seja feita a Sua vontade.

Sou grato à minha mãe que sempre me incentivou e apoiou nos meus estudos. Ao meu pai que, com sua humildade e simplicidade, me ensinou a viver com dignidade, simplicidade e honestidade. Acima de tudo me ensinou com seus exemplos de homem trabalhador e fiel. Agradeço aos meus filhos, dons de Deus na minha vida e razão de minha existência e à minha companheira Eliane.

Agradeço ao CEFET/MG, instituição onde trabalho, que me deu apoio financeiro e logístico para a realização deste estudo. Com certeza, sem o apoio da instituição este sonho talvez não tivesse se realizado agora. Agradeço a compreensão, carinho e apoio aos meus colegas de trabalho, professores que se esforçaram em viabilizar a concretude desta tarefa.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Antônio Carlos Gil. Um grande homem. Exerceu a figura de pai para mim. Um gigante. Me ensinou muito. Talvez ele não saiba a dimensão do quanto. Com sua paciência, teve tranquilidade e jeito para rejeitar tanta coisa inútil que escrevi, importantes, mas fora de foco quanto ao objetivo da pesquisa. Me corrigiu com carinho e me “carregou no colo”. Que Deus continue dando a ele saúde para continuar disseminando seu conhecimento.

Agradeço aos membros da banca. Ao professor Denis que esteve presente em todas as minhas apresentações. Ao professor Marco Pinheiro, meu orientador nos trabalhos de contrapartida, pessoa que esteve presente em momentos difíceis. Ao professor Celso que se colocou à disposição fazendo pontuações importantes. E ao professor Uajará, meu colega de instituição que tive o prazer de conhecer.

Agradeço aos professores e funcionários do programa, de modo especial ao professor Edson Kubo. Agradeço aos meus colegas doutorandos com os quais compartilhei sofrimentos e alegrias próprias desta jornada. Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente estiveram presentes neste sonho que se torna realidade.

"...nunca considerem seu estudo como uma obrigação, mas sim como uma oportunidade invejável de aprender, sobre a influência libertadora da beleza no domínio do espírito, para seu prazer pessoal e para o proveito da comunidade à qual pertencerá o seu trabalho futuro".

Albert Einstein.

E ainda digo,

“Se enxerguei mais longe, foi porque estava sobre os ombros de gigantes”.

Isaac Newton.

RESUMO

IDENTIDADE REGIONAL EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS

Como os Arranjos Produtivos Locais (APLs) distribuem-se espacialmente no âmbito de uma região bem definida, a identidade regional assume importância nos estudos voltados à compreensão dos fatores que determinam sua consolidação e desenvolvimento. Com efeito, a identidade regional dos atores constitui importante elemento a ser considerado na sua disposição para cooperar e de se associar a outros atores, bem como engajar-se em ações voltadas à promoção do desenvolvimento dos APLs. Assim, realizou-se a presente pesquisa com o objetivo de verificar como se manifesta a identidade regional em APLs. Para tanto foram considerados seis APLs localizados na microrregião de Divinópolis, situada na região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais. Trata-se de um estudo de casos múltiplos de caráter instrumental. As evidências do estudo foram obtidas mediante entrevistas com atores, observações nos locais e análise de documentos. Concluiu-se que o conceito de identidade regional aplica-se a estudos que tenham como propósito identificar fatores que contribuem para a compreensão dos processos de manutenção e desenvolvimento de arranjos produtivos locais. Destaca-se entre os achados da pesquisa que a governança – que é reconhecida como um dos principais elementos na determinação da vitalidade dos APLs - não ocorre de maneira formalizada na maioria dos APLs, embora os atores tenham consciência de sua importância. Constata-se, também, que os atores reconhecem a existência dos APLs, embora os denominem com maior frequência como polos. O sentimento de pertença aos APLs, por sua vez, embora presente em todos, é mais acentuado naqueles em que se verifica mais elevado nível de estruturação.

Palavras-chave: Identidade Regional, Arranjos Produtivos Locais, *Clusters*, Análise Temática, Governança.

ABSTRACT

REGIONAL IDENTITY IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS: A MULTIPLE CASE STUDY IN MID-WEST MINAS GERAIS

As Local Productive Arrangements (LPAs) are spatially distributed within a well-defined region, regional identity assumes importance in studies aimed at understanding the factors that determine their consolidation and development. In fact, the regional identity of the actors is an important element to be considered in their willingness to cooperate and to associate with other actors, as well as to engage in actions aimed at promoting the development of LPAs. Thus, the present research was carried out with the objective of verifying how the regional identity in LPAs is manifested. For this purpose, six LPAs located in Divinópolis' microregion, located in the Mid-West region of the state of Minas Gerais, were considered. This is a multiple case study of an instrumental nature. The evidence from the study was obtained through interviews with actors, observations at the sites and analysis of documents. It was concluded that the concept of regional identity applies to studies whose purpose are to identify factors that contribute to the understanding of maintenance processes and development of local productive arrangements. It is noteworthy among the research findings that governance - which is recognized as one of the main elements in determining the vitality of the LPAs - does not occur formally in most LPAs, although the actors are aware of its importance. It is also noticed that the actors recognize the existence of the LPAs, however they are more frequently denominated like poles. The sense of belonging to the LPAs, in turn, although present in all, is more pronounced in those which present a higher level of structuring.

Key words: Regional Identity, Local Productive Arrangements, Clusters, Thematic analysis, Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estado de Minas Gerais – Mesorregiões.....	73
Figura 2 – Microrregiões do estado de Minas Gerais.....	74
Figura 3 – Estado de Minas Gerais – Regiões de Planejamento.....	75
Figura 4 – Localização das Microrregiões de Planejamento.....	76
Figura 5 – Estado de Minas Gerais – microrregião de Divinópolis.....	86
Figura 6 - Vista panorâmica da cidade de Divinópolis.....	96
Figura 7 – Vista panorâmica da cidade de Nova Serrana.....	108
Figura 8 – Formas para modelagem das peças a serem fundidas.....	115
Figura 9 – Centro da cidade de Cláudio.....	118
Figura 10 – Lista Telefônica de Apelidos de Cláudio.....	120
Figura 11 – Vista panorâmica da cidade de Cláudio.....	126
Figura 12 – Vista panorâmica da cidade de Carmo do Cajuru.....	139
Figura 13 – Vista panorâmica da cidade de Igaratinga.....	148
Figura 14 – Fábrica de calçados.....	183
Figura 15 – Setores de arremate de fogos de artifício.....	219
Figura 16 – Setor de manipulação de fogos de artifício.....	220
Figura 17 – Barricada – Armazenamento de fogos de artifício.....	221
Figura 18 – Conjunto de móveis compostos por barzinho e cadeiras.....	234
Figura 19 – Reconhecimento como polo de tijolos.....	248
Figura 20 – Esteira para transporte de tijolos em processo de fabricação.....	251
Figura 21 – Galpão de secagem de tijolos.....	252
Figura 22 – Forno Vagão para queima de tijolos.....	254

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População da microrregião de Divinópolis em 2010 e 2016.....	80
Tabela 2 – IDHM - municípios da microrregião de Divinópolis em 2000 e 2010	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões teóricas para identidade regional.....	59
Quadro 2 - Análise transversal da Identidade das regiões.....	265
Quadro 2.1 - Constituição dos APLs.....	265
Quadro 2.2 - Caracterização ambiental.....	265
Quadro 2.3 - Caracterização econômica.....	266
Quadro 2.4 - Caracterização sociocultural.....	266
Quadro 3 – Áreas de atuação dos APLs na microrregião de Divinópolis.....	268
Quadro 4 - Categorias temáticas encontradas na investigação.....	271
Quadro 5 - Análise intercasos da identidade regional - Dimensão Cognitiva...	272
Quadro 6 - Análise transversal da identidade regional - Dimensão Afetiva.....	278
Quadro 7 - Análise intercasos da identidade regional - Dimensão Conativa....	280

Sumário

1. Introdução.....	27
2. Revisão da literatura.....	35
2.1 O significado de organização.....	35
2.3 Clusters e arranjos produtivos locais.....	43
2.3.1 Significado de cluster e de arranjos produtivos locais	43
2.3.2 Teorias clássicas acerca dos clusters.....	47
2.3.3 Governança em Arranjos Produtivos Locais.....	49
2.3.4 Arranjos produtivos locais e regionalidade.....	51
2.4 Identidade regional	53
3. Método.....	61
3.1 Delineamento da pesquisa.....	61
3.2 Unidades de análise.....	61
3.3 Seleção da amostra.....	61
3.4 Coleta de dados.....	62
3.4.1 Documentação.....	62
3.4.2 Entrevistas.....	63
3.4.3 Observação direta.....	64
3.5 Procedimentos de análise e interpretação dos dados.....	64
4. Análise e discussão dos dados.....	69
4.1 Caracterização das regiões.....	70
4.1.1 Bases para a caracterização das regiões.....	70
4.1.1.1 Regiões geográficas.....	70
4.1.1.2 Regiões de planejamento.....	74
4.1.2 Caracterização da região Centro-Oeste de Minas Gerais.....	77
4.1.3 Caracterização da microrregião de Divinópolis	85
4.1.4 Caracterização do APL de confecções.....	88
4.1.5 Caracterização do APL de calçados.....	99
4.1.6 Caracterização do APL de fundição.....	111
4.1.7 Caracterização do APL de fogos de artifício.....	121
4.1.8 Caracterização do APL de Móveis.....	131
4.1.9 Caracterização do APL de Cerâmica.....	141

4.2	Identidade regional.....	150
4.2.1	Identidade regional do Arranjo Produtivo de Confecções.....	150
4.2.2	Identidade regional do Arranjo Produtivo de Calçados.....	176
4.2.3	Identidade regional do Arranjo Produtivo de Fundição.....	196
4.2.4	Identidade regional do Arranjo Produtivo de Fogos de Artíficos..	213
4.2.5	Identidade regional do Arranjo Produtivo de Móveis.....	233
4.2.6	Identidade regional do Arranjo Produtivo de Cerâmica.....	247
4.3	Análise transversal dos resultados.....	264
4.3.1	Análise transversal das regiões.....	265
4.3.2	Análise transversal da identidade regional.....	270
4.3.2.1	Análise transversal da dimensão cognitiva.....	271
4.3.2.2	Análise transversal da dimensão afetiva.....	277
4.3.2.3	Análise transversal da dimensão conativa.....	279
5.	Conclusão.....	287
	Referências.....	292
	APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido	308
	APÊNDICE B - Questões norteadoras da investigação.....	309

1. Introdução

Arranjos Produtivos Locais (APLs) são admitidos como alternativas eficientes para promover o desenvolvimento regional e social. Com efeito, os APLs contribuem para que as organizações superem dificuldades ao seu desenvolvimento, passando a produzir e a comercializar com mais eficiência seus produtos (LASTRES; CASSIOLATO, 2010).

A lógica subjacente dos APLs é que, de forma sinérgica, os atores locais tornam-se capazes de identificar com mais precisão suas demandas coletivas e mobilizam-se de forma coordenada para o alcance de seus objetivos (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2006). Desta forma, as políticas públicas de fomento às pequenas e às médias empresas tornam-se mais efetivas quando direcionadas a agrupamentos de empresas e não somente a empresas isoladas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

O conceito de APL, embora amplamente utilizado no âmbito de pesquisas empíricas e de documentos elaborados por entidades governamentais, guarda múltiplas semelhanças com o conceito de *cluster*. Assim, não há como promover estudos sobre APLs sem considerar os quadros de referência conceitual e os fundamentos metodológicos propostos para a investigação sobre *clusters*.

A concepção de *cluster* vem sendo refinada por diversos autores, dentre eles cita-se Zaccarelli *et al.* (2008); Crouch, Farrell (2001); Feser (1998); Rosenfeld (1997); Markusen (1996); Enright (1996); Etzkowitz (2003); Van den Berg, Braun; Winden (2001); e Porter (1998). As análises destes estudos apontam para uma diversidade de concepções para o termo, porém, apesar das múltiplas definições encontradas, a dimensão referente ao conceito geográfico de *cluster* feita pelos autores é unânime. De forma específica, esta caracterização refere-se à conceituação de *clusters* como sendo aglomerações de empresas em um espaço geográfico.

As pesquisas sobre *clusters* avançaram para diversas áreas de conhecimento. As primeiras investigações, desenvolvidas sob uma ótica econômica, foram realizados por Alfred Marshall, no final do século XIX, conforme relatado em *Princípios da economia* (MARSHALL, 1979). Porém quando se ampliam os estudos abordando essa temática, nota-se que são incorporadas contribuições de outras ciências como Sociologia, Antropologia, Psicologia Social e Geografia.

À medida que *clusters* passam a ser estudados, segundo a perspectiva dessas ciências, verificam-se também alterações nas perspectivas teóricas adotadas no âmbito deles. Assim, Berger e Luckman (1985) indicam a realização de estudos com foco construtivista, ou seja, nesta perspectiva os acontecimentos sociais são construídos socialmente e baseados na subjetividade dos indivíduos que os compõe (HOLLIS; SMITH, 1991). Assim, pode-se afirmar que *clusters* podem ser efetivamente estudados a partir da perspectiva dos atores locais.

A concepção de “atores locais” pode ser caracterizada através do conceito de *stakeholders*, que tem suas origens na sociologia (FREEMAN; MCVEA, 2000). Para Donaldson e Preston (1995), existe uma diversidade de definições para o termo *stakeholders* que depende da abrangência em que ele é empregado. De forma mais ampla, o termo pode ser entendido como todo indivíduo que tem relações ou interesses com a organização. De forma mais restrita, pode ser entendido como todas as pessoas sem as quais a organização não existiria como fornecedores, empregados, clientes, gerentes, proprietários, acionistas, entre outros. No caso desta investigação, consideram-se como atores todas as pessoas que atuam de forma efetiva no APL, tanto direta quanto indiretamente influenciando ou sendo influenciado pela sua dinâmica.

Verifica-se que o próprio conceito de APL e de *cluster* vem sendo objeto de múltiplas definições, o que não corresponde, necessariamente, a um benefício. A propósito, considere-se que Martin e Sunley (2003), ao procederem a exaustiva análise do conceito de *cluster*, lembram que o conceito, quando utilizado de forma ampla, pode se tornar vago e confuso. Daí os debates nos meios acadêmicos acerca do significado do conceito.

Para Bandeira (1999), uma importante dimensão do conhecimento requerido para se entender o significado de APLs é a consolidação de sua identidade regional, já que é graças a ela que os APLs podem ser caracterizados como tal e comparados entre si. A identidade é uma condição fundamental para que determinado território possa, de forma efetiva, ser caracterizado como região e, em uma perspectiva construtivista geográfica, a ação dos atores envolvidos é fundamental para esta consolidação.

No entanto, cabe considerar que a conceituação de identidade é complexa e requer a definição prévia de referências teóricas que possam proporcionar um

referencial conceitual adequado, bem como uma fundamentação teórica consistente para a investigação requerida.

O termo identidade, originariamente, é um conceito psicológico, pois se refere a características de indivíduos. Neste contexto, Erikson (1994) conceitua identidade como o “eu interior” que caracteriza o indivíduo como diferente e único, porém similar a outros membros da mesma classe. Segundo o autor, o conceito de identidade no contexto da psicologia é um processo individual, todavia influenciado pelo meio e pela cultura na qual o indivíduo está inserido.

A concepção de identidade se estende a outras ciências, como à Psicologia Social, à Sociologia e à Geografia, graças às contribuições originais de Tajfel e Turner (1986). Dentro do contexto da psicologia social, os autores usam e caracterizam o termo “identidade social” como o sentimento de pertença de determinados grupos ou categorias sociais às instituições ou às organizações. Assim, pode-se falar em identidade social e suas derivações como a identidade organizacional e a identidade regional.

As pesquisas sobre identidade no contexto das organizações iniciaram-se na década de 1980, tendo como destaque o trabalho de Albert e Whetten (1985), se caracterizando como aquilo que seus membros acreditam ser centrais, duradoras e distintivas em relação a outras organizações. A identidade organizacional tornou-se tópico relevante da Teoria Organizacional, já que possibilita a identificação dos atributos que caracteriza cada organização e a distingue de outras. Segundo os autores, a essência de uma organização é a sua identidade, uma vez que a identidade constitui fonte de estabilidade, de definição para seus componentes e base para sua ação. Porém, há que se considerar que as entidades organizacionais são instâncias caracterizadas por elevado nível de abstração, o que requer a construção de teorias capazes de proporcionar fundamentação teórica à investigação, bem como o desenvolvimento de métodos e de técnicas apropriados à coleta, à análise e à interpretação dos dados.

O conceito de identidade organizacional contribui para a clareza dos conceitos de *clusters* e de APLs, já que estes – quando os concebemos como organizações – podem ser tratados como sistemas sociais. Assim, pode-se admitir que exista identidade no âmbito dos APLs, mesmo porque a concepção de organização numa perspectiva sistêmica abrange não apenas organizações identificadas com empresas, organismos públicos ou sindicatos, mas também

comunidades locais, subsociedades regionais ou mesmo a sociedade como um todo, concebida como nação. Desta forma, é uma concepção que se mostra coerente, segundo Zaccarelli *et al.* (2008). Com efeito, pode-se conceber uma organização tanto como sendo parte de uma organização mais ampla – supraorganização – ou como um conjunto de organizações menores – suborganizações.

A relevância da consideração da identidade organizacional em *clusters* e APLs fica evidente quando se considera que estas entidades não são diretamente reconhecidas pelos sentidos, mas por um modo mais elaborado de construção mental que envolve aspectos cognitivos e afetivos dos atores envolvidos. Os *clusters* e os APLs só se evidenciam quando são considerados sob um olhar funcional, ou seja, quando se reconhece que um agrupamento de empresas geograficamente próximas desempenha funções sistêmicas que podem ser úteis para a sua constituição, sua manutenção e seu desenvolvimento. Com efeito, os *clusters*

[...] não têm proprietários, nem executivos formais, nem empregados ou representantes, não têm capital social, não pagam impostos, não têm endereço de correios, site ou e-mail, não são regulados por leis ou registrados em cartórios (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 13).

À medida que os *clusters* são entendidos como sistemas, a concepção de identidade torna-se relevante para compreendê-los como organizações. Mesmo porque numa perspectiva sistêmica, as organizações são entendidas como “unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos” (PARSONS, 1960, p. 17). Esta concepção enfatiza o aspecto funcional da organização, já que ela pode ser concebida como um ente com determinada estrutura decorrente de relações entre papéis objetivos e que cumpre uma função social em um sistema social mais amplo (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Evidentemente, há maior dificuldade para tratar da identidade em APLs do que em empresas. Isto porque os APLs são formados por múltiplas organizações que têm em comum o fato de se localizarem em um mesmo espaço geográfico atuando prioritariamente em um determinado segmento de mercado.

No que tange ao uso do conceito de identidade no âmbito dos estudos regionais, este passou a ser utilizado no final do século XX, quando se definiram perspectivas geográficas que veem a região como uma construção social. Da mesma forma que a identidade social está relacionada ao reconhecimento de

pertença das pessoas a um grupo social e ao significado emocional e valorativo dessa pertença, a identidade regional refere-se ao reconhecimento da pertença dos seus membros a uma região (PAASI, 1991).

O conceito de identidade regional assume evidente importância nas pesquisas que envolvem *clusters* e APLs. Como, por definição, os APLs inserem-se num contexto regional, torna-se importante considerar também o conceito de identidade regional na sua dinâmica. Com efeito, Porter (1999, p. 211-212) define *cluster* como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

Após o trabalho de Porter (1999), outras definições de *clusters* vêm sendo propostas, sendo que o principal elemento comum é a concentração geográfica. Para Prevezer (1997), *clusters* são grupos de empresas baseadas em uma área geográfica. Para Rosenfeld (1997), *cluster* é simplesmente uma representação de concentrações de organizações que são capazes de produzir sinergia devido a sua proximidade geográfica e a sua interdependência.

A identidade regional, segundo Paasi (1991), é atributo distintivo de uma região que se firmou. Somente quando seus habitantes demonstrarem consciência de sua existência e de seu pertencimento é que se pode, de forma efetiva, caracterizá-la como região. De fato, segundo a visão construtivista, é graças ao fato de existir identidade que uma região se distingue de outra. Assim, espera-se que os agentes sociais pertencentes a um *cluster* ou APL manifestem sua identidade regional. Quando isto acontece, os atores reconhecem a existência do *cluster* ou do APL, pois se sentem solidários com os demais atores e dispõem-se a atuar em prol de sua consolidação e de seu desenvolvimento.

Evidentemente, a concepção de região aqui adotada não corresponde ao conceito estático que foi definido tradicionalmente pela Geografia sob o enfoque positivista. Adota-se aqui uma perspectiva construtivista, que a concebe como uma entidade socialmente construída, já que surge da ressignificação de normas e identidades de governantes, empresas e de grupos cívicos. Entende-se, pois, a região como entidade constituída pela percepção social de identidades e significados, fazendo com que seus limites sejam pouco definidos, mas sempre versáteis (VÄYRYNEN, 2003).

Considerando que *clusters* e APLs podem ser concebidos como sistemas sociais – à semelhança das organizações – e, principalmente, por serem entidades que apresentam uma identidade com características duradouras e distintivas na qual seus membros acreditam, propõe-se a realização da presente pesquisa que será norteada pelo seguinte problema:

Como se manifesta a identidade regional em Arranjos Produtivos Locais (APLs)?

Evidentemente, trata-se de um problema que se mostra bastante amplo. Significa que, por si só, que este problema não conduz à formulação de proposições capazes de conduzir a uma resposta definitiva, nem a especificação de objetivos e nem a definição operacional das variáveis subjacentes. Trata-se de um problema que conduz a um delineamento qualitativo que, conforme acentua Creswell (2014), tende a ser designado de maneira mais adequada ao indicar uma necessidade de estudo. Com efeito, é um problema que se desvela à medida que se apresenta a justificativa da realização da pesquisa, a declaração de objetivo e a formulação de questões a serem investigadas.

Em face do problema proposto, define-se a presente pesquisa como um estudo de caso coletivo, conforme tipologia definida por Stake (2005). Assim, propõe-se como declaração de objetivo:

O objetivo deste estudo de caso coletivo é compreender como se manifesta a identidade regional nos Arranjos Produtivos Locais situados na região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais com vistas a identificar fatores que determinam a consolidação do desenvolvimento econômico e social da região onde o APL está localizado. Define-se como fenômeno central tanto a identidade da região composta por suas características empíricas, quanto a identidade regional expressada por seus atores, através das dimensões cognitiva, afetiva e conativa. A compreensão é aqui concebida no sentido weberiano, que propõe o entendimento da experiência do ser humano que precisa ser interpretado de forma que dela se extraia seu sentido e não a explanação do que causa o fenômeno.

Por se tratar de estudo de caso qualitativo, propôs-se não a especificação de objetivos fixos, mas a formulação de questões que norteiem a investigação. Assim, foram definidas as seguintes questões centrais de pesquisa:

- Como os APLs se caracterizam empiricamente?
- Qual a imagem externa desses APLs?
- Os atores sociais reconhecem o APL a que pertencem?
- Quão permanentes são considerados os APLs pelos atores?
- Os atores sentem-se participantes do APL?
- Os atores mostram-se solidários em relação aos demais atores do APL?
- Os atores desenvolvem, desenvolveram ou pretendem desenvolver ações em prol do APL?

Infere-se da declaração de objetivo e das questões de pesquisa que esta investigação assume um caráter descritivo, baseado em informações obtidas e em observações feitas. Todavia, por se basear em identificação de similaridades e diferenças encontradas em distintos casos em relação a temas análogos, possibilita uma teorização substantiva (ADELMAN, 2010). Cabe ressaltar que uma teoria substantiva não segue os preceitos da lógica dedutiva, não sendo, portanto, generalizável, mas apenas transferível. Assim, a teorização obtida com a presente investigação possibilita apenas sua transferência para contextos de ações similares ao contexto em estudo.

Para tanto, utilizou-se apenas dos princípios que fundamentam a teoria substantiva, tendo a Análise Temática como metodologia de pesquisa. A Análise Temática permite ao pesquisador ter flexibilidade suficiente para captar a essência do fenômeno que emerge dos dados analisados a partir da percepção dos atores. Seu produto tem como princípio os fundamentos da teoria fundamentada, conforme Glasser e Strauss (1967). São utilizadas, aqui, as técnicas da análise temática, definidas por Braun e Clarke (2006), que é uma das derivações das técnicas de construção da teoria fundamentada. Neste trabalho, utilizou-se a modalidade de pesquisa baseada em estudo de casos coletivos, que também vem sendo utilizada na construção de teorias fundamentadas (EISENHARDT, 2007).

Por conseguinte, com o propósito de oferecer uma contribuição para que se compreenda o fenômeno da identidade regional em APLs é que se propõe a realização da presente investigação. Delimitou-se a área geográfica da pesquisa à microrregião de Divinópolis, situada na região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais, conforme classificação dos APLs no Brasil definida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (OBAPL, 2016).

A justificativa para se escolher, como base dos estudos, os APLs da microrregião de Divinópolis (MG), reside no fato de haver seis APLs com forte impacto econômico e social para a região em um pequeno espaço geográfico. Ao estudar este fenômeno esta investigação proporciona uma contribuição econômica, social e teórica para a ciência uma vez que é possível analisar a influência da identidade regional neste impacto.

Em face do exposto, descreve-se a seguir a estrutura de apresentação desta investigação. Esta tese está estruturada em cinco capítulos, apresentada da seguinte forma:

1) Introdução: é o presente capítulo e tem como objetivo descrever o contexto geral em que a pesquisa está inserida, o problema de pesquisa, seus objetivos, sua justificativa e faz menção à metodologia de pesquisa a ser adotada;

2) Revisão da literatura: apresenta o quadro teórico que dá sustentação à investigação e descreve os principais conceitos que norteiam o estudo, como: organização, as novas formas de organização, *clusters* e Arranjos Produtivos Locais, o conceito de identidade e seus desdobramentos, aprofunda no conceito de identidade regional, pois é o objeto de pesquisa a ser investigado, bem como as principais teorias que dão sustentação à pesquisa;

3) Método: apresenta o delineamento da pesquisa, as unidades de análise, a seleção da amostra, as técnicas para a coleta dos dados e os procedimentos para a análise e interpretação dos resultados;

4) Análise e discussão dos dados: apresenta os resultados obtidos no processo de investigação decomposta em três seções, a saber: a) caracterização dos APLs; b) identidade regional dos APLs e; c) análise transversal dos resultados.

5) Conclusões: apresentam-se uma síntese da investigação, os principais resultados identificados, a análise da questão de pesquisa, a análise dos objetivos apontados inicialmente, a identidade regional de cada APL, os fatores que influenciam no seu desenvolvimento, as limitações do estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

2. Revisão da literatura

Esta investigação tem como objeto de estudo um conjunto de Arranjos Produtivos Locais (APLs) situados na microrregião de Divinópolis localizada na região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais e visa investigar como se manifesta a identidade regional nestes APLs. Com vistas a proporcionar um sistema conceitual consistente, bem como uma fundamentação teórica da pesquisa, procedeu-se a elaboração da revisão bibliográfica referente aos principais conceitos abordados na pesquisa, como: organizações, novas formas organizacionais, *clusters*, arranjos produtivos locais, teorias clássicas sobre *clusters*, bem como o conceito de identidade e seus desdobramentos chegando à concepção de identidade regional que serão apresentados a seguir.

2.1 O significado de organização

A origem do termo “organização” vem do Latim medieval *organizare*, de *organum* significando, portanto, instrumento musical, implemento, órgão do corpo, literalmente “aquele que funciona”. O termo também vem do grego *ergon*, e significa “trabalho” (ORIGEM..., 2015).

Os estudos sobre organização tiveram início no âmbito da Sociologia e vinculou-se naturalmente a outras ciências, tais como as Ciências Humanas: Antropologia e Psicologia; e nas Ciências Sociais Aplicadas: Administração e Economia (DIAS, 2008).

Em Administração, o termo tem sido geralmente utilizado para designar organizações formais. Com efeito, entendem-se organizações formais como sendo grupos relativamente duradouros, que foram deliberadamente organizados em torno de um conjunto de regras com o propósito explícito de alcançar determinados objetivos. Elas caracterizam a sociedade moderna, uma vez que tudo é registrado e depende de regras escritas. Embora sejam geralmente grandes, as organizações também podem ser pequenas, podendo ser formadas até mesmo por duas pessoas, como no casamento ou em contratos comerciais (GIL, 2012).

A teorização sobre organizações deve muito a Parsons (1960). A perspectiva funcionalista, desenvolvida pelo autor, levou-o a considerar que as organizações

seriam funcionais ou desempenhariam funções que seriam necessárias para a harmonia da sociedade.

Em decorrência desta característica funcionalista, Parsons (1960) elaborou uma classificação das organizações levando em conta seus objetivos, suas funções e suas responsabilidades, a saber:

- a) *Organizações orientadas para a produção econômica.* São organizações que executam atividades que adicionam valor aos produtos ou proporcionam serviços. Exemplos típicos são as indústrias, as empresas comerciais, os bancos e as cooperativas;
- b) *Organizações orientadas para objetivos políticos.* São as que promovem a geração e a alocação do poder político na sociedade. Exemplos típicos são os partidos políticos e os grupos políticos organizados;
- c) *Organizações integrativas.* São organizações que contribuem para manter a ordem e a unidade da sociedade por meio da solução de conflitos. Exemplos típicos são a Ordem dos Advogados, o Conselho Regional de Medicina e os Conselhos de Ética;
- d) *Organizações para a manutenção de padrões.* São principalmente as organizações que lidam com as funções de natureza cultural, educacional e expressiva. Sua função é a de passar adiante os padrões de uma geração para outra, como por exemplo, as escolas e as igrejas.

Uma das mais expressivas contribuições para o entendimento do significado de organização é a de March e Simon (1981). Os autores apresentam a organização como um sistema, explicando-a tanto em termos de suas estruturas funcionais quanto do comportamento dos atores nela envolvidos. O conceito de organização apresentado pelos autores é considerado fundamental para muitos trabalhos desenvolvidos posteriormente.

March e Simon (1981, p. 4), ao adotarem o enfoque sistêmico, comparam as organizações ao sistema nervoso central dos humanos.

As organizações são agregados de seres humanos em mútua integração. Representam na sociedade os maiores agregados. Contudo, a alta especificidade da estrutura e coordenação que se vê nas organizações – em contraste com o caráter difuso e variável das relações “entre” organizações e entre indivíduos não organizados – destaca a organização como unidade sociológica comparável em importância ao indivíduo biológico.

Desta forma, as organizações, como unidades sociológicas, buscam se adequar às necessidades ambientais de cada tempo, fazendo surgir novas formas organizacionais que se adaptam às novas exigências e às dinâmicas da sociedade moderna.

2.2 Novas formas de organização

No final do século XX, quando se intensificava a globalização, ocorria um processo de reestruturação produtiva, afetando significativamente as organizações, principalmente as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Segundo Dias (2009), ao longo desse processo ocorreram grandes mudanças que indicaram a superação do modelo fordista de produção, cujo padrão de organização industrial era rígido e centralizador, tendo a grande empresa como referência.

O modelo fordista baseava-se na busca constante de redução de custos, em função da economia de escala, o que se refletia na produção de bens padronizados. O modelo se desenvolveu durante, pelo menos, cinquenta anos – de 1920 a 1970. Sua base era constituída de indústrias de produção em massa de bens de consumo duráveis, bem como os bens de capital, de automóveis e de equipamentos industriais. Na década de 1990, surgiu um novo padrão de desenvolvimento associado à gestão das empresas e à busca pela competitividade territorial. Sua essência foi o surgimento e o fortalecimento das MPMEs, o ambiente no qual estão localizadas e a tendência à descentralização desenvolvida pelas políticas tecnológicas e científicas (DIAS, 2009).

Piore e Sabel (1990) enfatizaram que esta nova concepção estrutural, caracterizada pelo progresso técnico, bem como pela vasta demanda e versatilidade das MPMEs, possibilitava que ela trouxesse melhores resultados e que as grandes empresas se adaptassem de maneira mais eficiente às mudanças. Os autores concluem que a produção em massa caracterizada por uma estrutura enrijecida e forte ação hierarquizada, comum ao sistema fordista, iria ser substituída por outro regime, que chamaram de pós-fordista, centrado em uma especialização flexível e caracterizado pela concentração setorial geográfica das MPMEs.

Dias (2009) afirma que a base de sustentação deste novo padrão foi a compreensão de que as estruturas centradas em MPMEs tinham papel importante para o desenvolvimento local, tendo como principal referência a industrialização do

norte da Itália em indústrias como as de artigos de cerâmica, calçados, móveis, artigos de couro, entre outros. A organização industrial baseada nas MPMEs teria sido uma evolução do sistema que apontava para a superação do modelo fordista de produção. Em seu trabalho, Dias (2009) cita as principais características deste novo modelo de organização:

- a) Flexibilidade da organização, fazendo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação;
- b) Produtos menos padronizados, devido a uma maior diversificação da procura;
- c) Qualificação da mão de obra de forma polivalente e flexível adaptação às mudanças constantes;
- d) Terceirização;
- e) Facilidade de adaptação das MPMEs – flexibilidade;
- f) Concentração setorial das MPMEs o que facilita o processo de inovação e concentração geográfica por estarem ligadas ao ambiente sociocultural da região em que estão atuando.

Albuquerque Llorens (2001) enfatiza que a crise do fordismo é também a crise das teorias que abordam o desenvolvimento sem fazer menção ao território, substituindo-o pela lógica das categorias macroeconômicas e das economias de escala da produção. Assim, o território deixa de ser somente um pano de fundo passando a ser considerado um recurso específico e um ator principal no desenvolvimento, e não somente um simples espaço ou marco de atividades. Portanto, não existiria uma homogeneidade do espaço, mas situações e movimentos articulados pelos agentes territoriais organizados socialmente.

Portanto, pode-se caracterizar o pós-fordismo como um regime de acumulação. Neste regime convivem diferentes formas organizacionais, bem como de configurações produtivas, possibilitando novas formas de articulação territorial do processo produtivo (SILVEIRA, 2005).

A crescente integração das instituições pós-fordismo alterou o cenário de atuação das MPMEs, abrindo para elas um mercado globalizado, mas ao mesmo tempo criando fortes restrições no espaço em que atuam. A ampliação de novos formatos organizacionais estruturados passa a ser de grande importância para sua

sobrevivência, pois fortalece a base social, a estrutura industrial do país e a redução de assimetrias em relação aos países mais desenvolvidos.

Uma das formas que as empresas estão encontrando para se organizar são as Redes de Cooperação Empresarial (RCEs), que são concentrações de organizações com objetivos comuns, normalmente com foco econômico na busca pela sobrevivência (TÁLAMO; CARVALHO, 2004).

De acordo com os estudos de Porter (1998), Belussi e Arcangeli (1998), entre outros, a estruturação das micro, pequenas e médias empresas sob a forma de RCEs tem proporcionado sucesso competitivo aos seus integrantes, como se pode observar nos distritos industriais italianos, nas redes *keiretsu*, no Japão, ou nas empresas de alta tecnologia do Vale do Silício, nos EUA. Segundo Zeffane (1995), estas redes, entendidas como uma nova organização, combinam a estratégia, a estrutura e a gestão de forma única e singular.

Balestrin e Verschoore (2008) entendem que as redes de cooperação representam uma forma organizacional ímpar, na qual se convertem muitas vantagens da hierarquia e das relações de mercado. Assim, as redes estruturadas como uma nova organização, ao serem tratadas à luz dos estudos realizados pelas múltiplas áreas de conhecimento da teoria administrativa, trariam contribuições significativas para a área das Ciências Sociais Aplicadas.

A gestão em rede é o elo que permite integrar tanto a estrutura quanto a estratégia das empresas participantes da rede. Com isso, destaca-se que se uma rede de cooperação é entendida como uma nova forma organizacional, então sua eficácia dependerá, em grande parte, da competência de seu gerenciamento. Por isso, conhecer suas características, valores e formas expressadas por sua identidade, são fatores essenciais para criar esta competência (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Dentro do contexto de redes, Zaccarelli *et al.* (2008) chamam a atenção para as Redes de Negócios, que são caracterizadas pelo processo de fidelização das empresas que as tornam mais capazes de enfrentar a concorrência. Os autores listam dez fundamentos de vantagens competitivas das redes e que podem ser aplicadas aos APLs, a saber: 1) alavancagem na fidelização entre clientes e fornecedores; 2) compra de matéria-prima diretamente dos fornecedores; 3) amplitude dos negócios existentes, 4) especialização das organizações; 5) rapidez na substituição de empresas; 6) fluxos homogêneos e intensos; 7) inovações; 8)

aperfeiçoamento por meio das novas tecnologias; 9) investimentos, lucros e riscos compartilhados; e 10) estratégias grupais para competição como rede.

Gonçalves, Leite e Silva (2012) buscam esclarecer como se dão as novas formas de organização e estabelecem uma classificação dos diferentes arranjos empresariais que se distinguem das organizações constituídas por uma única empresa. Os autores, após terem confrontado os conceitos discutidos em diversos estudos, sugerem as seguintes definições para os diferentes arranjos empresariais:

- *Arranjos Produtivos Locais* são concentrações territoriais de agentes sociais, políticos e econômicos executando atividades econômicas específicas. Organizam-se através de vínculos de cooperação, interação, aprendizagem e dependência mútua. São voltadas para a fixação da capacitação inovadora, contribuindo para a melhora na competitividade, bem como no desenvolvimento sustentável de seus membros e no estímulo ao dinamismo da economia da região na qual o APL está inserido minimizando, assim, as diferenças intrarregionais e interregionais.

- *Clusters* são aglomerações geograficamente concentradas de organizações com atributos similares. Atuam no mesmo mercado final de forma direta ou indireta, com tendência à cooperação e ao compartilhamento de valores, de competências e de conhecimentos entre seus agentes em busca de superação da concorrência.

- *Redes de Empresas* são formas organizacionais constituídas pela interação de instituições independentes e dispersas geograficamente. Mantém relações de cooperação, às vezes constituído formalmente, compartilham tecnologias, conhecimentos, recursos, pessoas e informações, além de possuírem uma mesma estratégia e uma mesma forma de atuação. As redes de empresas objetivam melhorar sua competitividade ao lidar com ambiente de negócios, atualmente complexos.

- *Cooperativas* são indivíduos que se reúnem voluntariamente de forma organizada, com igualdade de direitos e objetivos comuns e que buscam desenvolver atividades econômicas a partir de uma instituição de propriedade coletiva gerenciada de forma democrática. Nelas podem haver a integração das empresas individuais de cada participante. Elas possuem particularidades na constituição legal, com a adoção de doutrinas e de princípios que são refletidos na estruturação, na delegação e no exercício de poder, portanto na forma como o processo decisório acontece.

- *Cadeias de Suprimentos* são redes de organizações que mantêm relações mútuas, atuando de forma a agregar valor a seus bens ou serviços. Elas envolvem as empresas fornecedoras de matéria-prima, os distribuidores, bem como os consumidores finais se constituindo em um fluxo de processos que acontece nos diversos estágios da cadeia de suprimentos, no qual o princípio básico da interação é a integração de dados e informações entre os agentes.

- *Cadeias Produtivas* são caracterizadas pelo fluxo de operações responsáveis pelas transformações dissociadas que acontecem desde a compra da matéria-prima até a comercialização do produto final. Cada componente da cadeia processa uma etapa das operações que podem estar fisicamente localizadas em regiões distintas.

- *Condomínios Industriais* são caracterizados por uma infraestrutura que se forma quando as empresas montadoras reúnem as principais empresas fornecedoras que abastecem a empresa diretamente na sua linha de montagem próximos a sua planta, no entanto elas não participam da montagem final do produto, que é uma atividade exclusiva da montadora.

- *Consórcios Modulares* são caracterizados pela terceirização total que ocorre entre uma montadora e um pequeno grupo de fornecedores, chamados de modulistas. Estes fornecedores se instalam dentro do local onde a própria montadora está instalada. No consórcio modular, os fornecedores são incumbidos de montar previamente o módulo e se responsabilizam pela montagem final do produto na linha de produção da montadora. O investimento em máquinas e equipamentos e o gerenciamento do módulo são de responsabilidade dos modulistas. A empresa montadora participa com sua marca, planta, faz a coordenação do consórcio e a inspeção final dos produtos. Neste caso, as relações de parcerias precisam ser fortes.

Fiol e Romanelli (2012) corroboram com a classificação de *clusters* apresentada por Gonçalves, Leite e Silva (2012), especificamente quando afirmam que *clusters* podem ser entendidos como o resultado de processos microsociais que promovem o surgimento de grupos que apresentam similaridades com organizações caracterizando, portanto, uma nova forma de organização.

Assim, APLs e *clusters* podem ser considerados como entidades constituídas por organizações segundo a lógica da teoria sistêmica, que teve como um de seus

formuladores Parsons (1960). A existência e o reconhecimento da natureza sistêmica dão-se pela presença de efeitos não atribuíveis às empresas consideradas isoladamente, tais como cultura de comunidade, cooperação, ações de integração organizacional e especializações, resultados inviáveis quando se consideram as partes de forma isolada (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O enfoque sistêmico parte do princípio de que as empresas estão abertas ao ambiente externo no qual estão inseridas, pois elas têm a necessidade de manter relações adequadas com o ambiente de forma a garantir sua sobrevivência (MORGAN, 1996). Assim sendo, em um ambiente de conectividade empresarial, as organizações interagem de forma interdependente e colaborativa buscando alcançar objetivos comuns em espaços comuns.

Com efeito, de acordo com a teoria sistêmica, um sistema é composto por partes independentes, ou seja, subsistemas e insere-se em conjuntos de sistemas que são os suprassistemas. Desta maneira, as organizações dão origem a supraorganizações quando estão agrupadas. Assim, quando Zaccarelli *et al.* (2008) definem *clusters* como entidades supraempresariais concebem-no, segundo uma perspectiva sistêmica, como uma supraorganização.

Entidade supraempresa se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a um determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 44).

Portanto, uma supraorganização caracteriza-se pela inter-relação ordenada de empresas, funcionando de forma sistêmica, constituindo, assim, um sistema com características próprias quando comparadas às empresas que atuam de forma isolada como se fosse uma única e grande empresa, gerando um suprassistema com características específicas, ou seja, com identidade única.

Conforme exposto nesta seção, *clusters* e APLs são tidos como novas formas de organização sendo utilizados frequentemente para designar concentrações de empresas. Todavia, estes termos são utilizados com frequência ao longo deste trabalho requerendo, portanto, a apresentação de conceitos, análises e discussões que visem explorar suas diversas concepções.

2.3 *Clusters* e Arranjos Produtivos Locais

A seguir são apresentadas as principais concepções para os termos *clusters* e APLs. São apresentadas também as teorias acerca de *clusters*, a forma com que a governança acontece nos APLs e a relação entre APLs e regionalidade que corroboram teoricamente para a conceituação de identidade regional, objeto desta investigação.

2.3.1 Significado de *cluster* e de arranjos produtivos locais

O termo *cluster* recebe concepções que variam em função da perspectiva teórica adotada pelos autores. Por isso, é importante a reflexão sobre os conceitos atribuídos ao termo, de forma a estabelecer um sistema conceitual adequado para o propósito desta investigação.

O significado original do termo *cluster* refere-se a uma quantidade de coisas crescendo ou reunidas juntas (MICHAELIS, 1996). A tradução do termo *cluster* de forma literal, do inglês para o português, é "grupo, magote, feixe, cacho, enxame, cardume" (COLLINS, 1987). Assim, o conceito pode ser utilizado no contexto empresarial como o agrupamento de empresas situadas em um mesmo espaço físico ou em uma região delimitada.

Todavia, Zaccarelli *et al.* (2008) não consideram como *cluster* um simples aglomerado de empresas. Os autores afirmam que *cluster* só existe, efetivamente, quando há interação entre as empresas que participam do aglomerado gerando, assim, um diferencial competitivo.

As obras seminais relacionadas à questão dos *clusters* são as de Porter (1990). Uma definição clássica de *cluster* é dada pelo autor:

Clusters são concentrações geográficas de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em indústrias relacionadas e instituições associadas (por exemplo, universidades, organismos de padronização e associações comerciais) em campos particulares, as quais competem, mas também cooperam (PORTER, 1990, p. 211).

Em seu trabalho datado de 1999, Porter ressalta o conceito de *cluster* e seus correlatos – distritos industriais, arranjos produtivos, redes e sistemas produtivos – não só como mecanismos de competição, mas também de cooperação. No entanto, é importante lembrar que Marshall, em 1890, já tinha desenvolvido trabalhos

mostrando as vantagens econômicas dos distritos industriais creditadas, além da cooperação econômica, a fatores imateriais como cultura e relações sociais locais.

Porter (1990) considera a influência dos agrupamentos de empresas e das instituições concentradas geograficamente sobre a competitividade e a produtividade delas em função da relação de proximidade de sua localização e de suas consequências indiretas, denominadas de extravasamentos. Os extravasamentos podem ser compreendidos enquanto vantagens competitivas locais, ou seja, as vantagens que as organizações podem obter ao se fixarem em um ambiente que facilita a expansão e o desenvolvimento do conhecimento, bem como a facilidade de acesso a ativos, a serviços complementares, à cooperação entre empresas, às instituições e ao poder público.

Talvez o conceito mais empregado para a análise de aglomerados produtivos, seja o chamado “Diamante de Porter” (Porter, 1990), que foi construído com base em estudos empíricos que o autor realizou em vários países. O conceito foca essencialmente em *clusters*, suas estratégias e competitividade. De forma analógica, o autor compara os atributos de um aglomerado aos quatro lados do diamante, que seriam: 1) condições dos fatores – recursos, habilidades, tecnologias, capital, etc.; 2) fatores referentes à demanda; 3) conexões que auxiliem as indústrias; e 4) estratégias empresariais, estruturais e de competição. Por conseguinte, as atividades econômicas são tidas como parte de uma concentração de atividades e de atores, em vez de serem vistas de forma isolada.

A teoria acerca dos aglomerados, elaborada por Porter (1999), estabelece uma ponte entre a teoria das redes e a competição. Nesse contexto, o aglomerado é um fenômeno que ocorre dentro de um território geográfico, no qual a proximidade entre as organizações resulta na construção de afinidades que contribuem para elevar a qualidade das interações.

Ainda de acordo com Porter (1999), as regiões também passam a ter importância nos estudos sobre a competitividade. Boisier (2001) igualmente ressalta esta importância ao encontrar no conceito de “competitividade sistêmica” um sentido fortemente territorializado, quando seus membros se organizam em função da proximidade de uma rede de serviços ao redor de um setor produtivo e de uma planta, disseminando seus conhecimentos e competências.

Concebe-se a ideia de que as empresas ao fazerem parte de redes de confiança, podem se beneficiar do compartilhamento de informações e

conhecimentos, particularmente tácitos, que não podem ser codificados, mas são simultaneamente ligados por laços de obrigação que regulam o comportamento. A confiança, por sua vez, reforçaria as relações mutuamente benéficas entre as empresas (GRANOVETTER, 2007).

Constata-se que a maioria das definições encontradas do conceito de *cluster* na literatura salienta o aspecto geográfico. Para Rosenfeld (1997), *clusters* são aglomerações de instituições que produzem sinergia em função da proximidade geográfica onde se encontram e da sua interdependência. Para Swann e Prevezer (1996), *clusters* são grupos de empresas que compõem um determinado setor industrial localizado em uma mesma área geográfica. Já para Altenburg e Meyer-Stamer (1999), *cluster* é uma concentração mensurável de empresas existentes em um território com perfil de especialização, no qual as interações são substanciais.

Já Hill e Brennan (2000) afirmam que *cluster* industrial competitivo são aglomerações de empresas competitivas situadas em uma determinada localidade geográfica, pertencentes a um mesmo segmento industrial com relacionamento comercial fechado com outras empresas da região, compartilhando recursos de forma a proporcionar a elas vantagens competitivas em relação a indústrias do mesmo segmento situadas em outros locais.

Por sua vez, Zaccarelli *et al.* (2008) apontam para o termo *clusters* de negócio. Os autores o definem como sendo a concentração de empresas geograficamente constituídas e pertencentes a uma mesma categoria de produtos ou mercado, em um arranjo no qual a competitividade de um grupo de empresas tem resultados superiores a de uma empresa que atua individualmente. Afirmam, ainda, que *clusters* de negócio são formados por alianças e concentrações geográficas constituindo um sistema único, com características próprias. Os autores consideram que

As empresas componentes de *clusters* de negócios desfrutam de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas, sendo que a fonte para essas potenciais vantagens não foi construída conscientemente por nenhum empreendedor ou estrategista (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 7).

Zaccarelli *et al.* (2008) listam onze fundamentos que seriam as fontes das vantagens competitivas dos *clusters*, a saber: 1) concentração geográfica; 2) amplitude da região de negócios; 3) especialização das empresas; 4) inexistência de privilégios entre seus componentes; 5) utilização de subprodutos como forma de

complementaridade dos negócios; 6) cooperação empresarial; 7) substituição seletiva de negócios; 8) equilíbrio tecnológico; 9) cultura dos habitantes adaptada ao *cluster*; 10) evolução tecnológica; e 11) estratégias de negócio voltadas ao *cluster*. Os autores destacam que os dois últimos fundamentos são inviáveis para *clusters* com perfil de auto-organização, pois demandam ações de governança.

Ainda, segundo os mesmos autores, um *cluster* completo inclui atributos como: 1) elevada concentração geográfica; 2) presença de diversas instituições de apoio e de empresas; 3) elevado nível de especificidade produtiva; 4) utilização de subprodutos ou materiais que tenham sido reciclados; 5) elevado nível de cooperação entre as instituições e intensa disputa; 6) equilíbrio tecnológico; e 7) adaptabilidade cultural da comunidade às atividades do aglomerado. Para os autores, um *cluster* é chamado de completo quando ele satisfaz estas condições, caso contrário é chamado de *cluster* em formação. No entanto, mesmo estando em formação, um *cluster* propicia vantagens competitivas a suas empresas em relação às empresas que estão fora dele. Assim, quanto mais formado estiver o *cluster*, mais contribuirá com suas empresas.

Como os *clusters* são numerosos e se diferem sob múltiplos aspectos, torna-se conveniente classificá-los. Uma das classificações é elaborada por Mytelka e Farinelli (2000), que apresentam três formatos de *clusters*, a saber: os informais, os organizados e os inovativos.

- *Clusters informais* são formados por MPMEs. Há uma baixa formação de seus empresários em gestão empresarial, baixa qualificação da mão de obra e baixo investimento em treinamento. São chamados de *clusters* de sobrevivência tendo como características um capital social bastante modesto, alto nível de desconfiança entre as empresas, forte concorrência e pouca inovação.

- *Clusters organizados* normalmente são formados por pequenas e médias empresas, cujas tecnologias aplicadas encontram-se em processo de crescimento e muito próximos à eficiência em equipamentos e em processos. Seus colaboradores recebem treinamento constante e sua capacidade de gerenciar tende a crescer com o tempo. Sua principal característica é a capacidade de coordenação. A formação das redes cooperativas direcionadas a proporcionar infraestrutura e serviços ao desenvolvimento das organizações com dificuldades comuns faz aumentar o potencial de aderência tecnológica e o tempo de respostas necessárias à adaptação do mercado.

- *Clusters inovativos* caracterizam-se pela alta capacidade de gerenciamento e elevado nível de especialização da mão de obra. São fortes em áreas em que a capacidade de inovação é fundamental para seu desenvolvimento. Possuem facilidade de atuação no mercado externo e um alto nível de confiança e de colaboração entre os atores, o que faz com que esse tipo de *cluster* tenha uma dinâmica diferente das demais modalidades. Eles são típicos de países centrais.

Para Noronha e Turchi (2005), *cluster* também pode ser entendido como Arranjo Produtivo Local (APL), concepção adotada nesta investigação. Segundo os autores, a característica principal dos conceitos está na especificidade da produção e na delimitação espacial. Desta forma, qualquer concentração de um tipo específico de produção ou serviço, seja em um município, em uma região, em um bairro ou até mesmo em uma rua pode ser considerado um APL.

Para Cassiolato e Lastres (2003, p. 27), os APLs podem ser considerados como

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Outra concepção, adotada nesta investigação como sinônimo de APL, é o termo “polo”, utilizada com frequência pelos atores investigados para designar um aglomerado de empresas que atuam em um segmento industrial específico situada em um mesmo espaço geográfico com forte atuação econômica e social.

Assim, observa-se que o fator território permeia a proposta desta investigação conduzindo a busca de contribuições teóricas acerca do conceito de localização que sejam adequados ao propósito deste trabalho.

2.3.2 Teorias clássicas acerca dos *clusters*

Desta forma, encontram-se na literatura quatro teorias referentes à localização. Embora seus autores as tenham definido como *clusters* seus conceitos podem ser aplicados a Arranjos Produtivos Locais, conforme concepção de Noronha

e Turchi (2005), a saber: 1) Teoria da Localização Industrial; 2) Teoria dos Lugares Centrais; 3) Teoria do Equilíbrio Espacial Geral; e 4) Teoria da Localização e Economia Espacial. A seguir, são apresentados a essência conceitual de cada teoria e sua aplicação aos APLs.

A primeira teoria tem sua origem nos trabalhos desenvolvidos por Weber (1909). A teoria da "Localização Industrial" baseia-se no fato de que as organizações buscam se instalar em lugares nos quais possam ter condições para alcançar melhores lucros. Como aglomerações industriais, os APLs concentram não só as indústrias que atuam de forma direta na produção de bens, mas, também, todos os recursos e fontes de apoio que as empresas possam necessitar para se desenvolver, melhorar sua *performance* e obter, possivelmente, melhora nos resultados econômicos através da otimização do uso de recursos.

A segunda teoria tem origem nos trabalhos de Christaller (1966). A teoria dos "Lugares Centrais" tem como objetivo principal explicar a organização espacial das povoações e das áreas de influência em particular a sua localização relativa e sua dimensão. Por esta teoria, quanto maior o nível de especialização de uma organização menores serão os lugares nos quais a organização estará presente quantitativamente. Há uma convergência de recursos comuns, de instituições e de ações no entorno desta referência, fazendo deste local um lugar central, onde a atividade econômica acontece através da organização espacial da população. Desta forma, há certa hierarquização urbana do centro ou lugar central para a periferia a partir de diversos fatores que aumentam a demanda por bens e serviços. Todos APLs estudados possuem o que os atores chamam de cidade-polo que funciona como um lugar central onde as ações acontecem em função deste centro.

A terceira teoria tem origem nos trabalhos de Lösch (1940). A teoria do "Equilíbrio Espacial Geral" se caracteriza pela concentração de empresas em áreas de mercados diferentes, não ocorrendo concorrência direta entre elas. Existem nos APLs empresas com atividades comuns e concorrentes, no entanto há uma rede de empresas de segmentos diferentes que servem de apoio ao setor, mantendo relação de complementaridade em processos ou serviços.

A quarta teoria tem origem nos trabalhos de Isard (1956). Para a teoria da "Localização e Economia Espacial", existem locais adequados para a instalação das empresas, com destaque para a articulação política que viabilize a atividade. Como citado na primeira teoria, nos APLs investigados há uma série de recursos e ações

que compartilhados que incentivam a escolha para a instalação de empresas como, por exemplo, a existência de políticas públicas que fomentam os APLs a fim de atrair novas empresas para a região.

As teorias da localização confirmam a importância do fator localização na escolha do local para a instalação das empresas. O agrupamento traz vantagens para as instituições locais e ao mesmo tempo edifica uma personalidade regional enquanto grupo. Assim, os APLs atuam como instituições com personalidade própria podendo ser conduzidos por algum tipo de governança.

2.3.3 Governança em Arranjos Produtivos Locais

O termo governança tem um qualificativo que remete em geral à governança em empresas, na qual a gestão está associada à atuação de um conselho administrativo como acontece em organizações de maior porte. Neste sentido, o conselho administrativo exerce uma função corporativa definida, tendo como funções principais a indicação e o controle de desempenho do corpo executivo da empresa (TELLES, 2008).

No entanto, a concepção de governança vem se ampliando, sobretudo em função de novas formulações teóricas. Assim, encontram-se diferentes concepções para o mesmo termo, dependendo da abordagem que está sendo utilizada. Cornforth (2003) cita seis perspectivas teóricas para o termo governança: a teoria dos *stakeholders*, a teoria da agência, a perspectiva democrática, a teoria da dependência de recursos, a teoria do *stewardship* – teoria da parceria – e a teoria da hegemonia gerencial.

Dentre as teorias citadas por Cornforth (2003), as que mais se aproximam da prática da governança em APLs são a perspectiva democrática – estabelecimento de práticas que visem representar o interesse de um ou mais grupos que fazem parte de uma organização - e a teoria dos *stakeholders* – práticas que levem a organização a responder aos interesses dos vários atores e não somente de um.

Assim, a conceituação de governança ganha contornos diferentes de acordo com o campo em que é empregado. Nos APLs o conceito tem um significado especial, uma vez que os APLs são construídos baseados na confiança entre os atores e no compartilhamento de recursos em torno de objetivos comuns. As relações necessitam de mecanismos de coordenação adequados, ou seja, de

governança que viabiliza a interação não só interfirmas, mas que envolve todos os atores que possam interferir e viabilizar vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Telles (2008), a governança nas supraempresas, que Zacarelli *et al.* (2008) chama de supraorganização, tem uma atuação tática, fundamentalmente discreta, porém com foco na competitividade e nos resultados dos negócios ao qual se associa, ou seja, ela não se limita a uma perspectiva organizacional, mas compreende o conjunto dos negócios que compõem o agrupamento. Sua ação compreende a consideração, a influência e a monitorização das diferentes empresas membras de um sistema de supraempresas.

Segundo Schmitz e Nadvi (1999), uma governança adequada para aglomerados industriais deve estar relacionada aos princípios de cooperação, diálogo, transparência, compreensão e ajuda mútua, ou seja, aos mecanismos que, quando estão aliados, resultam em eficiência coletiva.

A importância da governança em APL é destacada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC) quando cita duas características principais que os APLs precisam contemplar: 1) ter volume significativo de organizações no território e pessoas que atuem ao redor de uma atividade produtiva específica; e 2) ter compartilhamento de experiências reconhecidas de cooperação e algum tipo de governança, podendo incluir empresas de todos os tamanhos. Estas definições são usualmente utilizadas na formulação de políticas públicas (OBAPL, 2015).

Goedert (2005, p. 23) indica a importância da governança para o desenvolvimento regional quando descreve o conceito aplicado em um território.

[...] o conceito de governança pode ser entendido como um marco de ação para a política regional, que visa à integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e a sinergia das ações executadas em um dado território. É constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente, mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativas entre os setores público e privado, mecanismos coletivos de decisões a respeito das inversões e instrumentos de políticas de diferentes áreas promotoras do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional.

Um importante elemento a ser discutido refere-se à forma com que a governança é coordenada em APLs, uma vez nem sempre existe uma referência institucional formal. Suzigan *et al.* (2004) afirmam que a governança pode ser coordenada, a saber: a) pelo setor público, através de políticas de incentivo ao desenvolvimento e à competitividade das organizações locais; assistência e

incentivo aos empresários aglomerados; criação de centrais que visam a formação profissional e a capacitação da mão de obra; criação de centrais de prestação de serviços com uso da tecnologia e agências governamentais de desenvolvimento; e b) pela governança privada, destacando-se a ação das associações de classe e os agentes de desenvolvimento local privados.

Nos estudos sobre *clusters*, encontram-se diversas definições do conceito de governança. Para Zaccarelli *et al.* (2008), a governança pode ser entendida como o exercício de influência estratégica de entidades supraempresariais voltado para a vitalidade do agrupamento, portanto é caracterizada pela natureza relacional dos agentes.

Suzigan *et al.* (2007) entendem governança em APLs como a capacidade de coordenação ou mesmo de comando que certos agentes possuem nas inter-relações tecnológicas, de produção e comerciais, entre outras, de forma a interferir no seu desenvolvimento.

Por sua vez, Lastres e Cassiolato (2005) definem o termo governança como: a) processo de tomada de decisão feita com base no desmembramento de poder entre os governantes e os governados, e na descentralização da autoridade nas ações de governar, além de parceria entre poderes público e privado; e b) gerenciamento das relações, elaboração de formas de controle e criação de mecanismos que possam coordenar as ações entre os atores sociais. Assim, pode-se concluir que a governança em APLs é composta por regulamentos, convenções culturais e instituições que regem a relação entre os diversos agentes sociais que influenciam diretamente na sua dinâmica.

Como apresentado, a governança em APLs é baseada na confiança entre os atores, no compartilhamento de recursos e na efetiva cooperação dos agentes locais. Assim, pode-se falar de regionalidade, pois vincula-se com a reorganização do estado local a partir de novas formas de parceria que emergem para guiar e promover, de forma coordenada, o desenvolvimento de recursos locais (GIL, OLIVA, GASPAR, 2008).

2.3.4 Arranjos produtivos locais e regionalidade

A regionalidade é constituída pela consciência coletiva que une os agentes de uma determinada região em função de sua cultura, sentimentos e problemas,

tornando possível um esforço solidário guiado para promover desenvolvimento local (GIL, KLINK, SANTOS, 2004). Sua base está no conceito sócio-construtivista de região.

O termo região é utilizado para designar determinada porção da superfície terrestre que por algum critério difere de outra (Corrêa, 1997). Apesar de seu uso ser tão frequente, o conceito de região é objeto de controvérsia e tem sido utilizado com significados distintos ao longo do tempo. Durante muito tempo, seu uso era quase que exclusivo dos geógrafos, contudo o conceito passou a ser usado por demógrafos, historiadores, economistas, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos e urbanistas, que conferem a ele significado conforme o objeto das disciplinas à qual se vinculam.

Desta forma, as regiões não podem mais ser vistas como entidades essencialmente geográficas. Sua compreensão passa a requerer elementos de ordem econômica, política, social, cultural e, até mesmo, psicológica posto que as regiões podem ser entendidas até mesmo como representações mentais. Com efeito, segundo novas concepções, a região não se define apenas por uma homogeneidade de condições naturais. Ela é mais do que isso. Ela é um fato histórico e cultural, um espaço sentido e vivido pelos seus habitantes. Não é apenas a condição de uniformidade do espaço que a define, mas, acima de tudo, a consciência coletiva desse espaço. Assim, a região passa a ser vista como uma totalidade humano-espacial (GIL; OLIVA; SILVA, 2009).

De acordo com essas concepções, as regiões não se caracterizam apenas pela homogeneidade do espaço, mas, sobretudo, pela consciência coletiva de seus habitantes (FRÉMONT, 1980), fazendo-se necessária a utilização de uma fundamentação teórica apropriada de ordem sociológica, antropológica e mesmo psicológica. Nesse sentido, uma importante contribuição é fornecida pelo social-construtivismo, cujo principal fundamento é a construção social da realidade. O social-construtivismo é o resultado de um processo social que constrói a consciência de fatos objetivos com base em elementos subjetivos, tais como sentimentos, significados linguísticos, crenças religiosas, aspirações, normas morais, preconceitos e valores culturais (GIL; OLIVA; SILVA, 2009).

De acordo com as concepções fornecidas pelo social-construtivismo, as regiões são construídas socialmente, pois surgem da redefinição de normas e de identidades dos governantes, grupos cívicos e empresas. Elas seriam formadas por

percepções coletivas de identidades e significados. A visão construtivista rejeita a concepção estática de região, pois a considera como uma estrutura cognitiva em mudança (GIL; OLIVA; SILVA, 2009). Isto é importante, pois constrói uma consciência regional dinâmica que busca se adaptar às novas exigências sociais.

Paasi (2000), afirma que a consciência regional proporcionada pela regionalidade é permeada pelo processo de construção histórica que consolida a existência de uma identidade regional levando em conta tanto a base física e material da região quanto a esfera mental de seus atores.

2.4 Identidade regional

A identidade regional, conforme acentua Paasi (2000), é característica distintiva de uma região efetivamente consolidada. Somente quando os atores regionais se mostram conscientes da sua existência e de pertencerem a ela é que se pode efetivamente falar em região. Do ponto de vista construtivista, é graças à existência da identidade que uma região se distingue de outra. Assim, torna-se necessário enfatizar o conceito de identidade regional nos estudos referentes a Arranjos Produtivos Locais.

A origem da palavra “identidade” encontra-se no Latim *identitas*, que significa “a mesma coisa”, de “idem”, que significa “o mesmo” (HOUAISS, 2001). Este conceito foi utilizado inicialmente no campo da Psicologia para designar aquele conjunto estável de características físicas, psicológicas, morais, sociais e culturais que fazem com que cada pessoa seja diferente de outras, portanto a torna única. É graças à identidade pessoal que a pessoa pode definir-se, conhecer-se, fazer-se conhecer e os outros podem defini-la, situá-la e reconhecê-la (TAP, 1979).

O conceito de identidade pessoal deriva do conceito de identidade social, que se tornou conhecido graças aos trabalhos de Tajfel *et al.* (1971) elaborados com o propósito de explicar as bases psicológicas da discriminação entre grupos. Esses estudos deram origem à Teoria da Identidade Social, segundo a qual as pessoas tendem a se definir de acordo com sua participação no grupo a que pertencem e a avaliar positivamente esse grupo em relação a outros grupos. O principal fundamento da teoria é a consciência de pertença das pessoas a um grupo e ao significado emocional e de valores dessa pertença. De fato, é uma tendência natural

reunir em categorias ou grupos os objetos, os eventos e as pessoas em função das suas semelhanças comportamentais, psíquicas ou físicas.

De acordo com a Teoria da Identidade Social, são três os processos cognitivos utilizados para decidir se alguém faz parte do grupo interno – *in group* – e do grupo externo – *out group*:

- *Categorização social*. Processo de decisão a que grupo as pessoas pertencem. Consiste num processo de colocação de pessoas em categorias que contribui para simplificar a compreensão do mundo e estruturar as relações sociais.
- *Identificação social*. Processo pelo qual as pessoas se associam a determinados grupos. A identificação ocorre quando a pessoa passa a assumir dentro do grupo as normas e as atitudes adotadas pelos outros membros.
- *Comparação social*. Processo de avaliação do grupo interno e comparação com grupos similares. Graças à comparação com os outros que as pessoas adquirem autoestima, principalmente quando a percepção é a de que o grupo interno é melhor do que o grupo externo.

A saber, são essas suposições que sustentam os princípios gerais da teoria:

1) As pessoas atuam com o propósito de manter uma identidade social positiva; 2) A identidade social positiva é baseada na comparação favorável entre os grupos a que a pessoa pertence – *in groups* – e os grupos aos quais ela não pertence – *out groups*; e 3) Quando a identidade social é insatisfatória, as pessoas tendem a deixar seus grupos e se juntar a outros grupos que lhes pareçam melhores ou a tornar os seus atuais mais satisfatórios (TAJFEL; TURNER, 1979).

Do conceito de identidade social derivou o de identidade organizacional, graças aos trabalhos de Albert e Whetten (1985). Segundo os autores, a identidade organizacional corresponde às características que seus membros acreditam serem centrais, duradoras e distintivas em relação a outras organizações. Conforme Elsbach e Kramer (1996), estas características compreendem tudo aquilo que reflete os atributos centrais e distintivos de uma organização, incluindo seus valores, cultura organizacional, formas de atuação e produtos. Já Hatch e Schultz (1997) consideram identidade organizacional como aquilo que é disseminado na

organização acerca do que seus membros percebem, sentem e pensam sobre a sua organização.

Assim, a identidade organizacional pode ser entendida como uma consciência coletiva, isto é, um entendimento comumente compartilhado dos valores distintivos e das características da organização.

Ashforth e Mael (1989) consideram a identidade organizacional uma forma específica de identificação social pela qual o indivíduo define a si mesmo em termos de sua inclusão em uma organização particular. Portanto, a identificação organizacional corresponde à percepção individual de pertencimento à organização. Segundo os autores, as organizações são compostas por pessoas e grupos com identidades e características específicas. No entanto, como ambiente social, elas influenciam na formação da identidade dos indivíduos e dos grupos e, ao mesmo tempo, é influenciada pelas características e identidade dos grupos e pessoas que a compõem.

Para Ashforth, Harrison e Corley (2008), a identificação organizacional é importante para definir a autoidentidade, já que ela possibilita às pessoas definirem-se a si mesmas e a conferir sentido a seu lugar no mundo. É comum pessoas que se sentem pertencentes a uma determinada organização indicarem essa condição de pertencimento no estabelecimento de novos contatos sociais. Além disso, existe uma necessidade humana essencial de se sentir parte de um grupo maior.

Assim, ao identificar-se com uma organização, a pessoa satisfaz essa necessidade, pois a identidade organizacional associa-se a certo número de resultados organizacionais significativos, como a satisfação do empregado, seu desempenho e retenção. Portanto, há uma relação entre identidade organizacional e outros comportamentos organizacionais, como liderança, percepções de justiça e o próprio significado do trabalho. Dessa forma, quando os empregados se identificam com a organização, suas práticas e seus valores passam a ser percebidos como mais originais, distintos e positivos em relação às demais organizações. Por sua vez, percepções cada vez mais positivas tendem a conduzir a altos níveis de comprometimento dos empregados, de lealdade às organizações e a sua cultura.

Simon (2009) traz reflexões importantes para o contexto de identificação organizacional. O autor busca, ao observar o comportamento nas organizações, novas formas de motivação para os indivíduos dentro das organizações e encontra estas motivações no processo de identificação organizacional. Desta forma, os

funcionários sentem orgulhos de seu trabalho e são leais à empresa. Segundo o autor, a identificação leva os membros da organização a tomarem decisões como membros totalmente pertencentes a ela, de acordo com os objetivos da organização. Isto quer dizer que, ao tomar decisões, os funcionários as validam em função dos objetivos da empresa em detrimento, muitas vezes, de seus próprios interesses, o que significa que os funcionários agem de forma altruísta para com a empresa.

Simon (2009) afirma, ainda, que os modelos de seleção natural não necessariamente excluem a possibilidade de as pessoas se sentirem motivadas pela lealdade à organização. Assim, o altruísmo não pode ser descartado, mas deve ser esperado. Seu argumento fica em torno de um traço do comportamento humano que ele chama de docilidade. Para o autor, a produtividade, a eficiência e o lucro – se for o caso – das organizações dependem muito menos da motivação egoísta que se possa ter pelo lucro do que da identidade organizacional.

Para Albert (1998), o indivíduo, quando se identifica com a organização, pode concebê-la como sendo uma extensão do seu *self*, pois ao buscar responder “quem sou eu? ”, analisará suas respostas de forma que possa entender a realidade que vivencia através de suas experiências e ações no campo social. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) afirmam que os indivíduos fazem uso das características da organização para traçar a definição da sua própria identidade quando estes vínculos são fortes.

A identidade organizacional se fundamenta no caráter interpretativo compartilhado dos integrantes da organização, possibilitando a compreensão da relação entre mudança organizacional e cultura, uma vez que os elementos simbólicos e cognitivos permeiam a relação e a construção de sentido entre os agentes envolvidos (NOGUEIRA; MACHADO, 2003). Assim, Hatch e Schultz (1997, p. 357) definem identidade organizacional como

O que é disseminado na organização sobre o que os membros percebem, sentem e pensam sobre a sua organização. É assumido para ser coletivo, um entendimento comumente compartilhado dos valores distintivos e das características da organização.

Desta forma, as autoras compreendem que a identidade organizacional se fundamenta nos significados e na relação simbólica das organizações alicerçadas na sua própria cultura. Para elas, os significados e os símbolos contribuem para a manutenção e para o desenvolvimento da identidade organizacional.

Assim, é possível afirmar que, além de contribuir para que se entenda como são as organizações, a identidade organizacional colabora na compreensão de como é o comportamento da organização, bem como de seus membros, além da compreensão de como o compartilhamento dos conhecimentos impactam suas ações (RAVASI; REKOM, 2003).

A identidade organizacional não deve ser tratada como “coisa”, segundo Ravasi e Rekom (2003), mas como “processo”. Hatch e Schultz (1997) corroboram com os autores ao afirmarem que a identidade organizacional é fruto da interação que acontece entre os agentes organizacionais, de forma que o termo “quem nós somos” reflita em “o que nós estamos fazendo”, uma vez que a cultura da organização é vista também no contexto simbólico no qual a identidade organizacional se constitui.

Admite-se que é possível pensar em identidade organizacional quando se pensa em APLs, já que podem ser considerados como grupos relativamente duradouros deliberadamente organizados em torno de um conjunto de regras com o propósito explícito de alcançar determinados objetivos. Mas como os APLs são constituídos por entidades concentradas em determinado espaço geográfico ou região, há que se tratar também de identidade regional.

A identidade regional passou a ser utilizada, conceitualmente, no âmbito dos estudos regionais no final do século XX, quando se definiram perspectivas geográficas que veem a região como sendo construída socialmente. Da mesma forma que a identidade social, a identidade regional se refere ao reconhecimento de pertença das pessoas a uma determinada região e seu significado, tanto emocional quanto aos valores envolvidos, precisam ser conhecidos.

Segundo Sedlacek, Kurka e Maier (2009), a origem do conceito de identidade regional vincula-se à Geografia Humana e ao Desenvolvimento Regional. Os autores afirmam que menção especial deve ser dada aos geógrafos alemães que nas décadas de 1980 e 1990 desenvolveram um quadro de referência conceitual sobre o tema tendo como base os trabalhos de Blotevogel *et al.* (1989), Derenbach (1988), Ipsen (1993) e Weichart (1990). Esses autores discutem o termo em estreita ligação com a consciência regional. Contudo, foi o geógrafo finlandês, Anssi Paasi, quem mais contribuiu para a difusão do conceito ao vincular o processo de institucionalização de uma região a sua identidade regional.

Com efeito, Paasi (2000) identifica que o processo de constituição de uma região se dá em quatro etapas sucessivas: 1) definição do formato ou abrangência do território onde a região se localiza; 2) constituição da imagem simbólica e conceitual da região; 3) crescimento de instituições presentes na região e a incorporação efetiva da região às diversas práticas e maneiras da comunidade se organizar; e 4) concepção sistêmica da região, com papéis administrativamente definidos, que se vincula à consciência regional da sociedade local. O autor afirma que é na quarta etapa que a existência da identidade regional se consolida, tanto na questão física e material da região quanto na esfera mental, através da fixação de uma imagem da região em seus membros e entre os habitantes de outras regiões.

A contribuição de Paasi (1991) é significativa para as pesquisas sobre *clusters* e, conseqüentemente, para os APLs. Segundo o autor, estas organizações são entidades que se aglomeram num determinado espaço geográfico e se tornam reais apenas quando são percebidas pelos agentes sociais. Portanto, o conceito de identidade regional auxilia na compreensão do significado que os APLs assumem para os agentes sociais. No entanto, no trabalho de 1991, o autor faz uma distinção entre a identidade da região e a identidade regional.

Para Paasi (1991) a *Identidade da região* diz respeito tanto a sua descrição empírica quanto a sua imagem. A imagem da região pode ser subdividida em interna e externa. A imagem interna depende da identificação das pessoas com a região, embora ela abranja principalmente elementos descritivos, portanto podendo ser definida como a percepção interna da região. A imagem externa refere-se a como indivíduos que não pertencem à região a percebem. Por outro lado, a caracterização empírica abrange a economia da região, sua sociedade e seu meio ambiente. Dessa forma, uma região pode ser considerada como a soma de relações funcionais e interações sociais sem fronteiras exatas.

Já a *Identidade regional* refere-se à relação que seus habitantes estabelecem com a região. É a consciência regional de seus atores e funciona como marco de uma determinada região, implicando numa relação específica dos atores com ela. Seus habitantes sentem-se orgulhosos de fazer parte dela e têm com ela forte ligação territorial (PAASI, 1991).

Segundo Keating (1998), a identidade regional se apresenta através de três dimensões distintas: a dimensão cognitiva, a dimensão afetiva e a dimensão conativa, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões teóricas para identidade regional

Dimensão	Descrição
Cognitiva	Refere-se à consciência de existência da região por parte de seus atores. É todo conhecimento apreendido por eles ao longo do tempo. É tudo aquilo que os atores sabem a respeito da região e que a distingue das demais regiões. É o reconhecimento de fatores que personificam e caracterizam a região.
Afetiva	Refere-se aos sentimentos, às emoções pessoais que os habitantes demonstram sentir em relação à região em que atuam. É o sentimento de pertença do ator à região.
Conativa	Corresponde à disposição dos habitantes em se mobilizar em prol do desenvolvimento da região em que atuam.

Fonte: Adaptado de Keating (1998).

Haesbert (2010) afirma que a consciência regional envolve a identificação dos seus membros com sua região, tanto fora ou mesmo dentro dela, uma vez que participam na sua construção através de atores sociais, instituições e organizações.

Wardhaugh (2001) ressalta que a consciência regional dos atores emerge do resultado das imagens dominantes que surgem da sociedade ao longo do tempo de forma a expressar sua identidade regional. A identidade forma-se através do compartilhamento das vivências e pela manipulação das experiências na memória.

Bandeira (1999) assinala que o processo de institucionalização, se bem coordenado, pode elevar o grau de consciência regional dos membros que habitam essas áreas, fazendo os mais tendenciosos a cooperar na defesa dos interesses da região. O autor afirma que a identidade regional é construída historicamente e resulta de processos sociais, políticos e culturais. Isto faz com que as pessoas, que fazem parte do território, ratifiquem sua percepção de que existem afinidades e interesses em comuns. Para o autor,

A prática reiterada da participação de membros dos diferentes segmentos da comunidade na discussão, formulação, implementação e avaliação de ações de interesse da região pode contribuir, sem dúvida, para fortalecer essa percepção, ajudando a consolidar a identidade regional. Sem essa identidade, uma região constitui-se apenas no resultado de uma segmentação arbitrária do território, não podendo ser considerada um verdadeiro ente social. Caso se trabalhe com áreas que não possam ser encaradas como entes sociais, perde-se também grande parte do significado, do conteúdo e da eficácia das ações de planejamento regional (BANDEIRA, 1999, p. 29).

Como registrou Boisier (1995, p. 47-48)

A planificação do desenvolvimento regional é, antes de mais nada, uma atividade societária, visto ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado, evidentemente, por razões várias e

conhecidas, e a própria região, enquanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade, enfim, locacionalmente específica e diferenciada. Sem a participação da região como um verdadeiro ente social, o planejamento regional consiste apenas – como mostra a experiência histórica – em um procedimento de cima para baixo para distribuir recursos, financeiros ou não, entre espaços erroneamente chamados de regiões.

Bandeira (1999) afirma que a existência de uma identidade regional também é importante para que se incentive a competitividade regional, uma vez que facilita a formação de consensos básicos entre os agentes sociais em função de suas vantagens comparativas particulares. Millán Constaín (1994, p. 38) afirma que uma região competitiva pode ser caracterizada por

[...] uma integração social adequada, ou seja, a integração, a identidade e o compromisso convergente dos atores básicos do desenvolvimento regional, em função de objetivos possíveis de serem alcançados, são explicitados em uma estratégia coerente de desenvolvimento regional, esteja ou não escrita em um Plano-livro.

Como disse Bandeira (1999), o compromisso convergente dos atores é significativo para o desenvolvimento regional. Os atores são os articuladores sociais responsáveis pela operacionalização dos processos no APL.

Assim, conclui-se com a revisão da literatura que o APL é um fenômeno que contribui de forma eletiva para o desenvolvimento local, que pode ser considerado como uma nova forma de organização, que seu conceito é semelhante ao conceito de *clusters* e que o estudo identidade regional é uma das formas de se analisar este fenômeno. Conclui-se ainda que este estudo está alicerçado na teoria da identidade social, na teoria da identidade organizacional e nas teorias da localização. A concepção sócio-construtivista dos APLs é uma das vertentes adotadas neste trabalho, pois leva em conta a subjetividade dos atores na construção do aglomerado e na consolidação dos arranjos produtivos. A seguir será apresentado o método adotado para conduzir este processo de investigação.

3 Método

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta investigação se caracteriza como um estudo de caso coletivo de caráter instrumental. De acordo com a tipologia de Stake (2005), neste tipo de pesquisa, o pesquisador não se concentra em vários casos como forma de investigar um fenômeno. Todavia, trata-se de um estudo de caso instrumental, visto que o pesquisador não tem interesse nos casos em si, mas almeja a ampliação do conhecimento sobre o assunto. Portanto, trata-se de um delineamento adequado aos propósitos da pesquisa, já que possibilita, mediante exploração de similaridades e diferenças entre os casos, buscar explanação acerca do fenômeno referente à identidade regional.

3.2 Unidades de análise

Constituem unidades de análise seis Arranjos Produtivos Locais situados na microrregião de Divinópolis localizados na região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais, a saber: confecções, calçados, fundição, fogos de artifícios, móveis e cerâmica. A identidade regional investigada refere-se ao espaço geográfico ocupado por cada APL individualmente.

3.3 Seleção da amostra

Para a seleção dos casos foi utilizado o método de amostragem intencional. É importante ressaltar que o estudo não tem como propósito generalizar os resultados para o universo constituído. Assim, adotou-se como critério de seleção dos casos a variação máxima. Este tipo de amostragem enfatiza as variações que podem ser identificadas em função das características significativas para a pesquisa, tais como:

extensão geográfica do APL, antiguidade, setor econômico, nível de especialização produtiva etc. (PATTON, 1990).

Tendo em vista a adoção deste critério e a delimitação espacial do estudo, foram definidos como integrantes do universo de pesquisa todos os APLs localizados na microrregião geográfica de Divinópolis no estado de Minas Gerais.

Os motivos que levaram a escolha da microrregião de Divinópolis foram: 1) facilidade de acesso às informações, aos atores e às instituições de apoio aos APLs; 2) grande concentração de APLs em uma microrregião englobando onze cidades, das quais seis são cidades-polo; e 3) impacto econômico e social que os APLs trazem para a microrregião, a região, o estado e, em alguns casos, em âmbito mundial.

A caracterização das regiões como APLs foi feita com base na relação de APLs definidas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC), através do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), que catalogou 667 APLs no Brasil (OBAPL, 2016).

O GTP APL foi criado com o objetivo de implementar ações do governo federal visando apoiar o desenvolvimento dos APLs no Brasil. Ele foi instituído pelas Portarias Interministerial nº 200, de 02/08/2004 e nº 331, de 24/10/2005. O grupo envolve 33 instituições. O MDIC coordena o grupo através da Coordenação-Geral de Arranjos Produtivos Locais, ligado ao Departamento de Competitividade Industrial do ministério. O GTP APL elabora e propõe diretrizes gerais para que o governo federal atue de forma coordenada no apoio aos APLs situados no território brasileiro (OBAPL, 2016).

3.4 Coleta de dados

Os dados foram obtidos mediante múltiplas fontes de evidência: entrevistas, observações e análise de documentos da literatura técnica e não técnica, conforme descrito na sequência.

3.4.1 Documentação

A análise de documentos foi feita através do exame da documentação técnica constituída por livros, artigos em periódicos, anais de congressos, capítulos de livros

e trabalhos teóricos característicos do setor pesquisado. Os textos deram apoio ao processo de investigação.

Outro tipo de documentação analisada foi a não técnica que foi constituída por memorandos, catálogos, relatórios técnicos, manuais, *slides* de apresentações de reuniões e palestras, revistas especializadas, notícias de jornais, informações eletrônicas e legislações sobre APLs. Os documentos foram utilizados como fonte complementar aos dados obtidos por meio das entrevistas.

3.4.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com atores sociais relevantes nos APLs investigados. Ao todo foram feitas 73 entrevistas nos 6 APLs. Após a aplicação do método da Análise Temática, encontraram-se 1.817 códigos que resultaram em 32 categorias temáticas.

Inicialmente foram feitas entrevistas com gestores de instituições de apoio aos APLs para explorar informações gerais sobre o setor, levantar dados sobre o objeto de pesquisa e identificar os atores potenciais a serem entrevistados. Os gestores pesquisados pertencem às instituições Fiemg, Senai, Sebrae, sindicatos e associações de classe. Dentre os agentes relevantes identificados com base nas entrevistas estão empresários, ex-empresários, operários, gestores, presidentes de associações e de sindicatos, e demais lideranças locais.

As entrevistas foram conduzidas sob a forma focalizada, já que se definiu uma pauta mínima a ser explorada, com vistas a possibilitar que os atores se manifestassem de forma espontânea, com bastante flexibilidade, mas sem que se perdesse o foco da investigação. Para cada entrevistado foram esclarecidos os objetivos da pesquisa, sua origem, interesses e importância. Garantiu-se o anonimato e foi apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A), que foi assinado pelos entrevistados.

Embora sem a definição prévia de uma pauta, a entrevista foi guiada pelas questões de pesquisa indicadas na introdução desta tese. No entanto, considere-se que as questões foram propostas não aos atores, mas ao pesquisador, funcionando basicamente como lembretes para estimular os atores a falar acerca dos assuntos relacionados aos objetivos da pesquisa. As questões serviram, segundo a proposta de Yin (2005), como pontos de referência para a coleta dos dados (Apêndice B).

Todas as entrevistas foram previamente agendadas e ocorreram de forma presencial. Todas as entrevistas foram gravadas após a autorização dos entrevistados.

3.4.3 Observação direta

O procedimento de observação direta para este estudo também foi utilizado. As observações referem-se tanto ao cenário no qual se insere o fenômeno e às situações sociais de interesse da investigação, tais como: reuniões de grupos, palestras e observações locais diversas. O objetivo da observação direta foi o de buscar informações que remetam a atos, atividades, significados, participação e relacionamentos que ocorrem no APL.

As observações foram feitas da seguinte forma: 1) assistindo às reuniões dos gestores nos sindicatos e associações; 2) assistindo palestras direcionadas aos atores do APL; 3) visitando as fábricas de forma a conhecer os processos produtivos; e 4) observando conversas informais com moradores e trabalhadores. Nas observações, buscou-se observar detalhes específicos relacionados aos atores como, por exemplo, as manifestações emocionais e comportamentais deles durante as entrevistas, os aspectos visuais das cidades e dos estabelecimentos e as formas de interação entre os atores. Para otimizar o processo de observação, recorreu-se à elaboração de notas de campo e a memorandos.

3.5 Procedimentos de análise e interpretação dos dados

Adotou-se a Análise Temática como modelo para conduzir os processos de análise e interpretação dos dados. A Análise Temática é considerada uma abordagem adequada para compreender os significados explícitos e também os implícitos contidos em dados textuais. Seus fundamentos derivam da teoria fundamentada, pois engloba elementos fenomenológicos (GUEST *et al.*, 2012) que atendem aos objetivos desta investigação.

A utilização da análise temática vem sendo amplamente discutida como estratégia adequada para a análise e a interpretação de dados qualitativos (BOYATZIS, 1998; BRAUN; CLARKE, 2006; GUEST *et al.*, 2012; JOFFE; YARDLEY, 2004). Para Braun e Clarke (2006), a análise temática é uma técnica

eficiente para que se identifique, analise e relate padrões em um conjunto de informações.

Para Braun e Clarke (2006), a análise temática difere de outros métodos analíticos que procuram descrever padrões através de dados qualitativos ancorados em arcabouços teóricos, porém limitados, tal como análise do discurso, análise de decomposição temática e análise fenomenológica interpretativa. A análise temática não está “amarrada” a qualquer arcabouço teórico pré-existente podendo usar e ser usada sob diferentes perspectivas teóricas. Ela pode ser entendida como um método realista que relata experiências e significados da realidade dos participantes, mas pode, por outro lado, ser encarada como um método construtivista, que examina as maneiras pelas quais eventos, realidades, significados e experiências são construídos nos discursos que operam a sociedade. Portanto, pode ser um método que funciona tanto para refletir a realidade quanto para desvendar a realidade.

A análise temática adota como procedimento central a *comparação constante* dos códigos identificados nas transcrições, buscando dar significância aos temas e conceitos auxiliando o pesquisador na definição de um repertório de condições que o leve a temas gerais. A *comparação constante* é adotada ao longo de todas as etapas da análise temática, sendo um procedimento derivado da teoria fundamentada – *grounded theory*.

A técnica da análise temática, definida por Braun e Clarke (2006), abrange seis fases:

Primeira fase - familiarização com os dados. Esta fase se caracteriza pela imersão do pesquisador nos dados levantados. Isto implica na transcrição das entrevistas gravadas, leitura e releitura das informações registradas buscando identificar contextos e significados, bem como possíveis códigos e temas. É um processo lento, mas essencial e não deve ser ignorado ou feito sem a dedicação necessária, pois é a base para as demais fases.

Na presente investigação, a familiarização com os dados teve início já na realização das entrevistas feitas diretamente pelo pesquisador. É importante citar que após a realização de cada entrevista, registrava-se em memorandos tudo aquilo que chamava a atenção do pesquisador. Além de sua utilização durante a realização das entrevistas, a familiarização ocorreu também ao longo do processo de

transcrição. Este passou a ser um momento privilegiado para perceber eventos ocorridos durante a entrevista, mas que não haviam sido detectados. Após cada transcrição, foi feita uma nova escuta do áudio para conferir as transcrições a fim de verificar se algo havia sido esquecido. Após o registro e a conferência das transcrições, foram feitas marcações de questões que se mostravam interessantes para os objetivos da pesquisa. Essas anotações foram relevantes para a realização das etapas seguintes.

Segunda fase - geração dos códigos iniciais. O objetivo da geração de códigos é identificar características importantes para a pesquisa. Para Braun e Clarke (2006), os códigos são diferentes de “temas”, pois o primeiro refere-se a tópicos específicos e no segundo há uma concepção mais ampla do que está se apresentando. Códigos são palavras ou conjunto de poucas palavras que representam o que uma frase ou um contexto específico expressa. Já o tema, tem o mesmo formato de código, porém representa o que um conjunto de códigos expressam.

Após a leitura dos dados e análise das anotações feitas, geraram-se os códigos iniciais. Os códigos e os temas - a serem descritos na sequência da aplicação das fases - foram criados tendo como base o modelo teórico que fundamenta a pesquisa, procedimento que Braun e Clarke (2006) denominam de *método dirigido pela teoria*. Antes da coleta de dados, já haviam sido definidas três grandes categorias analíticas, derivadas do modelo teórico de Keating (1998), ou seja, as dimensões cognitiva, afetiva e conativa. Os códigos foram identificados com base nas três dimensões. A partir deles, foram elaborados quadros com trechos das transcrições, que geraram os códigos. Em alguns trechos, foram identificados mais de um código. Neste caso, o respectivo trecho foi reproduzido em mais de um local na tabela de controle dos códigos identificados. Procurou-se agrupar os códigos em conceitos temáticos e utilizou-se o software Excel para a elaboração dos quadros.

Terceira fase - identificação de temas potenciais. Após a codificação e agrupamento dos dados, os códigos foram classificados em temas potenciais. Nesta fase é que se passou a considerar a relação entre os códigos, os temas e os vários níveis de temas, já que alguns códigos podiam se constituir em temas principais e outros códigos podiam formar subtemas ou mesmo serem descartados. Foram elaboradas tabelas contendo os temas potenciais, os códigos e os trechos das

transcrições.

Quarta fase - revisão e refinamento dos temas. Aqui se buscou aprimorar a definição dos temas potenciais definidos na etapa anterior. Seu objetivo foi o de analisar, aperfeiçoar e nomear as especificidades de cada tema gerando definições temáticas mais claras.

Nesta etapa, foi feita a releitura dos trechos de cada tema e verificada a coerência entre eles. Os temas em que foram encontradas incoerências foram considerados problemáticos, portanto, revistos. Em alguns casos, foram criados novos temas que pudessem abarcar estes trechos. Trechos que se encaixavam em outros temas foram remanejados e alguns descartados por não agregar conteúdo.

Quinta fase - definição e nomeação dos temas. Esta é uma etapa importante para identificar o que é essencial em cada um dos temas. Nesta fase, foi produzido um texto para cada tema de acordo com os objetivos da pesquisa e de acordo com o contexto geral dos outros temas. Assim, foi possível observar sobreposições para que pudessem ser redefinidos. Nesta fase, é que os nomes dos temas passaram a ser definidos de maneira mais sólida. Ao final, obteve-se um texto conciso e objetivo para cada tema. O detalhamento dos temas será apresentado no capítulo referente à Análise e Discussão dos Dados.

Sexta fase - elaboração do relatório final. Esta fase constituiu basicamente na produção de um relatório acadêmico de forma a relatar vivências, compilar exemplos, analisar relações e relacionar a análise com a literatura compulsada. O resultado desta fase é apresentado no capítulo referente à Análise e Discussão dos Dados, bem como no capítulo referente à Conclusão.

Optou-se por utilizar também a proposta de Miles e Huberman (1984) para análise e interpretação dos dados. A proposta dos autores colabora com as técnicas postas por Braun e Clarke (2006) na Análise Temática. Para Miles e Huberman (1984), a análise qualitativa deve ser realizada através de três fluxos concomitantes que, a partir da coleta de dados, estabelecem entre si um processo cíclico iterativo e contínuo, a saber: 1) a redução de dados – *data reduction*; 2) a exposição ou exibição de dados – *data display*; e 3) verificação e conclusões com base em inferências a partir de evidências ou premissas – *conclusion drawing/verification*.

Miles e Huberman (1984) sugerem ainda a utilização de metamatrizes que condensam e simplificam o volume de informações comuns em pesquisas

qualitativas. As metamatrizes tornam as informações mais objetivas, facilitando o processo de análise dos resultados.

Descritos os procedimentos metodológicos necessários ao processo de investigação, passa-se a apresentação da análise e discussão dos resultados obtidos após a aplicação do método. Os resultados são descritos e analisados no próximo capítulo.

4 Análise e discussão dos dados

A estrutura da análise dos dados é de fundamental importância no processo de produção do conhecimento científico. Utilizam-se os dados como matéria-prima que, depois de tratados, são submetidos a critérios de interpretação através de ações racionais. Os dados são evidências recolhidas, ou seja, extrações realizadas da realidade em forma bruta para gerar informações e, no final, conhecimento a ser interpretado (QUEVEDO; SCHEER, 2007).

A análise dos dados deve ser feita através da descrição detalhada dos casos. Este detalhamento deve ser conduzido pelos objetivos da investigação devendo, em seguida, passar por um processo de redução de conteúdo visando sumarizar as informações para facilitar a visualização dos resultados e, conseqüentemente, a análise (EISENHARDT, 1995).

Em estudo de casos múltiplos, a análise de dados qualitativos requer a utilização de técnicas que facilitem a compreensão, a síntese, a sumarização e a comparação dos resultados. A utilização de metamatrizes possibilita sintetizar os dados e agrupá-los em categorias temáticas, facilitando a análise das similaridades intracasos e as diferenças encontradas na análise transversal dos casos (MILES; HUBERMAN, 1994).

A análise seguiu a seguinte estrutura: cada Arranjo Produtivo foi analisado individualmente, isto é, cada caso foi tratado como um estudo separado constituindo uma estratégia de análise intracaso, conforme recomendado por Miles e Huberman (1994).

Seguindo a definição de Paasi (1991), que distingue identidade da região de identidade regional, será apresentado a identidade da região na seção *Caracterização das regiões* e na sequência é apresentada a *Identidade regional* na respectiva seção. Os fenômenos encontrados resultantes da análise intracaso serviram de base para a análise transversal dos casos, conforme recomenda Lima (2010), resultando na análise comparativa cruzada dos seis casos estudados sendo apresentada na seção *análise transversal dos resultados*.

4.1 Caracterização das regiões

Esta seção é dedicada à análise e à discussão dos resultados referentes à caracterização dos APLs, mais especificamente às dimensões dos APLs correspondentes à identidade das regiões em que estes se inserem. Antes, porém, precede-se o esclarecimento das bases adotadas para a caracterização das regiões, bem como a caracterização da Região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais e da Microrregião de Divinópolis.

4.1.1 Bases para a caracterização das regiões

As regiões do estado de Minas Gerais estão definidas de duas formas: 1) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que considera a localização geográfica e seus fatores; e 2) pelo Governo do Estado de Minas Gerais que considera a forma de gestão, chamada pelo Governo de Regiões de Planejamento.

Os APLs estão situados na Região Sudeste do Brasil, no estado de Minas Gerais, na mesorregião Oeste e na microrregião de Divinópolis quanto ao critério de região geográfica e estão localizados na região Centro-Oeste de Minas, na microrregião de Divinópolis quanto ao critério de regiões de planejamento.

4.1.1.1 Regiões geográficas

O IBGE realizou, no fim da década de 1930, a primeira divisão regional oficial do Brasil, que se institucionalizou com a circular nº 1 de 31 de janeiro de 1942 da Secretaria da Presidência da República. Assim, em 1942, foi aprovada a primeira divisão regional do Brasil, sendo elas: Norte, Nordeste, Leste, Sul e Centro-Oeste (CONTEL, 2014).

No final da década de 1960, alicerçado por uma nova matriz de pensamento sobre questões regionais, o IBGE propõe uma nova divisão regional composta por três abordagens: 1) com visão no planejamento econômico; 2) busca de subsídios para a descentralização das ações administrativas estatais; e 3) para fins estatísticos. Desta forma, nasce através do decreto-lei nº. 67.647, de 23 de novembro de 1970, a configuração das regiões que conhecemos atualmente: Sul, Norte, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste. O decreto define Minas Gerais como

pertencente à Região Sudeste. Neste instante são criadas, a partir da divisão regional, as microrregiões e as mesorregiões brasileiras (CONTEL, 2014).

Na sequência, descrevem-se as características básicas do estado de Minas Gerais, a configuração da mesorregião e da microrregião onde os APLs estão localizados.

Minas Gerais tem uma superfície de 586.521,235 km² e densidade demográfica de 33,41 (hab./km²). O rendimento nominal *per capita* mensal dos domicílios em 2015 foi de R\$ 1.128,00. O estado possui 853 municípios e sua capital é a cidade de Belo Horizonte (IBGE, 2016a). Seu clima é marcado por grande diversidade devido principalmente a sua posição geográfica. A região é influenciada por fenômenos meteorológicos de latitudes médias e tropicais. Estas características permitem à região apresentar um clima de transição, sendo identificadas duas estações bem definidas: uma seca e uma chuvosa (ABREU, 1998).

Sinopse histórica - O desbravamento do estado de Minas Gerais teve início no século XVI, através dos bandeirantes que buscavam pedras preciosas e ouro. Em 1709, nasce a Capitania de São Paulo e Minas de Ouro, que, no ano de 1720, foi dividida em Minas Gerais e São Paulo. Esta região veio a ser um importante centro da economia colonial, com crescimento rápido da população. Porém, a extração de ouro caiu no ano de 1750, aproximadamente, levando a Coroa Portuguesa a criar formas cada vez mais exigentes de arrecadação de impostos, o que culminou no movimento político e histórico denominado Inconfidência Mineira (MINAS GERAIS, 2016a).

Economia - Conforme divulgado pela Fundação João Pinheiro, o PIB do estado em 2014 foi de R\$ 516,6 bilhões, valor 5,9% superior ao ano de 2013 que foi de R\$ 488,0 bilhões. O PIB *per capita* mineiro avançou de R\$ 23.371,47 em 2013 para 24.917,12 em 2014 (FJP, 2014).

A consolidada influência do setor de mineração na economia de Minas Gerais inibiu o crescimento de outras atividades econômicas. Durante muitos anos, o estado baseou sua economia em grandes fazendas. A produção e a exportação do café passaram a acelerar a economia do estado. A prosperidade trazida pelo café trouxe um surto de industrialização, reforçado, depois, pelas políticas protecionistas adotadas pelo Governo Federal (MINAS GERAIS, 2016a).

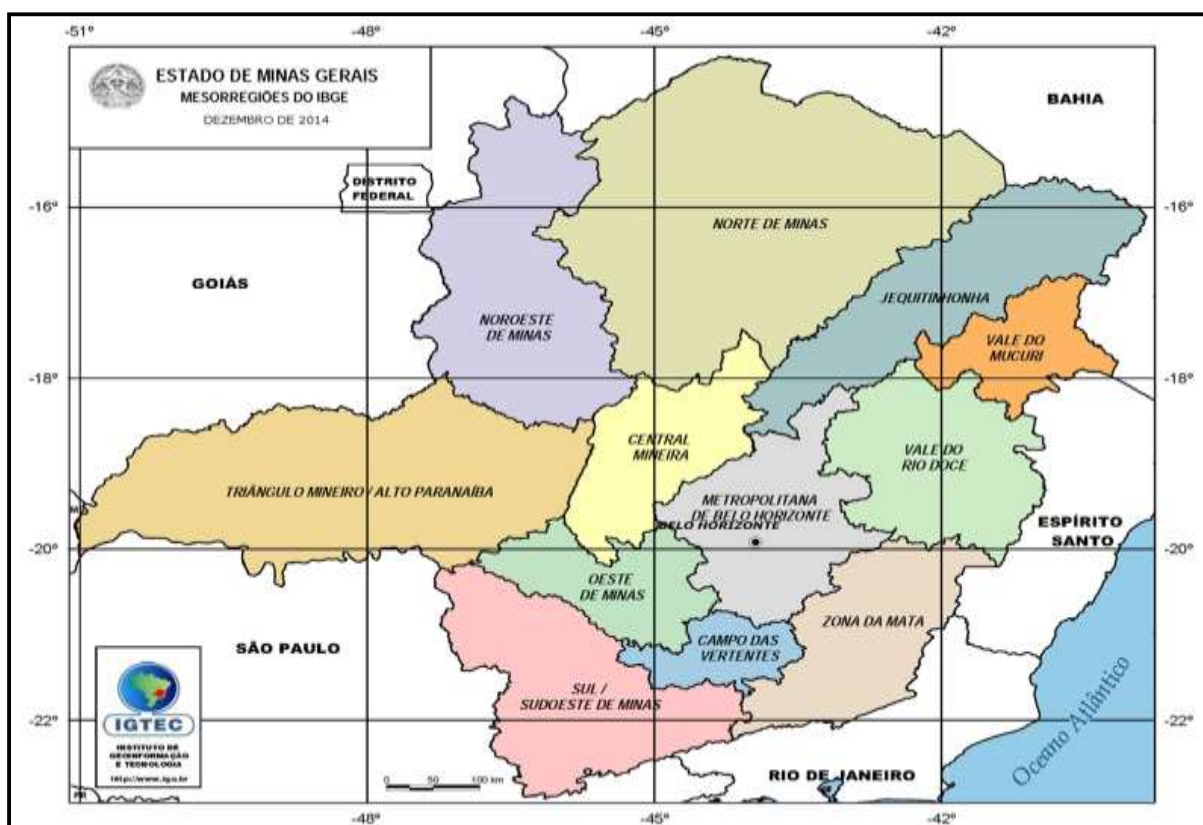
O predomínio da cafeicultura foi se alterando de forma progressiva, depois da década de 1930, com o crescimento da indústria siderúrgica e o aproveitamento dos recursos minerais. Na década de 1950, a indústria mineira melhora sua participação na economia nacional com o processo de substituição das importações. A partir da década de 1970, a economia de Minas Gerais passa por alterações estruturais, devido ao aumento no volume de investimentos. Desta forma, o Estado reverte a perda de posição no âmbito nacional que tinha ocorrido anteriormente. A partir daí, começa um processo de diversificação estrutural industrial, consequentemente a ampliação da participação da economia mineira em nível nacional e internacional (MINAS GERAIS, 2016a).

- **Mesorregiões geográficas** - As mesorregiões são unidades homogêneas maiores que as microrregiões, porém menores que o estado. O objetivo, ao criá-las, foi permitir que as demonstrações estatísticas ocorressem de forma mais detalhada, porém em unidades territoriais maiores (CONTEL, 2014).

A divisão dos estados em mesorregiões contribui marcadamente para as formulações de políticas públicas e para a sustentação do sistema de decisões voltadas à identificação de atividades sociais, tributárias e econômicas. Ela também colabora na definição das atividades de planejamento, bem como no estudo e na identificação dos compostos espaciais regionais e outras formas de concentrações rurais e urbanas (MINAS GERAIS, 2016b).

As mesorregiões foram criadas em função de processos sociais, quadro natural, sistemas de comunicação e localização como elementos da ação espacial. O IBGE estabelece 12 mesorregiões para Minas Gerais: Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Oeste de Minas, Metropolitana de Belo Horizonte, Noroeste de Minas, Campos das Vertentes, Norte de Minas, Jequitinhonha, Sul e Sudoeste de Minas, Central Mineira, Vale do Mucuri, Vale do Rio Doce e Zona da Mata (MINAS GERAIS, 2016b), conforme Figura 1.

Figura 1 – Estado de Minas Gerais – Mesorregiões



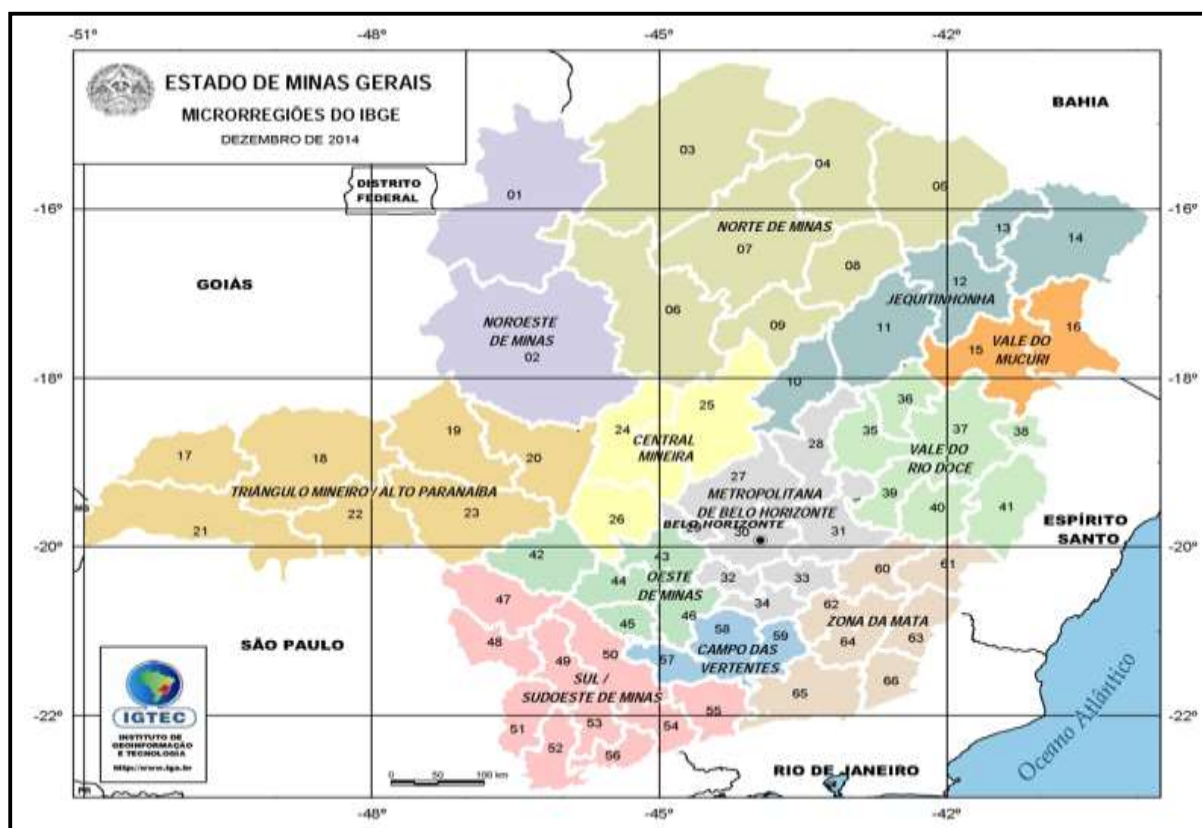
Fonte: (MINAS GERAIS, 2016b)

Na mesorregião Oeste de Minas estão situados os APLs, objetos desta investigação. A mesorregião é composta por 44 municípios, com uma população de 955.030 habitantes (Censo Demográfico de 2010), e densidade demográfica de 39,7 hab./km² em uma área de 24.038 km² e a uma altitude de 817 m (CIDADE BRASIL, 2016a).

- **Microrregiões geográficas** - As microrregiões servem para agrupar de forma homogênea as informações referentes à produção, à população e à sociedade. Foram definidas 361 microrregiões no Brasil, a saber: 28 no Norte, 128 no Nordeste, 111 no Sudeste, 64 no Sul e 30 no Centro-Oeste (CONTEL, 2014).

As microrregiões estratificam as informações das mesorregiões do estado conforme a afinidade existente entre os municípios que a compõem. O IBGE divide as mesorregiões mineiras em 66 microrregiões, conforme mostra a Figura 2 (MINAS GERAIS, 2016b).

Figura 2 – Microrregiões do estado de Minas Gerais



Fonte: (MINAS GERAIS, 2016b)

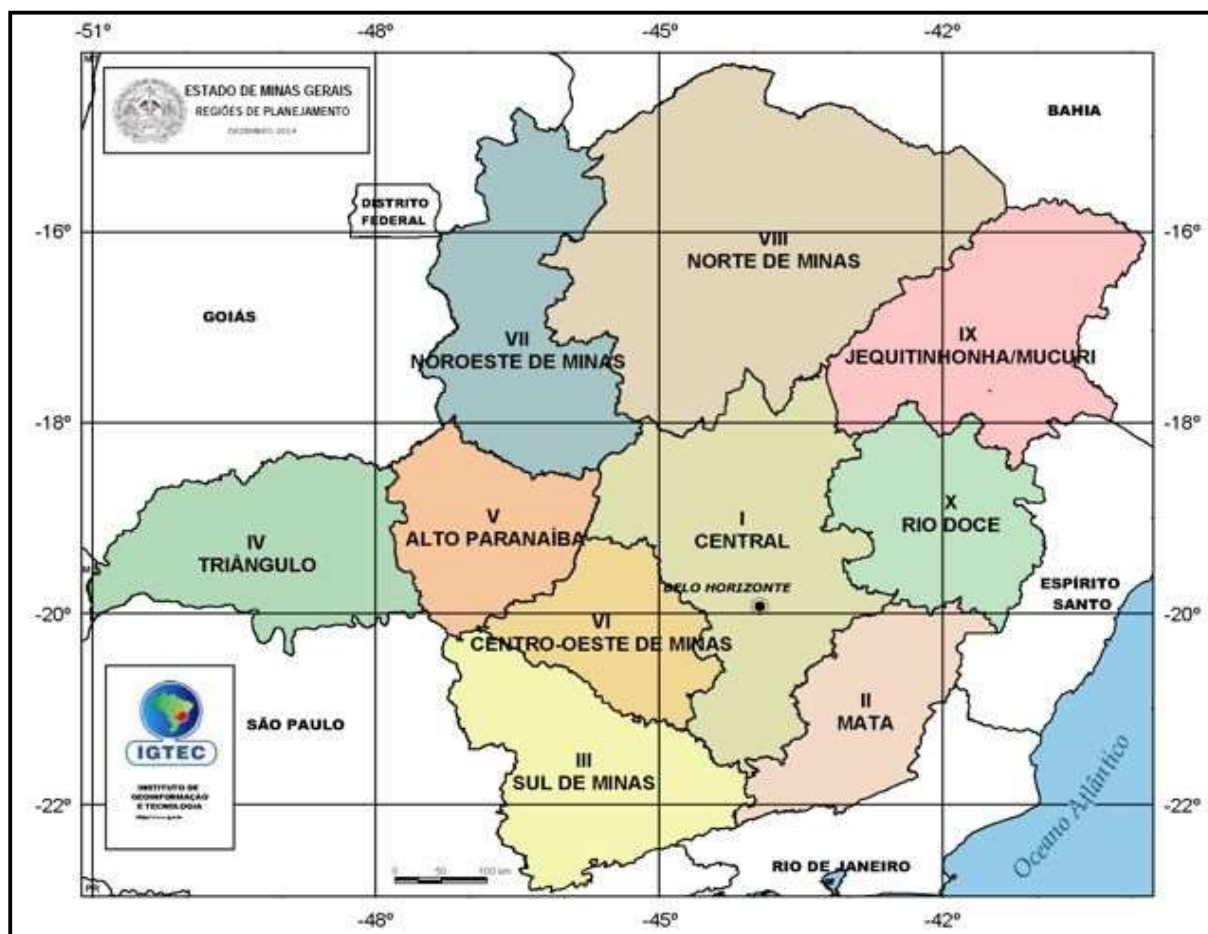
Os APLs investigados estão localizados na microrregião de Divinópolis composta pelos seguintes municípios: São Gonçalo do Pará, Carmo do Cajuru, Cláudio, Conceição do Pará, Divinópolis, Igaratinga, São Sebastião do Oeste, Itaúna, Nova Serrana, Perdigão e Santo Antônio do Monte.

4.1.1.2 Regiões de planejamento

A partir de 2011, o Governo de Minas Gerais introduziu o conceito de Governança em Rede em sua rotina de planejamento como aprofundamento do modelo de gestão voltado para resultados. Para operacionalizar o modelo, o Governo utilizou a divisão territorial de Minas Gerais em Regiões de Planejamento, criada pela Fundação João Pinheiro, em 1992. A regionalização foi estabelecida com base em critérios de interdependência e de homogeneidade na compilação e divulgação de informações. Dessa forma, o estado foi dividido em dez regiões de planejamento, a saber: Central, Mata, Rio Doce, Jequitinhonha e Mucuri, Norte de

Minas, Noroeste, Alto Paranaíba, Sul de Minas, Triângulo e Centro-Oeste de Minas (MINAS GERAIS, 2016d), conforme Figura 3.

Figura 3 – Estado de Minas Gerais – Regiões de Planejamento



Fonte: (MINAS GERAIS, 2016c)

O Governo do Estado de Minas Gerais estratifica as Regiões de Planejamento em 66 microrregiões. Embora este número seja o mesmo das microrregiões definidas pelo IBGE, sua configuração, em termos de composição de cidades, não é a mesma. A Região Centro-Oeste é composta por 6 microrregiões: Oliveira, Bom Despacho, Formiga, Campo Belo, Piumhi e Divinópolis, conforme mostra a Figura 4 (MINAS GERAIS, 2016e).

Figura 4 – Localização das Microrregiões de Planejamento



Fonte: (MINAS GERAIS, 2016d)

As regiões de planejamento não são exatamente iguais às regiões definidas pelo IBGE. Neste trabalho, para efeito de caracterização ambiental, econômica e sociocultural da região onde estão situados os APLs considerar-se-á a Região de Planejamento Centro-Oeste. A região contém 56 cidades (MINAS GERAIS, 2016d), o que equivale a 6,57% das cidades do estado. Nela estão contidas as 44 cidades da região Oeste de Minas definidas pela configuração do IBGE, mais as 12 cidades que fazem parte da microrregião de Bom Despacho, pertencente à mesorregião Central Mineira, também definida pelo IBGE.

A microrregião de Bom Despacho é composta pelas cidades de Quartel Geral, Araújos, Moema, Leandro Ferreira, Bom Despacho, Luz, Lagoa da Prata, Dolores do Indaiá, Martinho Campos, Serra da Saudade, Estrela do Indaiá e Japaraíba (MINAS GERAIS, 2016e). Estas cidades, à exceção de Martinho Campo, Quartel Geral e Serra da Saudade, têm forte elo econômico com os APLs de Calçados e Fogos de Artifício.

A microrregião de Planejamento de Divinópolis, particularmente, contém os mesmos municípios definidos na configuração de microrregião do IBGE.

A seguir é apresentada a caracterização da região Centro-Oeste de Minas Gerais e a microrregião de Divinópolis, bem como a caracterização de cada APL. Concebe-se, aqui, cada APL como sendo uma região geográfica dentro da microrregião de Divinópolis.

4.1.2 Caracterização da região Centro-Oeste de Minas Gerais

Sinopse histórica - A história da região Centro-Oeste está relacionada ao "tropeirismo". Os tropeiros eram viajantes que conduziam tropas de mulas no século XVIII. Com o descobrimento de minas de ouro e, conseqüentemente, a ocupação das terras, surgiu a necessidade do abastecimento de produtos de consumo, principalmente de alimentos. Os abastecimentos eram feitos pelos tropeiros (MINAS GERAIS, 2016d).

Das paradas dos tropeiros, surgiram algumas cidades na região. Os próprios tropeiros fixavam residência na região que, em vários momentos, lhes serviam de repouso. Desta forma, iniciavam atividades agrícolas, criação de gado e fixação de casas comerciais (MINAS GERAIS, 2016d).

No início da formação da região, os municípios de maior destaque foram Pitangui e Itapeçerica. O município de Itapeçerica foi criado em 1789. Anos depois foi desmembrado nas cidades que hoje recebem os nomes de São Sebastião do Oeste, Formiga, Pedra do Indaiá, Campo Belo, Camacho e Divinópolis. A cidade de Pitangui foi criada em 1715, depois foi desmembrada em Leandro Ferreira, Pará de Minas, Conceição do Pará, Dores do Indaiá, Papagaios, Martinho Campos, Nova Serrana, Pompeu e Maravilhas (MINAS GERAIS, 2016d).

Características ambientais - A seguir, descrevem-se as características naturais da Região Centro-Oeste de Minas reconhecida pela Superintendência Regional de Meio Ambiente (SUPRAM) como Alto São Francisco, em função da região estar quase toda envolvida na bacia do Rio São Francisco (MINAS GERAIS, 2016d).

Clima - O clima na região do Alto São Francisco, conforme a classificação climática de Köppen, é temperado brando, sendo que no verão o clima é quente e úmido e no inverno é seco. A temperatura média no ano é de 23°C. No mês de julho, o mês mais frio, a temperatura média é de 16,3°C (MENEGASSE *et al.*, 2002).

Topografia - A região do Alto São Francisco possui uma topografia moderadamente acidentada, com terrenos ondulados, entalhada em arenito, ardósias, em altitudes de 600m a 1.600m. As montanhas da Cordilheira do Espinhaço formam o divisor leste, sendo estreitas e alongadas na direção N-S, com altitudes de 1.000m a 1.300m. Do lado oeste, destaca-se a Serra Geral de Goiás, cujas altitudes variam entre 800m e 1.200m (MINAS GERAIS, 2016d).

Vegetação - Em 2005, as áreas cobertas com vegetação nativa ou florestas de produção representavam 19,98% da área, sendo que as florestas de produção tinham 2,57% da área total. Assim sendo, as formações vegetais nativas ocupavam 17,41% da área total da Bacia Hidrográfica do Rio Pará, mantendo estável a cobertura do solo para essas classes (MINAS GERAIS, 2016d).

As áreas de campo vêm sendo maciçamente ocupadas por pastagens formadas por espécies exóticas, florestas de produção e áreas agrícolas. A implantação de grandes monoculturas é resultado da vocação das áreas originalmente ocupadas pelo Cerrado, dada à suavidade do relevo e à facilidade de mecanização (PIVELLO, 2011).

Hidrografia Básica - A Bacia do São Francisco é composta por uma área de 638.576 Km², atinge 521 municípios e passa pelos estados de Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Goiás, além do Distrito Federal o que equivale a 8% do espaço brasileiro (ANA, 2016).

Devido a sua abrangência, a Bacia se divide nas seguintes unidades fisiográficas: 1) região do Alto São Francisco, que representa 19% da área da bacia, que vai desde suas nascentes na Serra da Canastra situada no município de São Roque de Minas até Pirapora, ambas localizadas em Minas Gerais; 2) o Médio São Francisco, que vai da cidade de Pirapora à cidade de Remanso na Bahia, representando a 55% da bacia; 3) o Submédio São Francisco, que vai de Remanso até a cidade de Paulo Afonso (BA), com 24% da bacia; e o Baixo São Francisco, que se estende de Paulo Afonso até sua foz em Piaçabuçu em Alagoas, com 7% da área (PEREIRA *et al.*, 2007).

A Bacia Hidrográfica do Rio Pará passa por toda a região Centro-Oeste de Minas Gerais e corresponde à porção de território cujas águas contribuem para a formação do Rio Pará até o seu deságue no Rio São Francisco. A área compreende aproximadamente 12.300 km². A extensão do Rio Pará, desde suas nascentes até

sua foz, é de aproximadamente 365 km, tendo sido um grande facilitador do processo de colonização da região, colaborando para a prática da agropecuária devido a sua extensão. (MINAS GERAIS, 2016d).

Uso dos Recursos Hídricos - De acordo com o relatório anual de qualidade das águas da Bacia Hidrográfica do Rio Pará, elaborado pelo Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), o uso de seus recursos hídricos se concentra no abastecimento doméstico e industrial, piscicultura, geração de energia elétrica, pesca, irrigação, dessedentação de animais e recreação (IGAM, 2013).

Características econômicas - a seguir apresentam-se os aspectos econômicos da região Centro-Oeste de Minas Gerais como PIB, renda, impacto tecnológico e logística.

Produto Interno Bruto - Segundo dados da última análise feita Fundação João Pinheiro para a região Centro-Oeste em 2010, a região gerou 4,61% do PIB do estado de Minas Gerais. A agropecuária teve participação de 7,2% nos Valores Acrescentados Brutos (VABs) no nível setorial do estado, sendo que a indústria teve 3,8% de participação e o setor de serviços participou com 4,8%. O cultivo de café, carvão vegetal e cana-de-açúcar, e a produção pecuária de aves e bovinos tiveram destaque na agropecuária (FJP, 2014). O relatório da Fundação apresenta, ainda, os produtos mais representativos e a porcentagem do Valor Adicionado dos diversos setores economia da região.

A indústria da região teve unidades representativas na fabricação de produtos metalúrgicos (laminados longos de aço e produção de ferro-gusa); na produção de leite; na fabricação de minerais não metálicos (cimento, cal e gesso); na fabricação de açúcar; de produtos de tecelagem de fios de algodão, e na fabricação de calçados, cerâmica, fogos de artifício e artigos do vestuário. A atividade comercial destacou-se na atividade serviços com preponderância do comércio atacadista de bebidas, de produtos alimentícios (principalmente do café) e de tecidos, além do comércio varejista de combustíveis. O Valor Adicionado local é composto por: 13,0%, gerados pela agropecuária, 23,6% pela indústria e 63,4% pela atividade de serviços (FJP, 2014, p.27-28).

Como observado pelos dados da FJP (2014), a região Centro-Oeste de Minas Gerais possui uma grande diversidade de segmentos econômicos. A Tabela 1 apresenta os valores de PIB mais significativos da região.

Tabela 1 – PIB da Região Centro-Oeste de Minas Gerais em 2010			
Minas Gerais, Região de Planejamento e municípios	PIB (Mil Reais)	Participação relativa	
		no PIB	
		da região	do Estado
Divinópolis	3.986.481	21,41%	0,99%
Itaúna	1.788.104	9,60%	0,44%
Nova Serrana	1.092.307	5,87%	0,27%
Formiga	971.253	5,22%	0,24%
Lagoa da Prata	889.590	4,78%	0,22%
Total dos 5 maiores PIBs da região Centro-Oeste	8.727.735	46,88%	2,16%
Total da região Centro-Oeste	18.621.788	100,00%	4,61%
Total de Minas Gerais	403.551.317		

Fonte: (FJP, 2014, p.27).

A região é altamente urbanizada e suas indústrias são bem diversificadas e distribuídas pelas várias cidades. A criação e o abate de aves e de suínos são fortes na região. A região possui uma forte bacia leiteira, além de usinas de médio e grande porte que atuam na produção de açúcar e de álcool (BARBOSA, 1971).

Renda - Dados do Censo Demográfico de 2010 mostram que a renda domiciliar *per capita* da Região Oeste de Minas foi de R\$ 605,90, equivalente a 1,19 salários mínimos. Em valores atuais, a *renda per capita* seria de R\$ 1.047,42.

Ciência e tecnologia - Ciência e tecnologia têm como molas propulsoras as Instituições de Ensino Superior (IES). Elas são importantes difusoras do conhecimento científico e, em boa parte, são responsáveis pela melhoria da qualificação da mão de obra e, conseqüentemente, exercem influência econômica. Conforme dados divulgados pelo Censo do Ensino Superior realizado em 2012, havia 346 IES em Minas Gerais, das quais 23 (6,6%) se encontravam na região Centro-Oeste de Minas, sendo 20 faculdades, 1 universidade, 1 centro universitário e 1 centro federal de educação tecnológica. Destaca-se a presença de um maior número de IES no município de Divinópolis (MINAS GERAIS, 2016d).

Outro fator importante e que favorece um ambiente tecnológico, é a presença de trabalhadores com escolaridade elevada. A mão de obra com alto nível de escolaridade é condição necessária para o desenvolvimento e a absorção de tecnologias inovadoras. Em 2003, 13% dos trabalhadores formais em Minas Gerais possuíam graduação completa, mestrado ou doutorado; em 2012, esse percentual passou para 16,1%. Na região do Centro-Oeste de Minas, em 2003, o percentual de

trabalhadores com alta escolaridade era de 7,1%, e em 2012 passou para 9,7%, portanto um incremento de 2,7% ao longo desses nove anos. Na maioria dos municípios da região do Centro-Oeste de Minas, a proporção de trabalhadores formais com alta escolaridade variou de 6,6% a 14,5% (MINAS GERAIS, 2016d).

Conforme as informações divulgadas na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), em 2003, Minas Gerais contava com 3.006 indústrias de alta e média-alta tecnologia. Em 2012, havia sido registrado um aumento de 26,1% em relação a 2003. Na região do Centro-Oeste de Minas, constatou-se a presença de 258 indústrias deste tipo no ano de 2012, um aumento de 15,2% em relação a 2003. Existe um maior número deste tipo de indústria instalado no município de Divinópolis (MINAS GERAIS, 2016d).

Logística - A principal via de trânsito e acesso à região Centro-Oeste é a rodovia BR-262, que em sua porção a oeste de Belo Horizonte liga a capital mineira à região do Triângulo Mineiro, à região Oeste Paulista e às cidades de Campo Grande, capital do Mato Grosso do Sul, e Corumbá, cidade sul-mato-grossense que divide Brasil e Bolívia. Com alto potencial agropecuário, além dos polos da indústria têxtil – Divinópolis –, dos fogos de artifício – Santo Antônio do Monte – e da fabricação de calçados – Nova Serrana –, a região escoava a produção local quase que totalmente por esta rodovia, que é passagem obrigatória para quem vai para Belo Horizonte ou para quem acessa o Triângulo Mineiro e o Alto Paranaíba. Duplicada atualmente de Betim à cidade de Nova Serrana, a rodovia se encontra em obras para a duplicação do trecho até Uberaba (MINAS GERAIS, 2016d).

Outras quatro rodovias passam pela região Centro-Oeste, no entanto sem a mesma relevância local que a BR 262, a saber: a BR-352 que passa por Pitangui e Abaeté rumo a Patos de Minas e a Goiânia (GO); a BR-354 que começa na BR-381 em Perdões para chegar à região Noroeste, passando por Campo Belo, Formiga e Arcos; a BR-494 que passa por Divinópolis e Carmo da Mata para ligar a BR-262 a São João Del Rey e à Zona da Mata; e a BR-369 que liga a rodovia Fernão Dias à região da Represa de Furnas, passando pelo município de Campo Belo, onde cruza a BR-354 (MINAS GERAIS, 2016d).

Entre as rodovias sob a jurisdição do Estado, destaque para a MG-050, que começa em Betim, passa por Juatuba e Mateus Leme e entra na região Centro-Oeste pelo município de Itaúna, a 30 quilômetros do cruzamento com a BR-262. Em

seguida, a rodovia passa por Divinópolis. Ela representa a principal via de entrada e saída do município. Depois disso, a rodovia chega aos municípios de Formiga, Pimenta e Piumhi, já na região da represa de Furnas, onde termina o Centro-Oeste e começa a região Sul de Minas. Enfim, a rodovia MG-050 é o principal acesso a maior cidade da região – Divinópolis – e o caminho mais rápido para quem viaja às águas de Furnas ou ao Parque Nacional da Serra da Canastra, local onde começa o rio São Francisco (MINAS GERAIS, 2016d).

Além das rodovias numerosas, a região se caracteriza pela grande quantidade de estradas rurais, na sua maioria vias de terra. Reflexo da força da agropecuária regional, as chamadas estradas vicinais exercem um papel extremamente importante no tráfego de pessoas e cargas na região, especialmente no escoamento da produção rural e no acesso às zonas urbanas para a população rural, ainda muito expressiva na região. A bacia leiteira é forte na região, além da criação e abate de aves e de suínos, principalmente, na cidade de Pará de Minas (MINAS GERAIS, 2016d).

Apesar de a região Centro-Oeste estar quase toda inserida na Bacia do Rio São Francisco, o rio só é navegável a partir de Pirapora, o que significa que o transporte fluvial é quase inexistente na região. Já o transporte ferroviário tem um eixo principal que liga a região metropolitana à região do Triângulo Mineiro (MINAS GERAIS, 2016d).

Por fim, com relação à infraestrutura aeroviária, a cidade de Divinópolis recebe voos comerciais regulares. A região conta, ainda, com os aeroportos de Cláudio e Piumhi, bem como os aeroportos locais de Campo Belo, Santo Antônio do Amparo e Formiga (MINAS GERAIS, 2016d).

Características socioculturais - A seguir são apresentados os aspectos socioculturais da região Centro-Oeste de Minas Gerais, com destaque para: população, estruturas de saúde, educação e habitação, bem como aspectos culturais.

População – De acordo com o Senso Demográfico de 2010 a região contava com uma população de 1.117.202 habitantes e, em estimativa feita pelo IBGE, em 1º de julho de 2016 a população foi calculada em 1.212.892, com aumento de 8,57% (IBGE, 2016b).

Educação - Assim como em todo o Brasil, os anos de estudo da população mineira têm apresentado elevação nos últimos anos. Todavia, ainda permanecem importantes desafios a qualidade e a eficiência da educação oferecidas. Dados da Pesquisa por Amostra Domiciliar (PAD), de 2011, indicam uma escolaridade média de Minas Gerais de 7,18 anos de estudo. Por sua vez, a escolaridade média registrada na Região do Centro-Oeste de Minas foi de 6,84 anos de estudo completados pela população de 15 anos ou mais de idade. Para a taxa de alfabetização da população de cinco anos ou mais nas Microrregiões do Centro-Oeste de Minas, verificam-se valores predominantes acima de 90%, sendo a maior taxa verificada para a microrregião de Divinópolis (94,7%). A menor taxa foi encontrada na microrregião de Campo Belo (90,3%). A média da região foi de 93,1% (MINAS GERAIS, 2016d).

Habitação - As demandas habitacionais representam ponto importante a ser considerado no planejamento regional e relacionam-se intimamente com as características socioeconômicas e demográficas de uma determinada população. De acordo com o Senso Demográfico, entre os anos 2000 e 2010 o número de domicílios particulares permanentes em Minas Gerais cresceu 26,5%. O número médio de moradores por domicílio diminuiu entre 2000 (3,7 moradores) e 2010 (3,2 moradores), o que já era esperado, uma vez que fatores como a redução dos níveis de fecundidade tem implicado redução do tamanho médio das famílias (MINAS GERAIS, 2016d).

Na Região do Centro-Oeste de Minas, a média de moradores por domicílio foi de 3,3 moradores, um valor superior ao registrado para Minas Gerais. Segundo dados do Censo Demográfico de 2010, a Região reúne 6% dos domicílios particulares permanentes do estado. Desses domicílios, 72,3% são próprios, 19,9% alugados, 7,6% cedidos e 0,3% tinham outra condição. O direito à moradia está diretamente ligado às condições de urbanização onde o domicílio está inserido. Diante disso, é importante avaliar se os serviços de saneamento dos domicílios são adequados (MINAS GERAIS, 2016d).

O percentual dos domicílios atendidos por abastecimento de água de maneira adequada na região foi de 97,2%, Censo Demográfico de 2010, ou seja, superior ao observado no estado (94,5%). O percentual dos domicílios que estavam seu esgoto destinado de maneira adequada foi de 87%, ao passo que 91,7% dos domicílios

tinham o lixo coletado por serviço de limpeza ou era atendido por caçamba de serviço de limpeza (MINAS GERAIS, 2016d). De modo geral, os municípios da região usufruem de um serviço de saneamento satisfatório.

Cultura - A proteção do patrimônio cultural representa um aspecto importante a ser considerado para o fortalecimento da identidade e da cultura de um determinado grupo. A gestão e a preservação do patrimônio cultural, assim como a disponibilidade de equipamentos públicos são essenciais para a preservação da cultura de uma sociedade. A dimensão cultura do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) é um índice sintético composto por indicadores relacionados à preservação e à utilização de equipamentos culturais, esportivos e de lazer, à preservação do patrimônio cultural público e ao esforço orçamentário em cultura, esporte, lazer e turismo. O índice é um esforço de sintetizar os diversos aspectos da cultura em um município. Na região do Centro-Oeste de Minas, a situação do IMRS Cultura, Esporte e Lazer é bastante heterogênea (MINAS GERAIS, 2016d).

O Índice Mineiro de Desenvolvimento Esportivo (IMDE) é um instrumento desenvolvido para todos os municípios de Minas Gerais para avaliar a situação esportiva e o esforço realizado para melhorá-la. O IMDE é composto por três componentes principais: potencial humano disponível, infraestrutura esportiva e financiamento esportivo. O indicador varia de 0 a 1, e sua polaridade é de quanto maior, melhor. A maior parte dos municípios da região se enquadraram na categoria “médio baixo e baixo” desenvolvimento esportivo (MINAS GERAIS, 2016d).

Com o objetivo de reduzir as disparidades sociais entre os municípios e incentivar a utilização dos recursos públicos em áreas de interesse social, a Lei Robin Hood¹ estabelece critérios para repasse de ICMS aos municípios mineiros, sendo um deles, a preservação do patrimônio histórico e cultural. Para efeito de comparação, calculou-se o valor do repasse de ICMS cultural *per capita* para os municípios e regiões de planejamento. A região do Centro-Oeste de Minas recebeu em 2003 cerca de R\$ 1,30 por habitante, enquanto que em 2010, esse valor foi de

¹ Criada em 12/01/2009 através da Lei 18.030 pela Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Visa desconcentrar a distribuição de cota-parte do ICMS de municípios com maior Valor Adicionado Fiscal, transferindo para municípios mais pobres. O objetivo é aplicar os recursos em áreas de interesse social, entre elas a cultura.

aproximadamente R\$ 2,93, um crescimento de 126% entre os dois anos (MINAS GERAIS, 2016d).

O turismo é um importante meio de disseminação cultural. De acordo com as informações da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR), a Região do Centro-Oeste de Minas apresenta dois circuitos turísticos: Caminhos do Indaiá e Grutas, e Mar de Minas. Um dos reflexos importantes do desenvolvimento cultural, do turismo, dos esportes e do lazer é a geração de empregos no setor. Entre 2006 e 2012, houve uma expansão de 34,2% de empregos no setor Artes, Cultura, Esporte e Recreação em Minas Gerais, sendo que na região do Centro-Oeste de Minas foi de 51%. Em 2012, a região do Centro-Oeste de Minas foi responsável por 4,9% dos empregos formais do setor em Minas Gerais. Destaca-se a maior presença desses empregos nos municípios de Divinópolis e Formiga (MINAS GERAIS, 2016d).

No setor turístico, o crescimento dos empregos formais foi de 50% entre 2006 e 2012 em Minas Gerais, sendo que na região do Centro-Oeste de Minas a porcentagem foi de 45%. Novamente Divinópolis se destaca como o maior empregador de trabalhadores desse setor na região, seguido por Itaúna (MINAS GERAIS, 2016d).

A herança cultural do tropeiro está presente na fala, na culinária e nas devoções religiosas. Outras manifestações culturais são preservadas como as festas do Reinado, Folia de Reis, Semana Santa, Festival de Inverno e um Festival de Gastronomia Rural (MINAS GERAIS, 2016d).

4.1.3 Caracterização da microrregião de Divinópolis

A microrregião de Divinópolis é composta por 11 cidades: Carmo do Cajuru, Divinópolis, Nova Serrana, Itaúna, Santo Antônio do Monte, Cláudio, São Gonçalo do Pará, Perdígão, Igaratinga, São Sebastião do Oeste e Conceição do Pará. Possui uma área 5 090 km², sua densidade demográfica é de 95,0 hab./km² e está situado a 787m de altitude (CIDADE BRASIL, 2016b). A figura 5 mostra o mapa das cidades que compõem a microrregião de Divinópolis.

Figura 5 – Estado de Minas Gerais – microrregião de Divinópolis



Fonte: (DANTAS, 2016)

Os APLs investigados estão situados na microrregião de Divinópolis. Possuem, como referência, cidades-polo que se caracterizam pela atividade do Arranjo Produtivo. Porém, devido à proximidade geográfica, as atividades da cidade-polo se ramificam para outras cidades da microrregião. Isto faz com que um determinado APL também exerça, com menos intensidade, atividades de outros APLs. Não existe uma delimitação de território do APL, mas sim o reconhecimento de um centro de referência caracterizada para atividade econômica específica de cada APL à qual os atores chamam de polo.

A população da microrregião de Divinópolis (Tabela 2) contava com 483.473 habitantes conforme Censo Demográfico de 2010 e 540.190 em 2016 registrando, portanto, um aumento de 11,73%. As cidades que mais registraram aumento na população foram Nova Serrana e Perdigoão, com 20,18% e 16,22% respectivamente. A economia destas duas cidades gira em torno da indústria de calçados.

Tabela 2 – População da microrregião de Divinópolis em 2010 e 2016

CENSO DEMOGRÁFICO - IBGE - 2010						Estimativa do IBGE em 1º/07/2016	Variação em relação ao censo de 2010
Na Microrregião: 483.473/Hab		Na Mesorregião: 955.030/Hab		No Estado: 19.597.330/Hab			
CIDADES	Extensão territorial em KM²	Habitantes	% em relação à Microrregião	% em relação à Mesorregião	% em relação ao Estado		
Divinópolis	708,115	213.016	44,0595%	22,3046%	1,0870%	232.945	8,56%
Nova Serrana	282,472	73.699	15,2437%	7,7169%	0,3761%	92.332	20,18%
Itaúna	495,769	85.463	17,6769%	8,9487%	0,4361%	92.091	7,20%
Cláudio	630,706	25.771	5,3304%	2,6984%	0,1315%	28.063	8,17%
Santo Antônio do Monte	1.125,780	25.975	5,3726%	2,7198%	0,1325%	27.938	7,03%
Carmo do Cajuru	455,808	20.012	4,1392%	2,0954%	0,1021%	21.941	8,79%
São Gonçalo do Pará	265,730	10.398	2,1507%	1,0888%	0,0531%	11.823	12,05%
Perdigão	249,322	8.912	1,8433%	0,9332%	0,0455%	10.637	16,22%
Igaratinga	218,343	9.264	1,9161%	0,9700%	0,0473%	10.420	11,09%
São Sebastião do Oeste	408,090	5.805	1,2007%	0,6078%	0,0296%	6.512	10,86%
Conceição do Pará	250,306	5.158	1,0669%	0,5401%	0,0263%	5.488	6,01%

Fonte: IBGE (2016b)

Uma das formas de se identificar o desenvolvimento social das cidades é o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). O Brasil segue as três dimensões do IDH utilizadas mundialmente: longevidade, educação e renda, porém adéqua o método utilizado mundialmente ao cenário brasileiro e à disponibilidade de indicadores disponíveis no país. Desta forma, os indicadores utilizados no IDHM estão adequados ao perfil de crescimento das cidades brasileiras. O IDHM varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior é o IDHM da região medida (MINAS GERAIS, 2013).

O IDHM da Educação é formado por indicadores de escolaridade referentes à população adulta e os indicadores de fluxo escolar dos jovens. O IDHM de Longevidade leva em conta a esperança de vida ao nascer, o que equivale à média de anos que indivíduos viveriam com a manutenção dos mesmos índices de mortalidade de cada período. Já o IDHM de Renda leva em conta a renda municipal *per capita*, o que equivale à divisão do total da renda da população pela quantidade de habitantes do município. Esse é um indicador de capacidade da população para ter um padrão de vida que atenda as suas necessidades básicas de sobrevivência, como água, alimentação e moradia (MINAS GERAIS, 2013).

A tabela 3 mostra os resultados do IDHM dos municípios da microrregião de Divinópolis.

Tabela 3 – IDHM dos municípios da microrregião de Divinópolis em 2000 e 2010

CIDADE	IDHM		IDHM_E		IDHM_L		IDHM_R	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
Nova Serrana	0,614	0,715	0,383	0,597	0,830	0,864	0,727	0,709
Carmo do Cajuru	0,612	0,710	0,463	0,605	0,801	0,853	0,619	0,695
Itaúna	0,685	0,758	0,555	0,685	0,828	0,850	0,699	0,749
Conceição do Pará	0,572	0,700	0,404	0,588	0,808	0,850	0,573	0,687
Cláudio	0,597	0,709	0,455	0,602	0,744	0,846	0,629	0,701
Divinópolis	0,686	0,764	0,554	0,702	0,827	0,844	0,706	0,753
Perdigão	0,639	0,703	0,460	0,579	0,823	0,843	0,688	0,711
São Gonçalo do Pará	0,567	0,689	0,398	0,570	0,744	0,842	0,616	0,682
Igaratinga	0,554	0,651	0,372	0,481	0,744	0,842	0,613	0,682
Santo Antônio do Monte	0,623	0,724	0,447	0,615	0,785	0,840	0,690	0,736
São Sebastião do Oeste	0,541	0,626	0,332	0,434	0,789	0,832	0,604	0,678
MICROREGIÃO	0,608	0,704	0,438	0,587	0,793	0,846	0,651	0,708
ESTADO DE MINAS GERAIS	0,624	0,731	0,470	0,638	0,759	0,838	0,680	0,730

Fonte: Atlas (2016)

De acordo com o Senso Demográfico, os indicadores de IDHM da microrregião de Divinópolis ficaram abaixo do que é registrado, em média, em Minas Gerais, tanto em 2000 quanto em 2010. Todos os indicadores evoluíram de 2000 para 2010, sendo que as cidades de Divinópolis, Itaúna e Santo Antônio de Monte representam os melhores IDHM, IDHM-E e IDHM-R da microrregião da média do estado. Houve mudança na sequência de incidência para o IDHM-L, sendo que Nova Serrana e Itaúna registraram os melhores índices da microrregião. O indicador IDHM-L ficou acima da média registrada no estado, com exceção da cidade de São Sebastião do Oeste. De forma geral, Divinópolis registra os melhores IDHMs e São Sebastião do Oeste os mais baixos índices da microrregião.

4.1.4 Caracterização do APL de confecções

O APL de confecções está sediado no município de Divinópolis (OBAPL, 2015), estendendo-se para as seguintes cidades da microrregião: Carmo do Cajuru, São Gonçalo do Pará, Itapeçerica, Conceição do Pará e São Sebastião do Oeste e outras cidades da região Centro-Oeste como Formiga e Cristais.

O APL é caracterizado pela confecção de artigos do vestuário e acessórios, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) de número 141 (BOTELHO *et al.*, 2009). Descrevem-se, a seguir, as características da região

onde o APL de confecções está localizado, sua origem, desenvolvimento, aspectos ambientais, econômicos e sociais e os cenários do setor têxtil e de confecções, no mundo e no Brasil.

O setor de vestuário abriga 18,3% dos postos de trabalho da região. Divinópolis absorve 45% dos empregos, seguida pela cidade de Formiga e depois pela cidade de Cristais. O setor é a principal atividade de Divinópolis, com ligação com as indústrias têxteis de São Paulo, região Sul do país e outros fornecedores do estado, bem como com a região Nordeste, principal consumidora dos produtos produzidos no APL (AMARAL, 2006).

Panorama do setor de confecções

O panorama mundial e brasileiro da indústria têxtil e do vestuário influencia nas ações estratégicas locais, uma vez que as instituições de apoio e as ações governamentais utilizam estas informações para direcionarem a aplicação de recursos a serem aplicados. A seguir, descrevem-se os cenários mundial e brasileiro deste segmento produtivo.

- **Cenário mundial** - O setor têxtil e de confecção possui um extremo dinamismo. As empresas destes setores realizam lançamentos de produtos e serviços de forma muito rápida. Em 2013, o consumo *per capita* de fibras no mundo foi de 12,4 quilos por habitante, foram consumidas 89,1 milhões de toneladas de fibras, sendo 70% de fibras químicas e 30% de fibras naturais. Quanto à produção de fios, tecidos, malhas confeccionados em 2010 foram produzidos no mundo 84 milhões de toneladas (ABIT, 2016).

Segundo a ABIT (2016), os EUA, a Europa e o Japão tinham uma forte representatividade no volume de produção mundial até a década de 80. A partir daí, o mapeamento da produção passou a mudar, indo para Ásia, Leste Europeu, Caribe e Norte da África. Atualmente, os países asiáticos são responsáveis por 73% da produção mundial se destacando, pela ordem, os seguintes países: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh. O Brasil se posiciona na quarta colocação na produção mundial de peças do vestuário, estando na quinta colocação na fabricação de produtos têxteis (IEMI, 2012).

Embora o Brasil tenha destaque como produtor e consumidor de produtos têxteis e de vestuário, sua representação no comércio mundial é tímida e representa

menos de 0,5%, ocupando a 23ª posição na lista de exportadores (ABIT, 2016), o que indica que a produção nacional é para consumo interno. Atualmente, a representação desse setor é modesta no Brasil, mas ainda é um importante setor gerador de emprego e renda.

- **Cenário brasileiro** - O Brasil possui a maior cadeia produtiva integrada do Ocidente. O país produz desde as fibras até as confecções. O setor possui cerca de 33 mil empresas – com mais de 5 funcionários –, destas 80% são confecções pequenas e de médio porte. O setor gera em torno de 1,6 milhões de empregos, dos quais 75% estão na indústria de confecção, na qual predomina a mão de obra feminina.

Em 2014, o setor têxtil junto com o setor de confecção faturou US\$ 55,4 bilhões. No ano de 2013, o faturamento foi de US\$ 58,2 bilhões, refletindo a desvalorização do Real e a queda da produção da indústria pelo quarto ano consecutivo. O setor representa 5,7% da produção da indústria brasileira.

Ao investigar as peculiaridades do setor têxtil e de confecção no Brasil, nota-se claramente uma pulverização de empresas em todo o território nacional de diversos tamanhos. Encontram-se empresas altamente tecnológicas com mais de 2 mil funcionários até microempresas com menos de 5 funcionários. O setor atinge o número de 100 mil empresas no Brasil, sendo 85% desse total pertencente ao segmento de confecções (ABIT, 2016).

A capilaridade setorial resulta numa série de desafios ao se tratar de projetos mais estruturantes, devido a diferentes modelos de produção vertical e horizontal; a vários segmentos com desafios específicos como os de fibras, tecidos, fios e linhas de costura, aviamentos, beneficiamento, lençóis, toalhas, roupas, tecidos técnicos e não tecidos; e a diferentes níveis tecnológicos com empresas de alta tecnologia, absorvendo pouca mão de obra e a empresas com baixo uso de tecnologia e alta intensidade no uso da mão de obra como as confecções (ABIT, 2016).

Segundo dados da ABIT (2016), 92% da produção nacional é direcionada ao mercado interno e 8% vão para o mercado externo. São 9,2 bilhões de peças produzidas ao ano, mais de 1,5 de toneladas de algodão produzidos em 2014 e cerca de 300 mil toneladas de fibras químicas processadas. Contudo, a produção está em queda, tanto nas confecções quanto na indústria têxtil. Paradoxalmente, o

varejo vem crescendo, pois tem substituído paulatinamente os produtos nacionais por importados.

Em 2005, foi registrado o último saldo positivo na balança comercial do setor. A partir de então, o déficit cresce a cada ano. Os principais fornecedores do Brasil são China, Índia e Indonésia. A China detém 72% do mercado de exportação, nas últimas décadas houve um aumento significativo de sua participação no mercado nacional, uma vez que há 10 anos a China representava 9% do volume total das importações do setor (ABIT, 2016).

Argentina e EUA são os maiores clientes do Brasil. O volume de negócios realizados com a Argentina vem se reduzindo, em função de vários embargos que os argentinos estão impondo à indústria brasileira. Em contrapartida, o comércio com os EUA vem aumentando. A Europa, com alguns mercados em recessão, reduziu suas compras, afetando não somente o Brasil, mas também os países asiáticos (ABIT, 2016).

Atualmente, o setor do vestuário do Brasil é constituído majoritariamente por micro e pequenas empresas (MPEs). Assim, de forma geral, as empresas do setor se caracterizam pela baixa capacidade gerencial e técnica, com alto grau de informalidade (COSTA; ROCHA, 2009). Segundo Araújo e Amorim (2002), estas empresas tendem a se agrupar em APLs, a fim de obter vantagens coletivas que possam garantir seu crescimento e sobrevivência.

A aglomeração de empresas em um mesmo espaço geográfico cria interações promissoras e possibilidades de implementação de processos inovativos. A proximidade física permite que as indústrias se articulem, favorecendo a produção, a difusão, a utilização do conhecimento, a troca de informação e o compartilhamento de recursos.

A indústria de confecção foi capaz de se atualizar e de se transformar, mesmo sendo considerado um setor de baixa tecnologia. O avanço se deu graças ao desenvolvimento tecnológico de outras áreas como a indústria química e petroquímica, que interagem diretamente com a indústria do vestuário produzindo corantes, fibras sintéticas, pigmentos e filamentos sintéticos. O baixo nível de implementação tecnológica aumenta a necessidade de mão de obra direta, o que limita o crescimento e o tempo de permanência destas indústrias no mercado (COSTA, ROCHA, 2009).

Um setor que teve grande crescimento tecnológico e que tem sido absorvido pela indústria do vestuário é o setor de modelagem. Com a alavancagem do mercado de moda *prêt-à-porter*², o enfiesto dos tecidos para o corte, o próprio corte e, principalmente, a modelagem das peças passaram a ser feitas com computadores utilizando *softwares* denominados *Computer-Aided Design* (CAD) e *Computer-Aided Manufacturing* (CAM). Esses sistemas agilizam a criação das coleções e evita o desperdício de tempo e tecido na etapa de corte (AUGUSTO, 2013).

A indústria do vestuário dividiu-se em dois macrogrupos de empresas, a saber: as que produzem um grande volume de peças padronizadas e as que produzem moda.

Os produtos padronizados são confeccionados, geralmente, com o mesmo tecido e para um segmento único, como *jeanswear*, pijamas ou camisas polo. Estas indústrias possuem pouca variação nos modelos e as empresas não são exigentes na qualificação das modelistas e costureiras. Já as empresas que trabalham com produção de moda, apresentam produtos altamente diferenciados. Isto exige diversidade de materiais, tecnologia adequada e maior qualificação dos colaboradores. O produto de moda possui um ciclo curto de vida e precisa ser colocado no mercado em tempo cada vez menor. Assim, o trabalho nas indústrias que criam moda possui atributos e demandas diferentes das empresas cujas peças são padronizadas (CARVALINHA, 2007).

Origem e desenvolvimento do APL de confecções

Os primeiros povoados que deram origem ao município de Divinópolis surgiram há cerca de 200 anos. Os primeiros habitantes se esconderam na região do município de Itapeçerica, buscando se esquivar do encalce político, conduzidos por Manoel Fernandes de Miranda, que tinha o apelido de Candidés, nome recebido em função de a região ter sido habitada pelos índios desta etnia. Beneficiados, em 1710, por anistia da coroa real, imediatamente estes colonizadores se organizaram para viver no local. Em consagração ao Divino Espírito Santo e São Francisco de Paula, foi erguida em 1767 a primeira capela no local. O arraial teve seu crescimento alavancado após a construção da linha de férrea ligando Divinópolis à cidade de

² Termo francês que significa "roupa pronta para vestir".

Oliveira. Um ano depois, houve a inauguração da estação ferroviária com o nome de Henrique Galvão, em homenagem a um dos construtores da estrada (IBGE, 2016b).

A inexistência de minas de minerais preciosos determinou o pouco interesse econômico pelos pioneiros da colonização. O valor do território se dava pelo fato de ser um lugar de passagem para acesso a lugares de interesse econômico – as minas de ouro. Para a viabilização do acesso, os índios Cataguazes, habitantes originais do local, foram eliminados durante o século XVII. Neste período, o território de Minas Gerais era conhecido pelos paulistas como o “sertão dos Cataguás” (DIVINÓPOLIS, 2013).

As ocupações no município de Divinópolis aconteceram, inicialmente, no século XVIII, às margens do rio Itapecerica, próximo ao atual bairro Niterói. As tropas que se dirigiam às regiões mineradoras faziam a travessia neste ponto do rio onde surgiu um povoado. O povoado passa a distrito em 1839 e, a município em 1912. Inicialmente recebe o nome de Vila Henrique Galvão. Um ano depois, recebeu o nome de Divinópolis, indicado por Antônio Olímpio de Moraes, presidente da Câmara de vereadores (DIVINÓPOLIS, 2013).

A ferrovia teve papel importante no crescimento e na emancipação de Divinópolis. Em 1889, a localidade foi beneficiada com a passagem da Estrada de Ferro Oeste de Minas, com a construção da primeira estação ferroviária em 1890. Porém, o fator que impulsionaria o desenvolvimento aconteceu em 1910, através da construção do entroncamento ferroviário, vindo de Belo Horizonte no sentido à região do Triângulo Mineiro. Em 1910, foi instalada uma oficina da Rede Ferroviária, acompanhada de uma vila operária para servir de moradia aos seus trabalhadores (DIVINÓPOLIS, 2013).

Durante a década de 1940, as primeiras siderúrgicas se instalaram na cidade e, na década de 50, elas se intensificaram, com destaque para a instalação da Companhia Mineira de Siderurgia, bem como da Siderúrgica Pains, atualmente pertencente ao Grupo Gerdau. Em 1960, a cidade já era uma cidade de base industrial. A produção rural era reduzida e predominavam as pequenas propriedades com regime de trabalho familiar (DIVINÓPOLIS, 2013).

A existência de um parque industrial confeccionista na cidade foi uma reação à crise econômica que aconteceu na década de 1980. Diante da inércia econômica das indústrias siderúrgicas, com consequente desemprego na cidade, as MPEs do setor do vestuário tornaram-se uma fonte de trabalho e renda, chegando a

ultrapassar o setor metalúrgico. Assim, em 2000, a indústria do vestuário passou a ocupar 45% da mão de obra do município, enquanto a indústria metalúrgica ocupava 20% (PEDROSA, 2005; DIVINÓPOLIS, 2013; IPEA, 2016).

Os atores relatam que as primeiras iniciativas de fabricação de roupas em larga escala, em Divinópolis, aconteceram no início da década de 1980. As iniciativas foram impulsionadas pela necessidade que as famílias tinham em buscar seu sustendo, uma vez que o país passava por uma forte crise econômica. Segundo o IPEA (2016), na época, a inflação chegava a 100% ao ano e o país entrara em recessão que perduraria até o segundo semestre de 1982.

As indústrias siderúrgicas, as metalúrgicas e as empresas de fundição de ferro, aço e alumínio instaladas na cidade eram fortes e geravam muitos empregos até a década de 1980. Impulsionadas pela necessidade de vencer a crise econômica e com o objetivo de aumentar a renda familiar, muitas mulheres começaram a costurar em casa e a vender as peças produzidas nas proximidades de sua residência. Desta forma, nasceu a indústria de confecção em Divinópolis (ENTREVISTADO 2, PROFESSOR). A maioria das empresas do APL nasceu através do empreendedorismo de subsistência neste período.

Os atores relatam que as mulheres aprendiam o ofício da costura através de suas mães, que consertavam ou faziam roupas para uso da família sem objetivo comercial. Com a evolução das vendas, as empresas foram se formalizando, os maridos começaram a participar da empresa, depois vieram os filhos. Os investimentos foram sendo feitos e o APL foi sendo formado. Inicialmente, a produção doméstica era focada na fabricação de peças íntimas, camisas e bermudas. Após os primeiros investimentos em estrutura, a indústria se fortaleceu e a produção de jeans, iniciada na década de 1970, passou a ser um segmento de referência para a cidade.

Os atores relatam, ainda, que a fabricação de jeans requeria um maquinário mais robusto e muita mão de obra masculina. No entanto, os homens não se adaptaram à função de costureiro, gerando falta de mão de obra. Aos poucos as indústrias foram migrando seus produtos para outros segmentos da moda trazendo a diversificação de produtos e segmentos da moda. Dentre os vários segmentos que surgiram, a evolução das indústrias de camisaria e modinha feminina foi maior. Os dois segmentos – camisaria e modinha feminina – são fortes até os dias atuais.

O início do APL foi caracterizado pela forte ação cooperativista. A união entre os empresários era consistente. Isto viabilizou conquistas, que evoluíram, formando o APL hoje existente (ENTREVISTADA 10, EMPRESÁRIA). Uma das primeiras ações conjuntas e que contribuíram para o fortalecimento do setor foram as feiras de venda a varejo. Eram feiras feitas no formato das feiras livres como acontecem hoje na maioria das cidades, só que existiam somente roupas. Eram feitas aos sábados, começavam à meia-noite e se estendiam até o final da tarde. Normalmente eram feitas em comunidades rurais, cidades vizinhas e em locais da cidade como clubes, ginásio poliesportivo e, principalmente, no Parque de Exposições, um forte local de eventos da cidade, conforme relato de um dos atores:

As barracas das feiras eram feitas literalmente nas baias dos cavalos, do Parque de Exposições, cobrindo-as com lonas em um cubículo de 4 metros. Chegamos a ter eventos com 40 a 50 ônibus em um dia só. Isto começou a revolucionar o comércio da cidade (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Os atores relatam que os espaços para a realização das feiras eram improvisados e sem nenhuma estrutura. Os locais eram bastante rudimentares. As feiras foram responsáveis pelo crescimento do setor na época, pois o volume de vendas era grande, a rentabilidade excelente e o retorno econômico eram reaplicados no próprio negócio, além da subsistência familiar. As feiras deixaram de existir quando começaram a surgir os shoppings especializados em vendas de produtos da indústria de confecção.

A gestão das empresas era muito amadora, contudo os empresários foram aprendendo na prática. A demanda por produtos era grande, ou seja, tudo o que se fabricava era vendido. Desta forma, conseguiram obter um alto retorno financeiro, juntaram patrimônios e expandiram seus negócios. O retorno financeiro impulsionou outros ramos da economia local como a indústria de construção civil. Os empresários investiam e, ainda, investem sobras do retorno da empresa na construção de casas e prédios.

Características ambientais

O município de Divinópolis (Figura 6), cidade-polo do APL, possui 708,115 km² de área. Sua densidade demográfica é de 300,82 habitantes por km² (IBGE, 2016b). É vizinho dos municípios de Carmo do Cajuru, Cláudio, Nova Serrana, Perdígão, Santo Antônio do Monte, São Sebastião do Oeste e São Gonçalo do Pará,

suas principais bacias hidrográficas são o rio Itapecerica, o Córrego das Flechas e a Represa de Cajuru (MINAS GERAIS, 2016e). Está a 724m de altitude e suas coordenadas geográficas são Latitude 20° 8' 22" Sul e Longitude 44° 53' 14" Oeste (CIDADE BRASIL, 2016c).

Figura 6 - Vista panorâmica da cidade de Divinópolis



Fonte: Skyscrapercity (2016)

A cidade é caracterizada pelos atores entrevistados como sendo uma cidade que proporciona boa qualidade de vida em função da estrutura de serviços que oferece. Possui boas escolas e faculdades, sendo apontada como polo universitário devido ao número de faculdades e universidades instaladas no município. Existe boa estrutura de lazer com clubes, teatros, eventos musicais, barzinhos e boa gastronomia.

A população do APL é caracterizada por um povo simples, trabalhador, acolhedor, que gosta de conversar e é de fácil convívio. É comum ver pessoas com patrimônio econômico e financeiro alto, todavia com um padrão de vida de pessoas simples, mostrando-se felizes com este estilo de vida.

Os atores entrevistados relatam que Divinópolis é uma cidade ótima para se morar e para se constituir família. Relatam que é possível desfrutar de uma estrutura de serviços semelhante ao disponível nos grandes centros, só que de forma mais tranquila. A estrutura de apoio à saúde é boa, mas carece de expansão. A mão de

obra é escassa e, desta forma, oferece oportunidade de emprego para novos moradores.

A cidade possui grande diversidade de indústrias de vários setores, porém os setores mais fortes são a siderurgia, as indústrias de confecção e as metalúrgicas. A cidade tem uma boa malha viária composta por rodovias e ferrovias o que facilita a logística de acesso ao APL e contribui para o turismo comercial, uma das características da cidade. Divinópolis é a maior cidade da região Oeste de Minas, sendo centro de apoio para as cidades vizinhas. A cidade tem um bom clima, as ruas do centro são largas e bem pavimentadas. Observa-se que é uma cidade bem planejada.

Características econômicas

Divinópolis tem o maior índice de representação no PIB da região Centro-Oeste com R\$ 5.335.938.000 e apresenta um PIB *per capita* de R\$ 23.337,42 (IBGE, 2016b).

Apesar de existirem um grande número de empresas instaladas no APL e disponibilizarem uma grande variedade de produtos e serviços, as indústrias do setor revelam-se frágeis e vulneráveis a fatores externos, com pouca flexibilidade para adaptar-se às exigências do mercado (OLIVEIRA, 2011).

De modo geral, as MPMEs enfrentam limitações quanto a avanços tecnológicos, bem como à estrutura de gestão, além da ausência de políticas públicas de apoio. Isso as torna frágeis frente às oscilações econômicas. Assim, para reduzir seus custos de produção e se adaptarem às mudanças, as indústrias aumentaram a terceirização de setores produtivos, principalmente costura, porém mantêm uma estrutura dura em termos de divisão do trabalho com alta repetição das tarefas (BITTENCOURT, 2011).

No final da década de 1970, o APL já se caracterizava pela fabricação de jeans quando algumas das principais empresas do APL – Savage, MacLook, Badson, Taniel, Dobus e Jullier –, tinham toda a sua produção desenvolvida em jeans. A partir da década de 1980, o setor cresceu significativamente e a diversificação dos segmentos da moda no APL começou a se expandir (NOGUEIRA, 2010).

Existem diversos segmentos da indústria do vestuário atuando no APL, a saber: moda íntima, moda praia, moda festa, moda noiva, moda fitness, ternos, moda infantil, jaquetas em couro, uniformes e os segmentos de camisaria e modinha feminina que são os mais fortes. O segmento de modinha feminina é caracterizado pela roupa feminina de uso casual e predomina no APL em termos de volume de empresas e empregabilidade. Já o segmento de camisaria é composto por grandes, porém poucas, empresas com alto faturamento e grande volume de funcionários.

A indústria do vestuário atrai outros elos da cadeia produtiva, contribuindo para a diversificação da economia local. No APL estão instaladas diversas empresas que fazem parte desta rede: estamparias, lavanderias, empresas de bordados, facções, atacadistas de tecidos, fornecedores de acessórios e aviamentos, fábricas de etiquetas, fabricantes de máquinas e equipamentos e um grande número de prestadores de serviços, além das empresas que atuam na área comercial, concentradas principalmente na cidade de Divinópolis.

Em pesquisa feita em 2013 pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) e divulgado pela Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg), apurou-se que o APL de Divinópolis é o principal polo de confecção do estado. A pesquisa revela que a cidade produz 21,4% da produção de roupas do estado, sendo responsável por 17,7% dos postos de trabalho, o que equivale a 26.501 funcionários em 786 estabelecimentos instalados formalmente (G1, 2013).

Dados apresentados pelo IBGE (2016b) mostram um total de 8.276 empresas atuantes em todos os setores da economia local. Estas empresas geram 57.481 empregos, com um salário médio de 2,2 salários mínimos, o equivalente a R\$ 1.936,00 em valores atuais, baseado no salário mínimo do ano de 2016.

Características socioculturais

De acordo com o Senso Demográfico, a população do município em 1990 era de 151.462 habitantes, em 2000 foi de 183.962 registrando um aumento de 21,45%. Em 2010, a população registrada foi de 213.016 com aumento de 15,79%. Em estimativa feita em meados de 2016 a população era de 232.945 (IBGE, 2016b) projetando, portanto, um aumento de 15,59% para 2020.

Quanto à educação, os dados do IBGE (2016b) registram 71 pré-escolas, com 621 docentes e 4.725 matrículas; 85 escolas de ensino fundamental, com 1.610

docentes e 26.475 matrículas e 28 escolas de ensino médio, com 284 docentes e 8.047 matrículas.

O ofício de costurar é uma atividade tradicional no APL e sua prática vem sendo passada de geração para geração. As primeiras escolas de corte e costura na cidade surgiram na década de 1950 (NOGUEIRA, 2016).

Seguindo o padrão internacional das indústrias do vestuário, a mão de obra existente no APL é predominantemente feminina. Pedrosa (2005) afirma que, enquanto a mão de obra das metalúrgicas, em 2000, contava com apenas 5% de mulheres, 70% da indústria do vestuário era composta por mulheres. Observar-se que algumas das primeiras mulheres fundadoras de empresas, nas décadas de 70 e 80, ainda estão em atividade em algumas organizações, refletindo o prazer na prática do ofício de produção de roupas.

Imagem do APL de confecção

Quanto à imagem do APL, existe a percepção de que Divinópolis é um polo com identidade própria caracterizado por produzir uma roupa que veste bem, com qualidade, refletindo as tendências da moda e produzindo o que o mercado quer consumir, como relatam dois atores.

Hoje percebe-se claramente a identidade da marca de muitas empresas de Divinópolis. Quem acompanha a moda sabe se uma roupa é produzida aqui, ou não, e qual empresa produziu. Meus clientes percebiam isto nas minhas roupas. Eles vinham a mim em função desta imagem que minha empresa tem, da imagem que o polo tem. Hoje ainda é assim no polo (ENTREVISTADA 9, PROFESSORA).

Estávamos sem identidade, com o posicionamento que fizemos direcionando nosso foco para a moda feminina, demarcamos nosso espaço e fixamos nossa imagem. Hoje nossa empresa tem uma identidade própria. Não conseguimos isso de uma hora para outra, fixar marca demora tempo (ENTREVISTADA 14, EMPRESÁRIA).

A fixação da imagem traz confiança e segurança ao comprador, pois este percebe o compromisso que as empresas do APL demonstram com a qualidade do produto final, conforme relato de um ator.

O que eu percebo é que Divinópolis é vista externamente como um polo de moda casual feminina de qualidade. Eu tenho certeza que isso é o que caracteriza a vinda de compradores de várias regiões do país para o nosso polo em busca de produtos para revenda, é um produto que o lojista sabe que vende (ENTREVISTADA 9, PROFESSORA).

4.1.5 Caracterização do APL de calçados

O APL de calçados tem como cidade-polo o município de Nova Serrana (OBAPL, 2015), estendendo-se para as seguintes cidades da microrregião: Divinópolis, Perdigoão, Conceição do Pará, Itaúna e, principalmente, São Gonçalo do Pará, além de se estender para outras cidades da mesorregião Oeste de Minas. O APL se caracteriza pela fabricação de calçados, enquadrando-se nos códigos CNAE 15106, 15297 e 15319 (BOTELHO *et al.*, 2009).

O segmento de calçados tem forte impacto na geração de emprego na cidade de Nova Serrana, porém sua economia tem efeitos estritamente locais, conforme relata Amaral (2006, p. 9-10):

Em Nova Serrana, a atividade é responsável por quase 68% do emprego formal, inserindo a cidade no cenário nacional da fabricação de calçados. Mas, como as principais matérias primas – plástico e couro – são trazidas de outras regiões, a atividade possui pouca relação com a economia da região, gerando benefícios estritamente localizados. A região é responsável por 46,5% do pessoal ocupado no setor em Minas Gerais.

Panorama do setor de calçados

Os cenários da indústria de calçados no mundo e no Brasil influenciam diretamente as ações estratégicas das empresas e instituições de apoio local. A seguir descrevem-se estes cenários.

- **Cenário mundial** - Segundo dados da *World Shoe Review* (WSE) e divulgados pela Abicalçados (2016), as informações do comércio exterior de 2013 e 2014 mostram que a produção e o consumo mundial de calçados cresceram. Em 2013, as exportações mundiais de calçados foram de 12 bilhões de pares, e em 2014 as exportações foram de 12,3 bilhões de pares.

Principais Países Produtores - segundo a WSR, a China e Índia são os países que representam 70% da produção mundial de calçados. Ambos registraram aumento na produção em 2014, pois a taxa de crescimento da China foi de 3% e a da Índia de 4%. Destaca-se, também, o significativo aumento na fabricação de calçados no Vietnã – 9,6% –, o quarto maior fabricante mundial. Entre os dez maiores produtores do mundo, Brasil, Itália e México registraram queda. Nota-se uma menor queda na economia brasileira. O desempenho está relacionado ao fato do calçado ser um bem de consumo semidurável, portanto com menos impacto que os bens de consumo duráveis, como automóveis, eletrodomésticos, ou, ainda, bens de capital em momentos de restrição de crédito (ABICALÇADOS, 2016).

Principais Países Consumidores - a WSR destaca a China como maior mercado consumidor de calçados no mundo, com crescimento em 2014 de 8,4% no consumo. Os mercados da França, Reino Unido e Alemanha também merecem especial atenção, pois tiveram aumentos significativos no consumo. O Brasil é o quarto maior consumidor de calçados do mundo, porém registrou queda de 4,9% no volume de pares consumidos em 2014. Este movimento mostra que o mercado já mostrava sinais de crise que cresceu no ano seguinte. Isto impactou a utilização da capacidade instalada da indústria e os ganhos de renda real dos empresários (ABICALÇADOS, 2016).

Principais Países Exportadores - a WSR registra, ainda, que a China mantém a hegemonia de maior exportador de calçados no mundo, com um aumento de 11,8% no valor exportado em 2014. Vietnã, Alemanha e Bélgica também registraram um crescimento no valor e volume de calçados exportados. O Brasil encontra dificuldades para manter seus negócios com o mercado externo, conseqüentemente, retraiu 2,6% e 3,0% suas exportações em dólares e em pares, respectivamente.

Principais Países Importadores - a WSR relata que os EUA e a Alemanha são responsáveis por, aproximadamente, 30% da importação de calçados no mundo, em valor e volume. Destaca-se, também, a Alemanha pelo aumento significativo, mais de 10%, em pares e dólares importados em 2014. Ainda, no quesito de taxa de crescimento, Itália, Reino Unido, Bélgica, França, e Holanda são países que tiveram variações positivas em suas importações. O significativo crescimento do comércio exterior na Bélgica e na Alemanha confirma a percepção de que são países permeados pelas exportações de calçados.

- **Cenário brasileiro** - segundo dados do IBGE e divulgados pela Abicalçados (2016), o volume que o Brasil vem produzindo está em queda desde 2014. Segundo a Abicalçados (2016), a queda pode estar ligada à crise econômica que assola o país, bem como à frágil competitividade do Brasil no mercado internacional.

Segmentação da Produção - dados da Abicalçados (2016) mostram que a produção regional do Nordeste brasileiro se consolida como o principal polo da indústria calçadista brasileira. A queda na produção brasileira, observada a partir de 2014, teve menor impacto nesta região. Os estados da Paraíba e Ceará têm maior

representatividade na produção da região Nordeste, produzindo 48,8% da produção brasileira e 83,4% da região Nordeste.

Ao se estratificar, a produção nacional de calçados por gênero, percebe-se a predominância da produção de calçados femininos. As mulheres possuem um comportamento de compra maior que os homens, por isso cerca de 68% do volume produzido é direcionado a elas. Os homens consomem cerca de 20% da produção e o calçado infantil gira em torno de 10% (ABICALÇADOS, 2016).

Consumo de Calçados - o consumo interno de calçados vem caindo, seguindo a dinâmica da produção doméstica. Observou-se uma queda de 5,3% entre os anos de 2013 e 2015. O resultado está associado a dois fatores econômicos do país: a) o endividamento elevado das famílias brasileiras; e b) a queda nos salários, efeito da elevação do desemprego e da retração do salário real (ABICALÇADOS, 2016).

Comércio Exterior - conforme dados do MDIC e divulgados pela Abicalçados (2016), em 2015 o país importou cerca US\$ 481 milhões em produtos do setor calçadista, representando queda de 14,3% se comparado a 2014. As exportações em 2015, também retraíram 10% se comparado a 2014. Em 2015, o país exportou US\$ 960,4 milhões em calçados. Porém, este superávit tem ligação direta com as medidas relacionadas ao *dumping* contra os produtos chineses, adotadas como medida de defesa comercial.

Importação - conforme dados do MDIC, houve redução na entrada de calçados importados no país em 2015. Houve uma redução de -9,6% em pares e de -14,3% em valores. Foi um resultado esperado em função da queda na renda do brasileiro e da desvalorização da moeda brasileira em relação do dólar, além das medidas de *dumping* adotada pelo governo brasileiro. Comparando-se as exportações totais com as importações totais do segmento, obtém-se um valor médio por par importado superior ao valor do produto brasileiro remetido ao exterior (ABICALÇADOS, 2016).

Empregos e Estabelecimentos - Conforme dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e divulgado pela Abicalçados (2016), em 2015, houve 283,1 mil empregos formais no setor e 7,7 mil empresas registradas. A concentração dos empregos ocorre no estado do Rio Grande do Sul com 33,6% dos empregos e 35,1% de empresas do setor, embora o estado não seja o maior produtor de pares

do país. Os estados de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul possuem empresas de menor porte comprando-se com as empresas do Nordeste do país.

Segundo dados da Abicalçados (2016), o país registrou queda de 8,5% na taxa de emprego entre os anos de 2014 e 2015, o equivalente a 25 mil postos de trabalho. O estado da Bahia é o único que registrou saldo positivo no volume de contratações, com 2,5% em 2015. No entanto, este saldo positivo pode ser em função das formalizações dos empregos e não, necessariamente, do crescimento interno das empresas já instaladas.

Origem e desenvolvimento do APL de calçados

A denominação de Arraial do Cercado foi um dos primeiros nomes da cidade de Nova Serrana. O desenvolvimento do Arraial do Cercado foi incentivado não só pelo garimpo do ouro, atividade muito forte na região, mas, também, pela pecuária e cultivo de algodão. Incentivado pela pecuária, o arraial passou a produzir couro, ofício desenvolvido por três famílias portuguesas que fixaram residência na região: a família “Pinto da Fonseca”, a família “Soares Silva” e a família “Rodrigues de Carvalho” (NOVA SERRANA, 2016a).

O conserto de selas de cavalo foi outra atividade importante que colaborou fortemente para o crescimento histórico de Nova Serrana. Foi a partir do trabalho com o couro e da produção de acessórios de selaria, que surgiu a fabricação e o conserto de calçados em couro na cidade (NOVA SERRANA, 2016a).

O ofício de fabricar sapatos é uma tradição na cidade de Nova Serrana iniciada em 1844. A fabricação era feita em pequenos locais, chamados de sapatarias, que consertavam e fabricavam botas de forma totalmente artesanal. Naquele ano, registra-se a existência de um sapateiro e morador do Arraial de nome Antônio Ferreira de Carvalho, que fabricou botas durante muitos anos na região (NOVA SERRANA, 2016a).

O sapateiro Antônio era também seleiro e, ao que tudo indica era um escultor, pois cabia a ele confeccionar as formas de madeira adequadas para os pés do cliente. Jacinto Martins Vieira, que era seu cliente, usava a bota chamada, na época, “cano canhão”, com o cano comprido, terminando próximo aos joelhos com uma dobra para o exterior. A fabricação de botas continuou por muito tempo, até a chegada da confecção de sapatos (NOVA SERRANA, 2016a, *on-line*).

As primeiras fábricas de calçados registradas na cidade iniciaram-se por volta de 1941, quando um morador de nome Geny José Ferreira registrou sua sapataria como Fábrica de Calçados Oeste. A sapataria era pequena e fabricava poucas peças, cerca de 20 pares de botinas por dia. A produção era artesanal, daí o nome popular de sapataria. No início, fazia-se tudo manualmente, depois veio a máquina, mas o uso do prego e do grude permaneciam (NOVA SERRANA, 2016a).

Assim nascia, formalmente, a primeira fábrica de calçados do município fortalecendo outros sapateiros bem conhecidos na cidade, como José Pinto Firmino, Sebastião Fábio, Romeu Coelho, José Silva Almeida, Valdomiro Amaral e Alvimar Coelho (NOVA SERRANA, 2016a).

Um dos entrevistados, aqui se pode identificá-lo como Sr. Zezito, morador da cidade e ex-empresário, hoje com 90 anos, vivenciou grande parte da história que se descreve neste trabalho. Ele relata que no passado o ofício de sapateiro não era fácil. Relata que, mesmo com curtumes próximos, era preciso fazer compras de materiais em Belo Horizonte. Segundo o Sr. Zezito, era comum faltar energia elétrica e tudo era feito de forma artesanal. Os sapateiros pregavam, aparavam, davam acabamento e modelavam a botina, depois eram lixadas com caco de vidro e queimavam-se as pontas das linhas com lamparina. O Sr. Zezito ainda relata que

Aqui se chamava Cercado de Pitangui, pertencia à cidade de Pitangui. Em 1946 ou 1947 tinha alguns lampejos de sapataria em couro. Aqui, praticamente, não tinha energia elétrica. Era um distrito com aproximadamente mil habitantes. Existia dois rios na cidade, que formavam um triângulo. Os viajantes fizeram um cercado para cercar os cavalos e evitar que eles entrassem no rio, daí nasceu o nome de Cercado. Na época, chegou aqui o Sr. Pacífico Pinto da Fonseca, português, bem desenvolvido, fez uma usininha própria, tinha uma máquina de descaroçar algodão, comprava manteiga e vendia aqui por atacado. Lembro que na época o Sr. Pacífico deu início a uma cooperativa, mas não foi para frente. Aqui era tudo muito precário. As estradas eram de terra. O correio era feito com égua. O crescimento da cidade, como um todo, se deu com o início da Cemig em 1967, que trouxe a energia elétrica e com a abertura de BR 262 em 1969. Em 1974, aqui já tinha 48 sapatarias. Aí pipocou fábrica para todo lado. Três fábricas foram as grandes sementeiras. Outro fato que ajudou no crescimento da cidade foi a vinda dos padres carmelitas em 1962. Eles fundaram um ginásio – Colégio São José – em 1963 e formou muita gente. Depois vieram os bancos, telefones, água da Copasa etc. Estas foram as molas propulsoras do município, além da vocação do povo que é muito trabalhador (ENTREVISTADO 25, MORADOR).

Com o passar dos anos o APL, tradicional produtor de artigos em couro, tornou-se um dos principais produtores de calçados do Brasil, vindo a ser considerada a capital nacional do calçado esportivo. Uma das consequências desse

avanço foi o acelerado crescimento demográfico e econômico que trouxe transformações políticas, culturais, sociais e econômicas (NOVA SERRANA, 2016a).

Os atores entrevistados relatam que a cidade de Nova Serrana era rota de retirantes nordestinos na década de 1920. Os retirantes vinham de barco pelo rio São Francisco até a cidade de Pirapora, dali seguiam em tropa, a cavalo, com destino a São Paulo, tendo Nova Serrana como ponto de parada para repouso. Na época, duas pessoas montaram uma pequena selaria, que servia de apoio aos viajantes que, normalmente, precisavam consertar materiais de montaria em couro.

A indústria de calçados, em Nova Serrana, começou a se destacar no início de sua emancipação política, no começo da década de 1950, com a fabricação de botinas. Os atores contam que um empresário da cidade de Bom Despacho, cidade próxima à Nova Serrana, instalou sua fábrica na cidade e ali permaneceu por muito tempo. Os funcionários da fábrica começaram a montar seu próprio negócio, isto se tornou uma prática que se estende até os dias atuais, gerando crescimento progressivo e constante.

Os atores relatam que tinham dificuldades em conseguir matéria-prima e sofriam com a falta de energia elétrica, pois a quantidade disponibilizada era insuficiente para atender a demanda das empresas, conforme relata um ator.

Antes o que tínhamos aqui era o resto da energia que sobrava da Companhia de Tecidos de Pitangui, que tinha em Cardosos, hoje é o município de Conceição do Pará, a usina está lá até hoje. Quando tínhamos um pedido maior de venda tínhamos que levantar de madrugada. Não tinha como estocar energia! Tinha que levantar cedo (ENTREVISTADO 19, EMPRESÁRIO).

Três indústrias foram pioneiras do setor na cidade, segundo os atores: Fábrica Pioneiro, Calçados Alvorada e Calçados Vera Cruz. Dos funcionários destas empresas nasceram outras indústrias e, destas outras, nasceram outras e assim acontece nos dias atuais, contudo com menos intensidade.

O APL foi se desenvolvendo, desta forma a indústria calçadista foi tomando corpo. No início década de 1960, começou a fabricação de calçados femininos, mas a grande “explosão” da atividade calçadista aconteceu na década de 1980. Na época, as empresas começaram a investir em qualidade e melhoria dos processos, mas a qualidade dos produtos ainda não era a ideal. Até a década de 1970,

produziam-se muitas botinas e sapatos Mocassim³, quadro que mudou a partir de 1980, com a fabricação de tênis.

Os atores lembram que um fabricante começou a receber grandes encomendas de tênis, como não tinha como atender aos pedidos, passou a subcontratar outras empresas. Estas adquiriram experiência na fabricação de tênis, daí começaram a desenvolver seus próprios modelos e a vendê-los. Desta forma, muitas empresas que produziam calçados em couro migraram para a fabricação de tênis, aumentando significativamente a quantidade de empresas atuando neste novo segmento. Com o aumento na produção, houve aumento da demanda por mão de obra. A cidade não tinha mão de obra para atender a demanda. Então, Nova Serrana começou a receber trabalhadores de outras regiões. A migração trouxe desequilíbrios estruturais para o município que se percebem até hoje. A cidade não conseguiu acompanhar, estruturalmente, o ritmo de crescimento da população.

A cidade é um dos municípios que mais cresce em Minas Gerais, tendo ultrapassado a população das cidades de Pará de Minas e Itaúna que, além de Divinópolis, são cidades com uma quantidade significativa de empresas e moradores. O crescimento populacional de Nova Serrana se deve à indústria calçadista.

Os atores relatam que as pessoas trabalham com afinco, chegam cedo, saem tarde, são focadas e dedicadas ao negócio. As pessoas trabalham com prazer, desta forma não medem esforços para fabricar.

Entre as características da cidade, os atores destacam o fato de ela estar situada em um ponto que facilita a logística de acesso as principais rodovias do estado. As opções de lazer são poucas. A estrutura de saúde tem melhorado. Já a segurança pública é um dos pontos críticos. Existe uma faculdade, com poucos cursos, mantida por uma fundação, e outra, de maior porte, se instalando na cidade. A cidade possui instituições fortes como o Sindicato da Indústria, CDL, cooperativas de crédito, Lions Club e uma boa rede hoteleira.

De forma geral, Nova Serrana é uma cidade com grande perspectiva de crescimento populacional, pois o segmento de calçados demanda muita mão de obra. Isto desenvolve outros setores da economia como construção civil, comércio,

³ Tipo de calçado em couro e com salto baixo

rede hoteleira, serviços, médicos, dentistas, escolas de inglês, escolas particulares etc.

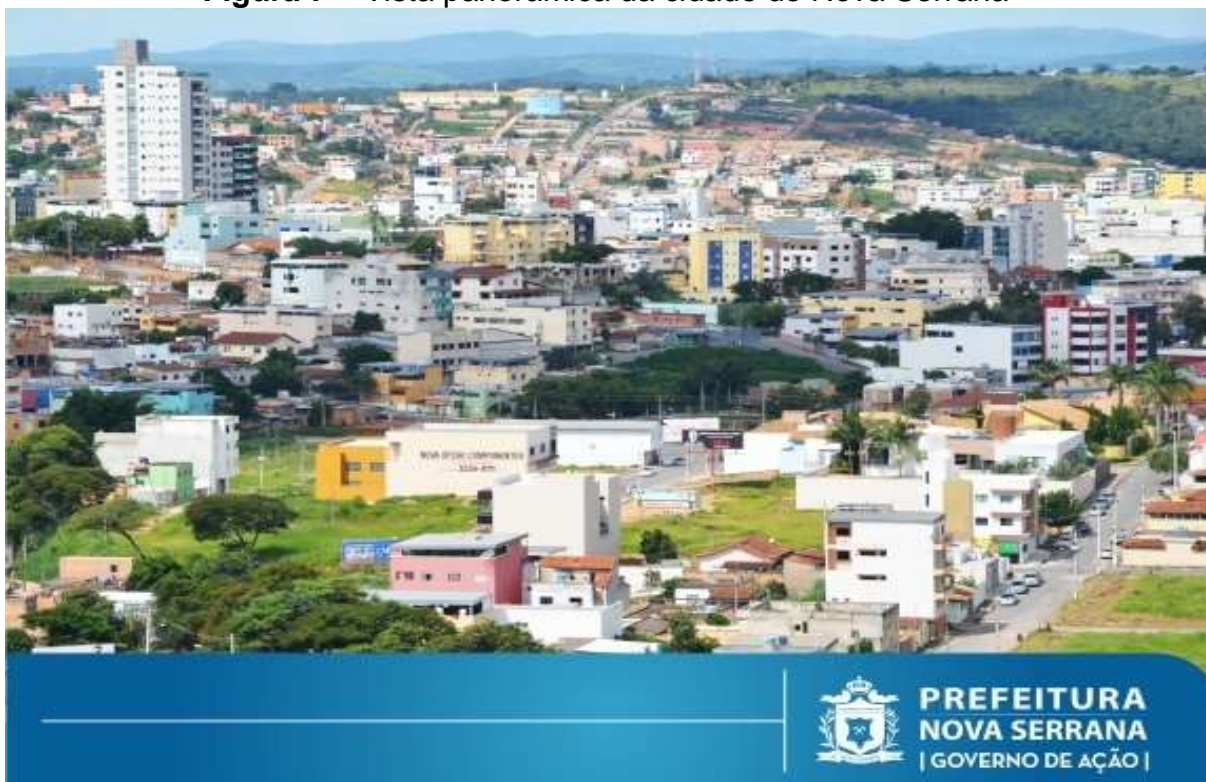
A cidade é bem focada no trabalho, com poucas opções de lazer e estrutura de serviços públicos. O investimento em infraestrutura não acompanhou o ritmo de crescimento da cidade. O desenvolvimento é desordenado, o trânsito é caótico, segundo relato dos atores e somente agora está sendo construído um hospital público. O hospital que atende a cidade é mantido por uma fundação, apoiada pelos empresários do APL. A população busca outras cidades para se divertir, estudar e usar de serviços médicos especializados, principalmente a cidade de Divinópolis.

Alguns líderes relatam que o repasse do Estado para investimento em infraestrutura pública não acompanha o ritmo de crescimento da cidade, pois o investimento é feito, oficialmente, em função de uma população residente, porém Nova Serrana tem uma população flutuante e diária muito grande que utiliza dos serviços públicos. Dizem que a cidade tem 90 mil habitantes, mas no dia a dia este número chega a 110 mil, devido ao volume de pessoas de cidades vizinhas que a cidade recebe para trabalhar.

O APL tem se desenvolvido ao longo do tempo, principalmente após 1980, não só no número de empresas e trabalhadores, mas na aplicação da tecnologia, na gestão dos negócios, na melhoria dos processos, na visão estratégica e na qualidade dos produtos. Os atores relatam que, ao longo do tempo, o APL criou uma imagem específica que a diferencia dos demais APLs.

Características ambientais

O município de Nova Serrana (Figura 7), cidade-polo do APL, possui 282,472 km² de área. Sua densidade demográfica é de 261 habitantes por km² (IBGE, 2016b). É vizinho dos municípios de Araújos, Conceição do Pará, Divinópolis, Leandro Ferreira, Perdigoão e São Gonçalo do Pará e seus principais rios são o Rio Pará e Ribeirão da Fartura (MINAS GERAIS, 2016e). A cidade está a 712m de altitude e suas coordenadas geográficas são Latitude 19° 52' 43" Sul e Longitude 44° 59' 4" Oeste (CIDADE BRASIL, 2016c).

Figura 7 – Vista panorâmica da cidade de Nova Serrana

Fonte: Nova Serrana (2016b)

Características econômicas

A economia de Nova Serrana possui como principais setores econômicos a indústria e o serviço. O PIB de Nova Serrana registrado pelo IBGE em 2013 foi de R\$ 1,4 bilhão e o PIB *per capita* foi de R\$ 19.606,39 e havia 2.333 empresas atuantes em 2014 (IBGE, 2016b).

Conforme dados do Sindinova (2016), os principais produtos fabricados no APLs são sapatos masculinos, botas, sapatênis, sapatos *comfort*, tênis, sandálias e sapatilhas, sapato e bota feminina, chuteira, tênis para futsal e acessórios. Os atores do APL relatam que a região é conhecida como polo de calçados esportivos, porém o cenário mudou, pois hoje o que predomina no APL é a fabricação de calçados femininos.

A produção anual é de 91 milhões de pares, sendo que a maior parte das vendas é feita por intermédio de representantes. O destino da produção do APL é, basicamente, para o consumo interno, mais de 90% da produção, tendo como principais destinos as regiões Sudeste, Sul e Nordeste. O mercado externo absorve 9,6% da produção, tendo como principais destinos os países da América do Sul. (SINDINOVA, 2016).

Os dados fornecidos pelo Sindinova (2016) ainda revelam que existem 737 empresas do segmento de calçados atuando no APL. Destas, 465 são indústrias de calçados, 210 são fornecedores de insumos, máquinas, equipamentos, acessórios entre outros e 62 são empresas prestadoras de serviços que servem de apoio para a cadeia do setor.

O porte das empresas do APL é caracterizado da seguinte forma: 68,4% são microempresas com até 19 funcionários, 17,8% são pequenas empresas que possuem entre 20 a 99 funcionários e 3,2% são médias empresas que possuem entre 100 e 499 funcionários (RAIS 2013). Não foi observada a presença de grandes empresas de calçados no APL.

O empresariado está atendo às questões econômicas. Relatam que a economia local está baseada na indústria calçadista. Isto torna a economia da cidade frágil. Afirmam que se o setor passar por dificuldades impactantes, isso afetará a economia geral do APL. Citam, também, que o custo com imobiliária, alimentação, construção civil e mão de obra em Nova Serrana é alto. Isto inviabiliza a vinda de outros segmentos da economia para o município.

A economia de Nova Serrana é frágil, pois depende só do segmento de calçados. O custo aqui é alto. Isto dificulta a vinda de outros tipos de empresas. É o caso de um supermercado de Belo Horizonte que veio para cá e não conseguiu se manter. Queriam pagar salário que pagava em Belo Horizonte, não achou mão de obra adequada e teve que fechar. A mão de obra é praticamente treinada só para calçados, e os salários são altos, se comparados com outros ramos e cidades vizinhas (ENTREVISTADO 22, EMPRESÁRIO).

Um dos atores entrevistados, empresário, ex-gestor do sindicato e um dos articuladores no processo de desenvolvimento do APL, fez um breve relato sobre a posição econômica do APL frente ao mercado global, nos últimos tempos:

As exportações de Nova Serrana são pequenas, está na faixa de 2% do que é produzido. O pico das exportações foi nos anos de 2001 a 2002 quando o polo chegou a exportar 5%, principalmente para a Argentina. A partir de 2002, houve queda nas exportações devido à crise do país e aos embargos que o governo Argentino colocou à entrada de calçados brasileiros. As exportações são influenciadas diretamente pelo dólar. Em 2004, um calçado produzido no polo custava U\$ 6,00 e concorria com o calçado Chinês que praticava um preço de U\$ 5,50. Em 2014, o mesmo calçado passou para U\$ 15,00 e o Chinês estava em U\$ 7,50. O setor perdeu muita competitividade causada pela inflação e pela desvalorização do dólar. A partir de 2015, há um início de melhora no quadro (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Características socioculturais

De acordo com o Senso Demográfico, a população do município em 1990 era de 17.913 habitantes, em 2000 passou para 37.447 registrando um aumento de 109,05%. Em 2010, a população registrada foi de 73.699 com aumento de 96,80%. Em estimativa feita em meados de 2016, a população era de 92.332 (IBGE, 2016b) projetando, portanto, um aumento de 42,13% para 2020. A cidade é a que mais cresce em população na região desde 1990.

Quanto à educação, os dados do IBGE (2016b) registram 34 pré-escolas, com 159 docentes e 2.305 matrículas; 27 escolas de ensino fundamental, com 612 docentes e 11.937 matrículas; e 7 escolas de ensino médio, com 148 docentes e 2.945 matrículas.

Paula (2000) afirma que a cidade de Nova Serrana cresceu significativamente nas últimas décadas, fato que repercutiu fortemente nos processos culturais locais. No início do século XX, Silva (2007) relata que a cidade contava com poucas selarias onde se produziam botas, celas e outros utensílios a partir do couro. Hoje, como capital nacional do calçado esportivo e ligada aos mercados globais, apresenta traços fortes da tradição de Minas Gerais associados à culinária, à religiosidade e à cultura num aspecto mais ampliado.

Imagem do APL de Calçados

Os atores relatam a imagem externa que percebem nas relações que têm com pessoas de outras regiões. Afirmam que o APL tem uma imagem cujo produto tem pouco valor agregado. Pelo retorno que têm dos clientes lojistas, eles têm convicção de que é um produto de boa qualidade, porém poderia ser de ótima qualidade se tivesse maior valor agregado. Devido a este fato, o produto de Nova Serrana ficou com uma imagem de produto sem qualidade por muito tempo. Hoje isto já não é uma realidade, conforme relatam seus atores. Investimentos em melhoria de processos, gestão da qualidade e em estratégia são feitos, mas a imagem do passado ainda deixa resquícios que, segundo os atores, estão sendo superados, contudo demanda tempo.

4.1.6 Caracterização do APL de fundição

O APL de fundição tem como cidade-polo o município de Cláudio (OBAPL, 2015), estendendo-se para as cidades de Divinópolis e Itaúna, ambas na microrregião de Divinópolis, além de outras cidades na região Centro-Oeste de Minas Gerais. O APL se caracteriza pela atividade de fundição – Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 245) – e metalurgia de metais não ferrosos (CNAE 244) (BOTELHO *et al.*, 2009).

Panorama do setor de fundição

A indústria de fundição é um importante segmento da economia mundial. Na sequência, apresentam-se as principais informações deste segmento em âmbito mundial e brasileiro.

- **Cenário mundial** – Os 10 maiores produtores de fundidos no mundo são, a saber: 1º: China 46.200 mil/toneladas; 2º: EUA 11.997 mil/toneladas; 3º: Índia 10.021 mil/toneladas; 4º: Japão 5.538 mil/toneladas; 5º: Alemanha 5.246 mil/toneladas; 6º: Rússia 4.200 mil/toneladas; 7º: Brasil 2.737 mil/toneladas; 8º: Coreia 2.630 mil/toneladas; 9º: Itália 2.024 mil/toneladas; e 10º: Turquia com 1.750 mil/toneladas. O Brasil encontra-se em 7º lugar, porém com potencial de crescimento (ABIFA, 2016).

A importação de produtos fundidos ocorre, principalmente, de forma indireta através da importação de módulos completos como veículos montados, motores e componentes para a indústria automobilística, bens de capital, entre outros. A valorização do dólar, a partir do 2º semestre de 2015 influenciou o movimento de substituição das importações por compras locais. O país tem se esforçado para garantir a expansão das exportações apesar de os problemas enfrentados frente a um mercado cada dia mais competitivo (ABIFA, 20156).

- **Cenário brasileiro** – O setor de fundição produz peças fundidas em ferro, ligas não ferrosas e aço. O segmento emprega cerca de 58 mil trabalhadores, faturou 5,5 bilhões de dólares em 2015 e possui em torno de 1.200 empresas atuando. As indústrias são de pequeno e de médio porte, com predominância de capital nacional. O intenso uso de mão de obra direta é característico do setor. A matéria-prima tem origem nacional, o que confere uma independência brasileira em

relação ao mercado externo. Desta forma, a indústria de fundição gera um grande número de empregos diretos e indiretos em sua cadeia produtiva (ABIFA, 2016).

As matérias-primas utilizadas pelas indústrias de fundição são o alumínio, os ferroligas e, principalmente, o ferro gusa, este último produzido a partir do minério de ferro do qual o país é o 2º maior produtor do mundo. O ferro gusa produzido abastece plenamente o mercado interno permitindo que o país exporte 64% de sua produção. O Brasil também é autossuficiente em ferroligas, existindo um excedente de 40% de sua produção que é exportado. O alumínio está em situação privilegiada no país, pois temos a terceira maior reserva de minério da bauxita no mundo. Exportam-se 40% da produção interna de alumínio (ABIFA, 2016).

Cerca de 58% da produção brasileira é destinada à indústria automotiva – indústrias de autopeças e montadoras de veículos, caminhões, tratores e ônibus. O setor automobilístico mostra o potencial do mercado do país. O Brasil tem a 8ª frota de veículos do mundo, cerca de 34,7 milhões de veículos, sendo o 7º maior produtor de veículos. Neste momento, o país vive uma crise interna com impactos diretos sobre este segmento de indústria com quedas seguidas na produção (ABIFA, 2016).

A Abifa (2016) destaca outros segmentos que impactam diretamente o setor, são as ferrovias, o setor siderúrgico e as empresas de bens de capital. O setor ferroviário, após alguns anos de dificuldade, reassume seu posto de destaque na matriz de transporte do país. O segmento da siderurgia é básico para a economia do país, destacando-se no mercado internacional. Já a indústria de bens de capital reflete o desenvolvimento da indústria como um todo.

Origem e desenvolvimento do APL de fundição

Existem várias histórias sobre a origem do município de Cláudio. A mais conhecida é registrada na Enciclopédia dos Municípios Brasileiros. Seus primeiros habitantes foram registrados em 1758, ano em que famílias portuguesas se instalaram na região, talvez em busca de ouro. Com o tempo, vieram outros habitantes atraídos pela fertilidade do solo e ricas minas no povoado denominado “Ouro Fala” (CLÁUDIO, 2016).

Significado do nome da cidade - Eram chefes de duas famílias da cidade, os senhores João Ferreira e Manuel Borges. Um desses chefes possuía um escravo de nome Cláudio que, sondando os arredores, descobriu um ribeirão. Então, as famílias

resolveram conhecer o “ribeirão do Cláudio“. A referência tornou-se costume, espalhando-se por toda a região que depois veio a se tornar o município que hoje assim é denominado (CLÁUDIO, 2016).

No dia 8 de junho de 1858, foi criado o Distrito de Aparecida do Cláudio e no dia 30 de agosto de 1911, torna-se Vila e se desmembra da cidade de Oliveira. No dia 7 de setembro de 1923, recebe o nome de Cláudio, através da Lei Estadual 843 – sendo elevada a cidade em 10 de setembro de 1925, através da Lei Estadual 893 (IBGE, 2016b).

A partir de 1950, o município identificou que tinha vocação para fabricar peças fundidas em ferro e alumínio. Na época houve forte influência de imigrantes que tinham fixado residência na cidade. Hoje, o município conta com dois parques industriais – “Marcelino Corradi” e “Paulino Prado” – tendo recebido o título de “Maior Polo de Fundição Artesanal da América Latina” (PEREIRA, 2011).

A indústria de fundição na cidade começou na década de 1950, tendo como marco a data de 22 de agosto de 1952, quando foi fundada a primeira fundição na cidade – a Fundição Libaneza. A empresa foi criada por um libanês de nome Rachid Mitre que chegou ao Brasil em 1901 (TEIXEIRA, 2002). Situada às margens da Rod. MG 260, Km 35,5, nº 303, no Parque Industrial Paulino Prado, é administrada por Tomberto Mitre Filho, neto do fundador.

Na época da fundação da fundição, existia uma siderúrgica na cidade, de nome Mizonguê, de propriedade do Sr. Marcelino Corradi e Aderbal Victor de Melo. Estes empresários tiveram papel importante na decisão de Rachid Mitre em fundar a fundição. Rachid Mitre tinha espírito empreendedor, pois já havia tentado algumas atividades produtivas. Em 1952, Rachid Mitre era dono de um bar, muito frequentado por Corradi e Aderbal. Foi no bar que, em conversas informais, Corradi e Aderbal incentivavam Rachid Mitre a montar uma fundição (TEIXEIRA, 2002).

Depois da Fundição Libaneza, outras fundições foram criadas: a Fundição Jodoal, a Fundimig, a Sorrinco e a Dianferi, estas duas últimas já não existem mais. No segmento da indústria de metalúrgica, a precursora foi a empresa JSA, fundada em 1975, hoje administração pela Sr.^a Glauria, filha do sócio fundador. Estas são as indústrias precursoras do na cidade de Cláudio, tendo sido sementeiras de muitas outras que surgiram depois.

No início da indústria de fundição, os primeiros produtos fabricados foram as caixas de padrão da Cemig, chapa de fogão e tampões de águas pluviais. A

fabricação era artesanal e exigia muita mão de obra. Segundo os atores, as exigências legais e estruturais eram poucas e isto facilitava a cooperação entre os empresários e o avanço do setor. As empresas eram pequenas e os sócios trabalhavam na fabricação dos produtos e na administração. O *mix* de produtos foi crescendo, apareceram produtos para jardins, piscinas, grades de muro, grades de janela, churrasqueiras e outros produtos artesanais destinados, principalmente, ao uso doméstico. Assim, o APL passou a ser conhecido mundialmente como “Maior Polo de Fundação Artesanal da América Latina”, conforme relato dos atores.

Entre os anos de 1986 e 1990, as exigências trabalhistas, ambientais e de segurança começaram a surgir. Os atores relatam que as exigências eram necessárias e ajudaram o APL, porém os empresários não estavam preparados para atender às solicitações feitas pelos órgãos fiscalizadores. Isto trouxe certo desequilíbrio operacional e financeiro para as indústrias. Muitas delas passaram por dificuldade. Com a união dos empresários, foi assinado um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) que trouxe certa tranquilidade ao setor, pois, desta forma, tinham mais tempo para fazer as adequações.

Este fato e outros acontecimentos, como as crises econômicas, afetaram o desenvolvimento do APL e deixaram reflexos ao longo do tempo. O APL enfrentou fases difíceis, algumas baixas de empresas aconteceram, mas o segmento sempre esteve em ascensão, conforme relatam seus atores.

Os atores relatam que a partir de um determinado ano, a legislação paulista dificultou a operação de fundições no estado. Com isso muitas montadoras de automóveis e outras indústrias deixaram de fundir suas próprias peças. Assim, o APL passou a produzir, não só peças artesanais, mas também peças para a indústria automobilística e agrícola, surgindo, desta forma, novos segmentos de atuação para as indústrias do APL.

O perfil do APL ainda é a fabricação artesanal, porém com grande potencial de crescimento para uma indústria de classe mundial. As indústrias automobilísticas e de máquinas agrícolas demandam produtos do APL, pois são globalizadas, exigem padrões de qualidade específicos e alto volume de produção. Em sua maioria, o perfil das empresas do APL não atende a estes pré-requisitos. Em geral, a tecnologia utilizada nas fundições não é adequada para atender a este segmento de mercado. Embora tenham profundo conhecimento técnico, a estrutura interna da maioria das empresas é voltada para a produção artesanal (Figura 8).

Figura 8 – Formas para modelagem de peças a serem fundidas



Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2016)

Os atores relatam que o segmento do ramo automobilístico é um mercado aberto, porém as indústrias automobilísticas veem que há poucas empresas do APL em condições de atendê-las. Contudo há algumas empresas que atendem a este segmento de mercado. São empresas com alta tecnologia, eficiência e dentro dos padrões de qualidade exigidos pela indústria automobilística. Possuem um alto nível de gestão, são referências no Brasil e exportam seus produtos, principalmente para o mercado americano.

Embora a predominância do setor de fundição seja a produção artesanal, a indústria está aumentando sua participação no atendimento a outros segmentos. O APL tem *expertise* para isso, mas falta investimento em estrutura.

Com o tempo novas demandas começaram a aparecer, como a de fundição de alumínio, como relata um ator:

Começaram a aparecer outros tipos de fundições como a de alumínio. Às vezes, com o mesmo desenho das peças fundidas, porém feitas em alumínio. As fundições de alumínio foram crescendo e também tomou grande proporção. A especialidade delas é mais voltada para móveis externos às residências como jardins etc. Algumas indústrias foram se especializando nesta área e são conhecidas no Brasil e no mundo. (ENTREVISTADO 33, EMPRESÁRIO).

Atualmente, o APL não é caracterizado somente pelas indústrias de fundição. A indústria metalúrgica é forte, bem como a indústria de móveis. As indústrias de fundição ampliaram seu atendimento para outros segmentos industrial. Isto fez com que o APL passasse a ser conhecido mundialmente como “Maior Polo de Fundições e Metalúrgicas da América Latina” (CLAUDIO, 2016).

Quanto às características da cidade, os atores relatam que a cidade tem boas escolas municipais, possui uma faculdade, porém não tem todos os cursos necessários. Os estudantes buscam faculdades em outras cidades como Divinópolis. Há pouca opção de lazer. Possui clubes particulares. Relatam que é uma cidade boa para se morar. Nela, a segurança é crítica e a geração de emprego é grande. É uma cidade que não fica fora dos padrões de cidades que crescem como polo de produção: crescimento rápido e desordenado, segundo relato dos atores.

Relatam, ainda, que a cidade é acolhedora, seu povo é alegre e receptivo, o que lhe rendeu o nome de “Cidade Sorriso”. As pessoas buscam se conhecer, saber quem é quem, isto facilita a parceria em negócios, troca de informações e ajuda mútua. Os atores relatam que a população adora barzinhos e ir para zona rural – roça – nos finais de semana. Citam ainda que o custo de vida na cidade é alto – aluguel, alimentação e imóveis – devido ao alto valor financeiro que circula na cidade. A cidade tem boas estradas que dão acesso às rodovias que escoam a produção para todo o país.

Algumas instituições têm forte atuação na dinâmica do APL colaborando diretamente para seu desenvolvimento. São instituições que nasceram da sólida cultura cooperativista existente no APL, tendo como principal articuladora das ações a Associação das Indústrias Metalúrgicas de Cláudio (ASIMEC).

A Asimec foi constituída no dia 11 de setembro de 1985, com o objetivo de organizar a classe industrial da cidade. A Associação começou com oito empresários que estavam preocupados com a situação do setor na época. As empresas estavam crescendo, com isso as dificuldades também aumentavam. Hoje, a Associação possui 105 empresas associadas. A partir da sua fundação, foram sendo criados projetos específicos para cada necessidade dos empresários do setor (ASIMEC, 2016).

Um dos primeiros problemas identificados foi a compra de matéria-prima. Os empresários a recebiam em caminhões que vinham pesados pelo próprio

fornecedor. Não era possível conferir os pesos que vinham discriminados na nota fiscal do fornecedor. Então, a Asimec adquiriu uma balança para pesagem dos caminhões. Hoje há duas balanças funcionando no APL (ASIMEC, 2016).

Outra dificuldade identificada eram as negociações salariais com os empregados. Foi, então, criada a Delegacia Regional do Sindicato das Indústrias de Fundação de Minas Gerais (Sifumg), que representa as indústrias perante o sindicato dos trabalhadores e que julgam e negociam questões salariais (ASIMEC, 2016).

A necessidade de criar um local de eventos para a classe empresarial levou à construção de uma sede social, inaugurada em 1996. Ela funciona não só para realização de eventos das empresas, mas também para a comunidade como um todo (ASIMEC, 2016).

Com o tempo outras necessidades foram surgindo, entre elas estava a instalação de um centro de apoio tecnológico para as empresas. Firmou-se uma parceria com o Senai-Cetef e em 1998 a cidade recebeu uma unidade móvel do Senai, onde as empresas podiam realizar ensaios dos produtos e análise de matéria-prima. Hoje, o Senai tem sede própria no município (ASIMEC, 2016).

Em setembro de 1997, os empresários criaram a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Metalúrgicos de Cláudio Ltda. (Copermec), que iniciou seus trabalhos em 13/07/1998. As dificuldades em obter recursos financeiros eram muitas na época. A cooperativa de crédito era uma boa alternativa para solucionar o problema. Daí que a motivação dos industriais e a convergência de esforços fizeram com que as instituições se mobilizassem para a criação da cooperativa que vem trazendo contribuições significativas para o APL (ASIMEC, 2016).

A partir de 2010, e com a autorização do Banco Central, a Copermec passou a ser de livre admissão. Com isso, novos correntistas passaram a fazer parte da cooperativa, até então limitada às empresas do setor de fundição e às metalúrgicas. Com a nova forma de atuação, a cooperativa passou a se chamar Sicoob Copermec – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região do Circuito Campos das Vertentes Ltda. (ASIMEC, 2016).

Em 1999, os empresários criaram, sempre intermediados pela Asimec, a Cooperativa de Compras das Indústrias Metalúrgicas de Cláudio (Cocimec). O objetivo da cooperativa é a compra e a venda para os cooperados de insumos, abrasivos, EPIs, ferragens, embalagens e materiais diversos para as indústrias, com

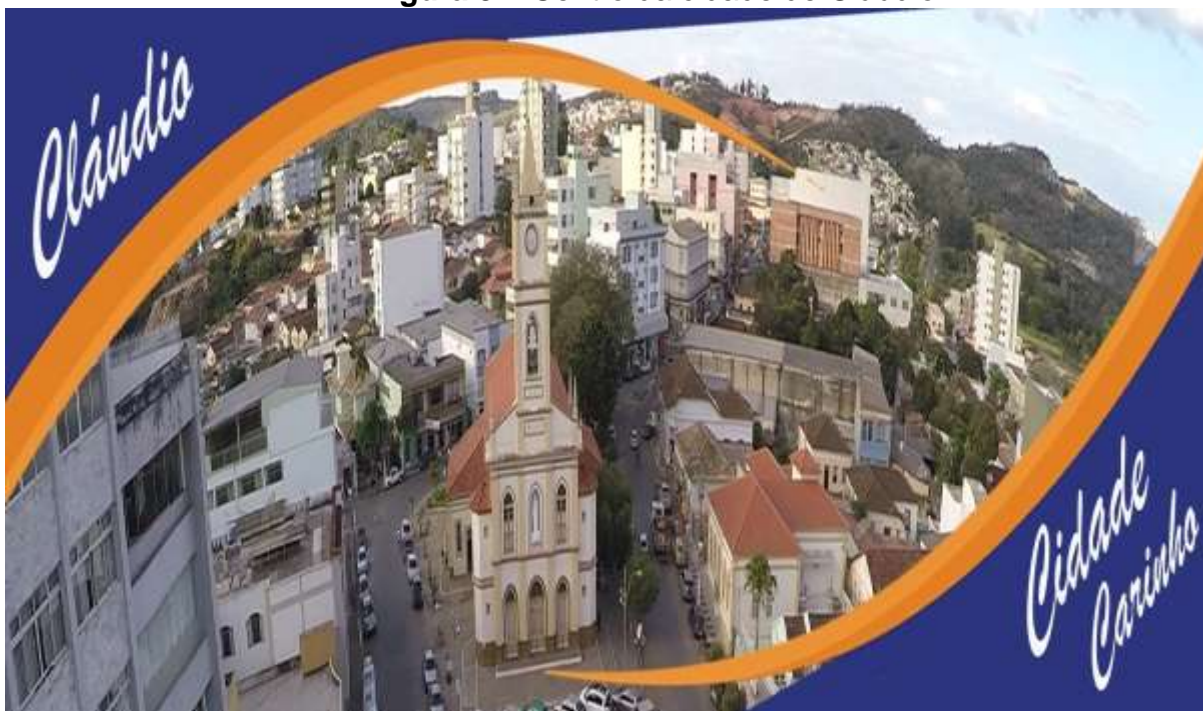
preços melhores. Com maior volume de compras, obtêm-se melhores preços que são repassados com vantagens aos cooperados (ASIMEC, 2016).

Segundo o diretor da Asimec, Sr. Américo de Oliveira Gonçalves, a instituição proporciona benefícios diretos a todos associados e empresários, contribuindo para uma sólida ação social, citam-se: pesagem nas balanças, participação em feiras e eventos, assistência jurídica, cursos de capacitação, utilização das estruturas para fins de eventos e treinamentos, banco de currículos, serviços de correio e cópias, descontos em faculdades, utilização do salão de festas, assistência médica com vários especialistas e assistência odontológica.

Características ambientais

O município de Cláudio (Figura 9), cidade-polo do APL, possui 630,706 km² de área. Sua densidade demográfica é de 40,86 habitantes por km² (IBGE, 2016b). É vizinho dos municípios de Carmo da Mata, Carmo do Cajuru, Carmópolis de Minas, Divinópolis, Itapeçerica e Itaguara, seus principais rios são o ribeirão Matias, o ribeirão São Bento e o rio Pará (Represa de Cajuru) (MINAS GERAIS, 2016e). Está a 848m de altitude e suas coordenadas geográficas são Latitude 20° 26' 28" Sul e Longitude 44° 45' 30" Oeste (CIDADE BRASIL, 2016c).

Figura 9 – Centro da cidade de Cláudio



Fonte: Claudio (2016)

Características econômicas

Em 2014, o PIB do município foi de R\$ 496.676 milhões, com uma renda *per capita* de R\$ 18.009,23 (IBGE, 2016b).

Segundo dados da Asimec (2013), os produtos fabricados no APL são diversificados e buscam atender às necessidades dos diversos setores da indústria metalúrgica, porém os setores que absorvem a maior parte dos produtos do APL são os setores de infraestrutura com absorção de 29% da produção do APL e o setor de produtos domésticos com 24%.

Os demais setores estão assim distribuídos: 14% são produtos para casa e jardim, 12% são produtos de bens de capital, 7% são produtos para o setor agrícola, 6% são produtos para academias de ginástica e estrutura metálica, 5% são produtos para o setor automotivo e 3% para o setor de móveis de aço e aramado. A produção é de 55 mil toneladas/ano, sendo que 96% da produção é destinada ao mercado interno. Os processos de produção têm um índice baixo de mecanização de apenas 19%, e 81% da produção é feita de forma artesanal (ASIMEC, 2013).

O APL conta com 95 empresas formalmente instaladas no município, gerando 5.973 empregos. Os estabelecimentos atuam nos seguintes setores da metalurgia: ferro fundido onde se encontram instaladas 41% das empresas da cidade, metalúrgicas (24%), fundição de alumínio (24%), aço fundido (24%) e modelagem e estamparia com 2% (ASIMEC, 2013).

Dados do IBGE (2016b) mostram que em 2014 o total de empresas da cidade em todos os ramos da economia local somavam 834 empresas, com 7.927 pessoas assalariadas e um salário médio de 1,7 salários mínimos. O município contava, em 2015, com 4 agências bancárias e uma cooperativa de crédito.

Características socioculturais

A população do município, em 1990, foi de 18.481 habitantes, e em 2000 foi de 22.522 registrando um aumento de 21,86%. De acordo com o Senso Demográfico, em 2010, a população registrada foi de 25.771 com aumento de 14,42%. Em estimativa feita em meados de 2016 a população estava em 28.063 habitantes (IBGE, 2016b) projetando, portanto, um aumento de 14,82% para 2020.

Quanto à educação, os dados do IBGE (2016b) registram 9 pré-escolas, com 66 docentes e 687 matrículas; 14 escolas de ensino fundamental, com 209 docentes e 3.669 matrículas e 4 escolas de ensino médio, com 38 docentes e 1.075 matrículas.

Conforme relata Pereira (2011), a cidade de Cláudio é conhecida como “a cidade dos apelidos”. Dificilmente se encontram pessoas que são chamadas pelo seu nome de registro. O hábito é uma característica marcante da cidade e está fortemente arraigado.

Couto (2007) faz referência aos aspectos culturais em torno do uso de apelidos, segundo o autor, somos registrados oficialmente, porém, no ambiente familiar, íntimo e diário, o apelido cumpre uma função cultural compondo uma linguagem comunitária parafraseada.

Devido ao hábito de se conhecer as pessoas por apelidos e diante do insucesso das pessoas em suas consultas telefônicas, pelo fato de não conhecerem seus conterrâneos pelo nome, os novos guias telefônicos passaram a atender as necessidades de comunicação. Sob a iniciativa da Divisão Municipal de Cultura, em parceria com a agência de publicidade Zanetti Publicidade e Propaganda é editado a Lista Telefônica de Apelidos de Cláudio (Apelista), conforme exemplo na Figura 10:

Figura 10 – Lista Telefônica de Apelidos de Cláudio

ROBERTO CAXIAS (Roberto Rocha) r. Brasília, 263.....	3381-
ROBO (Robson S. A. Tomaz) r. J. R. Amorim, 314.....	3381-
ROIA (Luiz C. Marcelino) r. Salinas, 120.....	3381-
ROMEU TUMA (Romeu Silva) r. Lambari, 82.....	3381-
RONALDO DO NENECO CAXIAS (Ronaldo F. Rocha) r. Almanara, 115.....	3381-
ROSA DO SÔXICO (Rosa B. G.) r. Itapeceira, 262 apt. 203.....	3381-
ROSARINHA DO JAIRO (Maria R. R. Gregório) r. M. Gerais, 456.....	3381-
ROSE (Rosemary A. Silva) r. M. Amorim, 63.....	3381-2
ROSINHA (Maria E. Silva) r. Dr. Tina, 72.....	3381-2
ROXO (Ailton C. Gonçalves) r. S. Jorge, 918.....	3381-2

Fonte: Apelista (2014)

De 2008 até o ano atual, a Apelista é produzida por Zannetti Produções e Design. Nela, a referência de localização é o apelido, na sequência vem, entre

parênteses, o nome de registro do morador, depois o endereço e o número do telefone (PEREIRA, 2011).

Os atores entrevistados relatam que existem festas tradicionais na cidade. Citam a festa do reinado feita pelos devotos de Nossa Senhora do Rosário, São Benedito, Nossa Senhora das Mercês; e Santa Efigênia é uma festa que dura cerca de cinco dias. Citam o congado que uma festa importante na cidade e chega a ter cerca de 45 ternos, com 10 a 40 pessoas em cada grupo vindos de várias cidades da região. Outra festa muito tradicional é a Expo-Cláudio, que já chegou a ter 15 mil pessoas em um sábado.

4.1.7 Caracterização do APL de fogos de artifício

O APL tem como cidade-polo o município de Santo Antônio do Monte (OBAPL, 2015). O APL é caracterizado pela fabricação de artigos pirotécnicos – CNAE 2092-4 – (BOTELHO *et al.*, 2009). O APL se estende para outras cidades próximas a Santo Antônio do Monte conforme afirma Amaral (2006).

De forma semelhante à indústria calçadista, a indústria química, especificamente a indústria de fabricação de fogos e explosivos e produtos químicos relacionados, sofreu um processo de transbordamento de Santo Antônio do Monte para os municípios de Japaraíba e Pedra do Indaiá. Referência nacional na fabricação de fogos e explosivos, Santo Antônio do Monte possui uma vasta rede de pequenas e médias indústrias da atividade. Além disso, a indústria dos fogos induziu o crescimento da grande indústria de papel e papelão do município, em conjunto com Divinópolis (AMARAL, 2006, p. 10).

A história dos *shows* pirotécnicos é antiga, com registros encontrados a cerca dois mil anos na China. Com efeitos rudimentares, produziam somente ruídos, sendo muito utilizado em comemorações, festejos populares e solenidades. Com o passar do tempo e evolução da química, os fogos de artifícios também se desenvolveram, utilizando cores, formatos e efeitos especiais (SINDIEMG, 2003).

Panorama do setor de fogos de artifício

Os cenários da indústria de fogos de artifício no mundo e no Brasil influenciam diretamente nas estratégias locais do APL. Desta forma, são constantemente analisadas pelas instituições de apoio ao setor.

- **Cenário mundial** - A produção mundial de fogos de artifício encontra-se pulverizada em diversos países como China, Espanha, Portugal, Itália, Alemanha, além da Índia, Colômbia, México e Japão. A utilização de mão de obra direta no setor é grande, porém possui participação reduzida no produto industrial dos países. No entanto, o fato do crescimento do setor ter pouca relevância no PIB não reduz sua importância significativa na geração de empregos (SINDIEMG, 2003).

Conforme dados do MDIC, o Brasil exportou, de janeiro a novembro de 2016 U\$ 1.258.570, o equivalente a 1.197.622 KG de produtos. Minas Gerais foi responsável por 100% das exportações brasileiras. A produção do estado se concentra no polo de Santo Antônio do Monte sendo que, especificamente, o município de Santo Antônio do Monte, fabricou 80% da produção. Neste período, o país exportou U\$ 546.770 para a Bolívia e U\$ 711.800 para o Paraguai (BRASIL, 2016).

Neste mesmo período, o país importou U\$ 328.007, o equivalente a 300.606 quilos de produtos pirotécnicos. As importações vieram da China no valor de U\$ 281.091, Espanha no valor de U\$ 26.381 e EUA U\$ 20.535. Os estados que mais importaram foram São Paulo com 43,8%, Rio Grande do Sul com 17,48%, Rio de Janeiro com 12,51%, além de Santa Catarina com 11,64% (BRASIL, 2016).

- **Cenário brasileiro** - Atualmente no Brasil, 190 mil pessoas vivem direta ou indiretamente da indústria de fogos de artifícios. Em particular, em Santo Antônio do Monte e redondezas, mais de 10 mil pessoas vivem deste ramo de atividade (SINDIEMG, 2003).

Origem e desenvolvimento do APL de fogos de artifício

A cidade de Santo Antônio do Monte tem origem com os portugueses que chegaram à cidade através de Pitangui. A região começou a ser povoada por volta de 1700. Em 3 de junho de 1859, a localidade foi elevada a Vila pela lei 981 sendo instalada em 29 de julho de 1862, após cumprimento de ações legais ao alcançar a emancipação política e administrativa. No ano de 1865, a Assembleia cancelou a elevação à Vila de Santo Antônio do Monte, sendo restaurada em 1871. Em 1875, após intensos debates, a Vila foi elevada à cidade, por meio da lei 2.158 (SAMONTE, 2016a).

O município apresenta vocação histórica de mais de dois séculos de pirotecnia. Em 1859, os irmãos Joaquim Silva e Luiz Mezencio Silva – apelidado de Macota – produziam, de forma artesanal, fogos e pólvora em sua residência. Segundo habitantes locais, os irmãos vendiam os produtos transportando-os em carros de boi e carroças (SINDIEMG, 2016).

O filho de Luiz Mezencio, Ricarte Normandia, aprendeu o ofício e deu sequência ao trabalho do pai, tendo aperfeiçoado a técnica e treinado outras pessoas, entre eles o seu filho, conhecido como “Tático”. Ele, a exemplo do seu avô e de seu pai, manipulava com habilidade os materiais dando sua colaboração para o desenvolvimento da indústria de fogos. “Tático” atuava como empregado, técnico e depois como empresário. João Tomaz da Silva, também neto de Macota, tornou-se fabricante de fogos de artifício (SINDIEMG, 2016).

Outro fabricante foi Conrado Nascimento. Ele também aprendeu a fabricação com seu pai que residia na cidade de Pedra do Indaiá. Em 1928, ele se muda para Santo Antônio do Monte trazendo grande experiência. Conrado Nascimento foi referência no ensino do ofício, pois sabia fazer combinações e, com isso, produzia efeitos misturando sons e cores (SINDIEMG, 2016).

Em 1945, surgiu a primeira empresa legalmente constituída, chamada de “Fogos Record”. Em 1963, a Fogos Caramuru migrou de São Paulo para Santo Antônio do Monte e começou a expandir seus processos, trazendo novas tecnologias. Por volta de 1990, foram criadas as duas entidades representativas do setor, o sindicato patronal – o Sindiemg – e o dos trabalhadores – o Sindifogos. A própria criação de entidades de representação reflete o crescimento da aglomeração da indústria de fogos de artifício no município e vizinhança (SINDIEMG, 2016).

Com o passar dos anos, as indústrias se expandiram para outras cidades ao redor de Santo Antônio do Monte. Em 2002, a Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais cria o “Polo Industrial de Pirotecnia”, pelo Projeto de Lei nº 14201/2002, abrangendo as cidades de Santo Antônio do Monte, Luz, Lagoa da Prata, Moema, Pedra do Indaiá, Araújos, Japaraíba, Arcos e Itapeçerica (SINDIEMG, 2016).

Atualmente, Santo Antônio do Monte é o segundo maior polo mundial produtor de artifícios pirotécnicos, atrás somente da China, sendo o primeiro em termos de concentração de empresas do mesmo seguimento. O setor de pirotécnica gera em torno de 10 mil empregos diretos e indiretos no APL (SINDIEMG, 2016).

Os atores relatam que o início das atividades de fabricação de fogos de artifícios na cidade vem de longa data, com registros a partir de 1859. Neste período, a fabricação era caseira, somente a partir de 1945, a organização em forma de indústria começou a aparecer. Relatam que 1960 até o final da década de 1980, a indústria de pirotecnia era economicamente viável, com uma ótima margem de lucro. Citam que a copa do mundo de futebol em 1970 trouxe uma boa rentabilidade para as empresas. A partir de 1990, as crises econômicas pelas quais o país passou, as exigências legais, a entrada dos produtos chineses e a obrigatoriedade de se investir em estrutura trouxeram sérias dificuldades ao setor que se prolongam até os dias atuais.

A maioria das empresas do APL começou suas atividades na informalidade, o que os atores chamam de “trambique”. Segundo eles, as exigências são muitas, o investimento é alto o que dificulta, desta forma, a entrada de novas pequenas empresas.

A indústria pioneira foi a Fogos Record com relatos de início de atividades em 1945, conforme fala de um ator que vivenciou este período (ENTREVISTADO 49, OPERÁRIO). O operário entrevistado ainda cita as empresas Fogos Debate, Fogos Fugor e Fogos Confiança, como pioneiras. Na década de 1930, houve tentativas de industrialização com a Fogos Dois Irmãos, Fogos Primor, Fogos Radiante e Fogos Estrela.

Hoje, a maior empresa do APL em número de funcionários é a Fogos Ouro, com 240 funcionários. O número médio de funcionários nas indústrias é de 50. A empresa mais antiga é a Fogos Caramuru, com 100 anos de existência, sendo 30 deles em Santo Antônio do Monte. A Fogos Caramuru é uma empresa que migrou da região de Jacareí (SP) para Santo Antônio do Monte, na década de 1980.

A produção do APL representa 90% do total dos produtos fabricados no país, 10% é fabricado em outros estados como Bahia e Santa Catarina. A China domina a produção de fogos no mundo. O Brasil é o segundo maior produtor. Os atores relatam que 10% da produção do APL vai para o mercado externo.

Em geral, a indústria passou por várias fases difíceis. O momento atual é uma destas fases. As empresas procuram se aperfeiçoar tecnicamente, sempre desenvolvendo novos produtos. O cenário atual não deixa os empresários otimistas quanto ao futuro, conforme relata de um dos atores:

Nestes últimos 25 anos, vimos empresas antigas saindo, empresas novas começando e conquistando o mercado. Estamos na busca constante de novos produtos, melhorar a performance, a qualidade, a segurança, porém há muita dificuldade para conseguirmos sobreviver. O futuro é incerto (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam algumas características da cidade-polo. Santo Antônio do Monte é uma cidade onde a taxa de desemprego é pequena. Apesar de ser um produto de consumo sazonal, os empresários procuram manter seus funcionários durante todo o ano.

Relatam que, apesar do nível de arrecadação do município ser pequeno, a estrutura da cidade é boa, conforme o relato de dois atores:

A rede de atendimento à saúde é boa se comparado com outros locais. A prefeitura é obrigada a investir 15% da arrecadação em saúde e o prefeito está aplicando 29%. Na educação, ele é obrigado a aplicar 15% e está aplicando quase 30%. A estrutura que os políticos querem para sua família, e que usam diretamente, é o mesmo que eles viabilizam para cidade. A prioridade é a saúde, a educação, a coleta de lixo e o pagamento dos servidores. Existem muitas obras de manutenção de estradas, está sendo construída uma creche para 300 crianças que é o déficit da cidade (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

A qualidade de vida da cidade é alta se comparada com as outras cidades da região. O IDH daqui é muito bom. Tem um pronto-socorro municipal. Estão instalando o SAMU. Aqui tem o Hospital Santa Casa que você tem um pronto-socorro particular. Tem um centro de saúde da mulher que é referência no estado. Foi feita uma parceria com as empresas e elas aumentaram o valor do IPTU para que a prefeitura pudesse investir em creches para as funcionárias das fábricas. Eu não conheço uma rua que não esteja calçada. É uma das poucas cidades na região que tem saneamento de esgoto. O salário do trabalhador não é um salário alto, pois o nível de escolaridade é baixo, mas na família todo mundo trabalha aí a renda per capita familiar é alta. É uma cidade do interior, meu custo é baixo, não tem *shoppings*, quase não se paga ônibus, para ir trabalhar as empresas levam e trazem os funcionários. (ENTREVISTADO 42, ENGENHEIRO QUIMICO).

Características ambientais

O município de Santo Antônio do Monte (Figura11), cidade-polo do APL, possui 1.125 km² de área. Sua densidade demográfica é de 23,07 habitantes por km² (IBGE, 2016b). É vizinho dos municípios de Bom Despacho, Araújos, Arcos, Divinópolis, Formiga, Japaraíba, Lagoa da Prata, Moema, Pedra do Indaiá, Perdígão e São Sebastião do Oeste, seus principais rios são o ribeirão Diamante e o rio Lambari (MINAS GERAIS, 2016e). Está a 965m de altitude e suas coordenadas geográficas são Latitude 20° 4' 44" Sul e Longitude 45° 17' 55" Oeste (CIDADE BRASIL, 2016c).

Figura 11 – Vista panorâmica da cidade de Cláudio



Fonte: Samonte (2016c).

Características econômicas

Santo Antônio do Monte teve em 2014, um PIB de R\$ 430,4 milhões, com uma renda per capita de R\$ 15.620,13 no mesmo ano. Possui quatro agências bancárias e uma agência de cooperativa de crédito, segundo última pesquisa feita em 2015 (IBGE, 2016b). A principal atividade econômica é a produção de fogos de artifício garantindo emprego a um grande número de trabalhadores. O setor agropecuário, também contribui de forma eficaz para o desenvolvimento do município (SAMONTE, 2016a).

Os atores relatam que existe outro segmento econômico – os rifeiros – forte na cidade, sendo um setor que contribui significativamente com a economia da cidade. Na realidade, os rifeiros são vendedores ambulantes que no passado trabalhavam vendendo rifas. Eles levavam mercadorias a diversas regiões e incentivavam pessoas a venderem números de uma cartela que seria sorteada. Este tipo de comércio foi proibido por lei, mesmo assim os rifeiros passaram a deixar os produtos consignados para serem vendidos.

Os atores relatam que os rifeiros deixam os produtos, normalmente em casas de família, passam depois de três ou quatro semanas, recolhem o dinheiro da venda

e pagam uma comissão para a pessoa que vendeu. A pessoa que fez a venda, também pode escolher um produto de seu interesse como forma de pagamento.

O volume de vendas dos rifeiros é muito grande, segundo relato dos atores. Por semana, saem cerca de 200 carros cheios de mercadorias e vão para diversas partes do país. Vendem vários tipos de produtos: cama, mesa, banho, roupas íntimas, produtos de perfumaria, shampoos, bijuterias, medicamentos, produtos de beleza etc. Na cidade, há grandes atacadistas que fornecem para estes vendedores, além de indústrias, principalmente as indústrias de produtos de beleza. É um trabalho muito rentável se comparado ao que se paga nas indústrias de fogos, conforme relatos.

Os atores relatam que a atividade exercida pelos rifeiros não traz segurança ao trabalhador, pois eles trabalham na informalidade, transportam os produtos de maneira inapropriada, viajam muito, portanto, correm risco de vida. Estes vendedores atuam, em sua maior parte, em um nicho de mercado na qual as lojas convencionais não chegam, ou seja, são locais distantes, sem infraestrutura, morros, favelas e população de classe “D” e “E”. Porém o retorno financeiro é bom e ajuda a girar a economia da cidade. É uma atividade que está a cerca de 25 anos na cidade, conforme relato dos atores.

Em Santo Antônio do Monte há uma grande variedade de produtos pirotécnicos. A linha de produtos varia desde a fabricação de miudezas em geral a mais de 60 tipos de produtos diferentes. Os fogos aéreos são artifícios pirotécnicos providos de carga de projeção, que funciona na mão do operador ou apoiado diretamente no solo. Este tipo de fogo ao atingir o ápice de sua trajetória, por meio da carga de arrebatamento, promove efeitos sonoros, luminosos, fúmeos ou suas combinações (SINDIEMG, 2003).

Os aspectos mais notáveis dos fogos de artifício são as cores e os clarões. As bombas de polegada são responsáveis pelos espetáculos pirotécnicos utilizados em grandes comemorações. Pode-se considerá-las, juntamente com as girândolas e as tortas de cores, um dos fogos de artifício mais bonitos e elaborados entre os produtos existentes no mercado. No entanto, é também um dos produtos mais caros, devido a maior quantidade de material químico e massa explosiva utilizados em sua fabricação (SINDIEMG, 2003).

Os fogos de solo são artifícios pirotécnicos que funcionam apoiados diretamente no solo ou em contato com outra superfície de apoio, de onde se inicia o

lançamento de fagulhas. Estes podem estar associados a efeitos diversos, tais como assobios, giro do dispositivo, estrelas luminosas, projéteis de tiro, entre outros (SINDIEMG, 2003).

A pólvora, considerada principal matéria-prima na confecção do artefato pirotécnico, é produzida em empresas que fazem parte do APL. Utilizam-se, na fabricação de fogos de artifício, tanto a pólvora negra, utilizada para a propulsão do composto pirotécnico, como a pólvora branca, que dá o efeito sonoro após a propulsão (SINDIEMG, 2003).

Os produtos pequenos ou miudezas são as principais responsáveis pela diversão das crianças quando se trata de fogos de artifício. Essas miudezas são os estalos de salão, traques, bombinhas, foguetinhos, além de uma variedade de produtos que enfeitam, fazem pequenos ruídos e são perfeitamente manuseáveis por crianças e adolescentes. Em Santo Antônio do Monte existem empresas especializadas na produção de miudezas dando formas e embalagens divertidas a este tipo de produto (SINDIEMG, 2003).

Eventualmente, as empresas utilizam o serviço de terceiros no processo de fabricação, porém o índice de terceirização das etapas produtivas é baixo, uma vez que a maioria das indústrias implementa todo o fluxo de fabricação de produto. Apenas 2% das empresas terceirizam a arrematação de fogos e 22% das empresas terceirizam a fabricação da pólvora de impulsão (SINDIEMG, 2003).

Quase a totalidade das indústrias, cerca de 98,4%, possui o Título de Registro no Ministério do Exército. Este título é indispensável, uma vez que o órgão elabora as normas e regulamentos para o funcionamento da indústria pirotécnica. A respeito dos fatores de segurança, 81% das empresas trabalham com um técnico em segurança presente na empresa e 80% das empresas realizam treinamentos em primeiros socorros. A presença de um engenheiro químico vem se tornando cada vez mais comum nas indústrias, sendo que 83,4% das indústrias possuem o profissional em suas instalações. Este especialista possui a função de controlar todo o processo relacionado aos complexos químicos utilizados na empresa, como, por exemplo, fazer o controle da pólvora, do perclorato de potássio e de outras misturas pirotécnicas (SINDIEMG, 2003).

Quanto ao licenciamento ambiental, 62% das indústrias afirmam possuí-lo e aproximadamente 70% delas possuem convênio com a Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM). Existe um número significativo de empresas, cerca de 10,7%, em

Santo Antônio do Monte que possui a certificação ISO 14000 – certificação em meio ambiente. Tais números representam o grau de preocupação que o empresariado da cidade possui com a segurança e a qualidade do produto, além do comprometimento com as questões ambientais (SINDIEMG, 2003).

O primeiro elo da cadeia da indústria pirotécnica é a obtenção dos insumos que engloba todo insumo necessário à fabricação dos fogos como o carvão vegetal, os produtos químicos e as embalagens. Esta etapa inclui os bens e serviços fornecidos pelas indústrias madeireiras, mineradoras, metalúrgicas, indústria química e gráfica. O próximo elo da cadeia é representado pelas indústrias de transformação dos insumos, que engloba o ambiente das empresas, a fabricação da pólvora negra e branca, tubos e bases de papelão e estopins (SINDIEMG, 2003).

A etapa final do sistema produtivo abrange a logística de distribuição e comercialização do produto, através dos distribuidores, representantes e varejistas. Diversos elos da cadeia produtiva de fogos de artifício estão presentes em Santo Antônio do Monte. No entanto, alguns insumos relacionados à indústria química, mineradoras, siderúrgicas e gráficas ainda são adquiridos de fornecedores fora do APL (SINDIEMG, 2003).

Segundo dados fornecidos pelo IBGE (2016b), em 2014 Santo Antônio do Monte possuía 783 estabelecimentos atuando, gerava 5.455 empregos e pagava um salário médio de 1,7 salários mínimos. As empresas localizadas no APL são de pequeno e médio porte, não existindo empresas de grande porte na cidade.

A indústria de pirotecnia do APL é composta de micro a médias empresas, conforme o número de funcionários. Cerca de 43,3% são pequenas empresas variando de 20 a 99 funcionários. Aproximadamente 38% são microempresas, que têm até 19 funcionários. Apenas 18% são classificados como de médio porte, com número de funcionários variando entre 100 e 499 funcionários (SINDIEMG, 2016).

Características socioculturais

A população de Santo Antônio do Monte em 1990 era de 17.979 habitantes, em 2000 passou para 23.473 registrando um aumento de 30,55%. De acordo com o censo Demográfico, em 2010 a população registrada foi de 25.975 com aumento de 10,65%. Em estimativa feita em meados de 2016, a população era de 27.938 (IBGE, 2016b) projetando-se, desta forma, um aumento de 12,59% para 2020.

Quanto à educação no município, os dados do IBGE (2016b) registram 12 pré-escolas, com 68 docentes e 637 matrículas; 18 escolas de ensino fundamental, com 189 docentes e 3.548 matrículas e 4 escolas de ensino médio, com 37 docentes e 858 matrículas.

As características socioculturais da cidade são expressas em festividades locais na qual a sociedade participa de forma intensa mostrando a valorização que dão aos aspectos sociais e culturais. Muitas festas são frutos do folclore e da religiosidade do seu povo.

Congada de Santo Antônio do Monte - Os grupos de congos atuam na cidade a cerca de 100 anos durante a Festa do Reinado de Nossa Senhora do Rosário no mês de agosto. Atualmente, a cidade conta com congos, a saber: Nossa Senhora do Rosário, Corte de São Benedito e Moçambique. O objetivo é sempre o de louvar a sua maneira São Benedito. Seus integrantes utilizam alguns instrumentos para acompanhar a manifestação, como viola, tambores, cavaquinhos, pandeiros, banjo e reco-reco. As vestes dos congos são elegantes e feitas em cetim brilhante. Recentemente, foi fundada uma associação de congos e cortes para organizar e apoiar esta manifestação folclórica (SAMONTE, 2016b).

Festa do Foguete - Esta festa busca expor o que existe de melhor na indústria de pirotecnia, com as fábricas locais expondo seus produtos em *stands*. Ela é um evento forte na cidade e conta com rodadas de negócios nas quais empresários, comerciantes e investidores fecham negócios e fomentam a indústria de pirotecnia. A festa é frequentada por cerca de 10 mil pessoas, inclusive turistas e investidores do exterior (SAMONTE, 2016b).

Reinado de Nossa Senhora do Rosário - Este é um evento religioso e ao mesmo tempo folclórico da cidade que acontece no mês de agosto. É uma homenagem à Santa Efigênia, a São Benedito e à Nossa Senhora do Rosário (SAMONTE, 2016b).

Festas Juninas e Culturais - Também são festas folclóricas que movimentam a cidade. Existem as tradicionais festas de São Pedro, Santo Antônio e São João, sendo que no dia 11 de junho ocorre um grande evento que chamam de “Carreatas dos Bois”. A festa de Santo Antônio é diferenciada, pois é o dia do padroeiro da cidade (SAMONTE, 2016b).

Imagem do APL de fogos de artifício

Os atores relatam que as pessoas que estão fora do APL exteriorizam dois tipos de imagens da região: 1) uma positiva, ao verem que é um polo com grande produção de fogos de artifício, feitos com qualidade e belos efeitos; e 2) uma negativa, pois ao verem o risco eminente de acidentes, acham que acontece explosão a todo o momento. O motivo da imagem negativa é expresso na fala de um ator: “aqui não é assim, mas é a imagem que fica. Porque o polo nunca se uniu para mostrar o profissionalismo que eles têm. Sempre o que fica é o que a mídia mostra, e o que a mídia mostra é sempre a parte ruim e as tragédias” (ENTREVISTADO 43, EMPRESÁRIO).

4.1.8 Caracterização do APL de Móveis

O APL de Móveis tem como cidade-polo o município de Carmo do Cajuru (OBAPL, 2015). A cidade é caracterizada pela fabricação de móveis com predominância em madeira – CNAE 31012 –, porém com um perfil artesanal (BOTELHO *et al.*, 2009).

A indústria de móveis pode ser segmentada de acordo com o material que predomina na produção, podendo ser madeira ou metal em função da finalidade a que se destina, ou seja, para uso residencial ou para uso em escritórios (FERREIRA *et al.*, 2008). Observa-se que no APL de Móveis de Carmo do Cajuru predomina o uso da madeira na fabricação dos móveis, sendo que o destino é caracterizado pelo uso em residências predominantemente e em escritórios.

Dada à natureza do processo de fabricação, o setor pode causar fortes impactos ambientais. A maior parte deles está relacionada à área florestal, que está ligada ao caráter extrativista da madeira. Devido a pressões de mercado, a ação extrativista da madeira vem sendo substituída por iniciativas de base tecnológica e técnica na cadeia industrial. Uma das iniciativas é a substituição pela madeira de pinos ou de eucalipto, ou ainda, o desenvolvimento na fabricação de móveis a partir de outras matérias-primas, como o MDF⁴. Como resultado, obtêm-se novas oportunidades de negócios e um modelo de produção mais econômico, preservando os recursos naturais (PRADO, 2009).

⁴ Resultado da contração de palavras do idioma inglês *Medium-Density Fiberboard* que significa Fibra de Madeira de Média Densidade.

Panorama do setor de móveis

Os cenários da indústria de móveis no mundo e no Brasil influenciam diretamente as estratégias locais dos APLs. Desta forma, apresentam-se os cenários mundial e brasileiro da indústria moveleira.

- **Cenário mundial** - A produção de móveis supriu, por muito tempo, as necessidades internas da maioria dos países. A Dinamarca foi o país que começou, a partir de 1950, a fabricar móveis objetivando o mercado mundial (FERREIRA *et al.*, 2008). Porém, a Itália tornou-se referência neste mercado. A China vem aumentando sua participação nesse mercado tendo ultrapassado os italianos a partir de 2005. Itália, China e Alemanha apareceram, nesta ordem, durante quase toda a primeira década dos anos 2000, como os três maiores países exportadores do mundo. O quarto e o quinto lugares foram ocupados, de forma alternada, pelos EUA, pelo Canadá e pela Polônia. No período de 2000 a 2010, o volume do comércio de móveis no mundo quase dobrou, passou de US\$ 58 bilhões para US\$ 113 bilhões de dólares, respectivamente (FIEMG, 2014).

Os países que mais importaram móveis em 2010 foram EUA, Alemanha, França, Reino Unido e Canadá (FIEMG, 2014). Aguiar (2005) destaca que Taiwan, Malásia, México e Indonésia vêm capacitando suas empresas de maneira a exportarem móveis com maior valor agregado.

O Brasil, sempre ocupou uma posição secundária no comércio internacional de móveis e nos últimos anos as exportações vêm caindo. No ano de 2000, o país exportava US\$ 987,99 milhões, o que representava 1,71% do total das vendas externas de móveis no mundo. Em 2010, a sua participação caiu para 0,67%. As importações brasileiras no ano de 2000 foram de US\$ 140,3 milhões, o que equivale a 0,23% das importações mundiais do setor. Já no ano de 2010, observou-se aumento na participação relativa do país, chegando a 0,41% das compras totais do produto, o equivalente a US\$ 468,69 milhões (FIEMG, 2014).

- **Cenário brasileiro** - No Brasil, a indústria de móveis é caracterizada pelo predomínio da atuação de micro e pequenas empresas, além da utilização intensiva de mão de obra na produção. A maioria das empresas é composta por capital nacional, tem um perfil de gestão familiar e, normalmente, estão voltadas para

atender ao mercado interno (FIEMG, 2014). Na indústria de móveis brasileira, prevalece a verticalização da produção. Segundo Ambros (2011), a verticalização acarreta o aumento dos custos industriais, por reunir, em uma mesma planta, todas as etapas do processo produtivo.

Em 2010, o Brasil possuía 16.909 empresas dedicadas à produção de móveis, sendo que 86% eram microempresas com até 19 empregados, 11,6% eram pequenas empresas, 2,2% eram compostas de médias empresas e somente 0,2% eram empresas consideradas de grande porte. Na geração de emprego, as MPEs absorveram 60% da mão de obra do setor, as médias absorveram 29,7% e as grandes absorveram 10,4% da mão de obra (RAIS, 2010). Segundo Tomaél (2005), o fato de não haver barreiras significativas de entrada no setor e a mínima proteção de patentes justifica o alto número de micro e pequenas empresas atuando no setor.

Em geral, os produtos são distribuídos de duas maneiras: distribuidores/lojas atacadistas e através da venda direta ao consumidor, sendo este o caso mais comum. O crescimento das grandes redes atacadistas tem ajudado na formalização do mercado de massa no setor, pois elas facilitaram o consumo, através da concessão de crédito e de maior prazo para pagamento (KROTH; LOPES; PARRÉ, 2007).

No país, a indústria de móveis apresenta-se dispersa por todo o território nacional. Porém, a maior parte das indústrias concentra-se nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo. Em São Paulo, destaca-se a Grande São Paulo e o Noroeste paulista. No Rio Grande do Sul, as cidades de Bento Gonçalves e de São Bento do Sul, e em Minas Gerais, o polo de Ubá.

Origem e desenvolvimento do APL de Móveis

O local onde se situa o APL teve início no século XIX, quando o capitão Manoel Gomes Pinheiro pediu a D. Pedro I autorização para construir uma capela dedicada à Nossa Senhora do Carmo na Fazenda do Cajuru, da qual era proprietário. O fato aconteceu em 16 de agosto de 1825 e ali foi fundado o arraial de Carmo do Cajuru (IBGE, 2016b).

Após a construção da capela, o povoado cresceu ao seu redor com a chegada de novos moradores. Em 15 de março de 1840 foi criada a freguesia. O local foi crescendo, contando com significativa participação do Padre José Alexandre

de Mendonça, que trabalhou para a construção da ligação ferroviária, na construção da nova igreja, na viabilização da construção de uma usina hidroelétrica e na implantação dos serviços de abastecimento de água. O nome do arraial foi mudado para Cajuru em 1864 e em 27 de dezembro de 1948 passa à categoria de município, através da lei estadual nº 336, desmembrando-se da cidade de Itaúna, passando a se chamar Carmo do Cajuru. Em divisão territorial datada de 1º de julho de 1960, o município passa a ser constituído de dois distritos: Angicos e São José dos Salgados (IBGE, 2016b).

O nome Carmo do Cajuru tem origem no nome da padroeira da cidade, Nossa Senhora do Carmo, e da Fazenda do Cajuru (CARMO DO CAJURU, 2016a). A palavra “cajuru” é uma palavra indígena, que significa “boca da mata” (DIOMAR, 2000).

As primeiras atividades econômicas da cidade foram ligadas à agropecuária, bem como à produção de manteiga, seguida da indústria siderúrgica e de fundição. No entanto, hoje, a indústria de móveis é que move a economia da cidade. A indústria moveleira teve início em 1945, com a marcenaria São José, hoje Grupo Líder. Em 2010, o município contava com 72 empresas formais no setor, sendo 86% consideradas microempresas. No total, a indústria moveleira empregou, diretamente, naquele ano, 1.494 pessoas (FIEMG, 2014).

Carmo do Cajuru tem pouca representatividade no setor de móveis no país e no estado. A cidade conta com apenas 0,4% das empresas totais do setor moveleiro no Brasil e participa somente com 0,6% na geração de emprego. Em relação ao estado de Minas Gerais, os percentuais são 3,1% e 4,43%, respectivamente. Os polos da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) e da cidade de Ubá possuem maior representatividade que o de Carmo do Cajuru. Entretanto, é um setor importante na economia do município (FIEMG, 2014).

Os polos da RMBH e de Ubá têm um perfil de indústria moveleira diferente do de Carmo do Cajuru. Neles existe, de forma geral, alta produção de peças padronizadas e de baixo valor agregado, porém gerando alto volume de faturamento devido ao grande volume produzido, normalmente direcionados às classes C e D da população. Carmo do Cajuru produz móveis bem próximos do artesanal, com detalhes únicos e com maior valor agregado, normalmente, direcionados a um público seletivo, típico das classes sociais A e B.

Os atores relatam que a fabricação de móveis com a utilização de energia elétrica teve início em 1945 com a marcenaria São José. Nela trabalhou o Sr. João da Mata Nogueira que em 1955 fundou a Mobiliadora Líder, empresa que teve papel importante na evolução do setor moveleiro na cidade.

O APL começou a se formar na década de 1970, tendo se consolidado a partir da década de 1980 com o aparecimento de dezenas de indústrias. A maioria destas empresas está atuando no mercado, poucas delas fecharam ou mudaram de nome. Com a evolução do APL, a cidade foi se organizando, se estruturando até a formação de dois distritos industriais, onde está instalada a maioria das indústrias de móveis do APL. Atualmente está sendo construído um terceiro distrito industrial, que se encontra em fase de loteamento.

A grande sementeira da indústria moveleira de Carmo do Cajuru foi a Mobiliadora Líder, hoje com o nome de Grupo Líder. Os atores relatam que muitos trabalhadores rurais iam para a cidade buscar novas oportunidades e trabalhavam na mobiliadora, aprendiam a fabricar móveis e depois montavam suas próprias empresas. Das empresas fundadas por ex-trabalhadores da mobiliadora, saíram novos profissionais que também montavam sua própria empresa. Os atores relatam que 90% das indústrias do APL nasceram desta forma.

O Grupo Líder possui 1.300 funcionários, 5 fábricas, 118.000 itens. Ele está presente em várias capitais do país, vende diretamente ao consumidor final através de suas 20 lojas e tem exportado seus produtos para alguns países. É uma empresa que trabalha com produção em série, com alto volume de vendas, e que tem investido fortemente em tecnologia. Mesmo com o alto volume de produção e o uso das tecnologias de automação, o perfil de um móvel com as características artesanais permaneceram, pois o entalhe em madeira está presente.

Devido à reconhecida importância histórica que a Mobiliadora Líder tem para o APL, por suas ações servirem de referência para outras, por ser uma das maiores indústrias de móveis do estado e por destoar das demais empresas do polo, cabe aqui fazer um breve relato sobre esta empresa feito por um dos sócios e gestor da empresa, Célio Nogueira Alves, um dos filhos do sócio fundador.

O empresário Célio conta que no início da empresa estiveram na cidade alguns profissionais vindos dos EUA para a construção de uma barragem hidroelétrica na cidade. Seu pai, Sr. João, então funcionário de uma marcenaria, começou a fabricar móveis para estes profissionais muito exigentes quanto à

qualidade. Isto ajudou a melhorar a qualidade dos móveis que ele fazia. Na sequência, ele passou a fornecer para outras cidades da região. Conta que em 1970, veio para a cidade um senhor da Hungria. O húngaro era especialista em entalhe em madeira e começou a ensinar a técnica para empresários da época e, principalmente, para jovens adolescentes. O empresário relata que é comum encontrar no APL grandes artesãos que fazem verdadeiras obras de arte em madeira, portanto isto se refletiu na fabricação dos móveis.

O empresário Célio relata que a empresa sempre se preocupou com as questões sociais do município e procurou colaborar para o bem-estar social, seja em ações sociais fora da empresa ou proporcionando qualidade de vida a seus colaboradores. Conta que possui 1.300 colaboradores, em uma área de 100.000 m². Na empresa existe uma creche para os filhos das funcionárias com uma escola infantil e tratamento dentário para toda a família dos colaboradores, além de plano de saúde para colaboradores e seus dependentes. A empresa paga faculdade para os funcionários que querem estudar. Disse que houve uma época que só contratavam funcionários que estavam estudando, objetivando, assim, incentivar as pessoas a estudarem. O refeitório é bem equipado e existe uma empresa contratada que prepara os alimentos na empresa. Pagam todas as despesas com farmácia dos funcionários. Relatam que possuem duas capelas, em uma delas acontece um grupo de oração às 15h30min às terças. Os fornecedores da empresa contribuem com 1% do valor para capitalizar o grupo de oração. Os componentes do grupo de oração realizam ações sociais com esse recurso, atendendo famílias carentes da cidade através de sindicâncias que são feitas.

O gestor disse que mora com sua família dentro da empresa. Conta que na empresa há um centro poliesportivo com campo, quadra de areia, quadra coberta taqueada, das quais os colaboradores fazem uso. Relata que buscam incentivar a prática do esporte e, através dela, tirar menores que estão expostos ao uso de drogas nas ruas. Relata que o ônibus da empresa passa em vários horários por dia nos bairros da cidade. Levam meninos e meninas para a empresa, ali eles recebem orientações por profissionais especializados em várias modalidades esportivas. Alguns meninos e meninas têm sido aproveitados por equipes estaduais de futebol, basquete, vôlei etc.

O empresário relata que contribuí fortemente para todas as ações sociais da cidade como Vila Vicentina, casa do menor, hospital do câncer, entre outras. Disse

que hoje tem cerca de 1.300 colaboradores aproximadamente. Tinham 1.500, mas tiveram que reduzir em 200. E relata: “foi com muita dor no coração, é difícil. Eu tenho uma relação muito próxima com os funcionários, jogo futebol com eles e é complicado você estar com o colaborador numa relação de amizade e depois ter que mandar embora, por causa de questões que estão além do nosso controle. Tentamos segurar o máximo possível, mas, às vezes, não tem jeito”. Seus irmãos Augusta, Célia, Aurélio e Cláudio trabalham na empresa, além do pai Sr. João que, com 90 anos, ainda trabalha na produção.

O investimento em desenvolvimento de produtos, em design, em tecnologia e em marketing da empresa é constante. A importância dada ao marketing é percebida quando o empresário relata que “Nós trazemos os melhores arquitetos do Brasil para vir conhecer Cajuru. Na verdade, nós financiamos a vinda deles. Ao vir aqui nós viabilizamos que eles conheçam locais turísticos de Minas, sem custo nenhum, porque, ele não viria só para conhecer nossa cidade. Nós temos um espaço de quase 100.000 metros de área coberta e mostramos para ele como a gente trabalha, visitam todo nosso processo produtivo. Outros polos fazem isto também. É um pessoal qualificado, exigente e profundo conhecedor do segmento”.

Os atores relatam algumas características da cidade de Carmo do Cajuru com uma população em torno de 22 mil habitantes. A cidade apresenta um baixo índice de violência quando é comparada às demais cidades da região. O comércio atende, basicamente, às necessidades da população. Seu povo é simples e acolhedor, fazendo com que a cidade seja vista como um bom lugar para se morar.

É uma cidade onde as pessoas se conhecem. Os atores relatam que, quando não se conhece a pessoa, normalmente se pergunta qual o nome da família à qual a pessoa pertence, por exemplo: família Souza. Acabam fazendo uma imagem daquela pessoa em função da família à qual pertence. É comum as pessoas não deixarem que algum membro da família tenha conduta não ética, pois podem “sujar” o nome da família.

Carmo do Cajuru encontra-se situada a 10 Km da cidade de Divinópolis, uma cidade com cerca de 233 mil habitantes, de fácil acesso e forte economia. A proximidade faz com que a cidade fique dependente de Divinópolis em vários aspectos, segundo relato dos atores. Setores como saúde, educação, cultura e lazer são fracos conforme relato dos atores. A cidade não tem hospitais, faculdades e opções de cultura e lazer. A população se dirige a Divinópolis quando precisa usar

estes serviços. Isto se estende ao fornecimento de matéria-prima, pois nem tudo se consegue comprar em Carmo do Cajuru.

A cidade não tem ônibus circulares internos. Existe somente uma linha de ônibus que faz o trajeto Carmo do Cajuru a Divinópolis. A linha passa em alguns bairros da cidade no trajeto entre as duas cidades.

A economia gira em torno da indústria moveleira. Outros segmentos estão presentes na cidade, porém com pouco impacto econômico, como granjas de aves, agricultura familiar, produção de gado de leite e de corte, fundições, laticínios, cerâmicas e confecções, além do comércio, em geral. O plano diretor da cidade não permite a instalação de indústrias de móveis no centro da cidade, devido ao barulho das máquinas.

A cidade possui muitos sítios que servem de descanso nos finais de semana e um local que chamam de “Barragem”, um dos poucos locais de lazer da população. A “Barragem” é uma represa das águas que alimentam a hidroelétrica da Cemig. As pessoas se divertem as suas margens ou em sítios ao redor. É um ponto de atração turística que recebe pessoas de outras regiões, porém não existe um trabalho para explorar turisticamente o espaço.

Os eventos religiosos católicos – congado, reinado, semana santa, festa de São Cristóvão, São Benedito etc. – são fortes na cidade. Nestes períodos há uma grande movimentação no município, atraindo pessoas de outras regiões.

No geral, os atores relatam que o custo de vida é baixo, o índice de desemprego também é baixo e que a cidade proporciona uma boa qualidade de vida, típica de cidade do interior. Porém, os atores relatam que a dependência da cidade de Divinópolis é um entrave para o desenvolvimento do município.

Características ambientais

O município de Carmo do Cajuru (Figura 12), cidade-polo do APL, possui 455,8 km² de área. Sua densidade demográfica é de 43,09 habitantes por km² (IBGE, 2016b). Ele é vizinho dos municípios de Itatiaiuçu, Igaratinga, Itaguara, São Gonçalo do Pará, Cláudio, Divinópolis e Itaúna. Seus principais rios são o rio Pará – Represa de Cajuru – e o ribeirão do Empaturrado (MINAS GERAIS, 2016e). Está a 810m de altitude e suas coordenadas geográficas são Latitude 20° 9' 55" Sul e Longitude 44° 46' 8" Oeste (CIDADE BRASIL, 2016c).

Figura 12 – Vista panorâmica da cidade de Carmo do Cajuru



Fonte: Carmo do Cajuru (2016b)

O município conta com uma represa onde está instalada a usina hidroelétrica da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig). A represa corta os municípios de Divinópolis, Carmo do Cajuru, Cláudio e Itaguara. As operações da usina tiveram início em 01/01/1959, sua área de reservatório é de 23,27 km², com um volume de acumulação de 192,7 hm³. Ela está construída no rio Pará e sua capacidade instalada é de 7,2 MW (CEMIG, 2016).

O APL tem como matéria-prima básica a madeira, desta forma, a preocupação com as questões ambientais faz parte da rotina das empresas. A principal restrição existente é quanto ao uso da madeira de lei. Ainda, existem outras questões ambientais que são trabalhadas constantemente pelos empresários do APL, como a poluição do ar decorrente do uso de adesivos e materiais de acabamentos; os resíduos químicos, que são eliminados na água; e os resíduos sólidos que necessitam de um destino que não polua o meio ambiente (IBGE, 2016).

As medidas de preservação e de proteção ao meio ambiente estão presentes em toda a cadeia produtiva, desde a extração da matéria-prima, até a obtenção do produto final. Os órgãos fiscalizadores estão presentes no APL orientando, regulando e aplicando sanções punitivas para as empresas que não observam e aplicam as normas reguladoras de proteção ao meio ambiente.

Características econômicas

O PIB do município de Carmo de Cajuru foi de R\$ 354,7 milhões em 2014 obtendo uma renda *per capita* de R\$ 16.486,88 no mesmo ano. A cidade possui três agências bancárias e uma de cooperativa de crédito, segundo última pesquisa feita em 2015 (IBGE, 2016b).

O principal segmento da economia do município é a indústria de móveis, porém existem outros segmentos importantes para a economia local, como as indústrias de fundições, de laticínios, fábricas de doces, confecções, cerâmicas e a agropecuária que é um setor forte na economia local. A indústria moveleira estimula o aparecimento de outros tipos de empresas como as de prestação de serviços e as de fornecimento de insumos necessários ao processo produtivo.

O processo produtivo da indústria de móveis de Carmo do Cajuru segue a tendência do setor no Brasil, com uma produção mais verticalizada. Porém, cerca de 65,9% das empresas terceirizam alguma parte do processo produtivo. Normalmente, a terceirização relaciona-se aos serviços de vidraçaria, acabamento em verniz e estofamento.

Dentre as justificativas para a contratação dos serviços de terceiros, citam-se: 1) a necessidade do uso de tecnologias específicas que inviabilizam a adoção de soluções internas, especialmente no caso do acabamento em verniz; 2) a necessidade de especialistas diferentes da existente no restante do processo; e 3) a utilização de materiais diversos, como vidraçaria que requer mão de obra especializada (FIEMG, 2014).

Em estudo feito pela FIEMG em 2014, detectou-se que 67,1% das empresas produzem móveis para sala de jantar, 56,5% móveis para dormitórios e 27,1%, produzem móveis para cozinha. A produção por encomenda é significativa no APL, ou seja, quase 75% trabalham nesta modalidade, o que caracteriza a produção do APL como artesanal.

O setor moveleiro de Carmo do Cajuru é composto predominantemente por MPes, acompanhando a tendência do segmento no mundo. Em pesquisa realizada pela FIEMG (2014), detectou-se que 83,5% das empresas possuem menos de 20 funcionários, outras 15,3% são consideradas pequenas indústrias por empregarem entre 20 e 99 funcionários e somente 1,2% tinha mais de 100 funcionários.

Dados do IBGE (2016b) mostram que em 2014, o total de empresas da cidade em todos os ramos da economia local somaram 626 empresas, com 3.929 pessoas assalariadas. O salário médio pago no APL é de 2 salários mínimos.

Características socioculturais

A população do município em 1990 era de 14.415 habitantes, em 2000 foi de 17.157, registrando um aumento de 19,02%. De acordo com o Senso Demográfico, em 2010 a população registrada passou para 20.012 com aumento de 16,64%. Em estimativa feita em meados de 2016, a população era de 21.941 (IBGE, 2016) projetando, portanto, um aumento de 16,06% para 2020.

Quanto à educação, os dados do IBGE (2016) registram 7 pré-escolas, com 89 docentes e 567 matrículas; 14 escolas de ensino fundamental, com 180 docentes e 2.928 matrículas; e 4 escolas de ensino médio, com 32 docentes e 936 matrículas.

Diomar (2000) relata em seu livro, "História de Carmo do Cajuru", uma série de fatores socioculturais da cidade. Destacam-se os personagens folclóricos, as lendas, as tradições, as crenças, a prática do reinado, congado e folia de reis. Quanto à cultura, o autor descreve a atuação da banda de música do município, os corais de Nossa Senhora do Carmo e Jasmim, o cinema, o teatro, os clubes dançantes, as escolas de samba, o carnaval e o museu sacro-histórico, este com o objetivo de manter vivos os registros do catolicismo ocorridos na cidade.

4.1.9 Caracterização do APL de Cerâmica

O APL de Cerâmica tem como cidade-polo o município de Igaratinga (OBAPL, 2015), estendendo-se para as cidades de Divinópolis, Itaúna e São Gonçalo do Pará, ambas na microrregião de Divinópolis, além de outras de região Centro-Oeste como a cidade de Pará de Minas. O APL é caracterizado pela fabricação de produtos cerâmicos não refratários – CNAE 2349-4 – (BOTELHO *et al.*, 2009), de forma mais específica os produtos produzidos no APL são classificados como cerâmica vermelha com predominância dos tijolos de vedação de paredes.

O produto em cerâmica é o produto artificial mais antigo produzido pelo ser humano. A palavra tem origem grega e vem de "*kéramos*", que quer dizer "terra

queimada" ou "argila queimada". A cerâmica é um produto resistente, frequentemente encontrado em escavações arqueológicas (ANFACER, 2016).

Pesquisas apontam que a cerâmica é produzida há cerca de 10-15 mil anos. Quando saiu das cavernas e se tornou um agricultor, o homem encontrou a necessidade de buscar abrigo, mas também notou que precisaria de vasilhas para armazenar a água, os alimentos colhidos e as sementes para a próxima safra. Tais vasilhas deveriam ser resistentes, impermeáveis e de fácil fabricação. Estas facilidades foram encontradas na argila, deixando pistas sobre civilizações e culturas que existiram milhares de anos antes da era Cristã (ANFACER, 2016, *on-line*).

A cerâmica é um artefato fabricado a partir da argila que se torna plástica, portanto de fácil moldagem quando umedecida. Após o processo de secagem, o produto é moldado e submetido a grandes temperaturas, por volta de 1.000°C. As temperaturas altas conferem resistência e rigidez ao produto através da fusão de certos componentes da massa, em alguns casos fazendo a fixação de esmalte na superfície. Essas características permitem que a peça seja utilizada na construção de casas e vasilhames para a guarda de perfumes, alimentos, óleos, vinhos, bem como na construção de urnas funerárias e superfícies para escrita (ANFACER, 2016).

Há diversos de tipos de produtos cerâmicos. A Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos (Anfacer, 2016) os classifica e os descreve da seguinte forma:

Cerâmica vermelha: este grupo é caracterizado por produtos avermelhados utilizados na indústria de construção civil, a saber: telhas, tijolos, blocos, tubos, lajes e argilas expandidas. São, também, utensílios para decoração e uso doméstico.

Cerâmica branca: os produtos que compõem este grupo são diversificados. Compreendem peças compostas por uma estrutura branca e, normalmente, recobertas por uma película cristalina e transparente. Alguns produtos deste grupo são as louças de mesa e sanitária, soladores elétricos para alta e baixa tensão, a cerâmica artística e cerâmica técnica utilizada para fins diversos, como mecânico, térmico, químico e elétrico.

Materiais refratários: estes materiais têm como principal característica a possibilidade de suportar grandes temperaturas. São produtos aplicados em locais submetidos a produtos químicos, esforços mecânicos e variações bruscas de temperatura.

Abrasivos: são próprios da indústria de abrasivos⁵. Fazem parte do segmento cerâmico, no entanto utilizam materiais e processos semelhantes à cerâmica. Os produtos mais utilizados são o carbetto de silício e o óxido de alumínio eletrofundido.

Vidro, cimento e cal: neste grupo estão três segmentos cerâmicos importantes. São produtos que são considerados, por suas especificidades, produtos cerâmicos.

Cerâmica de alta tecnologia: o avanço da ciência dos materiais possibilitou o aparecimento de novas tecnologias e, conseqüentemente, a melhoria de outras já existentes, sendo aplicados em diversas áreas como eletrônica, aeroespacial, nuclear e, ainda, outras que exigem materiais de elevada qualidade. Em função de sua finalidade, estes produtos são classificados em biológicos, eletroeletrônicos, mecânicos, magnéticos, térmicos, ópticos, químicos e, também, nucleares. Como alguns exemplos da utilização destes materiais, pode-se citar o uso em naves espaciais, satélites, aparelhos de imagem e som, implantes, catalizadores, gases, sensores que reagem à umidade, além de brinquedos, acendedores de fogão e ferramentas de corte.

Revestimentos cerâmicos: estes produtos cerâmicos são constituídos, em geral, por três camadas: 1) o suporte; 2) o engobe, que dá aderência para a terceira camada; e 3) o esmalte, que impermeabiliza e decora uma face da placa. São utilizados na indústria de construção civil como revestimento em paredes, bancadas, pisos, piscinas e ambientes externos e internos. Como exemplo de produtos tem-se o azulejo, a pastilha, o porcelanato, o piso e a lajota.

Panorama do setor de cerâmica

Os cenários da indústria de cerâmica no mundo e no Brasil influenciam diretamente nas estratégias locais do APL. Assim, da mesma forma como ocorre nos demais APLs, estes cenários são constantemente analisados pelas instituições de apoio ao setor.

- **Cenário mundial** - O mercado internacional, atualmente, aponta para uma diminuição na velocidade de expansão dos negócios. Tal perspectiva seguramente

⁵ Em geral, são materiais utilizados no lixamento de superfícies.

impacta o desenvolvimento da indústria da construção globalmente, com reflexo na comercialização de revestimentos cerâmicos. Entretanto, a desaceleração da economia não será impedimento ao contínuo avanço da indústria cerâmica no mundo com novos produtos ampliando sua participação no mercado, associado à consolidação das novas tecnologias, bem como pela crescente incorporação de conceitos de sustentabilidade (ANFACER, 2016).

Estudos feitos pela Anfacer, em 2015, apontam que os maiores países consumidores de produtos cerâmicos são, a saber: 1º) China, com um consumo de 5.230 milhões de m²; Brasil, com 816,3 milhões de m²; Índia, com 794 milhões de m²; Indonésia, com 435 milhões de m² e Vietnã, com 340 milhões de m². O estudo aponta ainda que os maiores exportadores são: 1º) China, com 1.091 milhões de m²; 2º) Espanha, com 378 milhões de m²; 3º) Itália, com 316,5 milhões de m²; 4º) Irã, com 106 milhões de m² e 5º) Brasil, com 76,8 milhões de m². Os maiores produtores mundiais são: 1º) China, com 6.300 milhões de m²; 2º) Brasil, com 899,4 milhões de m²; 3º) Índia, com 850 milhões de m²; 4º) Espanha, com 440 milhões de m²; e 5º) Indonésia, também com 440 milhões de m², porém com uma produção menor em anos anteriores (ANFACER, 2016).

América do Sul é o destino principal das exportações brasileiras a com 43,9% das exportações, América Central com 29,5%, América do Norte com 16,2%, África com 3,9%, a mesma porcentagem exportada para a Europa, Ásia e Oceania com 1,3% cada (ANFACER, 2016).

- **Cenário brasileiro** - O Brasil é um dos principais protagonistas no mercado mundial de revestimentos cerâmicos, pois ocupa a segunda posição no ranking de produção e consumo. Em 2015, foram produzidos 899,4 milhões de m² para uma capacidade instalada de 1.069 milhões m². As vendas atingiram 893,1 milhões de m², dos quais 816,3 milhões foram vendidos no mercado interno e 76,8 milhões de m² foram exportados (ANFACER, 2016).

A cerâmica vermelha produzida no país é fabricada por empresas de pequeno e médio portes. Para atender a construção civil as empresas se encontram distribuídas por todo o país e estão localizadas nas regiões onde há maior disponibilidade de matéria-prima e proximidade dos mercados consumidores. A distribuição da produção, por região, acontece da seguinte forma: Sudeste – 44,38%; Sul – 21,34%; Nordeste – 21,25%; Centro-Oeste – 8,69% e Norte – 4,34%.

Este segmento representa 4,8% do setor de construção civil, gerando aproximadamente 300 mil empregos diretos, 1,5 milhões de empregos indiretos e fatura R\$ 18 bilhões ao ano. São 1,3 bilhões de telhas produzidas ao ano, 4 bilhões de tijolos de vedação e estruturais. O setor é composto por 9.071 empresas e a argila comum é a principal matéria-prima (SEBRAE, 2015).

Origem e desenvolvimento do APL de Cerâmica

A constituição da cidade de Igaratinga se deu da seguinte forma: as terras encontravam-se localizadas dentro da propriedade da família Mateus, fazenda que tinha sido abandonada pelos seus donos. Um advogado, residente na cidade de Pará de Minas, Aristides Milton, conseguiu contato com os herdeiros da fazenda. Então, decidiram dividir a área, sendo paga em parte pelo valor das terras e outra área, de 20 alqueires, seria doada à Capela de Santo Antônio da Pedra, definindo os atuais limites da cidade (IGARATINGA, 2016a).

Aos 8 de junho de 1858, o arraial de Santo Antônio da Pedra passa à categoria de distrito através da Lei Provincial nº 882 e passou a ter no nome de Santo Antônio de São João Acima. O distrito foi elevado à freguesia em 18 de outubro de 1883, pela Lei 3.141, vinculado à cidade de Pará de Minas. Em 1911, o distrito passou a se chamar Santo Antônio do Rio São João Acima e em 7 de setembro de 1923, através da Lei 843, recebe o nome de Igaratinga. A palavra Igaratinga vem do tupi-guarani “igara” – pequena embarcação – e do termo “Tinga” – branca, alva –, ou seja, Canoa Branca. Em 28 de dezembro de 1962, Igaratinga torna-se município, pela Lei 2.764, separando-se do município de Pará de Minas e instalando-se definitivamente como município em 1º de março de 1963 (IGARATINGA, 2016a).

O APL de Cerâmica começou a partir da instalação de uma grande empresa na década de 50, em função da ampla disponibilidade de matéria-prima na região e da proximidade à Região Metropolitana de Belo Horizonte (ARAÚJO, 2011).

A expansão do APL começou quando funcionários que se desligavam da empresa e formaram novos negócios no segmento, ainda utilizando tecnologias ultrapassadas e processos ineficientes. Com o tempo, os empresários passaram a investir em novas tecnologias, incentivados pela facilidade de crédito, assim modernizaram suas instalações. Apesar do avanço tecnológico, muitas empresas

ainda não possuem sistemas de gestão e controle, o que gera decisões baseadas em conhecimento empírico portanto, muitas vezes, impreciso (ARAÚJO, 2011).

Segundo Araújo (2011), o perfil da maioria do empresariado é de operário que ao mesmo tempo é dono de empresa, portanto sem visão empresarial. São donos de empresa que não se preocupam em melhorar a gestão, por terem sido formados na prática preocupam-se basicamente com os processos operacionais produtivos (ARAÚJO, 2011).

O setor possui diversos substitutos, ao produto básico do APL, presentes no mercado e que possuem algumas vantagens sobre o setor, como blocos de cimento, paredes pré-moldadas e blocos de material reciclados. O marketing feito pelas grandes cimenteiras de atuação globalizada, incentiva o consumo de seus produtos trazendo, conseqüentemente, dificuldades competitivas para os produtores locais (ARAÚJO, 2011).

Os atores relatam que a indústria de cerâmica está presente na cidade à cerca de 50 anos. No início, a indústria era caracterizada pela produção de telhas francesas. Existia uma pequena produção de tijolos laminados – maciços –, porém a produção de telhas era mais significativa. Relatam que a telha era um produto que tinha boa rentabilidade, uma vez que a concorrência era pequena e a demanda era grande. A fabricação de telhas durou até o final da década de 1970.

O processo de fabricação da telha era artesanal. Usava-se a tração animal para misturar o barro e era produzida manualmente peça por peça em formas manuais. Os atores relatam, contudo, que o processo de fabricação de telhas era tecnicamente complexo, por exigir melhor manejo no processo de fabricação, além do preparo adequado da argila.

No final da década de 1970, outros polos começaram a ter evidência. Os atores citam as cidades de Salinas e Montes Claros na região norte de Minas Gerais e Monte Carmelo na região do Triângulo Mineiro. Estes polos passaram a fazer uso de tecnologias que possibilitavam maior produtividade, melhor qualidade e menor custo de fabricação. Novos tipos de telhas foram surgindo, a telha francesa foi saindo do mercado e o APL, na época com cerca de 27 indústrias, não conseguiu acompanhar a evolução do segmento e da concorrência. Assim, a produção de telhas deixou de ser viável para as indústrias que, com o tempo, extinguíram-se na cidade.

Houve um pequeno período de inatividade da indústria cerâmica na cidade, conforme relato dos atores, até que uma empresa que fabricava tijolos de vedação – tijolo furado – em Divinópolis se instalou em Igaratinga. Era a Cerâmica Colorado, fundada por Vicente Porfirio. Os atores contam que era uma grande indústria e sua instalação demorou cerca de um ano. No mesmo ano, outra pequena cerâmica de tijolos, de nome Sagrada Família, instalou-se. Por ela ter uma estrutura menor, começou a funcionar antes da Cerâmica Colorado.

Os atores relatam que motivados pela tradição da cidade em fabricar produtos cerâmicos, pela mão de obra preparada para aquele tipo de indústria, pela abundância de matéria-prima e, principalmente, pela praticidade para se fabricar tijolos, outras empresas começaram a surgir. Relatam que o processo produtivo do tijolo era mais simples do que o da telha e existia muita demanda por tijolos. Isso ajudou o APL a se reconstituir.

O crescimento da indústria de tijolos ocorreu até o final da década de 1990, quando o APL voltou a entrar em crise. Desta vez, a crise foi ocasionada pela concorrência externa e, principalmente, pela concorrência interna caracterizada pela prática de preços incompatíveis com a necessidade das empresas. Diante da crise, os empresários buscaram apoio junto à Assembleia Legislativa do estado e fundaram uma associação no ano de 2000. A partir daí, com o apoio do Sebrae e da Fiemg, o APL voltou à normalidade econômica, saltando de uma produção de 36 milhões de peças ano para 86 milhões, nos primeiros quatro anos da associação.

A cidade de Igaratinga possui 10.420 habitantes (IBGE, 2016b). É uma pequena cidade caracterizada pela produção de tijolos cerâmicos. Possui um distrito localizado às margens da rodovia BR-262, com uma forte economia e porte de cidade.

Os atores relatam que Igaratinga é uma cidade boa para se morar. Não falta emprego, possui boa estrutura de saúde e boas escolas. Segundo o relato dos atores, a cidade apresenta baixo índice de criminalidade quando comparada a outras cidades próximas. Por ser uma cidade pequena, os atores relatam que as opções de lazer são poucas e não há serviços de profissionais especializados. A população busca estes serviços em cidades vizinhas, principalmente em Pará de Minas.

A economia da cidade gira em torno da indústria de cerâmica, no entanto existem outras atividades que estão se desenvolvendo como a rede atacadista de

tecidos e a criação e abate de frangos. A indústria de cerâmica possibilitou o desenvolvimento local de indústrias de fabricação de máquinas e equipamentos para o setor, que tem fornecido produtos e serviços para várias regiões do país e da América do Sul.

Características ambientais

O município de Igaratinga (Figura 13), cidade-polo do APL, possui 218,343 km² de área. Sua densidade demográfica é de 43,43 habitantes por km² (IBGE, 2016b). É vizinho de Carmo do Cajuru, Conceição do Pará, Pará de Minas, São Gonçalo do Pará e Itaúna, seus principais rios são o rio São João, o ribeirão Pedra Negra (MINAS GERAIS, 2016e).

A cidade está a 787m de altitude e suas coordenadas geográficas são Latitude 19° 57' 2" Sul e Longitude 44° 42' 15" Oeste (CIDADE BRASIL, 2016c). O clima da cidade é temperado variando, normalmente, de 12° a 30°. O relevo é montanhoso, com 10% de topografia plana, 60% ondulada e 30% montanhoso. Seus rios são o ribeirão dos Mateus, o rio São João, o córrego Buriti, o ribeirão do Sítio, o ribeirão Pedra Negra e o ribeirão Mamão (IGARATINGA, 2016a).

Figura 13 – Vista panorâmica da cidade de Igaratinga



Fonte: Igaratinga (2016c)

Características econômicas

O PIB do município foi de R\$ 148,1 milhões em 2014, com uma renda *per capita* de R\$ 14.600,39 no mesmo ano. Possui uma agência bancária e duas agências de cooperativa de crédito, segundo última pesquisa feita em 2015 (IBGE, 2016b).

Além da indústria de cerâmica, a pecuária constitui a atividade rentável e desenvolvida no município, com predominância para a pecuária de corte e leiteira. A agricultura tem seu destaque com a produção de farinha, mandioca, café, milho, feijão e arroz, enquanto que nas comunidades rurais é grande a fabricação caseira de polvilho. A agricultura familiar também vem crescendo muito, através da plantação de hortaliças (IGARATINGA, 2016b).

No APL, predomina a produção de tijolos de vedação de parede. Estes tijolos servem para o fechamento de vãos na construção civil. Existem fábricas de tijolos estruturais, que são produtos fabricados com resistência para suportar peso, bem como algumas fábricas de telhas e blocos para lajes.

O APL produz aproximadamente 20.000 milheiros por mês, gerando um PIB de R\$ 72 milhões/ano (ARAÚJO, 2011), praticamente metade do PIB do município.

Segundo dados fornecidos pelo IBGE (2016b), no ano de 2014 Igaratinga possuía 304 estabelecimentos atuando, e gerava 2.648 empregos e pagava um salário médio de 1,6 salários mínimos. Observa-se que as empresas localizadas no APL são de pequeno e médio porte.

Características socioculturais

A população do município em 1990 era de 5.986 habitantes, em 2000 foi de 7.355 registrando um aumento de 22,87%. De acordo com o Senso Demográfico, em 2010 a população registrada foi de 9.264 com aumento de 25,95%. Em estimativa feita em meados de 2016, a população era de 10.420 (IBGE, 2016b) projetando, portanto, um aumento de 20,79% para 2020.

Quanto à educação no município, os dados do IBGE (2016b) registram 4 pré-escolas, com 32 docentes e 251 matrículas; 6 escolas de ensino fundamental, com 74 docentes e 1.389 matrículas e 2 escolas de ensino médio, com 14 docentes e 305 matrículas.

Os eventos culturais existentes no município são constituídos, basicamente, por eventos religiosos: festa de Santo Antônio, São Judas Tadeu, São Vicente e a Cavalgada. O turismo é incentivado através da busca de visitantes à Serra da Contenda que durante muitos anos uma água "poderosa" abasteceu a população do município (IGARATINGA, 2016a).

Após apresentada a caracterização das regiões passa-se à apresentação da identidade regional.

4.2 Identidade regional

Esta seção é dedicada a apresentar e analisar os resultados obtidos nas pesquisas de campo dentro de uma perspectiva intracaso, sendo fruto tanto das entrevistas realizadas com os atores locais, quanto das observações realizadas pelo pesquisador nos locais investigados. As entrevistas foram feitas e os dados tratados utilizando-se o método da Análise Temática, já descrita na seção destinada à metodologia. As observações foram registradas em memorando e incorporadas ao texto. O foco das entrevistas foi a identificação da consciência regional que os atores fazem da região onde está instalado o APL, levando, assim, à caracterização da identidade regional.

A identidade regional refere-se à consciência regional manifestada por seus atores (PAASI, 1991). Conforme Keating (1998), a consciência é manifestada em três dimensões, a saber: cognitiva, afetiva e conativa. Elas estão descritas a seguir. As informações apresentadas resultam do processo de investigação de campo, expressas por seus atores, além das observações registradas em memorandos.

4.2.1 Identidade regional do Arranjo Produtivo de Confecções

Os dados referentes a este APL foram obtidos mediante entrevistas com 16 atores realizadas no mês de agosto de 2016. Da análise desses dados, derivaram 28 categorias temáticas que foram agrupadas segundo as dimensões da identidade regional. A dimensão cognitiva apresentou 16 temas, a dimensão afetiva apresentou 5 temas e a dimensão conativa apresentou 7 temas.

Dimensão cognitiva

Esta dimensão refere-se ao conhecimento empírico dos atores, suas experiências vivenciais levando a uma construção subjetiva que os atores fazem do APL. Portanto, deriva de um processo de construção social da realidade baseado nas relações existentes no espaço onde atuam.

As 16 categorias temáticas correspondentes à dimensão cognitiva são: 1) características do APL; 2) reconhecimento do APL; 3) imagem; 4) perfil dos empresários; 5) capacitação; 6) gestão das empresas; 7) estratégias de negócio; 8) modelo de negócio; 9) estratégias de marketing; 10) perfil dos clientes; 11) estratégias de vendas; 12) tecnologia; 13) perfil dos produtos; 14) mão de obra; 15) terceirização; e 16) principais problemas. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Características do APL - Após a análise dos códigos relacionados ao tema características do APL, os atores relatam que Divinópolis possui uma série de características que a identificam e a personificam. A *herança familiar* marcada pela influência empreendedora materna é uma delas.

Outra característica relatada pelos atores é a acentuada *diversificação de segmentos* dentro do setor confeccionista e a diversificação de *tipos de produtos* no APL. A diversidade de segmentos da indústria confeccionistas atrai o público, pois o comprador sabe que poderá encontrar na cidade tudo aquilo que precisa comprar sem ter que fazer grandes deslocamentos.

Uma característica marcante no APL é a atuação no *segmento de modinha feminina*. Neste segmento, predomina a produção de roupas para uso no dia a dia, chamada na cidade de moda casual. Segundo os atores, este segmento trouxe uma característica identitária para o APL, pois nele se consegue expressar o conceito de moda como arte, como criação. É um segmento que atrai o público que prima por novidades, desta forma, trouxe um fortalecimento do comércio local, principalmente para os *shoppings* comerciais.

O segmento de modinha feminina é composto por muitas pequenas indústrias. As empresas deste segmento possuem pouca mão de obra direta, pois terceirizam grande parte da produção, porém é o segmento que mais gera emprego devido ao grande número de empresas fabricantes e terceirizadas existentes no APL. Existe uma forte tendência de crescimento deste segmento no APL, uma vez

que os empresários conseguem agregar mais valor ao seu produto, resultando em melhor retorno do investimento.

Outra característica importante no APL, relatada pelos atores, é a existência de grandes empresas do *segmento de camisaria*. Este segmento tem um perfil diferente dos demais, ou seja, ele é composto por poucas, porém grandes empresas, se comparadas aos demais segmentos do APL. Há camisarias com 350 colaboradores que produzem até 150 mil peças mês. Fazendo-se uma comparação com empresas que atuam no segmento de modinha, o número de colaboradores destas é, em sua maioria, de até 30 colaboradores com produção interna. O faturamento das camisarias é alto se comparado à das modinhas devido ao grande volume de produção. Porém, a margem de lucro é menor do que da modinha, conforme relato dos atores.

Foi encontrada somente uma empresa que não atua no segmento de camisaria e que tem o mesmo porte das indústrias de camisaria. É uma empresa que trabalha com uma diversificação muito grande de produtos, possui 90 colaboradores, cerca de 100 terceirizados e vende para grandes lojas de varejo popular.

Os atores locais dizem que o APL vem se destacando no *segmento de moda festa e moda noiva*. Porém, não é um setor impactante do ponto de vista de volume de vendas ou na geração de emprego, porém é um segmento de moda artesanal que, devido à qualidade de peças produzidas, há uma grande procura pelo produto.

Outra característica do APL, expressa por seus atores, é o *desenvolvimento das coleções* que é um processo bastante dinâmico. As coleções são planejadas com bastante antecedência – cerca de um ano – e são elaboradas com base nas tendências da moda. O investimento em desenvolvimento é alto, mas necessário para diminuir a margem de erro, como relata um dos atores:

A moda é muito rápida, tudo acontece em uma velocidade enorme. Uma semana de atraso na coleção eu perco a coleção toda. Existe o tempo certo de vender. O *preview* de inverno é no verão, um calorão danado e a gente fazendo *preview* de inverno ou vice-versa. É preciso trabalhar com muita antecedência e rapidez no desenvolvimento das coleções. É preciso investir para garantir o retorno (ENTREVISTADO 5, EMPRESÁRIO).

Embora ocorra o lançamento de duas grandes coleções no ano, o *dinamismo* impera, ou seja, praticamente toda semana tem modelo novo sendo desenvolvido e lançado. A percepção do mercado precisa ser rápida para identificar o que o cliente

quer comprar e produzir rapidamente. O desenvolvimento sempre é focado no desejo de compra do cliente que é percebido ou manifestado por ele previamente.

Outra característica do APL é a *terceirização*. Os atores relatam que a maioria das empresas terceiriza seu processo produtivo. Algumas terceirizam com mais intensidade, mas praticamente todas terceirizam pelo menos parte da produção. Normalmente, as empresas focam sua atuação no desenvolvimento, na modelagem e, às vezes, no corte das peças, além da gestão administrativa. A terceirização exerce forte influência na geração de emprego e renda contribuindo, assim, para o desenvolvimento social.

O impacto social do APL na região é forte devido à geração significativa de emprego e de renda. Os atores relatam que a arrecadação de impostos é pequena, quando comparada ao segmento de siderurgia, por exemplo, que gira um volume alto de faturamento, contudo gera menos emprego direto.

Perfil das empresas - Existem duas estruturas bem definidas de empresas atuando no APL: 1) *empresas de grande porte*: se comparadas às demais empresas do APL. Em sua maioria, são camisarias bem estruturadas, possuem divisões departamentais, geram muitos empregos diretos. Elas têm uma margem de lucro menor, alto faturamento e terceirizam parte da produção; 2) *empresas de pequeno porte*: possuem poucos colaboradores, equipe administrativa reduzida, têm uma margem de lucro maior, faturamento baixo, o sócio atua operacionalmente na empresa e terceirizam a maior parte da produção. Algumas terceirizam 100% da produção.

A indústria de confecção proporciona a presença de outros tipos de empresas atuando em rede de serviços ligados à indústria confeccionista. São prestadores de serviços, fornecedores de matéria-prima, estamparias, lavanderias, empresas de bordado, entre outros. Isto faz com que as soluções estejam próximas ao empresário facilitando e agilizando seus processos. A atuação em forma de aglomerado facilita o compartilhamento de recursos e traz *expertise* ao setor.

Gestão das empresas - As empresas possuem um estilo de gestão familiar. A maioria delas nasceu de um empreendedorismo de subsistência, dentro das casas. Normalmente, a empresa começava com a mãe e aos poucos as demais pessoas da família iam sendo incorporadas a ela naturalmente. Mesmo nas grandes empresas, o estilo de gestão é familiar. O controle da empresa vai passando de pai para filho. No entanto, nem sempre os herdeiros têm afinidade ou querem atuar no

ramo o que traz dificuldades no processo sucessório. Não há profissionalização da gestão, pois na maioria das empresas a gestão é de forma empírica.

Reconhecimento como APL - Os atores reconhecem a cidade de Divinópolis como polo de confecção e vêm buscando se consolidar como polo de moda. Os atores distinguem os conceitos de “polo de confecção” e “polo de moda”. Para eles, um polo de confecção é simplesmente um polo onde se fabricam roupas, já o polo de moda é, também, produzir roupas, mas com criatividade, observando as tendências da moda, percebendo o mercado, com identidade própria e, principalmente, criando modelos que expressem conceitos temáticos. É o que relata um produtor de moda:

Polo de moda é diferente de polo de roupa. Moda a gente cria. Fazer roupa não requer criação. Cada empresa, aqui, tem sua identidade, sua coleção, seu tema conceitual, acredita naquilo, vai lá, faz e mostra para seu público. Isto é fazer moda (ENTREVISTADO 13, PRODUTOR DE MODA).

Os atores relatam que a disseminação do aglomerado como polo de confecção se deu a partir da década de 1980, através de profissionais que organizavam excursões de compradores para a cidade. Estes profissionais eram conhecidos como "guias" e, na prática, eram como promotores de vendas. Eles organizavam, e ainda organizam, caravanas de compradores em várias regiões do país e levavam a Divinópolis para fazerem suas compras. Desta forma, a cidade foi ficando conhecida como a "Capital Mineira da Moda" adquirindo características próprias que a identificam.

Tradição - Os atores relatam que a prática de produzir roupas, a influência familiar e o clima da cidade voltado para a confecção trouxeram certa tradição para o APL fazendo com que a prática em fabricar roupas seja um processo que acontece naturalmente nas famílias, como relatado por um gestor: “Como pessoa eu fico feliz porque estou fazendo o que eu gosto. Nasci no meio da confecção, continuei, gosto do que faço, faz parte de mim, o meio me moldou” (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Perfil do empresário - A maioria dos empresários é empreendedora por vocação. Os empresários não possuem formação acadêmica e aprenderam o ofício atuando de forma prática o que caracteriza uma profissionalização técnica empírica. Poucos empresários buscaram cursar faculdade, contudo procuram investir em treinamentos curtos e direcionados ao setor. Os atores relatam que a indústria de confecção é um tipo de atividade na qual a vocação comercial e a técnica

independem da vocação acadêmica. Todavia, os poucos empresários que têm formação acadêmica aliada ao conhecimento técnico vêm obtendo melhores resultados econômicos, pois são bem organizados, têm visão de negócio e suas empresas são mais sólidas.

Os atores relatam a existência de uma segunda geração de empresários, filhos dos primeiros empresários do APL. Esta segunda geração é caracterizada por empresários com vivência prática aliada a uma formação técnica e acadêmica. Assim, existe uma tendência de renovação na forma de gestão, mas que está acontecendo de forma lenta. A nova geração de empresários busca implementar uma gestão profissionalizada, é aberta a novas formas de administrar, foca nos resultados, na valorização dos recursos humanos e na gestão participativa. É uma geração que tende a mudar o perfil do empresariado do APL, segundo os atores entrevistados.

Capacitação - O tema relacionado ao processo de capacitação surgiu com bastante frequência no relato dos atores. O empresariado do APL investe muito pouco na sua própria formação. Quando o investimento acontece, se faz de forma tímida e é direcionado à formação técnica da empresa como um todo e pouco direcionada ao empresário em si. O conhecimento e as habilidades técnicas adquiridas acontecem de forma empírica como relatam alguns atores:

Eu acho que o empresário investe pouco nele mesmo em termos de conhecimento. Isto é comum aqui em Divinópolis. Poucas pessoas buscam se formar academicamente. A gente vai aprendendo fazendo (ENTREVISTADA 4, EMPRESÁRIA).

O que carece muito, a nível da cultura local, é a questão da formação dos empresários. A maioria não tem graduação e uma grande parte nem o ensino médio completo. Existe uma carência de formação escolar grande (ENTREVISTADO 1, EMPRESÁRIO).

Porém, as mudanças no cenário econômico têm forçado os empresários a tornar sua empresa mais profissionalizada. Na prática, eles são obrigados pelo mercado a investir em consultorias e na capacitação dos colaboradores. Com isso, a gestão está começando a deixar de ser amadora. No entanto, isso se dá de maneira lenta e não hegemônica. Alguns atores percebem que a falta de profissionalização é um problema para o APL, como relata um ator: “As coisas evoluem, o segmento vai mudando, a demanda vai mudando, a concorrência vai aumentando e o pessoal ainda está na raça e não pode ser assim mais, é preciso profissionalizar” (ENTREVISTADO 11, SINDICALISTA).

Estratégias de negócio - Nos primórdios, os atores afirmam que a dinâmica de atuação do APL era a de alta produção, sem muita preocupação com o que o mercado desejava comprar, pois havia uma demanda grande. Desta forma, tudo o que se produzia era vendido. Não se observavam questões como moda, tendência, desejo de compra do consumidor, gestão etc., no entanto a concorrência foi aumentando, o nível de exigência do consumidor foi crescendo, as mudanças foram acontecendo e o APL passou por uma série de dificuldades ocasionadas pela falta de visão de negócio dos empresários. Alguns se perderam e saíram do ramo.

No entanto, as dificuldades fizeram com que alguns empresários amadurecessem. Hoje já se pensa de forma estratégica, pois muitos estão atentos ao que acontece no mundo da moda, da economia e do mercado. Muitos buscam se adaptar ao novo cenário, sabem que é preciso estarem atentos às mudanças, que precisam se adaptar de forma rápida e que a qualidade na gestão é fundamental para a sobrevivência das empresas. Como dito anteriormente, a maioria dos empresários não tem formação profissionalizada, mas já existe a consciência da importância da gestão, desta forma alguns buscam contratar profissionais capacitados, embora isto aconteça timidamente.

O APL teve, ao longo de sua existência, ações estratégicas interessantes. Os atores relatam que houve uma ação marcante e fundamental para o APL vencer a concorrência com outros polos de confecção no início dos anos 1990. O APL fez um estudo sobre o polo de confecção de Petrópolis (RJ), um polo forte e concorrente direto do APL de Divinópolis. Direcionado então pelo constituído Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis (Sinvesd), alguns atores foram a Petrópolis conhecer a forma como eles trabalhavam. Foi identificado o sucesso no trabalho com os guias de excursões, como forma de captação de clientes. Divinópolis levou esta forma de captação de clientes para o APL e isto alavancou o comércio na cidade.

Como extensão da ação estratégica, o APL trouxe não só a forma de trabalhar de Petrópolis, mas também os próprios guias que viram mais uma boa opção de negócio. Petrópolis recebia excursões das várias regiões do país, e algumas tinham como rota a cidade de Divinópolis e acabavam ficando na cidade, que oferecia maior diversidade de produtos, bom preço e qualidade, além da economia de 500 Km na rota de compras. Os guias são como promotores de vendas que motivam compradores de várias regiões a irem ao APL fazer suas compras e

são comissionados por este trabalho. A figura do guia ainda existe no APL, mas não é tão forte quanto no passado, conforme relato dos atores.

Alguns atores relatam que existem ações eficientes e importantes, porém pontuais, praticadas por alguns empresários isoladamente. No entanto, não há visão estratégica do APL como um todo. Segundo esses atores, existe certa insegurança quanto ao futuro do APL. As ações estratégicas tão eficientes no passado já não estão acontecendo na atualidade. Isto deixa o APL “perdido” e sem saber o rumo a seguir, conforme relata um ator: “Percebo que o polo está um pouco perdido no momento, sem saber que estratégia, que caminho seguir” (ENTREVISTADO 12, EMPRESÁRIO).

Segundo os atores, a definição de estratégias coletivas para o APL traria segurança para o empresariado, facilitaria o planejamento das empresas, pois elas trabalhariam direcionadas por estratégias corporativas. As empresas desenvolveriam suas estratégias próprias alinhadas e direcionadas por uma estratégia maior, do APL como um todo.

Modelo de negócios do APL - O modelo adotado atualmente pelo APL é o da moda rápida, também conhecido como *fast fashion*. É um modelo de negócios que vem revolucionando o setor, pois busca atender ao desejo de compra do cliente com rapidez. A dinâmica do modelo é caracterizada pelo alto giro na criação dos modelos. O empresário precisa colocar modelos novos quase toda semana no mercado. A variação dos modelos é grande, mas a quantidade de peças é pequena. O desafio está em criar modelos novos com frequência e aplicar todo conceito de estratégia de marketing. O estilista, profissional que desenvolve os modelos de roupas, precisa estar atento constantemente ao desejo de compra do cliente para desenvolver o modelo identificado e de forma rápida para chegar a tempo do desejo de compra do consumidor.

Segundo os atores, o modelo de negócio baseado em alta produção e com ciclos longos de criação, normalmente com duas coleções no ano, já não atende ao público, principalmente o feminino, que quer novidade constantemente. Os empresários do APL que atuam no modelo *fast fashion* não deixam de criar as duas coleções no ano, porém lançam menos modelos e fazem ajustes lançando modelos novos praticamente toda semana, de acordo com o que o mercado indica como potencial de compra. Este modelo de negócios traz mudanças na forma das empresas trabalharem e exige alterações na estrutura operacional, conforme relata

um ator: “Antes ganhava-se muito por volume de produção, hoje o modelo é o *fast fashion*, ou seja, a moda rápida e isto muda muita coisa na estrutura operacional das empresas” (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Os atores relatam que este modelo de negócios fortalece o setor e traz maior rentabilidade ao empresário. Dentre os segmentos da moda existentes no APL, o *fast fashion* é adotado, com maior frequência, pelas empresas que atuam no segmento de modinha feminina, pela necessidade de giro alto na criação dos novos modelos.

Estratégias de Marketing - O empresariado investe significativamente em marketing. As estratégias, embora praticadas isoladamente, reforçam a imagem da região como polo de moda. Os atores relatam que o APL busca se consolidar como polo de moda, para isto os empresários precisam investir fortemente na marca, na qualidade, na inovação, na criação, no planejamento, no atendimento ao cliente, na capacitação, na logística, nos canais de venda e na estratégia empresarial como um todo. Desta forma, o investimento em marketing se faz necessário, como relata um dos atores: “A maioria das empresas investe muito em marketing. Estes empresários sabem da importância do marketing para o retorno do seu investimento” (ENTREVISTADO 3, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que a aplicação do marketing começa na pesquisa e na análise das tendências da moda. O planejamento é feito com pelo menos um ano de antecedência ao lançamento da coleção. Os empresários acompanham os principais eventos de moda mundial, nacional, regional e local. É com base na análise de tendências que o estilista vai criar – desenhar – os novos modelos que, depois de aprovados, são encaminhados para o processo de fabricação. Existe uma busca constante por conhecimento para se produzir com rapidez o que realmente o mercado quer comprar.

A *inovação* está presente no desenvolvimento dos novos produtos e na identidade das empresas, como relatam alguns atores: “A gente busca muita informação. Tenta ouvir o que acontece no comportamento até mundial para trazer para Divinópolis e desenvolver o produto conforme nossa cara” (ENTREVISTADA 14, EMPRESÁRIA).

Outros atores relatam que “Hoje, a empresa que não tem estilista, que não inova, que corre não atrás, que não está atendida no que vai usar, empresa que não tem uma boa modelista, que não tem qualidade, não consegue vender”

(ENTREVISTADA 8, EMPRESÁRIA) e “Eu tive uma ideia inovadora de entregar meu produto embalado em latinhas com uma produção visual impactante. O público gostou e isso virou uma referência da minha empresa” (ENTREVISTADO 3, EMPRESÁRIO).

Desta forma, ao aplicar os conceitos do marketing aliados a uma dinâmica operacional otimizada com foco na qualidade, as indústrias conseguem fidelizar os clientes e fortalecer sua marca, conforme relato de um ator: “O cliente compra conceito, uma roupa que veste bem, que tem qualidade. Este é o diferencial daqui” (ENTREVISTADA 4, EMPRESÁRIA).

Existe um termo muito comum no segmento de moda que os atores chamam de “*conceito*”. As coleções são produzidas levando-se em conta um “conceito”. O termo refere-se, grosso modo, a algo subjetivo que identifica uma peça de roupa ou uma coleção. O cliente consegue perceber na peça de roupa o que ela quer expressar. Um exemplo é quando vemos uma pessoa vestida com um figurino de padre, aquela roupa representa um estilo específico daquela pessoa, a peça, neste exemplo, tem um “conceito” religioso. As inspirações para a criação dos conceitos das coleções nascem das tendências da moda que é fruto de uma ação interdisciplinar, sociológica e comportamental que mostram o que as pessoas tendem a querer vestir.

O diferencial entre as empresas está em quem consegue desenvolver melhor conceitualmente suas coleções. A capacidade da empresa em criar é um dos pontos fortes que levará a empresa a ter maior ou menor retorno financeiro, daí a importância da presença do profissional estilista. Este profissional é essencial nas empresas que produzem moda.

Os atores relatam que, além do investimento na criação das coleções, as empresas investem na sua marca e na sua imagem, ou seja, na sua identidade visual. Vários fatores influenciam nesta definição, conforme relata um ator: “A identidade da minha empresa era construída através de vários fatores: público que quero atingir, faixa etária que se quero atingir, estilo, através de estampas, qualidade na confecção do produto, atendimento ao cliente, entre outras” (ENTREVISTADA 9, PROFESSORA).

A identidade da empresa é percebida pelo cliente na hora da compra, porém esta construção acontece de forma natural dentro da empresa, faz parte da sua

cultura interna, todavia o empresário precisa estar atento para que isto se mantenha, como relata uma empresária:

Meu marido e eu estamos no controle, acompanhamos tudo de perto, pois nossa roupa tem uma identidade própria. Esta identidade é exteriorizada pela criação que é feita de acordo com o perfil que o cliente enxerga de nossa empresa, mas todas as etapas precisam fazer com que o que foi pensado se concretize sem que o produto perca a imagem que o cliente tem de nossos produtos (ENTREVISTADA 14, EMPRESÁRIA).

Outra prática feita pelas empresas do APL e relatada pelos atores é o desenvolvimento de catálogos para divulgar as coleções. São catálogos impressos e eletrônicos desenvolvidos de forma profissionalizada. Os catálogos atraem visualmente o cliente e facilitam na escolha das peças, ajudando na divulgação das coleções, principalmente das empresas que não trabalham com pronta entrega.

Perfil dos clientes - Após análise dos códigos que descrevem o perfil dos consumidores dos produtos do APL, conclui-se que há um predomínio dos compradores pertencentes às classes sociais B e C. Os principais compradores são, a saber: o consumidor final que compra no varejo; o lojista que faz suas compras no atacado com a finalidade de revenda; as sacoleiras – vendedoras de porta a porta que fazem vendas domésticas; e os representantes de pronta-entrega que vendem de forma semelhante às sacoleiras, só que para lojistas.

Os atores relatam que a maior parte dos compradores é lojista. É um público com profundo conhecimento de moda, conhecem bem o mercado e sabem o que vende e o que não vende, exigem qualidade, querem novidade e rapidez no lançamento de novos modelos. Os lojistas-compradores, normalmente, têm vínculos de parceria com os empresários confeccionistas, muitas vezes servindo de termômetro do mercado, orientando os empresários no planejamento e no desenvolvimento dos modelos.

Outro perfil de consumidor que frequenta o APL é aquele levado pelos guias de excursões. Este público é composto por consumidores finais e, principalmente, lojistas. Os guias captam clientes para o APL, mas atuam, também, recepcionando, direcionando e orientando compradores que vão ao APL em turismo comercial.

Estratégias de vendas - O APL executa algumas estratégias de captação de clientes como, por exemplo, a criação de formas para a fidelização de clientes, através da oferta de um cartão de benefícios. Com o cartão, os compradores podem ter diárias pagas, ajuda de custo nas viagens, pagamento de combustível, descontos

nas compras, entre outros benefícios dependendo do volume de compras que executam, como relata um ator, “No Shopping Divishop existe um cartão que o comprador pode usar. Não é um cartão de compra, é um cartão de benefícios” (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Os atores relatam que os canais de venda são bastante diversificados. Cada segmento e/ou porte de empresa tem um canal de venda predominante, no entanto alguns empresários mesclam seus canais.

A venda feita via representante comercial é uma prática utilizada, principalmente, pelas grandes empresas, pois o volume de produção é alto, o que inviabiliza a venda via lojas próprias. Os representantes visitam os clientes em praticamente todas das regiões do país, executam a venda, elaboram o pedido e enviam para as empresas executarem a produção e entregarem as peças de acordo com o prazo combinado. A vantagem deste tipo de transação é a segurança financeira, pois a venda é certa e a empresa consegue planejar melhor sua produção, além de evitar descapitalização na compra de insumos e o risco de inadimplência.

As vendas feitas, via lojas próprias de pronta entrega, são uma prática comum das pequenas e médias empresas. Neste tipo de canal, o empresário faz uma previsão de vendas e produz aquilo que foi previamente planejado. A desvantagem deste tipo de venda é que as empresas têm que arcar previamente com os custos de produção e confiar que o produto será vendido. A vantagem está no fato do cliente lojista poder levar a peça de imediato, fazendo girar seu negócio com maior rapidez. Os principais pontos de venda de pronta entrega do APL são os *shoppings* comerciais – centros comerciais especializados na venda de produtos da indústria de confecção, conforme cita um ator:

Em Divinópolis existem 4 shoppings especializados na venda de produtos do vestuário, tanto no atacado quanto no varejo. O Divishop é o maior da cidade com 156 lojas. Os outros têm cerca de 50 lojas, sendo eles: Center Plus, JK e Planeta (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Existe outro grande *shopping* no APL, porém ele é de entretenimento, segundo relato de seus atores, ele é direcionado a compras e ao lazer. Alguns empresários utilizam este canal para instalação de suas lojas, embora o foco e a atuação deste *shopping* não tenham como objetivo específico a venda de produtos da confecção.

Os atores relatam que o comércio eletrônico vem ganhando espaço no APL. Observa-se um grande potencial de crescimento deste canal. As empresas estão se preparando para atuar de forma mais intensa através dele. As lojas virtuais ainda não são utilizadas como estratégia de vendas, contudo muitas vendas acontecem através do aplicativo *WhatsApp*, devido à fidelização que as empresas têm com seus clientes lojistas.

O APL tem uma atuação tímida no comércio exterior, refletindo o que acontece no setor no Brasil. Os principais segmentos que atuam no comércio exterior são os segmentos de moda praia e moda íntima.

As empresas que atuam no segmento de moda festa, moda noiva e as alfaiatarias possuem um canal de vendas diferenciado, conforme relato de seus atores. Os produtos destas empresas são confeccionados, em sua maioria, sob medida e de forma artesanal. Assim, as formas de captação de clientes se dá através de publicidade, mas principalmente pela qualidade reconhecida pelos consumidores.

Os atores relatam que existe um canal de vendas praticado desde os primórdios do nascimento do APL, ou seja, as vendas que são feitas via representantes de pronta entrega. Neste tipo de canal, os representantes visitam seus clientes levando o produto pronto para ser vendido. É um processo de venda parecido com o praticado nas lojas de pronta entrega, a diferença é que o representante vai até o cliente lojista. Era uma prática muito utilizada no início e que ainda existe com pouca intensidade.

Ainda sobre os canais de vendas, os atores relatam a prática de vendas porta a porta, feitas pelas chamadas “sacoleiras”. São vendedoras que saem com a peça pronta, visitando os clientes e fazendo a venda diretamente ao consumidor. É uma prática semelhante à do representante de pronta entrega, difere somente no público, pois o foco principal das vendas das “sacoleiras” é o varejo, ou seja, o consumidor final. Também foi uma prática muito utilizada no início do APL e que existe até hoje, porém de forma pouco expressiva.

Tecnologias - O setor de confecção realiza um trabalho bem próximo do artesanal. A intervenção humana é grande e há pouco automatismo tecnológico no processo produtivo na maioria das indústrias. Há tecnologias disponíveis, no entanto as áreas de aplicação são limitadas e as empresas investem pouco, conforme relata um ator:

A tecnologia que pode ser aplicada no setor é muito avançada. Mas, não sei se é cultural, nossa região investe pouco em tecnologia. Outro fator restritivo é o caráter artesanal da confecção e o alto custo destas tecnologias de automatização do processo. Pequenas empresas não conseguem investir (ENTREVISTADO 16, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam o despreparo das empresas na utilização das novas tecnologias, principalmente as da Tecnologia da Informação (TI). Os empresários se preocupam com o uso da TI, sabem dos seus benefícios e estão procurando se capacitar para o uso desta ferramenta, ainda que de forma tímida.

Mão de obra - Há um déficit de mão de obra qualificada no APL, principalmente nas áreas de modelagem e estilismo. Alguns estilistas saem dos grandes centros para prestar serviços às confecções de Divinópolis. Os empresários encontram dificuldades em conseguir mão de obra qualificada nas áreas de corte e, principalmente, de costura.

Segundo os atores, nos últimos anos houve um declínio na oferta de mão de obra de costureiras. As mães estavam se aposentando ou deixando de trabalhar e as filhas não queriam seguir a profissão da mãe. Com a atual crise econômica e a dificuldade de se conseguir emprego em outros setores, houve um retorno desta mão de obra, melhorando o cenário do déficit de mão de obra.

O segmento de camisaria é o segmento que tem o maior número de funcionários trabalhando internamente. A produção em série e a dificuldade de se encontrar facções que trabalham com camisas levaram os empresários a terem um volume considerável de funcionários trabalhando na estrutura interna da empresa.

A mão de obra na área de costura é caracterizada pelo trabalho de mulheres. Os atores relatam que os homens não se adaptaram a ser costureiro, o que não ocorre em outros polos como o de Formiga, polo próximo a Divinópolis, por exemplo. A área de corte do tecido é caracterizada pela mão de obra masculina, já nas áreas de modelagem, estilismo e costura há a predominância de mão de obra feminina. Nos demais setores, existe certa mesclagem de gênero atuando.

Terceirização - A terceirização de processos produtivos é uma característica forte no APL, segundo relato dos atores. Os prestadores de serviços são conhecidos como “facção”. Normalmente são pequenas empresas, trabalhadoras autônomas ou profissionais informais. As facções executam serviços de várias áreas do processo produtivo, principalmente a de costura, como relatam dois atores:

Existem facções especializadas em casear, outras em pregar botão, outras em bordar, outras em silkcar, outras em costurar e outras em passar, ou seja,

tenho muitas opções. Eu tenho serviços de facção em praticamente todas as áreas da minha produção (ENTREVISTADO 1, EMPRESÁRIO).

As facções prestam serviços, principalmente de costura. Elas são inúmeras e não se sabe com exatidão quantas são, pois muitas são informais acontecendo, muitas vezes, dentro das casas das famílias (ENTREVISTADO 13, PRODUTOR DE MODA).

Os serviços dos terceirizados trazem uma série de vantagens para o empresariado. Os atores citam, por exemplo, a redução de custos ocasionados pela queda no pagamento de encargos sociais trabalhistas, a redução na gestão com pessoas, a rapidez no processo de fabricação e menos investimento na estrutura interna. Segundo os atores, a terceirização também é uma vantagem para o prestador de serviço, pois eles podem gerenciar seu tempo, dar suporte a família, ter uma renda maior e trabalhar sem pressão ou regras internas das empresas.

Como desvantagem os atores citam que nem sempre a qualidade das peças produzidas é boa, pois não existe controle direto do processo produtivo, portanto não é possível a identificação de falhas na fabricação. Isto gera falta de padronização nas peças. Os atores relatam que as facções precisariam se organizar melhor e trabalhar de forma mais profissionalizada. Outro problema citado pelos atores é a falta de facções que contemplem todo o ciclo produtivo ou segmentos do setor. Citam, por exemplo, que não existem faccionistas para o segmento de jeans. Os empresários do setor usam facções de jeans de outros polos do estado e até de outros estados como o de Pernambuco. Os atores dizem que em outros países, como a Itália, as facções atuam em todo ciclo produtivo da confecção.

Existe outro polo de confecção na cidade de Formiga a 70 Km de Divinópolis que se especializou na prestação de serviços como facção. É outro modelo de negócio. As facções são empresas bem estruturadas, organizadas e que prestam serviços para grandes marcas de confecção. Alguns confeccionistas de Divinópolis utilizam os serviços das facções da cidade de Formiga. Segundo os atores, falta em Divinópolis o profissionalismo das facções daquela cidade.

Principais problemas - Outro tema citado por todos os atores refere-se aos problemas enfrentados pelo APL. Os atores relatam que havido *queda significativa nas vendas* nos últimos anos. Isto vem trazendo insegurança e muita preocupação quanto ao futuro. Uma das causas da queda é o aparecimento de outros polos de confecção no país, dificultando a vinda de compradores, que encontram outros polos bem estruturados próximos de onde estão. Segundo os atores, os compradores da

cidade de Montes Claros, por exemplo, já não compram roupas em Divinópolis. Por enquanto, estão comprando tecidos. O Nordeste está se estruturando muito bem, como acontece nas cidades de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco. Outros polos em Minas Gerais incomodam, como é o caso dos polos situados nas cidades de Passos, Juruáia e Monte Sião, além dos polos já tradicionais de São Paulo, Paraná e Goiás.

Hoje existem vários outros polos, além do Paraná, Goiânia, São Paulo já abriram Colatina, Americana, São José do Rio Preto. Quando eu pego isso mapeado eu vejo que estou rodeado de concorrentes. Isto dificulta um cliente que vem da Bahia, por exemplo, ele já tem Colatina pela frente, isto vai dividindo os clientes e diminuindo o espaço do polo (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Os atores têm buscado alternativas para manter o volume de vendas frente à concorrência com outros polos. Alguns empresários do APL abriram lojas e/ou montaram um ponto de venda em outros polos, contudo mantiveram a base de produção em Divinópolis.

Além da perda de clientes para outros polos, o e-commerce, a crise econômica com reflexos desde 2008 e a concorrência dos produtos chineses afetam a economia do APL. Os atores afirmam que sofrem com a concorrência, porém têm a convicção de que a solução pode ser vencida pela qualidade dos produtos e pela união entre os atores.

Os atores afirmam que as dificuldades enfrentadas no APL vêm fazendo com que alguns empresários adotem medidas que não colaboram com o crescimento do APL. Uma delas é a compra de produtos de outros polos de confecção para revenda em Divinópolis. Isso, além de não gerar emprego, descaracteriza o produto do APL que prima por uma identidade própria. Nesta mesma linha de conduta, ocorre a compra de produtos fabricados em outras regiões e a troca das etiquetas fazendo parecer que o produto é feito no APL de Divinópolis. Isto, segundo os atores, enfraqueceu o APL.

Outra prática exercida por alguns empresários no passado e que trouxe uma imagem negativa para o setor, foram as cópias de modelos. Os atores relatam que a prática, hoje, é insignificante. O APL conseguiu tirar esta imagem como relatado por um ator:

Teve uma época que Divinópolis começou a ganhar fama de uma cidade que faz cópia pirata. Isto se perdeu. E agora nós temos um polo que está reforçando cada vez mais a imagem de polo que produz moda. Demorou

para tirarmos esta imagem, pois negativa é difícil tirar (ENTREVISTADO 13, PRODUTOR DE MODA).

Os atores relatam que os empresários têm consciência de que não é viável, comercialmente, trabalhar com cópias, pois as empresas não conseguem sobreviver por muito tempo desta forma. O consumidor que busca qualidade sabe quando o produto é fruto de pirataria e, normalmente, exclui a empresa dos laços comerciais. Lembram que o principal público consumidor dos produtos do APL são lojistas que primam por qualidade, conforme relata um ator: “As pessoas acordaram, todo mundo sabe que quem está copiando, todo mundo vê. O cliente sabe. Não é mais vantagem competitiva para quem copia, os clientes hoje em dia são exigentes, principalmente os lojistas” (ENTREVISTADO 5, EMPRESÁRIO).

Um dos problemas citados pelos atores e que ocorre especificamente na gestão dos *shoppings* é a sua forma de *administração* que obedece a legislação dos condomínios. Segundo os atores, isto é um problema, pois os gestores dos *shoppings* têm dificuldades em executar ações que promovam ou disciplinam o seu funcionamento por limitações impostas em estatuto. São mudanças interessantes para o APL, mas nem sempre interessantes para o proprietário da loja, como relata um ator:

Hoje cerca de 73% dos proprietários dos *shoppings* comerciais são investidores que especulam com o mercado imobiliário e não se preocupam com o desenvolvimento do polo. Apenas 27% dos proprietários das lojas são confeccionistas. Isto dificulta a gestão, porque o investidor se preocupa mais com o retorno do aluguel no final do mês” (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Os *shoppings* foram construídos por investidores do mercado imobiliário. Depois de prontos, as vendas aconteceram de forma aberta e as lojas foram vendidas, em sua maioria, para pessoas que não eram do setor de confecção. Os compradores adquiriram as lojas como investimento imobiliário e não industrial. Estes compradores tinham como objetivo obter o retorno do capital através dos aluguéis mensais, conforme relato dos atores.

Dimensão afetiva

Esta dimensão refere-se ao sentimento afetivo dos atores para com o APL. Trata das emoções expressadas por eles e das observações locais realizadas.

Depois de aplicada a metodologia da análise temática, 5 categorias temáticas correspondentes à dimensão afetiva foram identificadas, a saber: 1) sentimento de pertença; 2) satisfação em atuar no APL; 3) afetividade; 4) assistencialismo; e 5) solidariedade. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Sentimento de pertença - Pode-se afirmar que os atores se sentem pertencentes ao APL, identificam-se com ele e se veem enraizados no setor. As relações pessoais e o sentimento afetivo destas relações são os principais motivos deste sentimento de pertença.

O sentimento é expresso por alguns atores: “Como fui criado aqui, de coração, não consigo sair daqui, estou enraizado aqui, as relações pessoais que tenho aqui não me deixam sair” (ENTREVISTADO 3, EMPRESÁRIO), “Gosto de estar aqui, de atuar aqui, me sinto pertencente ao polo. Estamos há 30 anos, então estamos inseridos nesta história. Estou enraizado aqui” (ENTREVISTADO 1, EMPRESÁRIO) e “Sentimentalmente, eu não consigo imaginar minha empresa tendo a sede em outro lugar, porque estou fincado em Divinópolis, eu sou nascido e criado aqui, as minhas raízes estão aqui” (ENTREVISTADO 12, EMPRESÁRIO).

Alguns empresários fizeram tentativas de atuação profissional em outros polos de confecção, porém as experiências foram frustradas, como relata um dos seus atores:

Houve uma época que fui trabalhar em outro lugar, na cidade de Passos. Me mudei para lá com meu marido e meu filho, mas não consegui ficar. Sofri muito. Senti muita falta do mundo da moda de Divinópolis, das relações de amizade e afetividade com as pessoas as quais eu me relacionava, bem como do clima e de toda dinâmica que ocorre aqui. A saudade de Divinópolis era grande e não consegui ficar, tive que voltar (ENTREVISTADA 9, PROFESSORA).

O sentimento de pertença é potencializado pelas redes de serviços de apoio proporcionadas pelo APL. O empresário se sente dependente delas, pois elas facilitam a operacionalização do negócio. Isto traz segurança ao empresário, reduz custos e agiliza na solução de problemas que precisam ser resolvidos de forma rápida, conforme relata um ator: “Eu me sinto pertencente ao polo, não dá para sair daqui. Acho que produzir em outro lugar é tudo mais difícil. Aqui estou perto de tudo que eu preciso para produzir. Fica mais fácil” (ENTREVISTADA 8, EMPRESÁRIA).

As relações pessoais, profissionais e familiares são bastante sólidas e dificultam a saída do empresário do APL que se sente “preso” pelos laços sentimentais.

Satisfação em atuar no APL - Os atores expressam a vontade de continuar atuando no APL. Enfatizam que o setor da moda é extremamente criativo e que as redes de serviços existentes no APL facilitam a efetivação do que se cria. Relatam que a emoção, o prazer e a satisfação em ver um modelo de roupa pronto, sendo usada, é gratificante. Eles sabem o que os motiva a continuar atuando no polo como expressado pelos atores:

Eu descobri que a moda tem um lado criativo fantástico. Que é trabalhoso, mas o lado criativo é envolvente. Ele foge da rotina, eu tenho sempre que criar algo novo para meu cliente, seja para um desfile, ou seja, a elaboração de um fotográfico de moda. Isto é apaixonante e o polo facilita que tudo aconteça (ENTREVISTADO 13, PRODUTOR DE MODA).

Atuar no ramo é quase que amor, é paixão mesmo. É gostoso. A gente tem uma história aqui. Dinheiro é muito pouco, quase não dá dinheiro, acho que é o amor, o costume. Cada peça que sai de uma coleção é como se fosse um filho (ENTREVISTADA 4, EMPRESÁRIA).

Quando eu descobri que a moda tinha uma filosofia, uma história para contar, que ela tinha um conceito de criação, que tinha um lado artístico muito próximo da arte aí a emoção falou mais forte e vi que é o segmento de moda é meu lugar (ENTREVISTADO 13, PRODUTOR DE MODA).

Afetividade - Os atores relatam que o sentimento afetivo que têm para com o APL é o que os motiva a continuar atuando. Há um forte sentimento de afetividade do ator pela APL, principalmente nos empresários que atuam há mais tempo, conforme relata um ator: “O sentimento de afeto pelo meu negócio, pelo ramo de atuação, o sentimento de afeto que tenho em atuar no polo é a motivação que me faz acordar, vir e fazer” (ENTREVISTADO 5, EMPRESÁRIO).

O APL proporcionou aos empresários a construção de um patrimônio pessoal que lhes dá segurança financeira. No entanto, o setor está extremamente dependente operacionalmente dos gestores que são seus próprios sócios na maioria das empresas. Os empresários sentem dificuldade em usufruir deste patrimônio e, de forma geral, não têm uma qualidade de vida que poderiam ter.

Por um lado, a empresa requer a presença constante do empresário e por outro, eles gostam do que fazem, acabam por ficar “presos” às empresas não usufruindo do patrimônio que construíram. Eles têm a consciência que precisam mudar este cenário. Eles têm tentado, mas as mudanças comportamentais são difíceis de acontecer. Acham difícil mudar o comportamento, principalmente quando envolve sentimentos.

Praticamente, todas as empresas buscam retorno financeiro, porém os atores relatam que sempre o que prevaleceu foi o sentimento de realização pessoal em fazer o que realmente gostam, conforme relatam dois atores: “Eu trabalho com paixão. Desde que eu comecei. Eu sempre quis ganhar dinheiro, mas eu tenho paixão pelo que eu faço. Eu me sinto envaidecida. Realizada. Ganhar dinheiro foi uma consequência natural de fazer o que gosto” (ENTREVISTADA 10, EMPRESÁRIA) e “É prazeroso de trabalhar com isso, é uma realização pessoal. Dinheiro não é tudo, o sentimento tem que contar” (ENTREVISTADO 13, PRODUTOR DE MODA).

Os atores afirmam que uma roupa bem produzida fortalece o desejo de consumo do comprador. Isto motiva o cliente a adquirir a peça impulsionada pelo sentimento de prazer. A subjetividade está presente a todo o momento, até na hora da compra. Os atores percebem isto na sua rotina. Sabe-se que o marketing trabalha isto de forma profissionalizada objetivando a venda, no entanto, os empresários do APL fazem isto de forma natural, embora conscientemente.

Os atores relatam que o que fazem não são simplesmente roupas. Na fala deles, fazer roupa é algo muito fácil, mas é muito vago. Enfatizam que fazem moda, que vendem prazer, que vendem satisfação, que vendem sonhos e emoção, como relata um dos atores: “Este é um segmento no qual sinto muito prazer em atuar, pois eu não vendo só roupa, eu contribuo para a realização de sonhos, é algo mais transcendental do que simplesmente fazer roupa” (ENTREVISTADO 12, EMPRESÁRIO).

Solidariedade - Existe um sentimento de compaixão explicitada na prática da solidariedade pelos atores do APL. É uma ação pessoal dos agentes do APL em benefício de pessoas com as quais possuem relações próximas, como relatado por alguns atores: “Eu pago com meu dinheiro, e não da empresa, a faculdade para quem quer estudar, já fiz para vários e continuo fazendo. Eu me preocupo muito pessoalmente com cada colaborador meu” (ENTREVISTADA 10, EMPRESÁRIA); “Há outra coisa, eu ensinei muitas costureiras que hoje têm seu próprio negócio” (ENTREVISTADA 06, EMPRESÁRIA); “se alguém quer montar uma confecção eu dou dica, empresto molde, indico quem faz, eu fiz isso com várias empresas que começaram do nada e hoje estão aí grandes” (ENTREVISTADA 06, EMPRESÁRIA).

Assistencialismo - Os atores afirmam que foram feitas muitas ações assistenciais pontuais ao longo do tempo com o intuito de gerar emprego e renda, dar

apoio a mães carentes, formar pessoas carentes, trabalhar a moda com as pessoas da terceira idade e apoiar na capacitação de colaboradores. De forma geral, existe predisposição para ajudar o próximo.

Dimensão conativa

Esta dimensão refere-se às ações que os atores fazem ou fizeram em prol do APL. Depois de aplicada a metodologia da análise temática, 7 categorias temáticas correspondentes à dimensão conativa foram identificadas, a saber: 1) disposição em atuar no APL; 2) cooperativismo; 3) associativismo; 4) ações sindicais; 5) ações em prol do APL; 6) instituições de apoio; e 7) apoio político. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Disposição para atuar no APL - Os atores demonstram interesse e disposição de continuar atuando no APL. A atuação empresarial acontece pela afinidade do empresário com o APL. Alguns empresários vislumbraram a possibilidade de atuar em outras regiões, porém sem sair da APL, como relatado por um empresário:

Se surgisse uma oportunidade de montar uma empresa em outro polo eu poderia até montar, mas não sairia daqui. Não é só a empresa, só questões profissionais que me fazem ficar aqui. Eu tenho a empresa, mas tenho minha vida, minhas relações, sentimentos e desejo de ajudar o polo (ENTREVISTADO 5, EMPRESÁRIO).

A disposição dos atores em ajudar no desenvolvimento do APL se dá através de ações pessoais diretas ou através da atuação em instituições de apoio, conforme relato de alguns atores:

Particpei de um projeto chamado Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) representando uma instituição na qual eu trabalhava. Era um projeto composto por várias instituições do segmento de moda envolvendo empresários do setor, Sindicato das Costureiras, Sindicato da Indústria de Vestuário, Associação Comercial, Bancos, Sebrae, Fiemg, Faculdades etc. Era um projeto liderado pelo Banco do Brasil e visava, através destes atores, buscar formas de melhorar o desenvolvimento do polo confeccionista de Divinópolis (ENTREVISTADO 12, EMPRESÁRIO).

Faço parte do sindicato... Mas eu quero, eu quero participar de uma mudança. Talvez nós não consigamos fazer todo mundo entender, mas um grupo forte que influencia. Eu tenho certeza que dá para mudar muita coisa. Eu quero fazer parte desta mudança. Agora o sindicato está com uma equipe totalmente nova e com vontade de mudar. Eu quero que Divinópolis tenha um nome cada vez mais forte (ENTREVISTADA 4, EMPRESÁRIA).

Cooperativismo - A cultura cooperativista não está presente atualmente no APL. Os atores relatam que a ação cooperativista aconteceu fortemente no começo dos anos 80, depois se perdeu. No entanto, percebem-se ações constantes, ao longo dos anos, com tentativas pontuais de resgate das ações conjuntas.

A carência do espírito cooperativista fica bem evidente na fala de alguns atores, a seguir: “A colaboração entre os empresários é péssima. Não existe mais” (ENTREVISTADO 11, SINDICALISTA), “Não existe cooperação, colaboração entre os empresários. Não existe troca de ideias entre os empresários” (ENTREVISTADA 10, EMPRESÁRIA), “Sinto que não há união entre os empresários. Muitas coisas poderiam ser feitas, mas falta união. Sei que unir não é fácil” (ENTREVISTADO 3, EMPRESÁRIO) e “Um polo muito desunido. Vi união só no início do polo” (ENTREVISTADA 8, EMPRESÁRIA).

A falta de cooperativismo é um dos fatores de enfraquecimento do APL. Os atores dizem que outros polos estão sendo fortalecidos, principalmente pelas ações cooperativas. Segundo os atores, o fortalecimento de outros polos significa quedas das vendas no APL de Divinópolis e até, conseqüentemente, inviabilidade econômica em alguns setores.

Também há falta de cultura cooperativista na atuação dos *shoppings* comerciais. Houve tentativas de fortalecimento dos shoppings, contudo não houve sucesso devido à falta de comprometimento dos atores envolvidos:

Além da falta de união entre os empresários existe a falta de união entre os shoppings. Foram feitas tentativas de unir os shoppings para que trabalhassem juntos em projetos para captação de cliente, mas não deu certo devido aos níveis de gestão dos shoppings e a falta de comprometimento (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

A ação cooperativista é observada somente entre pequenos grupos de empresários. Estas ações acontecem em função da afinidade pessoal existente entre os componentes do grupo e não pela consciência cooperativista, conforme relato:

O que funciona mesmo são as iniciativas em pequenos grupos que trocam informações, trocam ideias, se ajudam, mas muito mais por uma afinidade do grupo do que se isto fosse uma preocupação do setor. Em Divinópolis, não existe esta cultura cooperativista (ENTREVISTADO 1, EMPRESÁRIO).

Em períodos de crise econômica, acontecem articulações buscando a união, mas logo se perdem. Estes impulsos acontecem em função das dificuldades encontradas e pela busca de sobrevivência, mas não duram por muito tempo.

O cooperativismo foi muito forte no início do APL. O ativismo e o individualismo foram prevalecendo e aos poucos a cultura cooperativista foi se perdendo. Os atores relatam que os empresários se ajudavam constantemente e buscavam fazer ações conjuntas para alavancar o setor. A consciência cooperativista era forte e é expressa na fala dos atores, que percebem a importância que as ações cooperativistas tiveram no APL. Podem-se citar alguns frutos destas ações cooperativistas relatadas pelos atores:

- A construção de um centro comercial focado nas vendas de pronta entrega. Foi uma demonstração de força da categoria que ajudou a alavancar as vendas e impulsionar o APL.

A classe era muito unida, tanto é que compramos um prédio de 4 pavimentos no centro da cidade e transformamos ele todo em pronta entrega. Na época, nós montamos lá entre 35 e 40 empresas de pronta entrega. Este foi o primeiro embrião do Divishop, muito grande hoje. Pena que pouca gente sabe disso (ENTREVISTADO 16, EMPRESÁRIO).

Este centro já não existe mais, não evoluiu devido à falta de envolvimento dos empresários, porém foi uma ação que incentivou, mais tarde, a construção do primeiro *shopping* comercial.

- A fundação de uma cooperativa de crédito - os atores relatam que, no passado, os empresários tinham dificuldade em conseguir capital de giro. Eles recebiam muitos cheques como pagamento das suas vendas e os bancos na época não descontavam cheques. Os juros bancários eram altos. Muitas vezes, o empresário recorria a agiotas para obter capital de giro. Foi em função destas necessidades que um grupo de 20 empresários da indústria de confecção fundou uma cooperativa de crédito que contribuiu significativamente com o setor, conforme relata dois atores: “Juntamos 20 empresários, com R\$ 10 mil em caixa, em um espaço de 120 m² e 8 funcionários, nós montamos nossa cooperativa. E graças a Deus, o empresário acreditou no nosso trabalho e assim o Divicred cresceu” (ENTREVISTADO 15, BANCÁRIO) e “Hoje nós temos R\$ 200 milhões de ativos, 116 funcionários. Nascemos com 20 empresários do setor de confecção e hoje nós temos 6.600 cooperados. Tudo atuando em prol da região” (ENTREVISTADO 15, BANCÁRIO).

Um dos atores relata que, no início do APL, o banco aceitava como correntistas somente empresários do setor de confecção, hoje já é uma instituição

financeira de livre adesão com um conselho composto por empresários de vários segmentos e uma gestão profissionalizada com executivos de mercado.

Associativismo - Os atores relatam que, da mesma forma que o cooperativismo, o associativismo foi forte no início do APL. Houve ótimas iniciativas de se constituir formalmente associações de empresários do setor, mas nem todas evoluíram. Os atores citaram algumas ações feitas de forma associativa:

- A fundação da Associação dos Lojistas dos Centros Comerciais de Divinópolis (Alcad) foi uma tentativa de organização do setor, mas não evoluiu por falta de engajamento dos empresários.

- A fundação da Associação dos Confeccionistas de Divinópolis (Adcon), conforme relato de um ator:

Em 1988 ou 1989, nós montamos a ADCON – Associação dos Confeccionistas de Divinópolis. Naquela época o Aristides, era o prefeito, e doou um terreno lá perto do parque de exposições para montar um galpão onde pudéssemos fazer nossas feiras e eventos (ENTREVISTADO 15, BANCÁRIO).

Segundo este último ator, com a troca da presidência da Adcon, “as coisas não andaram bem e o Aristides não pode doar o terreno”. O ator diz, ainda, que até hoje o APL não tem um local próprio onde a indústria confeccionista possa fazer seus eventos. A Adcon foi descontinuada e na sequência nasceu o Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis (Sinvesd).

Ações sindicais - O Sinvesd é uma instituição sindical que vem dando uma contribuição significativa ao APL, segundo relato dos atores. Sua constituição veio a partir de um grupo de empresários do setor, alguns remanescentes da Adcon, que visavam melhorar o polo confeccionista. Em 1990, fundaram o sindicato, conforme relata um ator: “O polo confeccionista começou a se alavancar em 1990 com o nascimento do Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis” (ENTREVISTADO 13, PRODUTOR DE MODA).

Ações em prol do APL - Muitas outras ações, individuais ou coletivas, foram feitas em prol do desenvolvimento do APL, conforme afirmam os atores. As ações giravam em torno da formação de mão de obra, contribuição para a profissionalização das empresas, atuação no conselho diretor do banco cooperativo, atuação no conselho administrativo do sindicato, na direção dos *shoppings*, no tratamento de resíduos da indústria, nos direcionamentos do APL e em ações individuais pontuais.

Uma das ações coletivas que trouxe mudanças na forma das empresas trabalharem foi o planejamento e a capacitação do APL para assimilar a metodologia de funcionamento do modelo de negócios denominado de *fast fashion*. Uma iniciativa do Sebrae, em conjunto com a Fiemg, contou com a colaboração de vários empresários.

Outra ação importante para o APL foram as construções dos *shoppings* comerciais. Embora não tenham sido construídos com a iniciativa direta dos empresários, foi uma ação empresarial significativa para o APL. Antes dos *shoppings* comerciais, no APL não havia um local de referência comercial.

Dois empresários do ramo de construção, vendo a precariedade do local das feiras resolveram construir um local condizente com a necessidade dos empresários. Construíram, então, o bloco A do Divishop em 1996 e um ano e meio depois já se inaugurou o bloco B (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

Assim, os atores se mostram dispostos e orgulhosos de terem e estarem participando da construção do APL, embora tenha ficado claro na fala deles a importância de buscarem mais união, pois não há liderança que articule e estimule de forma eficiente e eficaz a cultura cooperativista, uma vez que existe um potencial reprimido.

Instituições de apoio ao APL - Por fim, é de se destacar a contribuição das instituições de fomento, com apoio significativo, ao desenvolvimento do APL. Elas prestam contribuições significativas para o desenvolvimento do APL, como o relato de um dos atores:

Aqui tenho a colaboração de várias instituições que visam dar apoio ao segmento. Estas instituições buscam fomentar e apoiar ações em prol do segmento como um todo. Todas fazem um trabalho muito interessante, cito: Fiemg, Sinvesd, Sebrae, Senai e o Sindicato das Costureiras, também, tem um papel muito interessante (ENTREVISTADO 1, EMPRESÁRIO).

Os atores reconhecem que várias instituições têm exercido um papel fundamental para o desenvolvimento do setor, pois elas promoveram/promovem eventos, feiras, congressos, cursos, consultorias e buscam fomentar o APL com ações muito bem elaboradas. As ações são executadas com recursos das próprias instituições e, às vezes, com coparticipação financeira das empresas. Destacam-se as seguintes instituições:

- Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis (Sinvesd): constituído por empresários do ramo da confecção que atuam em projetos de apoio de acordo com o que a categoria identifica como necessário;

- Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg): o sistema Fiemg é composto pelo Ciemg, Sesi, Senai e IEL. A instituição apoia o APL com sua estrutura e de acordo com ações de planejamento estratégico da própria instituição.

- Serviço Nacional da Indústria (Senai): faz parte do sistema Fiemg e destaca-se pela atuação específica na formação de mão de obra técnica para o setor do vestuário, além da prestação de serviços para o setor;

- Sindicato das Costureiras (Soac): atua no apoio aos profissionais da costura.

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae): assim como a Fiemg, o Sebrae atua no apoio às necessidades específicas do setor e também de acordo com seu planejamento estratégico institucional.

- Instituições de Ensino: há instituições de ensino que formam mão de obra qualificada para o setor. No ensino técnico existe o Centro Federal de Educação Tecnologia de Minas Gerais (Cefet) que, da mesma forma que o Senai, forma técnicos específicos; a Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Divinópolis (Faced), faculdade com curso superior na área de Design de Moda e o Centro Universitário UNA que está começando suas atividades na cidade-polo. A cidade de Divinópolis é composta por uma estrutura forte de faculdades e universidades que colaboram direta ou indiretamente no desenvolvimento do APL.

Os atores manifestam satisfação com o apoio recebido destas instituições. Reconhecem que sem elas, o APL não seria forte e não estaria consolidado. Embora os atores reconheçam a importância das instituições, eles também reconhecem que a adesão dos empresários é fraca. Nem todas as empresas usufruem dos benefícios que estas instituições proporcionam, como relatam alguns atores:

As consultorias, proporcionadas pelas instituições de apoio, não vão pra frente porque o empresário não consegue mensurar a importância disso. Ele não tem visão da amplitude destas ações. As iniciativas existem, mas não recebem apoio. Estas instituições estão querendo levar conhecimento para quem não sabe absorver este conhecimento (ENTREVISTADO 1, EMPRESÁRIO).

Quanto ao sindicato, este faz um bom trabalho, só não consegue atingir melhores resultados devido ao próprio empresariado que muitas vezes não entende ou não quer entender o trabalho do sindicato (ENTREVISTADO 7, GESTOR).

É visto o esforço destas instituições, mas a adesão dos empresários ainda é fraca. Procuro participar de tudo o que é possível, mas não é uma prática normal do empresariado (ENTREVISTADA 9, PROFESSORA).

Os atores relatam que há um grande distanciamento entre as empresas e as instituições de ensino. Não há uma comunicação eficiente entre elas, pois os projetos de curso nem sempre estão alinhados com a necessidade da indústria, como relata um ator:

Existe uma distância muito grande entre o empresariado e as instituições de ensino. Como eu atuei na indústria e atuo na área de ensino, consigo ver bem esta distância. Os projetos de curso nem sempre atendem a necessidade do mercado (ENTREVISTADA 9, PROFESSORA).

As ações das instituições de apoio são eficientes, mas não eficazes. Os atores relatam que não há planejamento estratégico que direcione as ações das instituições. As ações são eficientes, porém dispersas, conforme relato de um dos atores: “Penso que as instituições poderiam atuar de uma forma mais bem pensada em termos de estratégia em longo prazo” (ENTREVISTADO 12, EMPRESÁRIO).

Apoio político - Outro tema que emergiu dos atores foram os relatos referente ao apoio político. O que os atores mais enfatizam é a falta de apoio, notadamente da prefeitura. As ações pontuais da prefeitura não são significativas. Os atores comparam a situação com a de outros polos, onde esse apoio existe e estão convictos de que o apoio político fomentaria o APL fazendo com que os empresários se unissem e se ajudassem. Segundo os atores, a falta de apoio estaria levando o APL à perda de mercado para outros polos, conseqüentemente, a um enfraquecimento do setor. Lembram que o APL não tem representatividade na câmara municipal e na prefeitura e, nas poucas vezes que tiveram, as ações que podiam desenvolver o APL não foram implementadas.

4.2.2 Identidade regional do Arranjo Produtivo de Calçados

As entrevistas foram realizadas no mês de setembro e outubro de 2016 com 11 atores. Após aplicação dos procedimentos indicados pelo método da Análise Temática, 29 categorias temáticas foram identificadas e alocadas as suas respectivas dimensões. A dimensão cognitiva apresentou 18 temas, a dimensão afetiva 4 temas e a dimensão conativa apresentou 7 temas que serão descritos a seguir.

Dimensão cognitiva

Depois de aplicada a metodologia da análise temática, 18 categorias temáticas correspondentes à dimensão cognitiva foram identificadas, a saber: 1) características do APL; 2) reconhecimento do APL; 3) imagem; 4) tradição; 5) perfil dos empresários; 6) capacitação; 7) gestão das empresas; 8) empreendedorismo; 9) estratégias de negócio; 10) modelo de negócio; 11) estratégias de marketing; 12) perfil dos clientes; 13) estratégias de vendas; 14) tecnologia; 15) perfil dos produtos; 16) mão de obra; 17) terceirização; e 18) principais problemas. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Características do APL - Na análise dos códigos referente ao tema características do APL, constata-se o *dinamismo do empresariado*, o *espírito empreendedor*, a *cooperação mútua*, a *simplicidade no trato com o ser humano* e a *dedicação ao trabalho*.

Reconhecimento como APL - Os atores reconhecem a cidade de Nova Serrana como polo de indústrias de calçados. A cidade é conhecida como a "Capital Mineira do Calçado Esportivo", reconhecimento que teve origem na década de 1980. Embora o APL tenha sido conhecido como polo de calçado esportivo, hoje a produção de calçados femininos é predominante.

Tradição - Quanto ao tema tradição, o destaque dos estudos ficou com a constante manifestação dos atores em afirmar que o ato de fazer calçado é uma tradição de Nova Serrana. Os empresários têm convicção de que a tradição ajuda no desenvolvimento, conforme relata um ator: "As pessoas, aqui, têm vocação para fazer calçado. Todo mundo sabe fazer calçado. É vocação. Quando você começa desde novo, cresce no meio, fica impregnado na vida da pessoa, faz parte da cultura e tudo fica mais fácil" (ENTREVISTADO 19, EMPRESÁRIO).

Perfil das empresas - As indústrias instaladas no APL são caracterizadas como micro, pequenas e médias empresas. Não há grandes empresas atuando no APL, nem empresas com marcas de visibilidade percebidas nacional e mundialmente, embora existam empresas que vêm se destacando no cenário nacional. As grandes marcas de calçados não estão instaladas em Nova Serrana, porém a cidade produz para essas empresas, como relata um ator:

Várias empresas que possuem marca fabricam seus produtos aqui em Nova Serrana. Eles compram o serviço para que se fabrique com a marca deles. Eles não divulgam que são feitos aqui, mas são. Eu mesmo faço para uma

grande empresa do Rio de Janeiro. Produzo para eles há 11 anos (ENTREVISTADO 18, EMPRESÁRIO).

Perfil do empresário - Os códigos referentes ao tema perfil do empresário mostram que o empresário aprendeu o ofício de fabricar calçados com a prática, caracterizando a habilidade técnica como empírica. O empresário tem visão, acompanha o que acontece no setor em todos os níveis e é extremamente cooperativo e inovador. Os empresários conseguem perceber as mudanças nas tendências de mercado e agem com rapidez e extremo dinamismo para atender às mudanças. Quando é preciso, o empresário muda radicalmente sua atuação dentro do segmento, ou seja, muda instalações, muda de lugar, é flexível e tem extrema habilidade de readaptação.

A maioria dos empresários que surgiu na década de 1980, época de grande impulso do setor, continua em atividade. Uma segunda geração de gestores está surgindo. Normalmente, os empresários do setor montam outra fábrica para os filhos, sem vínculo com a sua, dando suporte para que eles se desenvolvam. É relato dos atores que poucos empresários passam a própria empresa para os filhos. Nas empresas mais antigas já se observa uma terceira geração atuando.

O perfil do empresário de segunda e terceira geração é um pouco diferente, pois os empresários já possuem formação acadêmica, porém nem sempre direcionada ao negócio. Eles estão mais envolvidos com questões tecnológicas e de recursos humanos e mantêm a característica de vivência operacional.

Outra característica dos empresários é a participação ativa nas questões operacionais da empresa. Eles não contratam gestores de mercado para administrá-la. O próprio empresário administra e se envolve operacionalmente. Como um ator disse, (eles) “pegam no chifre do boi” para mostrar que o empresário tem intervenção direta nos processos. Não são empresários que tiveram formação acadêmica, com raras exceções. As exceções acontecem por uma questão de satisfação pessoal, sabendo que poderia ajudar em alguma coisa, mas não por necessidade de aprimorar a gestão da empresa.

Os atores relatam que se não tivessem se formado academicamente a empresa iria se desenvolver normalmente. É um setor no qual a vocação comercial independe da vocação acadêmica. Os empresários suprem a carência contratando pessoas com formação acadêmica específica. Embora sem formação acadêmica, os empresários são bem-sucedidos, conforme relato de um dos atores:

A cidade de Nova Serrana é a coisa mais atípica do mundo. Pode procurar no Brasil inteiro, na capital, em Brasília, Manaus, onde for e me diz onde tem um polo com tanto semianalfabeto, que consegue crescer igual as fábricas aqui cresceram? Sem ter um terceiro grau e tornar um executivo sem estudo? Os empresários aqui são muito mais fortes e arrojados que os de Divinópolis, por exemplo. Os grandes empresários de lá se basearam na siderurgia. Alguns se baseiam em São Paulo, que é referência para roupa. A referência em produção de calçados era o R. G. do Sul, hoje é Nova Serrana. E tudo sem estudo. Eu montei minha fábrica em uma garagem há 12 anos atrás em uma área de 20 m², hoje a nossa área é de 4.700 m², eu estava com 21 anos, eu estou com 32. Isto é o que eu estou te falando: onde com 32 anos eu teria o patrimônio que eu tenho hoje? Sem faculdade? É só aqui. (ENTREVISTADO 20, EMPRESÁRIO).

O mesmo ator justifica sua fala:

Por que é assim? Porque Nova Serrana é uma cidade receptiva, com pessoas trabalhadoras e humildes. Aqui todo mundo ajuda todo mundo. Pra você ver, por exemplo, o empresário X: o patrimônio que aquele cara tem, o tamanho que é a empresa dele é, gente boa igual aquele, de fácil acesso. Muitos empresários de Nova Serrana têm dinheiro para andar de helicóptero, para comprar o que quiser, mas não, pelo contrário, são humildes, gostam de ser assim, preferem ter uma vida simples e com qualidade (ENTREVISTADO 20, EMPRESÁRIO).

Outro ator relata a simplicidade do empresário de Nova Serrana:

Apesar de ter empresas com um faturamento bastante significativo, o estilo do empresariado é de muita simplicidade, são tranquilos, aqui não têm “estrela”. Pelo que eu conheço de outros polos, Nova Serrana é bem diferente nesta questão. Isto facilita em tudo, até para ações coletivas, as pessoas têm mais abertura para isto (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Empreendedorismo - O empreendedorismo é uma característica natural da cidade. Os empresários possuem grande capacidade de criação, de iniciativa para gerar novos negócios e superar as diversidades. As empresas são de pequeno e médio porte, desta forma há certa facilidade para flexibilização das ações, conforme relato de um dos atores.

Os empresários de Nova Serrana têm grande habilidade de lidar com situações adversas, de se adaptar a mudanças e de mudar, às vezes de forma radical, dentro do mesmo ramo, com muita rapidez. Aqui tem empresas que começaram com calçados de couro, depois foram para tênis e agora estão trabalhando com moda feminina. Outras trabalhavam com vulcanizado e foram para montado ou vice-versa. Todos pertencem ao setor calçadista, mas a estrutura interna e a forma de trabalhar é completamente diferente. A gente percebe a curiosidade e o interesse do empresário em buscar o que está dando resultado (ENTREVISTADO 23, EMPRESÁRIO).

Capacitação - O estudo mostrou que os empresários investem em capacitação, porém o investimento é direcionado a cursos de curta duração totalmente voltados ao negócio. O Senai é o principal formador de mão de obra específica para o setor, mas não consegue atender a demanda dos empresários. O

investimento da qualificação é constante, todavia direcionado a necessidades específicas.

Gestão das empresas - Os códigos referentes ao tema gestão mostram que a gestão não é profissionalizada. Os empresários dirigem suas empresas de forma empírica, podendo haver ineficiência na gestão, portanto com resultados inesperados. Embora os empresários busquem se cercar de profissionais academicamente capacitados é inevitável que tomem decisões sem respaldo técnico.

Os empresários priorizam a execução do trabalho à qualificação. O APL atua de forma bem prática em todos os sentidos. Por outro lado, há o trabalhador que nem sempre está disposto a se capacitar, como relata um ator: “A oferta de emprego é alta e o trabalhador não se preocupa tanto em buscar qualificação. Não é difícil para o trabalhador conseguir emprego mesmo sem experiência” (ENTREVISTADO 24, EMPRESÁRIO).

Estratégias de negócio - O APL procura se adaptar estrategicamente às necessidades do consumidor. Para isto, há um monitoramento constante do mercado, da concorrência e dos aspectos que possam influenciar no desempenho do APL. A busca por adaptação às novas necessidades de mercado é relatada, como exemplo, por um ator:

Hoje vendemos para praticamente todos os estados do Brasil. Começamos com tênis, depois calçados casuais – tipo sapatênis – na linha masculina, e há 4 anos atrás começamos a fazer um pouco de feminino, o segmento deu certo e a partir de maio de 2015 focamos totalmente na moda feminina. Hoje a produção é 100% de calçado feminino. Foi uma mudança estratégica. O mercado esportivo, com o passar do tempo vem encolhendo e tínhamos que mudar (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Em 2008, o Sebrae encomendou um estudo junto à empresa espanhola *Competitivinnes*, para analisar as estratégias de negócio do setor. Os direcionamentos dados como fator de sobrevivência e crescimento do APL foram: a mudança no público-alvo direcionando o APL para atuar no segmento de mercado feminino; a utilização do modelo de negócios baseado na moda rápida; e a abertura de pontos de venda próprio. Até então, o produto de referência era calçados esportivos, tanto que o APL é conhecido como "Capital Mineira do Calçado Esportivo".

A partir dos estudos, as empresas passaram a investir com maior intensidade no desenvolvimento de produtos, design e estratégias de mercado. O segmento de

calçados femininos passou a ser o foco do APL. As ações indicadas pela *Competitivinnes* foram implementadas, utilizando-se a metodologia baseada no Foco Competitivo.

Um dos motivos que motivaram um novo direcionamento foi a atuação das grandes marcas que atuam na concorrência global. Elas passaram a trabalhar, também, para atingir um segmento de mercado que Nova Serrana atua, ou seja, um público de classe média que busca um produto de qualidade, com preço bom, não se importando com a marca, justamente o público da cidade. As grandes marcas começaram a ganhar espaço junto a este público, pois tinham como diferencial a marca. Como relata um dos atores:

Um dos motivos para não continuar com a fabricação de tênis foi a concorrência com as grandes marcas: elas aprenderam a fazer produtos de baixo valor agregado. A Nike, por exemplo, tinha tênis com valor a partir de 300,00, hoje ela já tem tênis de 99,00. Outro motivo da mudança foi que a mulher consome mais produtos, isto gerou mais demanda (ENTREVISTADO 21, EMPRESÁRIO).

A saída da produção de calçados em couro, no final da década de 1970, para a fabricação de tênis, também foi fruto de análise sobre estratégia de negócio, envolvendo não só o mercado, mas a eficiência na produção. O processo de fabricação do sapato em couro é mais complexo e o volume de produção era menor. O processo de fabricação de tênis simples, quando comparado ao sapato de couro, e o volume de vendas eram maiores.

Modelo de negócios - A maioria das empresas do APL adota o modelo *fast fashion* de negócios. A *Competitivinnes* contribuiu para adoção deste modelo, porém segundo os atores, não foi somente o estudo feito pela *Competitivinnes* que fez com que o APL mudasse o foco, como relata um dos atores:

Nós não mudamos nossa estratégia e modelo de negócios baseado exclusivamente na informação da *Competitivinnes*. Foi o próprio mercado que, como a *Competitivinnes* tinha previsto, fez com que mudássemos. Fomos sendo forçados a adequar nossa produção à necessidade de mercado. O trabalho da *Competitivinnes* foi um projeto que tinha uma série de outras ações como: montar uma plataforma de compras na China, criar uma cooperativa de compras, mas nem tudo decolou. A contribuição mais significativa que ficou, foi a mudança no perfil de produto do polo, bem como a indicação de abertura de lojas próprias como acontece em outras partes do mundo. O que ficou para mim foi esta definição do posicionamento do polo para moda rápida. Hoje nós trabalhamos desta forma, atentos à necessidade de mercado. Basicamente é preciso captar a tendência, traduzi-la para o mercado e conseguir produzir de maneira rápida para que chegue rápido ao consumidor. A moda rápida é uma moda onde o ciclo, desde a criação da peça até estar disponível para o consumidor, é

muito rápido. O mercado pede que seja assim, o que se vendia em 2 meses, hoje já não vende mais (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Outro ator, também fala sobre o modelo de negócios:

Uma pesquisa feita pelo Sebrae indicou que era preciso diversificar e não ficar só no calçado esportivo. A pesquisa apontou que o mercado pedia um produto que mudasse a cada 60 dias. Antes se fazia lançamento de coleção uma vez por ano, depois se lançava em duas estações, hoje precisa ser com menos de 30 dias. Com este modelo, produz-se menos peças, porém com uma diversidade maior de modelos. Quando o mercado quer a novidade, ele quer com muita rapidez. Aí foi preciso investir em pesquisas, tendências e ter mais profissionalismo. Hoje o modelo *Fast Fashion* é uma prática normal no polo (ENTREVISTADO 19, EMPRESÁRIO).

Estratégias de marketing - O estudo mostrou que os empresários investem em marketing, porém o investimento não é expressivo. O investimento maior recai sobre a área de desenvolvimento de produto. Os canais de vendas já existem, a distribuição é feita, normalmente, por transportadora. O fator promoção é mínimo e as poucas empresas que investem em propaganda, normalmente, são as maiores.

Perfil dos clientes - Os clientes que compram os produtos ao APL são lojistas, grandes redes de lojas e magazines. Os produtos são direcionados ao consumidor final pertencente às classes C e D. O consumidor final também compra diretamente em Nova Serrana, mas o volume de venda direta não é significativo.

Estratégias de vendas - As estratégias de vendas utilizadas pelas empresas são: assessorias, central de vendas, representantes, lojas próprias e comércio eletrônico. As assessorias são empresas que trabalham para comprar produtos para os lojistas. Estas empresas possuem seu espaço físico, suas instalações, onde recebem os empresários que apresentam seus produtos. Costumam fazer leilões, não de forma institucionalizada, mas os fazem informalmente. Os atores relatam que isso não é bom para o APL e que o empresário que entra neste jogo pode não conseguir sobreviver.

Existe um ponto de vendas em Nova Serrana chamado "Fatura". Neste espaço há uma concentração de lojas, semelhante à Rua 25 de Março, em São Paulo, guardada as devidas proporções. É um local bastante movimentado, onde as vendas são feitas tanto no atacado quanto no varejo. É um local onde se realizam negócios, onde compradores e representantes se encontram e negociam.

As vendas são feitas, de forma geral, via pedidos. Em alguns casos, há um contrato de fornecimento entre empresa e comprador, com regras a serem seguidas

entre elas, por exemplo, o não cumprimento do prazo de entrega gera pena de multa.

Produção - Os atores relatam que a produção do APL é sazonal. Em épocas em que as vendas são baixas, os empresários tentam buscar outros mercados, conforme relata um ator:

A produção do calçado tem uma sazonalidade. A partir de setembro a produção começa a aumentar em preparação para as vendas de final de ano. Esta alta vai até novembro e começo de dezembro. A partir daí a produção começa a cair. Antes do Natal as empresas, em geral, dão férias coletivas e retomam as atividades no final de janeiro, com uma produção mais baixa e crescimento gradativo. Tenta-se quebrar esta sazonalidade vendendo para outras regiões que absorvem produtos nestes meses de baixo consumo (ENTREVISTADO 24, EMPRESÁRIO).

As fábricas possuem uma boa estrutura física, nas quais os setores produtivos são bem organizados devido ao layout que facilita o fluxo de pessoas e mercadorias. Os setores são bem identificados, limpos e iluminados. A ergonomia é observada e o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) é exigido pelas empresas. Normalmente, elas apresentam um bom aspecto visual (Figura 14).

Figura 14 – Fábrica de calçados



Fonte: G1 (2016)

Mão de obra - O tema mão de obra foi abordado por todos os atores entrevistados. Segundo os atores, ela está bem preparada. Como existem muitas

empresas atuando há muito tempo, o APL já gerou uma mão de obra especializada. Contudo, os empresários mostram que ainda há dificuldades neste ponto. A oferta de vagas é grande, por isso há a necessidade de se criar mecanismos de retenção de mão de obra. Os atores relatam que é muito fácil, para o funcionário, pedir demissão, pois ele sabe que poderá encontrar outro emprego com facilidade. Às vezes, por diferenças mínimas no valor do salário, o funcionário troca de emprego indicando a necessidade de adoção de políticas assertivas de gestão de pessoas.

Os empresários são muito colaborativos no manejo do seu negócio, como será relatado mais adiante, porém no que se refere à mão de obra não há cooperação. Se um empresário tira o funcionário do outro, há sérios problemas na relação, por isso existe certo cuidado ao lidar com este tipo de ação, como relata um ator: “Somos fechados na parte de criação e modelagem e temos muito ciúme quanto à mão de obra. É interessante, às vezes, um colega deixa de pagar um dinheiro para o outro e ele não acha ruim, mas se tirar um funcionário dele, aí complica. É incrível” (ENTREVISTADO 21, EMPRESÁRIO).

Existe uma relação muito próxima entre funcionário e patrão. Não se percebe distanciamento entre eles, não só dentro da fábrica como também fora dela. Existe uma relação de amizade natural, pois é comum estarem juntos em um barzinho, sentados na mesma mesa, em uma relação de igualdade social.

Terceirização - O tema terceirização também apareceu na fala de todos os atores entrevistados. As empresas do APL fazem uso dos serviços de terceiros em seu processo de fabricação, principalmente o setor de costura, chamado de "Pesponto"⁶.

Existem diversos portes de prestadores de serviço de pesponto, desde bancas⁷ domésticas feitas em casas no fundo de quintal, passando por empresas médias e grandes. Os prestadores de serviço estão espalhados pela cidade e em cidades vizinhas e distantes. Algumas são informais, principalmente as pequenas, mas a maioria trabalha formalmente.

Algumas empresas contratantes exigem um mínimo de capacidade produtiva do prestador de serviço, normalmente 500 peças por dia. Para produzir esta

⁶ Pesponto é uma parte do processo produtivo caracterizado pela costura de partes do calçado.

⁷ O nome dado ao local onde o serviço pesponto é feito.

quantidade são necessárias 8 ou 9 pessoas. Empresas que produzem 100 pares/dia já são empresas maiores, com grandes galpões e vários funcionários.

A prestação de serviço de pesponto funciona da seguinte forma: a banca recebe da empresa que encomenda o serviço todo o material a ser utilizado e um modelo – peça-piloto. O modelo serve de base para que se façam todas as peças. Em algumas empresas, existe um funcionário específico para dar suporte aos terceirizados de forma a garantir a qualidade do serviço e a orientar o prestador de serviço. A ferramenta *WhatsApp* é utilizada com frequência para tirar dúvidas, enviar fotos, checar falhas. O prestador do serviço cobra pelo serviço prestado baseado em quantidade de peças costuradas.

A vantagem da terceirização para o empresário está na redução de custos, pois há economia com encargos trabalhistas e com a gestão de pessoas. A desvantagem está em ter que levar e buscar a peça, a falta de materiais que dificultam terminar a peça, além do prestador ficar longe, o que dificulta a gestão e a detecção de falhas.

Há empresas que têm o setor de pesponto interno e não terceirizam, outras terceirizam parte do processo e outras terceirizam 100%. Em alguns outros casos, o cliente do empresário exige que o pesponto seja interno, pois o cliente acha que o serviço terceirizado pode atrasar ou dificultar o cumprimento do prazo de entrega. Em algumas empresas, o cliente faz visitas eventuais para checar como está a produção do seu pedido.

O APL possui um perfil migratório de trabalhadores causado pelas oportunidades de empregos que a cidade oferece. Encontram-se pessoas vindas de várias regiões do Brasil. A população vinda da região Nordeste ocupa postos de mão de obra direta e as pessoas que vêm da região Sul ou Sudeste, normalmente, são profissionais qualificados ou empresários que buscam investir no APL. A característica migratória trouxe fatores positivos, como a imagem de cidade acolhedora. Todavia, o crescimento trouxe aumento da violência. A cidade é uma das mais violentas da região, segundo relato dos atores.

Tecnologia - Quanto ao tema tecnologia, os estudos apontaram para o seguinte: a indústria de calçados necessita de muita mão de obra direta. O produto demanda muito trabalho manual no processo de fabricação. O uso da tecnologia pode ajudar, mas se percebe que não é um tema relevante para o empresário. Alguns buscam fazer uso da tecnologia com equipamentos computadorizados e

máquinas eletrônicas. Outros acham que os custos para aquisição são altos, o que inviabiliza o uso. A tecnologia não é um recurso utilizado de forma maciça no APL, principalmente pelos prestadores de serviço que, normalmente, são micro e pequenos empresários.

Já na área administrativa, é comum fazerem uso de computadores para controles administrativos, além da área de desenvolvimento de produtos onde utilizam *softwares* específicos para criação, como o *Computer Aided Design* (CAD).

Principais problemas - Ao analisar os códigos que fizeram parte da composição do tema "principais problemas enfrentados pelas empresas instaladas no polo", os estudos apontaram para:

Concorrência interna: as empresas que possuem marcas conhecidas no mundo, começaram a atuar de forma mais contundente no segmento de mercado que Nova Serrana atua, ou seja, classes C e D, reduzindo preços e investindo em marketing, principalmente a partir de 2008 com a crise mundial, como relata um ator:

As empresas internacionais tinham grandes contratos de compra com fabricantes na China e, com a crise mundial, viram no Brasil uma oportunidade de desovar seus produtos fazendo com que os preços baixassem muito. Hoje ainda existe esta prática, mas ela fica condicionada à taxa de câmbio (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

A *taxa de câmbio* influencia diretamente na concorrência com as empresas globalizadas. Elas usam o recurso para colocar ou não seu produto no mercado interno, além de usar este fator para regular o preço de venda, de acordo com suas necessidades econômicas, como relata um ator:

Se o dólar está baixo o valor produto das grandes marcas cai. Neste caso, nosso produto acaba se aproximando do preço dos produtos de marca, aí perdemos espaço. Se o dólar sobe, o preço do concorrente globalizado também sobe, e o nosso se mantém. Neste caso temos mais espaço, pois nem toda matéria-prima que utilizamos está atrelado ao dólar (ENTREVISTADO 21, EMPRESÁRIO).

Concorrência chinesa: o governo brasileiro impôs medidas *antidumping*⁸ contra o calçado chinês. Isto tem dificultado, contudo não eliminado, a entrada de

⁸ A prática de dumping acontece quando uma empresa exporta um produto a preço inferior ao preço normal de mercado. O direito antidumping tem como objetivo evitar que as produtoras nacionais sejam prejudicadas por importações realizadas a preços de dumping, prática considerada desleal nos termos de comércio em acordos internacionais.

calçados chineses no país. Foi uma iniciativa da Abicalçados⁹, com apoio de deputados e sindicatos patronais de todo o Brasil.

O produto chinês tem uma sobretaxa de US\$ 10,22, isto inviabiliza a entrada de calçados chineses no Brasil. É uma medida editada em 2010 por 5 anos e no ano passado foi reeditada por mais 5 anos, precisa ser assim, pois nós não temos condições nenhuma de competir com o produto chinês (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

A mão de obra é outro problema que os empresários enfrentam. A demanda por mão de obra é grande e isto dificulta a gestão de pessoas, como relata um ator:

Assim, os funcionários saem da empresa com facilidade, poucos são compromissados com a empresa, alguns fazem corpo mole e não se pode pressionar senão ele sai, ficam querendo que mande embora para receber seguro desemprego, é difícil. É preciso trabalhar estes pontos diariamente (ENTREVISTADO 22, EMPRESÁRIO).

Imagem destorcida: Nova Serrana sofreu muito no passado devido ao preconceito, como relata um ator:

Nova Serrana sofreu muito por um certo preconceito que se tinha ao se falar que a cidade tem produto falsificado, que é um produto barato, ruim. Mas não é bem por aí, o mercado hoje não absorve este tipo de produto, se não for um produto de qualidade, se não tiver um apelo bacana, o mercado não absorve. É uma imagem errada que se tinha em função de um número irrisório de empresários que faziam isto (ENTREVISTADO 22, EMPRESÁRIO).

Crise econômica: o APL vem sofrendo com a crise econômica brasileira, porém está conseguindo superá-la, conforme relata um ator:

Com a crise, teve fábrica que fechou, mas a flexibilidade que o empresariado daqui tem em buscar algo melhor, algo diferente, é o que tem sustentado o polo. Em comparação com outros polos, aqui está em ascensão mesmo com o país em crise (ENTREVISTADO 22, EMPRESÁRIO).

Impostos: outro problema relatado são os altos valores de impostos e empresas que trabalham na informalidade. São poucas, mas elas existem segundo relato dos atores. Relatam que acaba sendo uma concorrência desleal, pois as empresas informais não pagam os mesmos impostos que as que atuam formalmente. Os empresários defendem um aumento na fiscalização.

⁹ Associação Brasileira da Indústria de Calçados

Dimensão afetiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 4 categorias temáticas correspondentes à dimensão afetiva foram identificadas, a saber: 1) sentimento de pertença; 2) satisfação em atuar no APL; 3) afetividade; e 4) solidariedade. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Sentimento de pertença - Os atores demonstram forte sentimento de pertencimento ao APL, como relatam dois atores:

Eu não tenho projeto de sair, de mudar, de ir para outro lugar não. Não penso nisso. Não me vejo inserido em outro ambiente, com outras pessoas da forma que eu estou inserido aqui. São laços fortes, até mesmo pensando no que o polo proporcionou a mim e minha família. Tenho raízes aqui. Não devo sair daqui, nem penso nisso, não dá (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Acho difícil sair ou deixar de atuar no polo, pois não sei fazer outra coisa. Fazer sapato é uma coisa que é natural aqui, tudo mundo sabe fazer calçado aqui, tá no sangue, é difícil me ver fazendo outra coisa. Se eu tivesse que sair do polo, seria muito dolorido, meus laços de família e amizade são fortes demais (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Afetividade - Os atores demonstram um forte sentimento de afeto e gratidão pelo APL. Manifestam que gostam de atuar no ramo e dizem que é prazeroso fabricar calçados. Afirmam que é um setor muito dinâmico e complexo, e isto os fascina. São otimistas quanto ao futuro. Relatam que gostam de aprender, de criar, de ver seu produto sendo usado e o sentimento de ter conseguido vencer fases difíceis é motivador.

Outras manifestações de carinho e afeto foram feitas pelos atores: sentimento de realização pessoal, de dever de ajudar ao próximo, da satisfação de gerar emprego e de contribuir para o desenvolvimento do APL. Relata-se o sentimento de um ator de segunda geração que se sente no dever moral de continuar o trabalho da família:

Tenho um sentimento de dever, de responsabilidade, por estar em um processo sucessório na gestão da empresa, onde existe muita coisa envolvida: patrimônio, história familiar, história no polo, não é simplesmente uma sucessão na gestão, existem outros fatores que influenciam nesta ação (ENTREVISTADO 22, EMPRESÁRIO).

Satisfação em atuar APL - A demonstração de muito entusiasmo em atuar no APL fica clara ao analisar os códigos que geraram o tema satisfação. Veja relato do seguinte ator:

Eu sou apaixonado por este polo. É a paixão de minha vida. Vou dizer uma coisa: se Nova Serrana entrar em conflito com Minas Gerais, eu pego a arma e vou lutar por Nova Serrana. Se Nova Serrana entrar em conflito com o Brasil eu luto por Nova Serrana. Não me vejo atuando em outro lugar, eu sou apaixonado por isso aqui. O meu ritmo é Nova Serrana, é dinâmico demais, é maravilhoso, é fascinante, traz tanta satisfação trabalhar aqui que nenhum dinheiro paga (ENTREVISTADO 20, EMPRESÁRIO).

Solidariedade - Este tema é um dos grandes destaques do APL, pois reflete o sentimento de necessidade de apoiar o outro para o crescimento do APL como um todo. Esta prática da ação solidária contagia fazendo com que outros exerçam a mesma prática, com isso todos ganham, como relatado por um ator:

Aqui em Nova Serrana, a solidariedade existente entre as empresas é muito grande. Por exemplo: se eu tiver alguma dificuldade em um processo eu vou em outra empresa, vejo como funciona o empresário me explica e eu implanto aqui. Outros colegas empresários, também vêm aqui e fazemos a mesma coisa. Existe uma grande interação entre os empresários. Um nível de confiança forte. Na hora da venda, da negociação com o cliente, a briga é grande, mas internamente, aqui no polo, tem muita parceria entre os fabricantes. Às vezes, tem uma matéria-prima que vem de fora, a minha acabou, se meu vizinho tem, ele me empresta, depois eu devolvo. Se ele precisar de material eu empresto. Aqui, os empresários têm um bloco de formulário para controle de empréstimos de matéria-prima. Aqui não tem nenhuma empresa que já nasceu grande, então a gente sabe a dificuldade que é para começar um negócio, para se manter nele (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

A ajuda dos empresários ao surgimento de novos empreendimentos é um fator que contribuiu para o desenvolvimento do APL, como relata um ator:

A maioria dos empresários que você for conversar em Nova Serrana vai dizer que trabalhavam em uma empresa, que o ex-patrão ajudou, emprestou máquina, indicou clientes, indicou modelista, orientou no negócio etc. E este novo empresário fez o mesmo com seus funcionários e isto foi fazendo com que o polo crescesse (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Dimensão conativa

Após aplicada a metodologia da análise temática, 7 categorias temáticas correspondentes à dimensão conativa foram identificadas, a saber: 1) disposição em atuar no APL; 2) cooperativismo; 3) associativismo; 4) ações sindicais; 5) ações em prol do APL; 6) instituições de apoio; e 7) apoio político que serão apresentadas a seguir.

Disposição para atuar no APL - Os atores manifestam disposição de atuar no APL, como relata um ator:

O que me motiva a atuar no polo é o desejo de ver o polo se desenvolver cada vez mais. A satisfação de ver novas empresas nascendo. Tenho certeza que, com o crescimento do polo, naturalmente minha empresa,

também crescerá. Acho que isto é devolver para a cidade um pouco que ela fez para nós. Se eu não tivesse nascido em Nova Serrana, se não atuasse no ramo de calçados, eu não sei o que seria de mim. O que eu puder fazer para contribuir, para desenvolver o polo, estou pronto para ajudar, acho que é importante (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Cooperativismo - Os códigos relacionados ao tema cooperativismo mostram que existe a cultura cooperativista implantada no APL, sendo um dos grandes fatores que comandam o seu desenvolvimento. Não é uma ação institucionalizada, mas uma prática natural entre os atores, conforme relatam alguns destes atores:

Aqui a coisa é baseada em pessoas. Não é um polo baseado exclusivamente no fator financeiro. Você vai no Sul, as pessoas não dão informação de uma fábrica ou da outra. Aqui não, eu indico o meu vizinho para meu cliente que quer um produto que eu não tenho. Eu digo para o cliente, vai lá no fulano que ele tem e você vai conseguir comprar, é assim. (ENTREVISTADO 20, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que o fato de Nova Serrana ser uma cidade pequena e devido às pessoas se conhecerem, terem vínculo de amizade e terem vindo de famílias simples, houve facilidade para se construir uma cultura cooperativista.

Os atores relatam que os empresários possuem um grupo no aplicativo *WhatsApp*, com regras bem definidas, no qual há troca constante de informações, como: apoio mútuo, venda de máquinas que não se usa, problemas no setor, análise de novos entrantes, troca de materiais e equipamentos etc. Os empresários se conhecem e sabem em quem confiar. Empresários sem ética são excluídos da rede de relacionamento, ou seja, eles precisam caminhar com suas próprias pernas, além de encontrem sérias dificuldades por estarem sozinhos.

Existem dois pontos em que não há cooperação entre os empresários: desenvolvimento de produto e mão de obra. O primeiro por fazer parte da competitividade comercial natural de toda organização e o segundo, devido à escassez de recursos humanos.

Os atores relatam que no passado existia certa desconfiança em relação à ação cooperativista. Alguns olhavam a outra empresa como concorrente. Isto deixou de existir. Os empresários foram percebendo que as outras empresas eram parceiras e não, exclusivamente, concorrente. Perceberam que a união fortalece o APL. Hoje, há um grau de confiança e comprometimento na relação porque os empresários se conhecem e sabem em quem confiar e se ajudam em muitos pontos como emprestar matéria-prima, indicar cliente, indicar representante comercial,

ajudar tecnicamente a resolver um problema, buscar capacitação, buscar apoio governamental, entre outras ações.

Outra ação cooperativista relevante foi a criação de uma cooperativa de crédito em 1997, a Credinova. Os atores relatam que a cooperativa está entre as melhores de Minas Gerais. São 150 milhões de Reais em ativos. É uma instituição financeira que trabalha com taxas inferiores a dos bancos comerciais e isto ajuda o empresário do APL. Os atores relatam que a cooperativa é a segunda instituição financeira em depósitos de Nova Serrana. Além da agência na cidade, a cooperativa tem mais duas agências, uma na cidade de Papagaios e outra em Perdigoão.

A cooperativa trabalhou durante muitos anos aceitando como correntistas somente empresários do setor de calçados. Hoje é uma cooperativa de livre admissão, na qual qualquer empresa pode ser correntista. Os atores relatam que antes da existência da cooperativa de crédito, as empresas tinham muitos problemas com inadimplência. As empresas recebiam muitos cheques como pagamento das mercadorias que vendiam, contudo muitos cheques frequentemente voltavam sem fundos, dificultando o fluxo de caixa das empresas.

Associativismo - Quanto ao tema associativismo, os atores relatam que em 1980 foi criada pelos empresários uma associação, a Associação Comercial e Industrial de Nova Serra (Acins), que era muito forte.

Em 1994, foi fundado o Sindicato Intermunicipal da Indústria de Calçados de Nova Serrana (Sindinova), e os associados da Acins migraram para o Sindinova. A Acins deixou de existir operacionalmente, mas continua a existir oficialmente com CNPJ ativo. O Sindinova incorporou os trabalhos da associação. Como pessoa jurídica, a associação tem seu patrimônio. Os atores relatam que o terreno onde está construída a sede do Sindinova é da Acins. Existe um contrato de comodato feito por 30 anos e que vai até 2021. Segundo os atores, as instalações onde o Sindinova atua é da Associação.

Ações sindicais - A ação sindicalista no APL é forte. O Sindinova é a principal instituição articuladora das ações do APL, assumindo a postura de governança. Ela está presente de forma efetiva em todas as ações que visam o desenvolvimento do APL, conforme relata um ator:

O Sindinova foi fundado em 1994, ajudou e ajuda muito. O Sr. Edson Batista, que foi o primeiro presidente e, com certeza, suas ações revolucionaram o polo. Ele desenvolveu um projeto de desenvolvimento para o polo que, até hoje é seguido à risca seus preceitos. Todos os

presidentes que o sindicato teve após o Sr. Edson seguiram a lógica de beneficiar a cidade, de ser um órgão coordenador das inovações do setor, resguardar e defender a classe calçadista. Este projeto, a união dos empresários e o apoio das instituições como Abicalçados, Fiemg, Sebrae e outras ajudou o polo ser o que é hoje (ENTREVISTADO 18, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que o senhor Edson Batista tem destaque no desenvolvimento do APL. Suas contribuições foram importantes. Ele foi um dos principais articuladores para a criação do sindicato. É um cidadão de Nova Serrana que estudou fora e trabalhou em grandes empresas multinacionais. Quando se aposentou, voltou com o objetivo de ajudar a desenvolver o APL. Fez muitos seminários conscientizando os empresários da importância da gestão, da qualidade e da regularização da mão de obra. Nova Serrana, naquela época, segundo relato dos atores, tinha muita informalidade na contratação mão de obra.

Os atores relatam que o Sr. Edson recebia pelos seminários, mas revertia o dinheiro para o próprio sindicato. Seu trabalho foi um divisor de águas no desenvolvimento do APL. Com visão, segundo os atores, dizia que em 2004, Nova Serrana seria uma referência de calçados no Brasil e elaborou um projeto para isso, que chamou de "Projeto Nova Serrana 2004". Muito se investiu em capacitação. Na época, existia um programa no Sebrae chamado PATME, que era uma consultoria em processos produtivos. Os atores relatam que houve um ano em que Nova Serrana teve o maior número de horas de consultoria neste projeto no Brasil.

Ações em prol do APL - Ao longo da história do APL, várias ações em prol do seu desenvolvimento foram implementadas. Os atores citam: redução do ICMS de 18% para 12%; organização da feira de máquinas e componentes para calçados (Febrac); organização da feira de calçados de Nova Serrana (Fenova); criação de evento para homenagear e reconhecer o trabalho de empresários e personalidades que ajudam o APL a se desenvolver; ações junto ao governo para atrair fornecedores de matérias-primas para Minas Gerais; atração de empresas via incentivos fiscais; elaboração de estudo que visou diagnosticar o APL, apontando falhas, fraquezas e pontos fortes; elaboração do planejamento estratégico para o desenvolvimento do APL; atração de entidades de apoio; criação de linha de financiamento específica, via BNDEs; criação de oficinas de design; criação do centro de convenções e eventos; participação em eventos nacionais e internacionais; criação de consórcios de exportação, entre outras ações.

Estas e outras ações trouxeram visibilidade para o APL, com consequente aumento na aplicação de recursos governamentais, através das entidades de apoio como Fiemg, Sebrae e ações diretas do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio.

Os atores lembram que houve um investimento no valor de U\$ 250 mil em um equipamento de CAD para ajudar no desenvolvimento de produtos e montagem de escalas dos modelos desenvolvidos. Era o único equipamento da América Latina, segundo os atores. O equipamento funciona na sede do sindicato e fica disponível aos associados.

Nova Serrana conta com uma faculdade – Faculdade de Nova Serrana (FANS) – que foi fundada por um grupo de empresários do setor calçadista. A faculdade ainda é mantida por uma Fundação controlada pelos empresários do setor.

Os atores relatam que, de forma geral, as ações são constantes e fica difícil relacioná-las. Afirmam que os resultados nem sempre são imediatos: “às vezes a gente não sabe de onde veio a ação” (ENTREVISTADO 20, EMPRESÁRIO). Outro ator relata que “Em 1995, nós fizemos um programa de qualidade com apoio do Sebrae chamado "De Olho na Qualidade". Isso já ajudou a melhorar a qualidade dos produtos fabricados aqui” (ENTREVISTADO 18, EMPRESÁRIO).

Outra ação positiva é a promoção de rodadas de negócio organizada pelo sindicato. O investimento é baixo, basicamente é necessário cobrir os gastos com o pagamento de passagem e a estadia para os compradores. Os atores relatam que de julho de 2016 até novembro de 2016, foram gerados mais de 4 milhões de reais em negócios.

Ações do Governo do Estado, como a liberação de recursos previstos para apoio aos APLs, são reconhecidas como de extrema importância para o APL. Além dos recursos, existe uma ação que vem ajudando significativamente o empresariado que é a utilização do Regime Especial de Tributação (RET). Com ele, o empresário tem uma redução no pagamento do ICMS, que hoje é de 2%, contribuindo para que as empresas do setor se tornem mais competitivas.

Instituições de apoio - Sobre o tema instituições de apoio, o estudo mostrou que diversas instituições atuam de forma efetiva para o desenvolvimento do APL. Os atores citam ações a partir da década de 1980, mas o apoio existe de longa data.

Em 1981, o Centro de Assistência Gerencial de Minas Gerais (CEAG-MG, hoje Sebrae) começou um trabalho de estruturação das empresas com foco na capacitação em gestão. Para incentivar a participação dos empresários no programa de capacitação, a instituição fez parceria com o banco BDMG, dando incentivos e facilitando a aquisição de empréstimos aos empresários que passassem pelo processo de capacitação. O pensamento voltado para a estratégia começou a partir deste trabalho, conforme relata um ator:

Começamos um trabalho como CEAG, hoje Sebrae, em 1981 com os cursos de gestão proporcionada por este órgão. Estávamos em período difícil, pois o seguimento de tênis estava se iniciando e os empresários estavam um pouco perdidos. A gente trabalhava o dia todo e a noite íamos para a escola fazer estes cursos que o Sebrae passava para nós. Estes cursos trouxeram um alerta para os empresários. Percebemos que tínhamos que mudar, ou mudava ou morria. Aí foi um divisor de águas (ENTREVISTADO 18, EMPRESÁRIO).

O mesmo ator cita outra contribuição de instituição de apoio:

Em 1974, criamos a Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana, que executou um ótimo trabalho. Aí a cabeça do empresário começou a mudar. Uma das ações foi a vinda do CEAG. Através do CEAG, o BDMG passou a dar apoio financeiro vinculando os empréstimos à participação nos cursos e possibilitando que pessoas físicas avaliassem os empréstimos, pois até então os resultados formais contábeis das empresas eram fracos (ENTREVISTADO 18, EMPRESÁRIO).

Outras instituições têm contribuído de forma significativa para o desenvolvimento do APL, como relata um dos atores “Com o apoio de parceiros como Fiemg, Sebrae, Abicalçados e Governo do Estado, o sindicato foi desenvolvendo e alavancando as empresas” (ENTREVISTADO 17, EMPRESÁRIO).

Fiemg e Sebrae estão juntos em todas as ações que podem colaborar e são grandes parceiros do Sindinova. Estas instituições funcionam como fomento ao desenvolvimento e canal de apoio governamental aos APLs, além do apoio em estratégia e capacitação.

Outra instituição de apoio citada pelos atores é a Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Codemig). É uma empresa pública constituída na forma de Sociedade Anônima e controlada pelo Estado de Minas Gerais. Sua atuação está voltada para que o potencial econômico das regiões possa gerar novas oportunidades de investimentos, aumentar a competitividade e propiciar a geração de negócios para o setor produtivo mineiro.

O Senai possui uma estrutura instalada na cidade de Nova Serrana que não está sendo bem aproveitada pelos empresários, segundo relato dos atores. Poderia

ser mais bem explorada. Seu gestor relata que a instituição está sempre aberta a contribuir no que for preciso, dentro do seu escopo de atuação, para o desenvolvimento do APL.

A instituição foi para Nova Serrana em 1992, a pedido de uma Associação que existia na época. A Associação solicitou que o Senai ministrasse um curso de costura de calçados – pesponto. O curso foi ministrado, depois ofereceu outros e assim foi se estruturando. Na época, os cursos aconteciam dentro da Associação. Em dezembro de 2011, foi inaugurada uma unidade própria oferecendo os cursos voltados para as áreas de calçados, elétrica, gestão, mecânica industrial e construção civil. A instituição também gera mão de obra para que as empresas cumpram a quota do menor aprendiz.

Segundo dados do Senai, em 2015 formaram-se 1200 alunos. Seus cursos estão estruturados da seguinte forma: cursos de iniciação profissional - não podem ultrapassar 160 horas; cursos de aprendizagem – duram de 6 a 18 meses e servem para cumprir a lei do menor aprendiz, hoje existem 250 alunos contratados por empresas para cumprir a quota; cursos de qualificação com no mínimo 160 horas; e os cursos técnicos que duram entre 12 e 18 meses, além dos cursos montados sob demanda das empresas.

O Cefet teve papel importante na formação dos primeiros técnicos em calçados. A instituição desenvolveu o curso em parceria com o Sindicato das Indústrias. Na época, a estrutura fabril era limitada, mas o ensino era de boa qualidade. A instituição formou duas turmas, depois o curso foi extinto e o Senai deu sequência aos trabalhos.

Apoio Político - Os códigos referentes ao tema apoio político mostram que a prefeitura sempre procurou ajudar o APL no que fosse possível. Relatam que os prefeitos que não ajudaram, também não tiveram ações que pudessem dificultar o trabalho dos empresários. Os deputados da região procuram ter uma ação ativa. Os atores mostram dificuldades pontuais na ação do Governo do Estado, como a demora na liberação de licença ambiental. No geral, há uma contribuição significativa do Estado no APL.

4.2.3 Identidade regional do Arranjo Produtivo de Fundição

As entrevistas foram realizadas no mês de setembro e outubro de 2016 com 12 atores. Após aplicação dos procedimentos indicados pelo método da Análise Temática, 29 categorias temáticas foram identificadas e alocadas as suas respectivas dimensões. A dimensão cognitiva apresentou 17 temas, a dimensão afetiva, 5 temas, e a dimensão conativa apresentou 7 temas.

Dimensão cognitiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 17 categorias temáticas correspondentes à dimensão cognitiva foram identificadas, a saber: 1) características do APL; 2) reconhecimento do APL; 3) imagem; 4) tradição; 5) perfil dos empresários; 6) capacitação; 7) gestão das empresas; 8) empreendedorismo; 9) estratégias de negócio; 10) perfil dos clientes; 11) estratégias de vendas; 12) tecnologia; 13) perfil dos produtos; 14) risco físico do trabalhador; 15) mão de obra; 16) principais problemas; 17) meio ambiente. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Características do APL - Ao falarem das características do APL, os atores relatam que o APL é caracterizado pela *fabricação artesanal* de peças fundidas em ferro e alumínio. A maior parte das empresas é de pequeno e médio porte. O número de funcionários empregados em cada empresa varia muito. Em média, as empresas possuem entre 40 e 60 funcionários, mas existem empresas com até 15 funcionários, outras maiores que possuem entre 300 e 400 colaboradores, e algumas com 700 colaboradores.

Os atores relatam que o *convívio entre as pessoas* no APL é extremamente socializado, como relata um ator:

O povo daqui é muito simples, muito humilde. Aqui não tem uma discriminação, há distinção de classe social, não tem separação social. É bonito isso aqui, porque não se separa empresário do trabalhador, não se separa rico de trabalhador. É uma cidade que não tem preconceito nenhum com raça, cor ou estado social. Onde está o empresário mais rico de Cláudio está no operário sentado na mesma mesa convivendo socialmente normalmente (ENTREVISTADO 33, EMPRESÁRIO).

Uma característica que marcou o APL é a *união de pessoas que se juntaram como o objetivo de formar uma empresa*. Conforme as pessoas aprendiam o ofício, juntavam-se a outras e criavam uma nova empresa. A maioria das empresas de

Cláudio surgiu desta forma. Normalmente, eles buscam perfis diferentes para compor a sociedade empresarial: um da modelagem, outro da fusão, outro do acabamento e outro com perfil administrativo.

Gestão das empresas - Os atores afirmam que a gestão das empresas é familiar e o controle é passado de pai para filho. Existem casos em que os irmãos possuem empresas separadas, ajudam-se no que precisam e são parceiros de negócio. Ao longo do tempo, as empresas que cresceram em volume de produção, número de funcionários e, conseqüentemente, de faturamento, deixaram de ter uma gestão familiar e buscaram uma gestão profissionalizada. É o que relata um ator: “Temos empresários empreendedores de sucesso, mas que não sabem ligar um computador. Mas, contratam profissionais de mercado. Os filhos estudaram, estão se capacitando, se aperfeiçoando e a gestão tornou-se mais profissionalizada” (ENTREVISTADO 29, EMPRESÁRIO).

Reconhecimento do APL - Os atores reconhecem a região como polo de fundição. Relatam que no passado, o APL recebeu o título de maior polo de fundição artesanal da América Latina. Reconhecem que a produção artesanal é forte, mas de forma geral, o perfil das empresas mudou significativamente. A qualidade e o desenvolvimento técnico de novos produtos fizeram com que o APL esteja se consolidando como maior polo de fundição da América Latina, conforme relato dos atores.

Tradição - Os atores relatam que a arte de produção de fundidos é uma tradição na cidade. Usam a frase – “impregnado nas pessoas” – para relatar que a atividade faz parte da cultura do cidadão claudiense. O entrevistado 37, empresário, diz que “a vocação de fundir peças está no sangue do claudiense”.

Perfil do empresário - Os empresários do APL se capacitaram na prática, caracterizando uma capacitação técnica empírica. A maioria não possui formação acadêmica e poucos têm ensino médio. As poucas capacitações que buscam realizar são focadas na parte técnica de processo produtivo.

Há três perfis de empresários atuando no APL: um que executa uma gestão profissionalizada, outro que administra de forma empírica e outro que ainda não sabe para onde vai, como relata um ator:

Aqui tem um grupo que está focado em fazer negócio, que está investindo em qualidade, em tecnologia, busca ter uma gestão profissional, felizmente esse grupo vem crescendo. É um pessoal que foi estudar. Um grupo composto por empresários que buscaram capacitação ou capacitaram seus

filhos, e isto agrega valor. Tem outro grupo que ainda vai na tentativa e erro e toca negócio dessa forma, mas não sabe fazer uma planilha de custo, não sabe fazer uma precificação e vai tocando negócio, vai tentando na experiência prática do dia a dia, porém sem profissionalismo. Hoje em dia é muito difícil prosperar dessa forma. O que funcionava bem na década de 70, onde a demanda era muito grande, tudo que você fabricava vendia, não funciona mais hoje. E tem um grupo aí que está no meio do caminho, não sabe para onde vai, tá nem lá nem cá, estão meio perdidos (ENTREVISTADO 34, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que existe uma nova geração de empresários. É um pessoal que vem buscando apoio externo com o Senai, Sebrae e Fiemg. Aplicam técnicas para desenvolvimento e análise de produto, análise de mercado e formação de preços. É uma geração que já tem uma formação acadêmica que procura aliar a experiência prática à acadêmica. São empresários que acompanham o que há de novo no mercado, utilizam da tecnologia e não são resistentes a mudanças. No entanto, é um perfil recente de empresário e os resultados estão começando a aparecer.

Gestão das empresas - Os atores relatam que os empresários do APL não se preocupam muito com a gestão das empresas, não fazem um estudo de mercado, não elaboram uma planilha de preço, ou seja, não se preocupam com os controles de gestão. Criam a empresa e a dirigem com foco na produção. Os atores afirmam que os empresários do APL são grandes empreendedores, porém a maioria deles não está preparada para administrar a empresa.

As empresas são administradas pela experiência adquirida pelo empresário na prática do dia a dia. Segundo os atores, não há profissionalismo na gestão. São empresários que trabalhavam em empresas, resolveram sair e montar outra empresa, mas não buscaram se capacitar na gestão. Relatam que existem exceções, empresários que começaram desta forma, mas conseguiram se profissionalizar e, se não se capacitaram, contrataram pessoas capacitadas para administrar a empresa.

A maioria das micro e pequenas empresas tem gestão frágil, uma vez que as empresas não possuem controle financeiro, nem de custo, não têm pós-venda, não têm visão de mercado e trabalham de forma rudimentar, segundo relato dos atores. Segue a fala de um dos atores que consegue ter uma visão moderna de gestão:

A gestão no polo é muito fraca. O pessoal não busca recurso fora. Não contrata pessoas boas para trabalhar na gestão dentro das empresas. São poucas empresas que trabalham, é isso aí. Tem muitas empresas que a montagem ainda é manual, coisa de 30 anos atrás. Estas fundições são fadadas a acabar nos próximos anos, vão acabar. Não tem como resistir.

Empresa que não amadurece não vai para frente. A empresa tem que ter um bom RH. No setor de qualidade tem que ter gente boa, tem que ter um pessoal bom, é preciso trazer de fora, buscar aonde tem. A área de gestão hoje é primordial numa empresa, quem não tiver gestão bem trabalhada não vai pra frente, não tem jeito, tem que ter. Um bom engenheiro se não tiver gestão, não tem jeito, não vai pra frente. No mercado internacional existe relacionamento de parceria entre cliente e fornecedor, eles te ajudam, e ainda te pagam por isto, vem aqui dão um suporte, orientam, isso é importante. Sem qualidade não vai para frente, aí é que entra gestão. E aí o ser humano é essencial em tudo isso (ENTREVISTADO 36, EMPRESÁRIO).

Capacitação – Em geral, os empresários que atuam no APL investem muito pouco na sua própria capacitação. Quando a buscam, tanto para si quanto para seus funcionários, o foco deles é na parte técnica, com cursos rápidos e bem direcionados e com objetivos técnicos específicos.

A segunda geração de empresários já buscou capacitação acadêmica e investimento na capacitação do seu pessoal de forma mais abrangente. Os empresários tentam trazer técnicas de gestão e buscam ajuda de instituições de apoio, como relata um ator:

Atualmente estamos trabalhando no projeto Academia Lean. Este treinamento tem como objetivo a melhoria dos processos produtivos, melhoria contínua, produção mais limpa e redução de desperdício. É um treinamento ministrado pelo Sebrae que já nos ajudou muito (ENTREVISTADO 28, GESTOR).

Existem muitos funcionários que atuam nos setores administrativos com formação universitária, principalmente graduação em administração. Outros funcionários possuem formação em segurança do trabalho, outros em engenharia de produção e outros em direito, além de haver muitos estudantes em formação. Porém, as iniciativas são pessoais e pouco incentivadas pelos empresários.

Embora os primeiros empresários não tenham tido formação acadêmica, eles sabem que o conhecimento acadêmico, quando aplicado de forma eficiente na empresa, traz eficácia aos resultados. Alguns empresários foram buscar capacitação depois de terem tido sucesso, é o que relata um ator:

Há empresários que buscaram formação acadêmica depois de terem tido sucesso. É importante ter a experiência, mas sem a formação acadêmica tudo fica mais difícil. Os empresários têm consciência disto, alguns foram buscar essa capacitação ou buscam formar seus filhos de uma forma consistente (ENTREVISTADO 33, EMPRESÁRIO).

O Entrevistado 33 possui uma empresa com três plantas de alta tecnologia, tem visão, aplica técnicas de gestão, sabe que a gestão de recursos humanos é extremamente importante em qualquer empresa, atua globalmente, ele é, portanto,

um dos poucos com este perfil no APL. Possui formação universitária e enviou seus filhos para estudarem fora do país. Um deles estudou em Harvard (EUA), e agora está retornando para se integrar à equipe da empresa. Segundo o ator, “hoje aqui ninguém para de estudar, quem para de estudar para no tempo, para no mercado. É engolido. Não tem jeito”.

Empreendedorismo - Os atores relatam que o empresário do APL tem um forte espírito empreendedor. Há certo nível de impulsividade, porém não houve relatos de experiências negativas de empresários que buscaram empreender.

Aqui em Cláudio, uma característica das pessoas é a de não ter medo. O empreendedorismo aqui acontece de forma natural, às vezes o cara não tem dinheiro nem para pagar conta de luz e fala "eu vou abrir uma empresa", abre, e dá certo. Veja o *fulano*: tem um conhecimento técnico altíssimo, o cara pega uma peça perdida e recupera ela usando basicamente a física e a química. Tem muito disso aqui. O empresário de Cláudio tem uma predisposição ao risco. É um risco calculado, mas é um risco. As pessoas aqui têm um poder, uma capacidade, de superação enorme. É incrível. (ENTREVISTADO 39, EMPRESÁRIO).

A prática do empreendedorismo é exercida com frequência no APL, todavia sem preocupação com o planejamento. Muitas empresas sólidas hoje começaram com iniciativas arrojadas dos seus fundadores, como relata um ator: “No início as empresas começaram com a cara e com a coragem mesmo. Foi na tentativa e erro até mesmo sem saber se ia dar certo. Foi mesmo no escuro, sem planejar a firma” (ENTREVISTADO 38, EMPRESÁRIO).

O surgimento de novas empresas sempre foi apoiado e incentivado pelos antigos patrões e pelas demais empresas instaladas. Isto acontecia com muita frequência e o surgimento de novas empresas acontecia de forma muito rápida, conforme relatam os atores. O número de sócios, normalmente, eram poucos, de 3 ou 4 sócios. Mas foram fundadas empresas como 20, 30 e até 50 sócios, todas ainda em atividade. Como relata um dos atores:

Nossa empresa tem 36 anos. Tem uma história engraçada aqui, na época ela, a empresa, foi criada com 20 sócios, por isso tem o nome de Fundivinte. Foi um escândalo na cidade, todo mundo falava: que é isso? Uma firma de 20 sócios? Não vai dar certo! Hoje em dia a gente tem aqui em Cláudio empresas que têm 50 sócios, como se fosse uma cooperativa. Da mesma forma que a nossa, outras empresas foram fundadas com 20 ou 30 sócios como é o caso da Lassal, São Cristóvão, União, Ampla, São Geraldo etc. (ENTREVISTADO 38, GESTOR).

Nestas empresas, os sócios atuam diretamente na operacionalização dos setores. Ao final do mês, os empresários fazem uma pequena retirada financeira. No

final do ano são feitos o balanço contábil e a distribuição dos lucros. Os atores relatam que o funcionamento da sociedade é regulado pelo contrato social. Os conflitos existem, pois são muitos sócios, mas relatam que são normais em qualquer relação e as decisões tomadas sempre deram certo.

Estratégias de negócio - Os atores não conseguem perceber uma estratégia de negócio geral para o APL. Eles estão tendo uma nova visão de negócio, porém isto não acontece de forma planejada e estruturada conjuntamente. Há ações dispersas, contudo elas sinalizam uma pequena tendência. Trata-se de conceber a indústria de fundição dentro de um contexto de negócio mais amplo, onde a fusão de peças é somente uma parte do processo. O setor de fundição seria uma parte da produção que completa um objetivo maior de negócio. Elas estão deixando de ser simples fundições para serem empresas de negócio, como relata um ator:

Tem fábrica aqui que deixou de ser uma simples fundição e passou a ser uma indústria de autopeças, onde a fundição faz parte do seu processo produtivo. É importante que as indústrias não sejam simplesmente fornecedoras de matéria-prima, mas que trabalhe a marca, a qualidade, a imagem. Eu acho que é o que vai acontecer aqui no polo, na realidade já está acontecendo. É importante que as indústrias passem a ser referência em determinados tipos de produtos. É o exemplo da metalúrgica Amapá que fornece toda solução de móveis para supermercado. Qualquer tipo de produto para supermercado, seja ele qual for, ela tem ou desenvolve e se tornou referência nesta área de móveis para supermercado. (ENTREVISTADO 32, EMPRESÁRIO).

Outra estratégia que os atores relatam que está sendo feita é o investimento em lojas próprias. Desta forma, a empresa deixa de ser um fornecedor de produtos para revenda, passando a atender também ao consumidor final. Com isso, ela aumenta sua margem lucro e trabalha sua marca. Segundo os atores, isto é uma tendência da indústria de Cláudio que está se preparando para fazer isto com eficiência.

Estratégias de vendas - Os empresários usam como canal de vendas vendedores próprios e representantes. Poucas empresas têm lojas próprias, exceto as indústrias de móveis. As empresas investem de forma frequente na prospecção de novos clientes, porém o investimento em publicidade é pequeno, limitando-se às maiores empresas e indústrias de móveis.

Perfil dos clientes - O público consumidor dos produtos é caracterizado por indústrias dos mais diferentes segmentos e lojistas. A venda direta ao consumidor final é baixa. Existem empresas compradoras que atuam no segmento automotivo e

de mecânica pesada, mas os principais compradores são de empresas que comercializam produtos para uso domésticos.

Tecnologia - Quanto à tecnologia adotada no APL, é necessário separar a abordagem do tema em níveis de empresas: a maioria das empresas, principalmente as pequenas, não faz uso de tecnologias em seus processos produtivos ou administrativos. Outro grupo de empresas, compostas por médias empresas, faz um bom uso da tecnologia em seus processos produtivos e administrativos, porém são investimentos altos que, às vezes, inviabilizam sua adoção. Outro grupo menor de empresas, compostas por grandes empresas, faz uso da alta tecnologia. São empresas que acompanham a evolução tecnológica, investem fortemente nesta área e possuem alto padrão de qualidade. Contudo, por mais tecnologia envolvida, a intervenção humana será sempre necessária, uma vez que a indústria de fundição demanda atividades manuais.

Existem empresas de pequeno porte com alto índice de conhecimento técnico atuando no APL. São segmentos, principalmente as de tratamento térmico de peças fundidas, que não exigem tecnologia de máquina e equipamentos, mais exigem elevado conhecimento da tecnologia de processos, principalmente relacionadas à química e à física dos materiais em processos produtivos e análises laboratoriais.

Produção – A produção do APL teve como referência algumas empresas precursoras na fabricação de peças fundidas que atuavam na região. Delas surgiram várias empresas com os mais diversos tipos de produtos fundidos artesanalmente em ferro e em alumínio. O *mix* de produtos hoje é muito grande. Os produtos iniciais foram as caixas de padrão Cemig, chapas de fogão, grades para muros e tampões de águas pluviais, depois vieram as diversificações que não são possíveis de serem listadas aqui.

Na sequência, vieram as metalúrgicas que não fundem as peças, mas compram as chapas e os perfis e as transformam, também, em uma diversidade enorme de produtos. A primeira metalúrgica surgiu há 41 anos e fabricava caixa de padrão Eletropaulo. A empresa ainda fabrica este produto, tendo, contudo, aumentado seu *mix*, como as caixas de padrão dos bombeiros, comuns em prédios.

Com o tempo surgiram as fundições de alumínio, a princípio utilizando os mesmos moldes das peças fundidas em ferro. Depois, elas foram diversificando seus produtos de acordo com a demanda de mercado.

Muitas fábricas de móveis apareceram. O perfil dos móveis fabricados no APL não é com predominância em madeira, como acontece com o APL de Carmo de Cajuru. Os móveis do APL possuem um design inspirado em produtos europeus, que mesclam materiais como alumínio, madeira, ferro, aço inox, tecido, fibras sintéticas, peças fundidas e outros tipos de materiais. É uma indústria que não é exclusivamente composta por fundições ou metalúrgicas, mas que utiliza materiais fornecidos por outros tipos de indústrias. Algumas possuem o setor de fundição, que produzindo peças e componentes de seus produtos.

Hoje, pode-se dizer que a cidade de Cláudio não se caracteriza exclusivamente pela indústria de fundição. É uma cidade com forte atuação de metalúrgicas, fortalecendo-se como polo de metalurgia. Segundo o dicionário Michaelis (1996), o termo “metalurgia” é conceituado como sendo um ramo da engenharia que estuda a origem e os processos para a produção de metais e suas ligas, bem como seu emprego adequado; define, também, como sendo o estudo das reações químicas que atuam no processo de produção de metais; e, também, como um conjunto de empresas que transforma metais em objetos.

Com a demanda por peças fundidas feitas pelas indústrias automobilísticas, um novo segmento surgiu no APL. Contudo, este segmento requer o preenchimento de pré-requisitos exigidos pelas montadoras. Isto promove mudança de estratégia e alto investimento. A característica do APL não é esta, uma vez que a essência artesanal prevalece. Porém, algumas empresas optaram por entrar neste segmento e hoje são bem-sucedidas.

Ao longo do tempo, o perfil das empresas e dos produtos do APL vem mudando, adequando-se ao que o mercado demanda, todavia a característica artesanal ainda prevalece.

Os produtos fundidos em ferro, aço ou alumínio necessitam de conhecimento técnico em química, pois o produto final é resultado de reações químicas que acontecem no momento da fusão. A qualidade final do produto depende de diversos procedimentos que demandam conhecimento e sua aplicação. O Senai é um dos disseminadores deste conhecimento dando suporte às empresas neste manejo. Os operários absorveram estes conhecimentos de diversas formas e dominam a técnica.

Alguns produtos requerem testes laboratoriais sofisticados para garantir que o produto fabricado está em condições de ser utilizado para determinado fim, como

por exemplo, um tambor de freios. Os testes são feitos no próprio APL pelo Senai que possui um centro tecnológico responsável por fazer as análises.

A matéria-prima básica utilizada na elaboração dos produtos é o ferro gusa, os lingotes de alumínio e os diversos tipos de sucata de ferro e alumínio, além de diversos componentes como silício e magnésio, entre outros. A quantidade e os tipos de materiais a serem utilizados dependerão diretamente do tipo de produto que será fabricado e sua respectiva estrutura física e quem especifica isso é o cliente, ou seja, é o mercado consumidor.

A qualidade dos produtos é reconhecida pelos atores. É um APL antigo no qual aprenderam a fazer um bom produto. Os atores relatam que o mercado elimina produtos de má qualidade, por isso primam pela qualidade e eficiência produtiva. Está acontecendo uma crescente demanda por produtos não artesanais no APL, desta forma os produtos precisam ser fabricados dentro das especificações técnicas exigidas. Com isso, há um aumento dos ensaios laboratoriais e dos testes finais. A técnica de produção é refinada constantemente. Algumas empresas precisam ter seus produtos certificados ou homologados para venda, por isso precisam investir em qualidade. Algumas empresas possuem certificações de qualidade como a ABNT NBR ISO 9001, para que consigam vender para determinados clientes.

Mão de obra - A mão de obra em geral é qualificada, pois, conforme relato dos atores, o trabalho com fundição é tradição na cidade, ou seja, a mão de obra já está acostumada e preparada com o segmento. A rotatividade de funcionários nas empresas é baixa. Os atores relatam que sempre houve déficit de mão de obra no APL, exceto em períodos de crise. A população flutuante da cidade é alta devido ao fato de as empresas terem que buscar trabalhadores em cidades vizinhas para atenderem a demanda de mão de obra. Relatam, ainda, que as condições de trabalho de algumas empresas não são boas, principalmente nas pequenas empresas, porque elas não investem na gestão de pessoas.

Principais problemas - Ao analisar os códigos que formaram o tema "problemas que o APL enfrenta", deparou-se com uma série de dificuldades que serão apresentados a seguir.

Uma das dificuldades relatadas pelos atores é a incidência de *alta carga tributária* imposta às empresas. Segundo os atores, isto dificulta o crescimento do setor, acabando por incentivar a informalidade.

Outro problema relatado é a *concorrência com os produtos chineses*. Os empresários relatam que a China tem fornecido produtos com qualidade e preços com os quais não se consegue competir. Isto tem inviabilizado a abertura de novas empresas no APL. A *concorrência interna* também é grande, mas se diferencia da concorrência chinesa, pois as empresas brasileiras sofrem dos mesmos tipos de problemas, desta forma a competição é equilibrada. Neste caso, vence quem for mais eficiente. De qualquer forma, não deixa de ser um grande problema, pois há muitas empresas no Brasil que atuam informalmente com estruturas precárias, portanto com custo menor, concorrendo com empresas formalizadas.

Outro problema citado é o *acesso à tecnologia*. As taxas de financiamento são altas e inviabiliza a aquisição de novas tecnologias que poderiam ajudar a empresa a ser mais competitiva. Embora o perfil do APL seja a de produção artesanal, algumas intervenções tecnológicas são possíveis como detectado em observação local.

Os atores relatam que as exigências para adequações legais em termos trabalhistas, meio ambiente e segurança são necessárias, mas alegam que os custos envolvidos são muito altos e nem sempre as empresas têm condições de se adequar as exigências. As médias e grandes empresas dizem que os órgãos fiscalizadores as têm como foco de investigação. Os atores relatam que estes órgãos sabem que este tipo de empresa faz as adequações necessárias, enquanto as outras não as fazem, não pagam as multas, fecham a empresa e abrem outra “limpa” ou vão para a informalidade. Os atores afirmam que as adequações são necessárias, mas é preciso bom senso por parte dos órgãos fiscalizadores.

Meio ambiente - Um tema que os atores destacam em vários momentos de suas falas são as ações referentes ao meio ambiente. A indústria de fundição trabalha com materiais extraídos da natureza, portanto a preocupação com a sua preservação é constante. O setor não executa a extração dos minérios diretamente da natureza, pois a matéria-prima vinda de diversas regiões já chega pronta para uso, porém os empresários se preocupam em fazer com que seus processos de fabricação não tragam impactos negativos ao meio ambiente.

A siderurgia extrai o ferro de minérios como a hematita e o itabirito, esse já beneficiado, na maior parte das vezes através de um "Alto-forno", produzindo o gusa. Esse e/ou a sucata de ferro podem ser destinados às fundições (já a indústria do alumínio, parte do minério chamado bauxita). Apesar de ser um fonte importante

de material para as fundições do APL, esse não conta com nenhuma fábrica de gusa, usualmente conhecida como "Guseira".

Por outro lado, o setor dá sua contribuição para o meio ambiente ao reciclar sucatas de ferro, alumínio e carbono¹⁰ em outros produtos. Se não fossem derretidos e transformados, eles estariam depositados na natureza, degradando-a.

Dimensão afetiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 5 categorias temáticas correspondentes à dimensão afetiva foram identificadas, a saber: 1) sentimento de pertença; 2) satisfação em atuar no APL; 3) afetividade; 4) assistencialismo; e 5) solidariedade. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Sentimento de pertença – O sentimento de pertença ao APL fica claro no relato do entrevistado 31 – empresário – cuja fala é compartilhada pelos demais atores, quando diz que “Tentei atuar na área de minha formação acadêmica, aqui e em outras cidades, mas não consegui. Gosto mesmo é deste segmento, não dá para sair dele” e do entrevistado 33, empresário, “me orgulho muito de atuar aqui no polo, não tenho pretensão e nem tenho vontade sair daqui”.

Satisfação em atuar no APL - Os atores se mostram satisfeitos em atuar no setor, em fazer o que gostam, como relatam dois atores:

Dá uma sensação de realização a me ver como empresário, e perceber a quantidade de gente que já influenciei, a quantidade de vida que eu já ajudei a mudar. Às vezes, aconteceu por uma decisão minha de indicar um caminho, de ajudar as pessoas a serem alguém, e ver as pessoas seguindo algum caminho que indiretamente eu apontei e estão sendo felizes. É maravilhoso, não há dinheiro que pague isso. (ENTREVISTADO 32, EMPRESÁRIO).

Eu estou muito satisfeito atuando do polo. Muito satisfeito, é muito pouco para expressar o que sinto. Estou fazendo o que gosto. Sempre busquei paz e tranquilidade e encontro aqui. Abandonei uma carreira promissora em multinacionais para ter qualidade de vida. Achei aqui. Fico feliz de estar no meio desse povo simples, trabalhador e empreendedor. Aprendo muito com eles. Eu poderia ter muita coisa, viajando o mundo como executivo de multinacional, mas não teria qualidade de vida, não estaria atuando no que gosto e no local que gosto (ENTREVISTADO 34, EMPRESÁRIO).

Afetividade - Em vários momentos, os atores demonstram forte sentimento de afetividade pelo setor e pelo APL. Relatam que se sentem felizes em ver o crescimento do APL, em ver tantas empresas nascendo, crescendo e se

¹⁰ Resto de eletrodos das siderúrgicas

desenvolvendo. Outros dizem ter um sentimento de realização pessoal e profissional, pois a própria dinâmica das empresas do setor os fascina. Outros não se referem ao setor diretamente, mas à cidade como relata o entrevistado 33 – empresário –, “eu tenho muito orgulho de ser um cidadão claudiense, pelo perfil do povo da cidade, por ser um povo hospitaleiro, um povo carismático, um povo simples, um povo alegre”.

Outro entrevistado reflete bem o orgulho que tem em estar dando sequência a um negócio que nasceu do seu avô:

É prazeroso trabalhar no setor. É difícil encontrar palavras para explicar. É um sentimento forte. Tenho raízes aqui. Estou na terceira geração e tem orgulho de continuar mantendo o negócio que meu avô começou. Tenho muito prazer, muito orgulho em ter conseguido mecanizar e automatizar a fábrica é muito bom mesmo e sinto isto também nos meus colaboradores (ENTREVISTADO 39, EMPRESÁRIO).

Solidariedade - Os empresários se mostram abertos à ajuda mútua. Percebem a importância da solidariedade para além da atividade empresariais, mas principalmente pelo sentimento humanitário de sensibilidade com as dificuldades do outro. Sempre que são acionados, eles exercem a prática de ações solidárias pontuais, ou seja, sempre que alguém está com dificuldade para resolver um problema, os demais agentes ajudam. Um ator dá um exemplo quando diz que “se empresário precisar produzir, por exemplo, 10 peças e a sua empresa não tem condições de produzir, ele vai lá na outra empresa, esta outra empresa produz para ele e entrega o produto pronto” (ENTREVISTADO 29, EMPRESÁRIO).

Assistencialismo - A prática de solidariedade entre os empresários se estende para a sociedade na forma de obras assistenciais. Os atores relatam que as empresas ajudam 100% as instituições filantrópicas do APL e das cidades vizinhas, como relata um ator: “Nós ajudamos 100% das instituições filantrópicas da cidade. Temos uma verba anual destinada a colaboração com asilos, creches, Apaes, clubes de assistência, dependentes químicos, hospital do câncer, igrejas etc.” (ENTREVISTADO 31, EMPRESÁRIO).

O gestor do Senai diz que a instituição, de certa forma, atua como agente social. A instituição não se preocupa só em formar menores, no caso da formação do menor aprendiz, mas se preocupa com o comportamento do menor na sociedade e na família. Por isso, procuram acompanhar o menor em suas ações fora da instituição.

Dimensão conativa

A dimensão conativa refere-se às ações que os atores fazem ou fizeram em prol do APL. Após aplicada a metodologia da análise temática, 7 categorias temáticas correspondentes à dimensão conativa foram identificadas, a saber: 1) disposição em atuar no APL; 2) cooperativismo; 3) associativismo; 4) ações sindicais; 5) ações em prol do APL; 6) instituições de apoio; e 7) apoio político. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Disposição para atuar no APL - Os atores manifestam a disposição para atuar no APL. Ela é caracterizada, principalmente, pelo sentimento de prazer em fazer o que gosta em uma região na qual a rede de relacionamentos, o clima e as condições de apoio são fortes, como relata um ator: “se fosse para 'mim' escolher o lugar do mundo para viver e trabalhar o resto da minha vida seria aqui, acho que vai ser assim” (ENTREVISTADO 29, EMPRESÁRIO).

Cooperativismo - A cultura cooperativista no APL é forte. Os atores relatam que o fato de a cidade ser acolhedora, onde as pessoas se conhecem e se preocupam umas com as outras, pode ter facilitado este tipo de comportamento. Os atores relatam que a cooperação é uma prática natural no APL.

Relatam que é normal ter certa desconfiança, principalmente, de novos entrantes no setor. Porém, o risco é mínimo. As pessoas se conhecem, portanto sabem quem é quem, e as pessoas que não são éticas são excluídas da rede de colaboração, uma vez que não recebem apoio.

Os atores relatam que o cooperativismo pode ser ainda melhor como, por exemplo, na elaboração de estratégias para vencer a concorrência. Poderiam ser mais eficientes se tivessem um sistema de comunicação melhor. Relatam que empresas com ações inadequadas atuam no APL, mas até que a informação circule a empresa já causou muito prejuízo. Não há cooperação na área comercial, mas é compreensível, pois mesmo cooperativos são concorrentes. Há grupos de empresários que possuem uma maior afinidade entre eles, por conseguinte nestes grupos o nível de cooperação é mais intenso. No passado, os atores lembram que as ações cooperativistas eram mais frequentes.

Relatam, ainda, que a política de preços é um grande problema e motivo de atrito entre as empresas. Não existe uma política de preços no APL e isto é

prejudicial para o APL, pois muitas empresas passam por dificuldades ao serem obrigadas a praticar preços incompatíveis, simplesmente para manter o giro de capital, uma vez que existem empresas que praticam preços muito baixos. A cooperação neste ponto poderia ajudar.

Os atores relatam uma série de ações cooperativistas, como: compartilhamento de licitações, novas tecnologias, novas máquinas, compartilhamento de experiências, troca de informações, apoio técnico, empréstimo de matéria-prima, empréstimo de máquinas, treinamento, missões comerciais, treinamentos conjuntos, apoio a novos entrantes etc.

Uma ação cooperativista marcante foi a fundação de uma cooperativa de crédito, a Sicoob Coopermec que hoje conta com três agências bancárias. O intuito foi de facilitar a busca de recursos financeiros, menores taxas de juros e com isso contribuir para com o crescimento do APL. Foi um sonho do empresariado que virou realidade, como relata um ator:

Da Asimec nasce um sonho: o de montar um banco. Os bancos comerciais estavam virando as costas pra gente. Juntamos um monte de homem e criamos uma cooperativa de crédito. Todos tinham interesse particular, mas resultado é coletivo. E aquele sonho foi criando no corpo, vai criando magnitude e dessa cooperativa nasce um banco. E o objetivo de ser uma cooperativa com objetivo específico, de atender especificamente o empresariado do setor de metalurgia, passa a ser uma instituição financeira de livre admissão, beneficiando muito mais pessoas e empresas. Isto é fascinante demais (ENTREVISTADO 32, EMPRESÁRIO).

Outra ação cooperativista que aconteceu foi a criação da Cooperativa de Compras das Indústrias Metalúrgicas de Cláudio (Cocimec). A cooperativa atua desde 1999 na compra e venda de matéria-prima, insumos, abrasivos, material de segurança, embalagem, ferragens e artigos diversos para fundição. Ela busca fazer compras para abastecer as indústrias cooperadas, com isto consegue melhor preço, pois compra em grande quantidade, gerando benefício para o cooperado. Porém, há dificuldades para se manter.

A ação cooperativista é uma ação natural do empresariado do APL, como relata um ator:

Isto é cultural aqui, desde criança o menino vai brincar de carrinho e já fala com seu amiguinho: você quer ser meu sócio colega? Cooperar é operar com. Ou seja, operar com alguém. Na hora de lidar com clientes, de brigar pelo cliente, a gente briga, mas aqui dentro não, dizemos vamos se juntar e vamos ser fortes. O cooperativismo nasceu no polo sem as pessoas saberem que estavam fazendo o cooperativismo. Quando a Asimec foi criada ela foi montada com esse objetivo: de proteger a indústria de Cláudio, e está aí o sucesso que a Asimec está tendo. A Asimec nasceu

com o objetivo de proteger a indústria de Cláudio e está aí, até hoje fazendo um ótimo trabalho. Tudo que está aí hoje é fruto desse pensamento cooperativista que é natural do empresário de Cláudio (ENTREVISTADO 32, EMPRESÁRIO).

Associativismo - A cultura cooperativista, como dito, é forte e acontece naturalmente no APL. Porém, a principal referência e articuladora das ações cooperativistas no APL é a Associação das Indústrias Metalúrgicas de Cláudio (Asimec). O associativismo viabiliza as ações cooperativas. Criada em 1985, a associação tem como objetivos fomentar a capacitação, ajudar a desenvolver, proteger o APL e organizar a classe industrial. Os atores relatam que as decisões sempre são tomadas em conjunto sob a coordenação da Asimec.

Ações em prol do APL - A cultura cooperativista trouxe uma série de ações em prol do APL, tanto para as empresas como para as pessoas que atuam direta ou indiretamente no APL. A associação beneficia cerca com 12 mil pessoas ligadas às empresas associadas, um número significativo considerando que a cidade tem 28 mil habitantes. Segue a relação de ações coordenadas pela Asimec:

- Instalação do Senai no APL – até então, as empresas recebiam apoio do Senai de Itaúna, que é uma das referências da América Latina no segmento de fundição. Com a ida de uma unidade móvel do Senai de Itaúna para o APL de Cláudio os empresários passaram a ter acesso direto a capacitações específicas para o setor e, principalmente, passaram a ter um centro de tecnológico em fundição que, entre outras funções, poderia fazer a análise dos produtos fabricados no APL. No início, o Senai de Itaúna, com o apoio do Sindicato das Indústrias de Fundição (Sifund), enviou a unidade móvel ao APL. Em seis meses, ela se tornou autossustentada, depois funcionou por seis anos dentro da sede da Asimec, e hoje tem sua própria estrutura.

- Instalação de uma central de atendimento médico, odontológico e de fisioterapia para todos os funcionários e seus dependentes ao preço de R\$ 1,00 pago pelo funcionário com desconto em folha de pagamento. São cerca de 2.800 atendimentos mensais, colaborando, também, para diminuir o fluxo de atendimento na rede municipal de saúde;

- Criação do Banco Sicoob Coopermec, hoje a segunda maior cooperativa de crédito do estado;

- Criação da Cooperativa de Compra (Coosimec);

- Descarte de areia usada e contaminada - resíduo produzido pelas fundições
- em parceria com uma instituição da cidade de Itaúna;
 - Descarte da escória, também resíduo produzido pelas fundições, em parceria com a prefeitura municipal;
 - Salão de festas, disponível aos associados com valor subsidiado;
 - Viabilização de missões em feiras especializadas e eventos correlatos;
 - Implantação do projeto APL de fundição – projeto feito com parceria com a Fiemg e Sebrae que visa capacitar e organizar o APL;
 - Investimento em treinamentos diversos como os de design de móveis e utensílios, SebraeTec, entre outros.
 - Implantação do consórcio de exportação;
 - Implantação de duas balanças de pesagem de mercadorias. Os atores relatam que “nós tínhamos uma dificuldade muito grande quanto ao peso do material comprado. Não tínhamos balança. O material que chegava a gente tinha que engolir eles porque não tinha como checar. Aí implantamos duas balanças” (ENTREVISTADO 28, EMPRESÁRIO).

Instituições de apoio - Os atores destacam o apoio de várias instituições ao APL. Os atores relatam que o apoio é essencial para o desenvolvimento do APL e as empresas estariam passando por grandes dificuldades se não fosse o apoio delas. Citam Fiemg, Senai, Sebrae, Sifund, e a Asimec, além da Cocimec e da Coopermec, que foram frutos das ações do APL, mas são pessoas jurídicas constituídas que reverterem suas ações em prol do APL. Citam a Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), que oferece cursos superiores, que de alguma forma, são benéficos para as empresas.

Os atores afirmam que a Fiemg, Senai, Sebrae e Sifund são grandes parceiros e o sucesso do APL se deve em grande parte a estas instituições. Porém, o Senai está subutilizado quando ao processo de capacitação. O entrevistado 29, empresário, diz que “os empresários daqui lutaram tanto para ter o Senai e não usufruem como poderiam”.

Segundo relato do gestor do Senai, a instituição oferta no APL cursos de aprendizagem industrial, que são gratuitos e variam de 714 a 1.100 horas. Os cursos oferecidos são de manutenção mecânica industrial, eletromecânica, eletricidade industrial, eletricidade predial, processos administrativos, ajustagem mecânica, modelagem em fundição, processos logísticos e controle de qualidade industrial.

Outro serviço que o Senai oferece é o de formação de menores aprendizes. O gestor do Senai no APL relata que de acordo com Código Brasileiro de Ocupações (CBO), as empresas são obrigadas a contratar menores aprendizes. A empresa vai até o Senai e contrata o aluno da seguinte forma: com prática, o aluno estuda meio horário e trabalha meio horário na empresa recebendo um salário mínimo; ou sem prática, o aluno estuda meio período, vai para casa e recebe meio salário mínimo. Neste caso, a empresa cumpre a quota exigida pelo Ministério do Trabalho, mas não tem a mão de obra. A quota pode variar de 2 a 5% do quadro de funcionários dependendo do CBO.

Outros cursos que a instituição oferece são os cursos de qualificação profissional, com no mínimo 165 horas. No caso do Senai de Cláudio, os cursos são padronizados até 420 horas, duram de 2 a 6 meses e são direcionados a pessoas que já trabalham na área, mas que não têm certificação, bem como para às pessoas que querem se qualificar. É oferecido também o ensino técnico para pessoas que já se formaram no ensino médio ou estão cursando e queiram se habilitar. Para estes são oferecidos os seguintes cursos: administração, mecânica, eletromecânica, eletrotécnica, design de móveis; aperfeiçoamento que tem como pré-requisito estar trabalhando na área. Fora isso, há iniciação profissional direcionada àqueles que não têm conhecimento nenhum e oferecido cursos que o gestor chama de competências transversais que o aluno pode fazer a distância como: empreendedorismo, desenho arquitetônico e eficiência energética.

Apoio político - Os atores relatam que o apoio político estadual e federal é fraco. A prefeitura, às vezes, precisa atuar em áreas que é responsabilidade estadual ou federal. Os prefeitos tentam ajudar no que é possível, mas os recursos municipais não são suficientes, pois a população flutuante é grande e os recursos tornam-se insuficientes. É o que relata um ator:

O apoio político é fraco. Se não é uma união do próprio empresariado seria difícil conseguir se desenvolver na cidade. As verbas federais e estaduais são muito poucas e não atende a necessidade da cidade, acaba que a prefeitura tem que atuar em áreas que seria de responsabilidade do estado ou do Governo Federal (ENTREVISTADO 31, EMPRESÁRIO).

Outro entrevistado 36, empresário, relata que “O governo acaba atrapalhando. Quanto menos a política se envolver nas indústrias e no comércio, melhor”. E segundo outro ator: “Não espero nada do governo, não espero nada dos

políticos, tenho que caminhar com minhas próprias pernas” (ENTREVISTADO 39, EMPRESÁRIO).

4.2.4 Identidade regional do Arranjo Produtivo de Fogos de Artíficos

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro e dezembro de 2016 com 10 atores. Após aplicação dos procedimentos indicados pelo método da Análise Temática, 27 categorias temáticas foram identificadas e alocadas as suas respectivas dimensões. A dimensão cognitiva apresentou 17 temas, a dimensão afetiva, 4 temas, e a dimensão conativa apresentou 6 temas.

Dimensão cognitiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 17 categorias temáticas correspondentes à dimensão cognitiva foram identificadas, a saber: 1) características do APL; 2) reconhecimento do APL; 3) imagem; 4) tradição; 5) perfil dos empresários; 6) capacitação; 7) gestão das empresas; 8) estratégias de negócio; 9) estratégias de marketing; 10) perfil dos clientes; 11) estratégias de vendas; 12) tecnologia; 13) perfil dos produtos; 14) risco físico do trabalhador; 15) mão de obra; 16) principais problemas; e 17) meio ambiente. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Características do APL - Os códigos do tema mostram que as empresas são obrigadas a cumprir uma série de pré-requisitos estruturais e legais antes de terem a autorização de funcionamento expedida pelos órgãos fiscalizadores, além de passarem por um rigoroso processo de avaliação feito pelo Exército brasileiro.

Não existem fábricas instaladas no perímetro urbano de Santo Antônio do Monte. Todas as indústrias ficam na zona rural dos municípios que compõem o APL. A prefeitura e o corpo de bombeiros não aprovam fábricas dentro da cidade devido ao alto risco de explosão.

Os atores relatam que a maioria das empresas começou suas atividades de maneira informal. As fábricas informais são conhecidas por "trambique", ou seja, pequenas empresas não formalizadas juridicamente, sem funcionários contratados formalmente e com estrutura precária. Normalmente, elas se desenvolvem e, com o tempo, formalizam-se.

Reconhecimento do APL - Os atores relatam que reconhecem o APL como o maior polo de pirotecnia do Brasil e o segundo maior produtor de fogos de artifício do mundo. Sabem que a China é o maior produtor mundial.

Perfil dos empresários - Quanto ao perfil dos empresários que atuam no APL, os atores relatam que são empresários que aprenderam o ofício de fabricar fogos de artifício na prática do dia a dia. Em geral, os empresários não possuem formação acadêmica e a gestão da empresa é feita de forma empírica.

Vem ocorrendo a entrada de novos empresários na administração das empresas. Eles são jovens e representam uma segunda ou terceira geração dos fundadores. Os novos gestores têm um perfil diferente, pois são mais abertos e acompanham a evolução tecnológica. Alguns tiveram formação acadêmica e têm visão de gestão. Porém, é uma geração que ainda não teve tempo para apresentar resultados.

Tradição - Segundo os atores, o ofício é uma tradição na cidade, uma experiência que é passada de pai para filho, conforme relata um dos atores:

O pessoal da cidade já conhece o produto, sabe como fazer, ele foi criado com aquilo ali, o pai vai explicando para o filho. Pintou uma dúvida, o filho pergunta para o pai, mãe, para o tio, algum conhecido. Fazer fogos de artifício já tá impregnado na pessoa desde criança, no pessoal que é daqui (ENTREVISTADO 42, GESTOR).

Gestão das empresas - O perfil da indústria é baseado na gestão familiar, sem profissionalismo. Segundo os atores, não há planejamento, não há pós-venda, precificação ou controle de custos. Ferramentas de gestão de negócio são desconhecidas pela maioria dos empresários. A produção é o principal foco de atenção do empresário, porém não há gestão da produção, contudo os empresários executam com eficiência o controle de qualidade, a segurança e o desenvolvimento de novos produtos. O que se procura garantir é a qualidade da segurança para o trabalhador e, conseqüentemente, da empresa, conforme relato de dois atores:

As indústrias se acomodaram nesta linha do tempo. As fábricas não têm uma estrutura gerencial profissionalizada. Elas não têm um pessoal de vendas, um cara de vendas, uma pessoa de mercado, não fazem *benchmarking*. Falta um planejamento estratégico para o setor, falta um órgão maior que pegue o setor pelo braço, pela mão e diz: vamos lá, vão mudar isso aqui (ENTREVISTADO 43, PRESTADOR DE SERVIÇO).

As empresas sempre ficaram numa gestão familiar, não tem nada aplicado na parte de gestão administrativa, gestão da produção, no gasto. A gente tenta melhorar algum processo, mas o pessoal é um pouco cabeça dura, fica difícil. Os encarregados de produção são pessoas que aprenderam na prática, sabem muito bem fazer o produto, mas não se preocupam como a

gestão da produção, nem no manejo das pessoas. Eles não se preocupam muito em melhorar os processos (ENTREVISTADO 46, TÉCNICO).

Qualificação - Os atores relatam que os técnicos e os engenheiros possuem qualificação e buscam se aperfeiçoar constantemente. A evolução e o aperfeiçoamento no desenvolvimento dos produtos e a qualidade acontecem internamente nas empresas. Às vezes, buscam apoio no Senai, Fiemg, Sebrae ou com pessoas de referência no setor.

Os funcionários não são motivados a se capacitar, como relata um ator:

Não se criou a mentalidade de capacitação. A formação no polo é feita na prática do dia a dia. O Senai já tentou fazer cursos de capacitação, mas adesão é pouca. O funcionário também não tem motivação e incentivo de buscar capacitação. Ele não vê sentido em se capacitar e não conseguir uma revolução dentro da empresa, o esforço é grande, tem que trabalhar durante o dia em um trabalho pesado e estudar à noite, como ele vê que não vai ter retorno e que domina aquilo que faz, não vê necessidade em estudar (ENTREVISTADO 41, TÉCNICO).

Estratégias de negócio - Não existem estratégias de negócio no APL. Os atores relatam que o APL e nem mesmo os empresários possuem estratégias de negócio. Como relata um ator: “a coisa aqui é mais empírica mesmo, é mais na tentativa e erro, não tem estratégia pra firma, acredito que cada um tem a sua estratégia, mas de forma formalizada com certeza não existe, vão tocando o barco” (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO).

Estratégias de marketing - Os atores relatam que alguns empresários percebem a necessidade de investir em estratégias de marketing para o APL, mas devido à inviabilidade financeira e a falta de união entre as empresas, ações não são viabilizadas, conforme relata um ator:

O polo tem condições de investir e o custo não seria alto se elas se unissem e falassem: vamos contratar uma agência para cuidar da imagem do polo, para traçar estratégias junto com a gente. Mas não existe cooperação, elas enxergam que isto vai contribuir para que o outro cresça, não conseguem ver que é para o setor e não para uma marca específica (ENTREVISTADO 43, PRESTADOR DE SERVIÇO).

As empresas investem de forma constante no design das embalagens dos produtos. Os atores relatam que o produto em si não fica exposto nos pontos de venda nas prateleiras por serem explosivos. O que fica visível é a caixa vazia, daí o investimento em design para chamar a atenção do comprador.

Perfil dos clientes - Os clientes que compram os produtos fabricados no APL são atacadistas, lojistas que vendem para o consumidor final e instituições que promovem eventos festivos. As vendas são realizadas através de vendedores

internos, externos e representantes comerciais. Outro canal de venda são as empresas especializadas na compra dos produtos para revenda.

As vendas são sazonais, sendo que as épocas de maior consumo são eleições, copa do mundo, festas juninas, dia de Nossa Senhora Aparecida e, principalmente, no final do ano. Nas demais épocas, o volume das vendas é pequeno, eventualmente acontecem vendas maiores em época de decisões de campeonato de futebol ou grandes clássicos do futebol brasileiro, mas são vendas que não cobrem os custos de produção.

O APL abastece todas as regiões do Brasil e alguns países da América Latina. Os atores relatam que já tentaram, por diversas vezes, fazer a queima de fogos do *réveillon* do Rio de Janeiro e relatam que “o polo tem qualidade, e todas as condições técnicas para fazer a queima, mas por questões políticas não conseguem” (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

Os atores relatam que existem duas estratégias comerciais aplicadas pelas empresas, a saber: algumas focam na qualidade do produto e outras focam no preço. Lembram que, independentemente da estratégia, todas as empresas precisam seguir normas de produção que garantem a qualidade do produto, pelo menos no quesito segurança.

Tecnologia - Existe a necessidade de melhorar a tecnologia utilizada nos processos produtivos. A utilização de máquinas em locais de manipulação de pólvora é um entrave para a adoção de tecnologias de automatização de processos. Nos setores onde há presença de pólvora, não é possível ter nenhum tipo de máquina ou equipamento que possa gerar ignição. Nestes setores, por exemplo, a luz é natural, portanto não existe nenhum tipo de lâmpada.

Porém, existe a possibilidade de automatização de algumas atividades, como o setor de cartonagem, setor no qual se fabrica os tubos onde os explosivos são colocados. O setor não tem contato com a pólvora, portanto pode ser automatizado. Houve algumas tentativas de desenvolvimento de maquinários, mas não obtiveram êxito. Os empresários fizeram o investimento, mas os equipamentos não funcionaram a contento. As empresas têm certo receio de investir em tecnologia em função de experiências sem sucesso feitas no passado.

O baixo retorno financeiro do segmento que o setor vem tendo nos últimos anos inviabiliza o investimento em novos equipamentos. Os empresários buscam investir somente onde é extremamente necessário ou quando são obrigados. É o

que está acontecendo neste momento, pois as empresas estão tendo que se adaptar para cumprir as exigências da NR-12, que estabelece normas de segurança no uso de máquinas e equipamentos.

A aplicação de tecnologias em máquinas e equipamentos é bem tímida, porém existe um alto índice de aplicação tecnológica no processo de desenvolvimento de produtos e nas técnicas de segurança. Os empresários do APL dominam os processos e os executa com muita eficiência.

Os atores relatam que algumas inovações pontuais foram feitas ao longo do tempo, como relata um ator:

Foi desenvolvido aqui no polo uma base feita de papel e cola para substituir uma base que era de madeira que levava prego. Era um produto de difícil produção e transporte, além de muito perigoso se explodisse na hora do uso. Da forma que fizemos não tem perigo se houver uma explosão dentro da própria base da girandola. A girandola é uma base de papel onde vai ser fixado um punhado de canudos que, ao se colocar fogo no estopim acontece uma explosão em cadeia. A mais comum é uma girandola de 468 tiros, mas existem girandas de 1.080 e 3.600 tiros. A vantagem foi diminuir o risco, pois não tem prego e nem madeira. Desenvolvemos também uma forma de tirar o foguete da mão e passar para uma base e, assim, evitar acidentes com a mão. Esta base é feita com a própria caixa que é vendida como embalagem do foguete. Ela se transforma em base para acoplar os tubos na hora da explosão. Não há um custo nenhum a mais. Outra coisa que foi feita, foi a padronização dos tamanhos dos foguetes. Isto facilitou toda a cadeia produtiva. Sempre que a gente pode a gente desenvolve alguma coisa para ajudar na cadeia produtiva. (ENTREVISTADO 45, EMPRESÁRIO).

Produção - Ao analisar os códigos que resultaram no tema relativo à produção, verificaram-se algumas características interessantes referentes aos produtos fabricados. Elas serão descritas a seguir.

Os atores relatam que existem alguns tipos de fogos de artifício: há os que fazem um barulho de estampido – tiro –, os que produzem efeitos coloridos no céu, e as miudezas – estalos, traques e bombinhas. Relatam que o brasileiro gosta, em geral, do estampido. Já nos EUA, os americanos gostam dos efeitos coloridos. Porém, é característica do Brasil a mistura de estampido com cores, dependendo do tipo de evento. Para uso doméstico, normalmente são vendidos fogos de estampido e miudezas.

O Brasil não dominava a técnica de fabricação de fogos que dão efeitos coloridos. Foi com a vinda de um químico alemão para o APL, que as empresas passaram a absorver este conhecimento. Na década de 1970, a diversidade de produtos era pequena com 5 ou 10 tipos de foguetes. Com a entrada de produtos

chineses, o APL passou a ter acesso ao que se fabricava fora do país. Viram como funcionava o produto importado e passaram a desenvolver produtos semelhantes. Hoje, são mais de trezentos itens diferentes fabricados no APL.

Os atores relatam que existem normas regulamentadoras que devem ser seguidas para o desenvolvimento de novos produtos, conforme relato um ator:

Quando é preciso desenvolver um produto novo faço o seguinte: eu elaboro um projeto e envio para o Exército solicitando autorização para a construção de protótipo. Eles analisam minha solicitação, veem se eu tenho condições de fabricar aquele protótipo, me autorizam ou fazem recomendações de ajustes no projeto. Após a autorização, eu fabrico o protótipo, entro com a documentação para fazer a avaliação técnica junto ao Centro Técnico de Pirotecnica do Senai. Se ele for aprovado, eu pego esse laudo de aprovação do Exército e faço um apostilamento, que é para que eu coloque mais produtos no portfólio, e mando essa documentação toda para o Exército solicitando provação. Explico como vai ser feito, o que gasta, ou seja, tudo o que envolve a fabricação do produto. O Exército avalia e manda um fiscal militar na fábrica para fazer uma análise local. Se a empresa estiver em condições de fabricar, o fiscal do Exército emite relatório de autorização dando um parecer favorável, mediante as condições que a empresa tem (ENTREVISTADO 46, TÉCNICO).

Os vários tipos de fogos podem ser produzidos juntos, separados ou misturados na mesma linha de produção. É possível ter uma combinação de cores, apitos e estouros, ou mesmo produzir cada efeito em separado. Os atores relatam que, normalmente o mercado pede a combinação de efeitos, todavia depende muito do objetivo para o qual o produto será usado. Se for para ser utilizado em comícios, os políticos preferem tiro, se for um evento festivo de final de ano o mercado pede mais cores e se for casamento, o casal prefere uma combinação de efeitos.

Um dos atores entrevistados que atua com análise laboratorial, explica como funcionam as reações químicas que dão origem aos fogos:

Os fogos de artifício são frutos de uma série de reações químicas que geram a explosão. Porém, a base da explosão são duas: um componente oxidante e um componente combustível. A mistura os dois gera uma explosão. O oxidante pode ser: um oxidante mais forte, como o clorato ou um oxidante mais fraco como o nitrato. Os combustíveis podem ser: pós metálicos ou compostos orgânicos. Existem, ainda, dois tipos de pólvoras: a pólvora negra e a pólvora branca. O que difere uma da outra são os componentes, porém a base é a mesma: oxidante e combustível. Na pólvora negra encontram-se o nitrato de potássio, o carvão vegetal e o enxofre. Na pólvora branca encontram-se o perclorato de potássio, o alumínio em pó e o enxofre. A pólvora negra pode ser fabricada e comercializada. Já a pólvora branca só pode ser fabricada e consumida pelo próprio fabricante. A pólvora branca é responsável pelo estúpido. Quem fabrica pólvora tem que seguir o que o Exército pede, tem que seguir todos os regulamentos. O Exército controla tudo. Aqui no polo tem fábrica que produz pólvora para abastecer o setor. Dentro da indústria bélica o Exército é o maior produtor. A própria empresa pode produzir a sua própria

pólvora. Tem que seguir as normas, mas ela pode. Algumas empresas daqui fabricam suas próprias pólvoras (ENTREVISTADO 41, TÉCNICO).

Os setores produtivos ficam fisicamente longe um do outro. Isto é necessário para que, caso ocorra uma explosão em um determinado local, não aconteçam explosões em cadeia. Em alguns setores há somente um trabalhador exercendo uma atividade de alto risco. Em outros locais existem dois trabalhadores e em áreas de menor risco trabalham mais operários. Estes operários trabalham em locais pequenos com telhado de cerâmica. A Figura 15 mostra um dos locais de arremate final do processo de fabricação.

Figura 15 – Setores de arremate de fogos de artifício



Fonte: Fogos Ouro (2016)

Em alguns setores produtivos (Figura 16) é preciso que o chão tenha água que chega até o tornozelo do trabalhador que deve usar sempre bota branca. A água é para evitar que a pólvora sofra atrito ao cair ou ser pisada gerando ignição e, conseqüente, explosão.

Figura 16 – Setor de manipulação de fogos de artifício

Fonte: Fogos Ouro (2016)

As fases do processo produtivo são bem organizadas, portanto com um bom fluxo produtivo. Os operários são bastante ágeis ao manusear os materiais e equipamentos. O armazenamento dos produtos com risco de explosão é feito em barricadas (Figura 17): locais de armazenamento abaixo do solo. Elas garantem que, caso haja explosão, o efeito não se espalhe para outros setores.

Figura 17 – Barricada – Armazenamento de fogos de artifício

Fonte: Fogos Ouro (2016)

A atenção dada aos riscos aos quais os funcionários estão expostos é constante e rígida. As empresas investem fortemente em engenharia de segurança para diminuir a margem de acidentes. O risco com explosão é eminente. Técnicos em segurança do trabalho monitoram toda a cadeia de produção e os engenheiros químicos buscam garantir a eficiência técnica. O uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) é obrigatório, uma vez que existem normas rígidas para tudo o que se refere ao processo produtivo. A atenção quanto ao manejo dos produtos é constante, em função disso os setores produtivos são muito bem organizados e sinalizados.

Segurança - O sistema de segurança é o principal foco de atenção de todos os que atuam no segmento. As ações sobre segurança fazem parte da rotina das indústrias, em todo momento este fator é checado. Os investimentos são altos e a fiscalização é rígida e feita por órgãos externos, mas principalmente internos. Existem técnicos de segurança que monitoram todo o trabalho. Há treinamentos de brigada de incêndio e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) está atuante em todas as empresas que estão obrigadas a implantá-la.

O uso de EPIs é obrigatório. Dependendo do setor, usam-se calçado antiestático, roupas 100% algodão, touca balaclava, protetor facial, protetor auricular, óculos de proteção e para quem faz o manejo da pólvora é necessário o uso de um creme específico para a pele.

A fabricação dos fogos é regida pela Norma Regulamentadora 19. O foco principal desta norma é a garantir que o produto seja fabricado com qualidade e com menor risco possível à segurança do trabalhador. A Norma foi elaborada com o apoio das empresas do APL, conforme relata um ator:

Em um trabalho tripartite envolvendo empresas, trabalhadores e órgãos fiscalizadores foi feito uma Norma Regulamentadora – a NR 19 - específica para fogos de artifício. Tudo começou quando, no final do ano 2000, houve um acidente em Copacabana. A partir daí, os fogos passaram a ser queimados em balsas, mas a sociedade, o Inmetro e a guarda civil começaram a cobrar do Exército uma regulamentação para os fogos de artifício. Não existia nenhuma norma específica para este produto. Em 2003, neste trabalho conjunto, o Exército fez a norma. Só que não existia nenhum órgão fiscalizador, além do Exército que avaliasse os fogos. Foi feito um trabalho do sindicato com a Fiemg e construiu-se o Centro Tecnológico de Pirotecnia através no Senai que está instalado aqui no polo (ENTREVISTADO 42, TÉCNICO).

Segundo os atores, a fabricação de fogos de artifício é uma indústria de alto risco econômico e, principalmente, de segurança. Relatam que, quando há algum acidente, mesmo tendo seguido todos os padrões de segurança, dificilmente a empresa consegue continuar suas atividades. As multas aplicadas pelos órgãos fiscalizados e as novas solicitações de ajustes nas instalações passam a inviabilizar o negócio.

Os atores relatam que as empresas de pirotecnia trabalham com explosivos utilizando técnicas de fabricação artesanais e isso torna a rotina do empresário estressante. O empresário tem preocupação constante com o que acontece na empresa, mesmo em horários de descanso, como relata um ator:

Nós trabalhamos com um produto perigoso, fogos de artifício. O empresário tem uma preocupação extrema desde o momento em que ele sai da sua casa, chega no trabalho, todo processo produtivo, funcionários, armazenamento, venda, transporte e o armazenamento do produto no ponto de venda. É uma preocupação constante, 24 horas por dia. Ele tá em casa, tá descansando, mas tá preocupado com o produto que está sendo fabricado, com produto que está sendo transportado. Todo ramo de atividade tem perigo só que no setor de fogos o risco é eminente (ENTREVISTADO 40, EMPRESÁRIO).

Mão de obra - Quanto ao tema mão de obra é possível separá-lo em três grupos de trabalhadores. São grupos que possuem perfis distintos e podem ser analisados de forma separada, conforme é descrito na sequência.

O primeiro grupo é composto pelos operários das fábricas. Neste grupo, a mão de obra nativa do APL é qualificada. A indústria de pirotecnia é centenária no APL, portanto as pessoas já têm o costume de trabalhar com este tipo de produto. Existe uma parte dos operários que não têm origem no APL. São trabalhadores que foram para a cidade em busca de trabalho, normalmente vindos da região Nordeste do país. Estes operários são treinados pelas empresas. Por ser uma mão de obra não qualificada, eles passam por um processo de qualificação. Eles não são nativos e geram certa insegurança nos empresários devido à inabilidade em manusear os produtos, o que pode gerar acidentes.

Os salários dos operários giram em torno de um salário mínimo e meio. Um dos atores relata a rotina dos operários: “a rotina dos operários é pesada, o estresse é alto, o psicológico é abalado pelo risco eminente de acidente” (ENTREVISTADO 43, PRESTADOR SERVIÇO).

Um segundo grupo são os trabalhadores especialistas. É composto por uma mão de obra qualificada e que dá sustentação técnica às empresas. São

engenheiros de segurança, químicos, técnicos de segurança e médicos do trabalho. São profissionais que recebem os melhores salários, conforme recomendado pelo conselho de classe da categoria.

Existe um terceiro grupo de trabalhadores que atua nos setores administrativos das empresas. Percebe-se que os empresários não investem e nem incentivam a qualificação destes profissionais. A maioria deles teve uma formação universitária por iniciativa própria, normalmente não recebeu incentivo por parte das empresas.

As empresas não investem na contratação de gestores. O foco dos empresários é a produção com qualidade. São poucos os empresários que se preocupam em manter uma gestão moderna, com profissionais qualificados e que pensam a empresa. O pessoal administrativo faz somente as rotinas normais de escritório. Conforme relato de um ator:

Não tem profissional especializado na área de administração, economia ou finanças. Ninguém aqui pensa em contratar um administrador ou um engenheiro de produção. Não fazem planejamento, não conseguem fazer uma precificação, não controlam custos. Quem administra são os donos mesmos, da forma deles, às vezes dando cabeçada na parede (ENTREVISTADO 46, TÉCNICO).

Todos os trabalhadores que trabalham em área de risco ganham o adicional de periculosidade no salário. As empresas se preocupam e mantêm ações para cultivar o bem-estar físico e mental dos operários, de forma que eles possam estar bem emocionalmente para exercer suas funções.

Principais problemas - Ao analisar os códigos que resultaram no tema problemas enfrentados pelo APL, verificou-se que um dos maiores problemas do APL é a *sazonalidade das vendas*. Ela afeta diretamente o fluxo financeiro fazendo com que os empresários pratiquem ações comerciais inadequadas. Com isso, a margem de lucro se torna ainda menor. As empresas precisam “banca” os custos fixos durante todo o ano e tentar recuperar nos períodos de pico de vendas. Os atores relatam que, quando o mercado está ruim tudo o que se produz se torna muito e quando o mercado está bom, tudo o que se produz se torna pouco. Algumas empresas conseguem se manter com recursos próprios, mas a maioria *recorre às factoring* para manter o capital de giro, conforme relata um ator:

Os empresários aqui trabalham muito com factoring. A maioria gira a poder de troca de cheques. O prazo que se dá para a venda do foguete é muito longo, vende-se com 100, 120 até 150 dias de prazo. E a empresa precisa girar. A gente tem uma cooperativa de crédito que ajuda nesse sentido.

Hoje o empresário produz porque tem crédito, mas pra pagar no crédito ele tem que vender, pra vender tem que forçar a venda e pra forçar a venda ele tem que diminuir preço e prazo, acaba que o cliente compra a longo prazo e barato (ENTREVISTADO 48, EMPRESÁRIO).

Relatam que as empresas não conseguem imprimir um *preço* adequando nos seus produtos. Afirmam que os custos fixos sobem constantemente, a matéria-prima comprada em dólar ou não também sobe constantemente, por isso não conseguem repassar o valor ao produto final. Exemplificam que, em 1998 vendiam uma caixa de 12 X 1 – doze tiros fracos e um forte – por R\$ 4,20 e, quase 18 anos depois, vendem a R\$ 8,00 ou R\$ 8,50. Relatam que não houve nem a reposição completa da inflação ao longo deste tempo.

A margem de lucro atualmente é pequena, como relata um ator: “no passado, o segmento era muito rentável, os produtos chegavam a dar 100% de lucro, hoje não dá 15%, com a margem de 15% é trabalhar no vermelho partir de 25% começa a clarear uma coisa, mas 15% é trabalhar no vermelho” (ENTREVISTADO 48, EMPRESÁRIO).

A burocracia dificulta o trabalho dos empresários, conforme relato dos atores. Relatam que a quantidade de leis, normas e regulamentos a serem seguidos é grande. Os órgãos fiscalizadores não sincronizam as informações e controles, às vezes isto dificulta a rotina das empresas. Afirmam que o setor de fogos de artifício é um dos setores mais fiscalizados no país. São cerca de vinte órgãos que fiscalizam a atividade de pirotecnia: Corpo de Bombeiro, Meio Ambiente, Exército, Polícia Civil, Polícia Militar, Estado, Ibama, Sufram, Município, Polícia Federal etc. Todos estes órgãos têm exigências que precisam ser cumpridas. Os investimentos precisam ser altos, o custo operacional se torna alto e o mercado não absorve o repasse dos custos nos preços.

Segundo os atores, o enquadramento tributário é um entrave para o crescimento das empresas. Relatam que só conseguem sobreviver com enquadramento no regime tributário do Simples Nacional, isto acaba limitando o crescimento delas, pois não podem ultrapassar o limite de faturamento recomendado pelo regime tributário.

Os pontos de venda ao consumidor final são poucos e é outro problema, pois há limitações impostas a eles. Os produtos não podem ser vendidos em supermercados, por exemplo, como acontecia no passado. O ponto de venda precisa ser específico para a venda de fogos de artifício e as exigências para sua

instalação são muitas, dificultando a abertura de lojas. Segundo os atores, isto dificulta as vendas diretas ao consumidor final, um segmento economicamente importante. Relatam que em toda cidade de Belo Horizonte, por exemplo, são só cinco pontos de venda. É um produto que atinge todas as classes sociais, porém a quantidade de pessoas que consegue consumir o produto ainda é pequena. É o que relata um ator:

Na parte governamental, eu penso que o apoio importante seria na questão das leis, como uma lei federal, nós não temos uma lei que protege o comércio, não tem como produzir mais se não temos onde vender. Nós estamos tendo dificuldades com proibições municipais, proibições de juízes, proibições de promotores, dificuldades na expedição de licença para as lojas poderem comercializar os produtos, não há uma lei que regulamenta o comércio. Uma lei única, federal, que regulamentasse tudo isso seria fundamental para sobrevivência e para o crescimento futuro do setor (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO).

A atividade exercida pelos rifeiros trouxe certa *dificuldade quanto à mão de obra* para o setor de fogos, segundo os atores. Muitas pessoas preferem trabalhar como rifeiros. Jovens aguardam a maioria para tirar carteira de motorista e ir trabalhar como rifeiros, dificultando a formação de mão de obra futura. Segundo os atores, a falta de mão de obra trouxe trabalhadores de outras regiões que, segundo eles, não têm “cultura” para trabalhar com fogos, refletindo negativamente no processo produtivo.

Outro complicador, segundo os atores, são as *associações protetoras dos animais*, conforme relato de um ator:

Eles querem acabar com os fogos. Querem criminalizar a indústria de fogos dizendo que os fogos dão taquicardia nos cachorros, deixam eles surdos, ficam loucos, fogem de casa. Não só cachorros, outros animais também. Não sei até que ponto isto é certo, os cães daqui não se abalam (ENTREVISTADO 43, PRESTADOR DE SERVIÇO).

Os atores relatam que existe uma *imagem negativa do setor*, pelo fato do produto causar acidentes, conforme relato de um ator: “o que faz esta imagem popular negativa é, principalmente, o consumidor que usa o produto em desacordo com as orientações de manuseio descritas na embalagem” (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO). Relatam ainda que, eventualmente, sofrem processos jurídicos impetrados por consumidores que utilizam o produto de forma incorreta, sofrem acidentes e acionam a indústria de fogos pelos danos causados. Isto traz transtornos indevidos.

Os atores relatam um fato que trouxe grande dificuldade para o setor, mas com a união do empresariado, que existia na época, conseguiram passar a fase difícil. Comentaram sobre um programa de TV que era apresentado por Flávio Cavalcanti. Relataram que o apresentador tentou acabar com a indústria de fogos de artifício. Algumas empresas fecharam. Na época, a Inbrasfogos S/A, uma grande empresa do APL fruto da fusão de 20 empresas, reagiu ao fato e o APL conseguiu superar o problema, conforme relata um ator:

A Inbrasfogos reagiu a uma reportagem feita por Flávio Cavalcanti que atacou fortemente a indústria de pirotecnia gerando uma forte crise econômica no setor. Os empresários se uniram para fortalecer o segmento e conseguiram vencer, com ações de estratégia, esta fase difícil. No início eram vinte acionistas na Inbrasfogos. Com o tempo alguns foram saindo da sociedade, alguns comprando ações de outros e outros saindo para retornar a ter sua própria empresa. Por fim, a empresa ficou com dois sócios por muitos anos. Um deles deixou a sociedade, foi mexer com política, depois retornou, mas montou outra empresa, a Fogos Globo. Estas duas empresas existem até hoje sendo administrada pelos filhos destes sócios (ENTREVISTADO 49, OPERÁRIO).

Os atores relatam que a principal *concorrência é interna*, ou seja, dentro do próprio APL, causada principalmente pela prática inadequada de preços que estão tornando as empresas cada vez mais inviáveis.

Os atores falam sobre a *concorrência com os produtos chineses*. Um dos atores relata que “O produto chinês já atrapalhou, mas eu acredito que isso vem trazendo algum benefício, porque a gente tem acesso a produtos estrangeiros, tem como dar uma olhada e melhorar o nosso, mas não deixa de atrapalhar também” (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO). Outro ator descreve como o APL é afetado pelos produtos chineses:

Os chineses não são especializados em fabricação de foguetes, aquele que se faz o encaixe e se solta com a mão. Eles são especializados em produtos de miudeza: cores, bombinhas, giratório de solo, giratório aéreo. A grande especialidade deles são os *shows* pirotécnicos: girândolas, tortas, morteiro – alto estrondo. O polo aqui se desenvolveu na fabricação de foguete de mão, que é o tradicional 12 por 1, e a China não fabrica este tipo de produto. Em outros países não fazem uso desse tipo de produto, é só aqui no Brasil mesmo, é cultura do brasileiro. Começou com foguete de três tiros hoje normal e 12 por 1 (ENTREVISTADO 46, GESTOR).

Porém, quando o produto importado chega ao Brasil, as exigências legais não são as mesmas que as do produto nacional. Com isso, o APL encontra dificuldades em competir com o produto chinês, conforme relata um ator:

Nós não somos contra a fiscalização, não somos contra a legislação. É necessário, no entanto, é importante que se tenha o mesmo tratamento que

é dado ao produto nacional no produto importado. As autoridades brasileiras não dão o mesmo tratamento para o produto importado. Tanto na área de fiscalização, quanto na área de avaliação técnica dos produtos. Existe um acordo de cooperação entre os governos na qual os órgãos fiscalizadores do Brasil são obrigados a aceitar as avaliações dos produtos nos laboratórios internacionais, todos. Acaba que temos que aceitar. A China tem produtos bons, mas também tem produtos ruins, ela vende o que se quer comprar. Na hora que o importador vai importar, ele quer saber do preço nem sempre se preocupa com a qualidade do produto. Temos exemplo aqui em Santo Antônio do Monte de produtores que compraram matéria-prima da China e estão aí parados porque não podem ser utilizados, são materiais de má qualidade (ENTREVISTADO 40, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que não existem outros polos de fabricação de fogos de artifícios no país concorrendo com o polo do Santo Antônio do Monte. Relatam que 90% das fábricas do país estão na cidade. Os outros 10% estão na região Nordeste, citam Bahia e Ceará, mas a produção é caseira, a maioria trabalha na informalidade e não estão estruturados. Relatam que, em Santa Catarina também tem uma pequena produção de fogos. Segundo os atores, os locais fora do APL fabricam principalmente produtos de miudezas.

Relatam ainda que, embora o índice de indústrias fora do APL seja pequeno, não deixam de concorrer com o APL, pois o custo operacional deles é baixo e não tem a mesma fiscalização que existe no polo de Santo Antônio do Monte, conforme relata um ator:

Existe uma concentração no Nordeste, mas o negócio lá corre frouxo, é uma fabricação caseira, não está estruturado, é preocupante. O maior acidente com fogos de artifício foi em Santo Antônio de Jesus na Bahia, onde morreram 64 pessoas. Nosso maior acidente foi em 1979 e morreu 13 pessoas. Lá existe muita fabricação clandestina, mas não é dado o mesmo tratamento em termos de fiscalização que é dado aqui, não é aplicado mesmo rigor que é aplicado aqui, no nosso setor, na nossa região. (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

Os atores relatam que as ações feitas por alguns *órgãos fiscalizadores*, às vezes, inviabilizam o negócio, conforme relata um ator:

Cada acidente que surge numa indústria novas exigências são criadas. As multas são muito altas. E são vários órgãos que aplicam as multas. Dá um prazo para cumprir as obrigações. As empresas não têm dinheiro para fazer os investimentos solicitados. E aí a fiscalização volta e aplica novas penalidades. E aí inviabiliza negócio até o ponto de o empresário querer sair do ramo, mas não consegue devido ao passivo que é grande. Outros fatores fazem com que o empresário queira sair do ramo. A visão que eu tenho do setor ao longo desses anos é uma visão de regressão, com uma margem de lucro muito pequena para um grau de risco elevado (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

Os atores relatam que os fogos de artifício não são um produto de primeira necessidade, eles são vistos como um produto supérfluo. Diante das crises econômicas pelas quais o país passou e está passando agora, as vendas diminuem de maneira significativa.

Os empresários que conseguem ter retorno financeiro no negócio estão investindo em outras atividades econômicas, como a produção de leite, gado de corte, granja de suínos e aves. Há uma fuga de investimento para outros setores da economia. Os atores relatam que no passado, em épocas de alto retorno financeiro, os empresários investiam em fazendas com os lucros da indústria de fogos. Hoje está acontecendo o contrário, alguns empresários estão precisando vender as fazendas para cumprir com o passivo da indústria de fogos.

Dimensão afetiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 4 categorias temáticas correspondentes à dimensão afetiva foram identificadas, a saber: 1) sentimento de pertença; 2) satisfação em atuar no APL; 3) afetividade; e 4) solidariedade. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Sentimento de pertença - Os atores expressam sentimentos de pertença ao APL, como é expresso na fala de um ator: “Quem mexe com fogos de artifícios geralmente gosta muito. Fogos de artifício são contagiosos. Quem trabalha com isso gosta. Eu me sinto fazendo parte de tudo isso aqui” (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO), bem como o relato de outro ator: “eu adoro isso aqui, eu nasci e fui criado aqui, vivo aqui com minha família e não pretendo sair daqui” (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO).

Afetividade - Em geral, entre os atores existe um sentimento de prazer em exercer uma atividade da qual gostam. Por outro lado, há um sentimento de tristeza em estarem passando por momentos difíceis, porém com esperança de melhora, como relata um ator:

Os funcionários gostam de trabalhar no setor, quem não gosta não fica por muito tempo. Tem que ter amor um pouquinho, porque é um trabalho muito perigoso. Se ele trabalhar desmotivado pode causar um acidente. É difícil trabalhar sem gostar. Se tem funcionário que não tá gostando, a empresa logo fica atenta. Não deixam ficar. Procuram ver o que está acontecendo. É preferível acertar com ele, pagar tudo direitinho do que deixar ele trabalhar contrariado (ENTREVISTADO 49, OPERÁRIO).

Satisfação em atuar no APL - É expressa com orgulho, conforme relato de um ator:

Eu sinto orgulho quando eu vejo fogos de artifício brilhar no céu e saber que foram feitos aqui em Santo Antônio do Monte. E saber que Santo Antônio do Monte é o maior polo do Brasil e o segundo do mundo. Eu sinto orgulho quando vejo os fogos de artifício brilhando no céu e saber que foi produzido aqui, com prazer, com alegria. É prazeroso ver brilhar no céu um *show* pirotécnico fabricado pelas mãos dos trabalhadores e pelos empresários de Santo Antônio do Monte (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

Solidariedade - As situações em que a prática da solidariedade acontece são basicamente duas: uma ocorre entre profissionais especializados que atuam na área técnica – químicos, engenheiros, técnicos em segurança que trocam informações técnicas; outra ocorre quando há casos de acidentes, incêndios ou situações que envolvem a segurança. O setor trabalha com risco eminente de acidentes, isto faz com que a preocupação em criar condições que possam evitar acidentes seja compartilhada, principalmente entre empresários e técnicos. A perda de colegas de trabalho comove os atores fazendo com que tentem se ajudar para evitar novos acidentes.

Dimensão conativa

Após aplicada a metodologia da análise temática, 6 categorias temáticas correspondentes à dimensão conativa foram identificadas, a saber: 1) disposição em atuar no APL; 2) cooperativismo; 3) ações sindicais; 4) ações em prol do APL; 5) instituições de apoio; e 6) apoio político. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Disposição para atuar no APL - Quanto ao tema disposição para atuar no APL, os relatos dos atores mostram que eles estão dispostos a continuar atuando, como demonstra a fala de um ator:

Apesar de toda dificuldade que o setor passa, eu acredito que pelo preparo, pelo trabalho, pela conscientização, pela vontade de permanecer no setor de alguns empresários o setor o vai vencer. Fogos de artifícios sempre vão existir, mas vai sobreviver aqueles que fizeram seus investimentos, cumprir com toda aquela legislação. Enquanto eu estiver aqui, eu vou estar lutando, me envolvendo, brigando para o setor (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

O prazer em exercer uma atividade de que gosta é o principal motivo que move os atores a continuarem atuando no APL. O domínio da técnica de fabricação, a alegria em ver os produtos fabricados sendo usados em momentos felizes,

momentos de comemoração, são outros fatores que motivam os atores a se manterem no APL.

Cooperativismo - A cultura cooperativista não está presente no APL. Eventualmente um ou outro empresário se ajuda, levado por certa afinidade pessoal. Como relata um ator:

É um setor individualista, não existe muita cooperação de desenvolvimento, de tecnologia, de busca de conhecimento. As empresas são muito fechadas. Outras questões como prospecção de novos mercados, elas não trabalham juntas. Tem uma visão de que eu não posso passar essa informação se não ele vai passar na minha frente, vai me superar, ele vai sobreviver e eu vou continuar do jeito que eu estou. Vejo que o sindicato tem buscado, junto com órgãos que apoiam o setor como Sebrae, Fiemg, Senai trabalhar esta união, mas a cooperação existe somente entre poucos grupos, são pessoas que tem uma certa afinidade pessoal (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

Os atores relatam que o sindicato faz um bom trabalho, mas a participação dos empresários dentro do sindicato é fraca. Justificam que o APL é composto por pequenas empresas, por isso elas requerem a presença constante do empresário na rotina diária das fábricas, dificultando a participação em reuniões externas ou ações conjuntas.

Os atores reconhecem a importância do cooperativismo, quando dizem que “O polo não está bem por falta de união, acreditava-se que com a segunda geração de empresários o quadro iria mudar, mas não mudou. O estilo de gestão continuou o mesmo. Poderia ser tudo diferente se tivesse união” (ENTREVISTADO 47, EMPRESÁRIO) e reconhecem a importância do sindicato, conforme relata um ator:

Os empresários não são unidos. Evoluímos um pouco quanto ao cooperativismo, temos o sindicato, se não tivéssemos o sindicato talvez já estaríamos no buraco. Sem essa parte do cooperativismo, do sindicato, de associação, a gente não consegue nada (ENTREVISTADO 44, EMPRESÁRIO).

Ações sindicais - A cidade de Santo Antônio do Monte conta com a presença do Sindicato das Indústrias de Explosivos no Estado de Minas Gerais (Sindiemg), fundado em 1991. Conforme relato dos seus gestores, o sindicato foi criado com o objetivo de promover ações para o desenvolvimento, fortalecer economicamente o setor de pirotecnia, instituir serviços e assistência aos associados, bem como manter negociações trabalhistas, além de defender os interesses das indústrias de fogos de artifício junto aos agentes governamentais.

O sindicato realiza um bom trabalho, procurando apoiar as empresas em tudo o que elas precisam. Hoje são 53 filiadas em um universo de 76 empresas

instaladas no APL. Existe um grande esforço por parte dos gestores do sindicato em fomentar o APL, porém a participação efetiva dos empresários em reuniões é baixa.

Ações em prol do APL - Os atores relatam que algumas ações em prol do APL foram feitas e que contribuíram para seu desenvolvimento. Eles citam a implantação do Centro Tecnológico em Pirotecnia junto ao Senai, a elaboração de um diagnóstico do setor feito pela Fiemg, a implantação de um projeto de apoio aos APLs, também pela Fiemg em parceria com o Sebrae, as missões à China visando atualização tecnológica e as consultorias em diversas áreas por intermédio da Fiemg, Sebrae e Senai.

Os atores relatam ainda que as cobranças, por parte dos órgãos fiscalizadores do segmento, de alguma forma ajudaram o APL, pois houve melhorias na qualidade dos produtos e segurança das empresas. Relatam que a concorrência com produtos importados também trouxe ganhos para o setor, pois conseguiram desenvolver novos produtos e atingir novos segmentos de mercado.

Citam, também, que o fato de terem substituído o uso do clorato pelo perclorato na composição da pólvora diminuiu significativamente os acidentes no APL. Relatam que isto foi um grande avanço no processo de fabricação.

Instituições de apoio - Quanto às instituições de apoio, elas foram citadas em vários pontos deste texto, porém convém destacá-las, pois geraram um tema. As instituições são o Senai, o Sebrae, a Fiemg e o Sindiemg. Os atores relatam que sem o apoio delas, o APL seria diminuto e não teria a projeção que tem em âmbito nacional e mundial. São instituições parceiras que sempre apoiam quando são solicitadas ou quando executam projetos que percebem ser úteis para o APL, à exceção do Sindiemg que é o articulador das ações e busca fazer o papel de governança, mas não tem conseguido.

O Senai busca dar apoio técnico, capacitação e suporte laboratorial ao setor. Segundo a instituição, “o laboratório busca oferecer soluções para atender às necessidades das empresas, visando a melhoria em sua produtividade, a qualidade de seus produtos e a segurança em seus processos, aumentando sua competitividade no mercado empresarial” (SENAI, 2016, [n.p.]) através do Centro Tecnológico em Pirotecnia Oscar José do Nascimento.

Conforme informações divulgadas pelo Senai (2016), o Centro Tecnológico em Pirotecnia foi fundado em 16 de maio de 2006, sendo o primeiro organismo civil

avaliador do Brasil, certificado pelo Exército Brasileiro para realizar avaliações técnicas em fogos de artifício e o único laboratório da América Latina voltado para este fim. A instituição oferece os seguintes serviços: inspeção técnica nos produtos fabricados, metrologia que visa executar ensaios laboratoriais para determinação das características dos produtos fabricados e consultorias tecnológicas.

O Senai é uma instituição que serve de apoio ao Exército na avaliação dos produtos fabricados no APL. Os atores relatam que os produtos explosivos só podem ser comercializados após homologação feita pelo Exército, que possui um Centro de Avaliação de Exército (CAEX), no Rio de Janeiro, que é responsável por homologar outros tipos de produtos fabricados no país, não só produtos pirotécnicos. O Senai faz os ensaios, monta os relatórios e manda para o Exército homologar, ou seja, ele faz uma parte do trabalho que o Exército teria que fazer para homologar o produto. Desta forma, o Senai é uma instituição tecnológica parceira do Exército e, ao mesmo tempo, de apoio aos empresários, e que passa pelos mesmos processos de vistoria e auditoria que o Exército realiza nas demais empresas do APL.

A presença do Senai no APL agiliza os processos de análise, pois do contrário as análises teriam que ser feitas diretamente pelo Exército no Rio de Janeiro, aumentando o custo e o prazo de homologação dos produtos. No entanto, alguns empresários veem o Senai como mais um órgão fiscalizador, pois ele precisa seguir o mesmo rigor técnico que o Exército exige.

A Fiemg e o Sebrae atuam na área de consultoria em gestão, assistência jurídica e meio ambiente. A Fiemg tem uma atuação, também, no suporte aos processos de exportação, prospecção de mercados fora do país e articulação política.

O Sindiemg é o principal articulador das ações para o desenvolvimento do APL. Atua como ponte entre os empresários e as demais instituições de apoio, além de servir como recurso nas ações junto a órgãos públicos e instituições fiscalizadoras. Porém, embora com extremo esforço por parte dos seus gestores, a instituição poderia contribuir de forma mais significativa se exercesse as funções de governança de forma mais efetiva.

Apoio político - Quanto ao tema apoio político, os atores não percebem ações políticas significativas e direcionadas ao setor de pirotecnia em âmbito estadual e federal. Quanto aos prefeitos, eles sempre procuraram ajudar. Alguns

prefeitos atuam de forma mais intensa e outros de forma mais retraída, mas sempre buscaram apoiar, como relatado por um ator:

Sempre tivemos apoio, de alguma forma, da prefeitura. Aconteceu com maior intensidade com alguns prefeitos, com menos intensidade com outros, mas de alguma forma sempre existiu algum tipo de apoio. Por exemplo: a doação do terreno para construção do Centro Tecnológico do Senai, bem como a doação do terreno para o posto de fiscalização do Exército. Esta área destinada ao exército possui 1300 metros quadrados e eles têm um prazo de 2 anos para cumprir ou melhor para construir o posto de fiscalização (ENTREVISTADO 40, GESTOR).

4.2.5 Identidade regional do Arranjo Produtivo de Móveis

As entrevistas foram realizadas no mês de novembro e dezembro de 2016 com 11 atores. Após aplicação dos procedimentos indicados pelo método da Análise Temática, 26 categorias temáticas foram identificadas e alocadas as suas respectivas dimensões. A dimensão cognitiva apresentou 15 temas, a dimensão afetiva, 4 temas, e a dimensão conativa apresentou 7 temas.

Dimensão cognitiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 15 categorias temáticas correspondentes à dimensão cognitiva foram identificadas, a saber: 1) características do APL; 2) reconhecimento do APL; 3) imagem; 4) perfil dos empresários; 5) capacitação; 6) gestão das empresas; 7) estratégias de marketing; 8) perfil dos clientes; 9) estratégias de vendas; 10) tecnologia; 11) perfil dos produtos; 12) risco físico do trabalhador; 13) mão de obra; 14) principais problemas; e 15) meio ambiente. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Características de APL - O polo moveleiro de Carmo de Cajuru tem como principal característica a forma de *produção artesanal*. Os atores relatam que o design dos produtos leva em conta a qualidade, a beleza e o conforto dos móveis. Os produtos são ricos em detalhes, às vezes únicos, tendo em sua raiz a cultura contemporânea em um estilo neoclássico. A figura 18 reflete o estilo dos móveis produzidos no APL.

Figura 18 – Conjunto de móveis compostos por barzinho e cadeiras



Fonte: Chic Móveis (2016)

Perfil das empresas - O porte das empresas do APL é de médio – com o número de funcionário girando entre 50 e 60; pequenas empresas – com 6 a 30 funcionários; e as microempresas, que empregam poucos funcionários, normalmente até 5 colaboradores e se caracterizam, principalmente, pelos fabricantes de móveis planejados, além de outros segmentos que alimentam a rede como vidraceiros, mecânicos, costureiras e do Grupo Líder, com 1.300 colaboradores.

Reconhecimento como APL - Os atores reconhecem a cidade como um polo moveleiro, como relata um dos atores: “Nós consideramos que Cajuru é um polo moveleiro muito forte. Ubá é o primeiro de Minas, aqui é o segundo, mas pelo perfil daqui ser artesanal, não existe outro polo com as características daqui no estado” (ENTREVISTADO 52, SUPERVISOR TÉCNICO). O reconhecimento externo também existe, conforme relata outro ator: “As pessoas sabem que aqui é um polo e quando precisam de móveis vêm aqui procurar” (ENTREVISTADO 53, GESTOR).

Os atores destacam que existe uma série de vantagens pelo fato de estarem atuando em um polo moveleiro, como a facilidade para encontrar fornecedores e mão de obra qualificada, a prestação de serviços é especializada em móveis, o compartilhamento de experiências, o acesso a recursos públicos direcionados a

APLs, a melhoria do setor comercial e a logística de entrega. Fora isso, encontra-se uma rede de apoio que facilita as atividades das empresas.

Perfil dos empresários - Os empresários que atuam no APL, em sua maioria, aprenderam o ofício de marcenaria trabalhando em outras empresas da região, caracterizando a capacidade técnica adquirida de forma empírica. Após aprenderem o ofício, montaram sua própria empresa.

Em geral, os empresários não possuem formação acadêmica, a maioria tem ensino fundamental, domina o processo produtivo e tem habilidade comercial, conforme relata um ator: “Tem empresário aqui que nem escrever direito sabe, mas são grandes empreendedores, têm um tino comercial” (ENTREVISTADO 58, EMPRESÁRIO).

Gestão das empresas - As empresas são administradas pela experiência do dono adquirida ao longo do tempo. Em geral, os donos não possuem formação acadêmica, desconhecem técnicas de gestão e não há planejamento, como relata um ator:

Aqui você tira umas 10 fábricas que sabem fazer um custo, que não copia o modelo do outro, que pensa antes de fazer uma compra, que raciocina, que tem sua própria linha, que já deslanchou. A maioria não faz isso. A pessoa abre uma empresa, ganha um dinheiro e não pensa que aquele dinheiro é da fábrica, não é dele, que ele tem que tirar só um pouco e deixar o restante na empresa. Acaba que mistura tudo, compra casa, compra carro. Aí fala, o fulano quebrou, na verdade ele nunca teve nada (ENTREVISTADA 55, EMPRESÁRIA).

Existe uma segunda geração de empresários atuando que são os filhos dos empresários fundadores. Estes novos empresários têm formação acadêmica aliada à capacitação técnica empírica, porém é uma geração nova e ainda dependente dos sócios fundadores, o que gera conflitos de geração, conforme relata um ator:

Já estão vindo os filhos dos donos, pessoas que já estudaram, que fizeram uma administração, contabilidade, PCP, vendas e isso tem mudado um pouco o olhar para a gestão. Há conflitos, porque o pai não aceita, mas é normal. Esta nova geração já sabe que é preciso ter uma fábrica mais organizada, mais bem gerenciada (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Capacitação - Com o crescimento do APL e a chegada de instituições de apoio como Sebrae, Fiemg e Senai, os empresários foram se capacitando através de cursos de curta duração e consultorias específicas na área de gestão. Existem empresários bem capacitados e de visão, no entanto eles são exceções.

O Senai faz um trabalho de capacitação de mão de obra básico. A instituição oferece o curso de aprendizagem industrial que atende à necessidade das empresas

que precisam cumprir com suas quotas de contratação de menor aprendiz. Os atores relatam que o Senai faz um bom trabalho, porém não é o suficiente para atender a demanda das empresas. Relatam que a mão de obra é básica, que não dá retorno de imediato às empresas e demanda tempo para que o formado adquira a habilidade necessária para exercer a função de marceneiro.

Estratégias de marketing - Não há uma preocupação com o marketing no APL. O máximo que se faz são propagandas, mesmo assim o investimento é feito por poucas empresas. Não há preocupação com a marca, nem com a construção de uma identidade empresarial própria, conforme relata um ator: “as empresas não se preocupam em ter uma identidade própria, ter seu próprio móvel, seu próprio estilo” (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Perfil dos clientes - Os produtos do APL são direcionados a um público consumidor com maior poder aquisitivo, normalmente classe B, embora haja demanda de outras classes. Há empresários que atuam com produtos direcionados à classe A e outros para a classe C. De forma geral, os móveis não são direcionados a segmentos populares da sociedade.

Estratégias de vendas - Quanto às estratégias de vendas, os atores relatam que existem alguns perfis de compradores que absorvem os produtos do APL e as estratégias de vendas dependem diretamente deste perfil, conforme é apresentado na sequência.

Existem empresas que vendem no atacado, ou seja, vendem para lojas revendedoras de móveis. Elas executam as vendas através de representantes comerciais que visitam os lojistas e apresentam os produtos através de fotos, catálogos físicos ou eletrônicos. Estes representantes possuem uma proximidade maior com o lojista e servem de termômetro para sentir o que o mercado está comprando. Eventualmente, a venda não é feita pelo *portfólio* de produtos existentes, mas pela demanda observada pelo lojista baseada no desejo de compra dos seus clientes. As vendas através deste canal são feitas sob encomenda, com prazo pré-definido para entrega. A princípio, os móveis são padronizados, mas podem ser fabricados de acordo com o tamanho ou características que o cliente quer comprar.

Existem as vendas feitas através de lojas próprias que funciona de forma parecida com a venda no atacado, a diferença está no atendimento ao consumidor final, que é feita diretamente pela empresa. Normalmente, as empresas mantêm um

showroom em pontos da cidade, ou em outras cidades da região ou estado, onde fazem o atendimento ao cliente. Existe um mostruário de peças-padrão e fotos de produtos já fabricados, além de catálogos eletrônicos, onde o cliente escolhe o modelo com as características de personificação que deseja comprar, variando cor, tamanho, tecido, detalhes etc.

As empresas buscam manter um pequeno estoque de peças, pois sabem que há giro. As vendas também são feitas sob encomenda com prazo de entrega, a não ser quando se vende as peças que previamente foram identificadas de alto giro e a empresa as possui em estoque para pronta entrega.

Existem as vendas feitas diretamente ao consumidor final. O cliente faz contato direto com a fábrica e expõe seu desejo de compra. Neste caso, o cliente visita a fábrica ou o empresário visita o cliente e ali há a negociação tanto no que se refere ao que o cliente quer comprar, quanto na forma de pagamento. O cliente chega ao empresário através de indicação ou por já conhecer o trabalho do empresário.

Existe outro tipo de venda, que são os de móveis planejados. O cliente faz o contato direto com a empresa, visita ou recebe a visita do empresário e ali o cliente apresenta o que ele quer que seja fabricado. Normalmente o cliente já tem um desenho feito por um arquiteto ou decorador, portanto o orçamento é feito com base neste projeto. Quando o cliente não tem projeto, mas sabe que quer comprar uma cozinha planejada, por exemplo, o empresário orienta o cliente com base na experiência da empresa, em fotos de produtos já feitos, em catálogos eletrônicos, no perfil do cliente e na sua capacidade financeira. Com a venda feita, o empresário vai até o local onde o móvel vai ser instalado, tira as medidas, produz e instala o móvel, com prazos previamente acordados.

Outros canais de vendas utilizados pelos empresários são as exposições em feiras, porém nem todos os tipos e níveis de empresas conseguem expor seus produtos nelas. No entanto, tem sido um bom canal de vendas. As vendas através da internet são poucas, mas acontecem. Poucos empresários têm investido neste canal de vendas. Há ainda as vendas feitas através de decoradores e arquitetos.

Tecnologia - Segundo relato dos atores, a tecnologia disponível para a automatização da indústria de móveis é alta. No entanto, o perfil de produção artesanal, característico do APL, não permite a utilização de tecnologias modernas de produção. Os produtos possuem formas, contornos e detalhes que dificultam a

automatização de processos que, normalmente, são aplicados em indústrias que produzem em larga escala e produtos padronizados, que não é a característica das empresas do APL, conforme relata um ator:

Carmo do Cajuru tem um diferencial que até dificulta o uso de máquinas com uma tecnologia mais avançada. O polo trabalha mais detalhes, é um produto mais artesanal e neste caso é mais difícil colocar máquinas automatizadas. Os equipamentos tecnológicos disponíveis são mais para empresas que trabalham com uma produção seriada, com volume maior de produtos semelhantes. Cajuru é muito personalizado. O pessoal aqui do polo procura utilizar máquinas novas, que tem o nível de segurança bom, mas não são máquinas avançadas tecnologicamente em função justamente do perfil do produto do polo ser artesanal (ENTREVISTADO 52, SUPERVISOR TÉCNICO).

As máquinas utilizadas pelos empresários, embora sem tecnologia embarcada, possibilitam a fabricação das peças com características artesanais, por proporcionarem a confecção de detalhes, curvas e formatos, tipificando o produto do APL.

Os atores relatam que o investimento em automação de processos é alto e o porte das empresas do APL não permite forte investimento em tecnologias que possam aumentar a produtividade. Os atores relatam que, mesmo se tivessem condições de investir e optassem por este investimento, estariam fora do perfil do APL, passando a competir diretamente com outros polos, como o de Ubá. Relatam que não há flexibilidade para se adaptarem às necessidades do mercado dentro da dinâmica que ele exige. Segundo os atores, ao optarem por um perfil tecnológico de indústria, poderiam “engessar” a empresa, como relata um ator:

Nós temos que estar atentos no que o mercado quer, no espaço que temos no mercado. Se optarmos por um perfil tecnológico voltado para peças padronizadas, às vezes, a gente não conseguiria ter a flexibilidade para atender no mercado. Ou nós temos uma linha toda com determinada tecnologia e conseguimos preço para competir com Ubá, ou ficamos com o que temos e buscamos os diferenciais mantendo nossa identidade (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Produção - Em seus relatos, os atores buscam fazer um comparativo entre o APL de Carmo do Cajuru e o de Ubá para explicar a característica dos produtos fabricados no APL. São os dois principais polos de indústria de móveis em Minas Gerais, porém com perfis diferentes.

Relatam que o polo de Ubá se caracteriza por um grande volume de produção, utiliza-se de alta tecnologia no processo produtivo e a fabricação é em série. Os produtos deles são padronizados, a intervenção humana é pequena,

possuem cerca de 660 empresas e os produtos populares são destinados às classes C e D.

Já o APL de Carmo do Cajuru, tem um volume pequeno de produção, não utiliza de alta tecnologia produtiva devido à especificidade do produto, não produz em série, os produtos não são padronizados, a intervenção humana é grande e possui cerca de 85 empresas. Os produtos do APL têm um valor agregado maior que o fabricado em Ubá. O desenho que os atores traçam dos dois polos refere-se ao perfil geral deles e sabe-se que há exceções.

No passado, a partir da década de 1950 até meados da década de 1980, os produtos fabricados no APL tinham como predominância a madeira maciça, com detalhes feitos a mão. Estas características não se perderam, porém houve uma adaptação objetivando melhora na produtividade, na redução de custos, na preservação do meio ambiente, na margem de lucro e na entrada em novos mercados. Os atores relatam que hoje 50% dos móveis são feitos com derivados de madeira e 50% são compostos por madeira maciça que garante os detalhes que precisam ser feitos na peça.

Com isto, surgiram empresas especialistas em determinados segmentos de produtos, ou seja, empresas especializadas em salas de jantar, outras em móveis para cozinha, outras em móveis para quarto, outras em móveis planejados, outras em estofados, outras em escritórios, outras em móveis rústicos etc. As empresas passaram a utilizar ferramentas, máquinas e, principalmente, matérias-primas que agilizam o processo produtivo com menor custo.

A madeira maciça mais utilizada no APL é o jequitibá. O jequitibá é uma árvore nativa, portanto de preservação. No entanto, é possível comprar a madeira, desde que seja proveniente de áreas de reflorestamento. As madeiras nativas são preservadas por lei e existem restrições de uso. Já as madeiras exóticas, vindas de outras partes do mundo, podem ser utilizadas livremente, todavia não são utilizadas no APL. Os materiais derivados da madeira estão evoluindo a cada dia, conforme relata um ator:

Existem vários tipos de derivados da madeira: MDF, madeira de pinos, madeira de eucalipto, MDF pintado, aglomerado, aglomerado revestido, MDF revestido com lâmina fininha de madeira para dar o tom de madeira. Escolhe-se o derivado em função do tipo de móvel que vai ser feito. Hoje, quase não se faz móveis com 100% de madeira maciça. A forma com que o móvel é feito é que dá a resistência na peça. O derivado mais utilizado é o MDF, é mais compacto e resistente. O aglomerado, que é feito de partículas de madeira mais soltas, é pouco utilizado. A evolução tecnologia dos

materiais derivados da madeira está acontecendo de forma muito rápida (ENTREVISTADO 57, EMPRESÁRIO).

Em função da necessidade mercadológica, o APL vem tentando fazer uma produção semisseriada, sem perder as características do produto artesanal. Alguns segmentos do setor têm conseguido, principalmente, as empresas que vendem no atacado, porém quem atua no varejo não é possível trabalhar desta forma devido à personificação do produto ao desejo do cliente, conforme relata um ator: “São poucas empresas que trabalham em larga escala. A exigência do mercado em adquirir produtos fora do padrão faz com que Cajuru tenha um perfil de produto mais específico” (ENTREVISTADO 55, EMPRESÁRIO).

O APL produz todos os tipos de móveis para área interna de residências, com predominância em madeira. No APL, há só duas empresas que produzem móveis em aço inox e duas que mesclam alumínio com fibras sintéticas, porém estas últimas são voltadas para a fabricação de móveis para a área externa.

Segurança - A indústria de móveis trabalha com uma série de máquinas e equipamentos que podem causar acidentes. No entanto, hoje o nível de segurança para os trabalhadores é considerado bom, conforme relato dos atores. Com o aperfeiçoamento das máquinas, o treinamento dos funcionários e a adequação em equipamentos, o índice de acidentes é baixo. Porém, o cuidado ao utilizar as máquinas e o uso de EPIs precisam ser constantemente incentivados. Os atores relatam que no passado o índice de acidentes era grande:

Nestes 14 anos de atuação no polo, eu vi uma evolução muito grande na área de segurança. A gente via na rua várias pessoas acidentadas, era uma desorganização total, o pessoal não usava EPI e não tinham muita preocupação com a higiene e limpeza dentro da fábrica. O maquinário foi melhorando e, hoje oferece uma condição melhor de segurança. Ainda tem algumas empresas pequenas que ainda possuem equipamentos antigos. Eu já trabalhei em várias empresas aqui na parte de desenvolvimento de Equipamentos de Proteção Coletiva e o principal objetivo era diminuir os acidentes e colocar as máquinas antigas menos perigosas. Aí a gente criava alguns gabaritos e alguns treinamentos que ajudam muito nessa questão de acidentes. Os gabaritos são peças feitas para dar proteção ao trabalhador, são feitas de madeira ou metal, ou seja, com vários materiais de forma que se fabrique a peça garantindo a segurança do funcionário, é um tipo de EPC (ENTREVISTADO 52, SUPERVISOR TÉCNICO).

O risco de acidente é grande. Entrou na fábrica está correndo risco. Muitas empresas estão se empenhando para cumprir a NR-12. Melhorou. Antes tinha muito mais acidentes. São as mesmas máquinas que se tinha há 25 anos atrás, mas os processos internos foram sendo melhorados e ajudou a diminuir os riscos. Foram feitos uma série de sistemas de proteção e

orientações para o funcionário. Acidentes fatais não existem. Quando acontece, são pequenos acidentes (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Mão de obra - Os atores relatam que a mão de obra qualificada é escassa. A característica artesanal e, conseqüentemente, a necessidade de habilidade manual fizeram com que o marceneiro seja o principal profissional no processo produtivo. A formação deste profissional é demorada, pois a habilidade e a experiência, principais características dele, são adquiridas com o tempo.

Existe a necessidade de formação de novos marceneiros. Alguns profissionais estão se aposentando, outros deixando de exercer a atividade e a reposição não tem acontecido na mesma proporção. Os atores relatam, ainda, que os jovens estão optando por outras profissões, o que dificulta a entrada de novos talentos no segmento.

A formação de mão de obra interna nas empresas acontece, mas não é suficiente para atender a demanda. Há disputa por profissionais no mercado, porém não se percebe nenhuma política para retenção de talentos. Eventualmente, ainda acontece, dos melhores profissionais montarem sua própria empresa.

Terceirização - Os atores relatam que alguns segmentos da indústria terceirizaram partes do processo produtivo como pintura, costura e estofamentos. São áreas que os empresários não veem necessidade de investir em estrutura interna, por isso preferem terceirizar.

Principais problemas - Os atores elencam uma série de problemas que precisam ser trabalhados para aumentar a eficiência e a eficácia das ações do APL. Na sequência, estão as principais dificuldades relatadas pelos atores.

Os atores relatam que embora a cidade tenha dentro do seu território uma hidroelétrica, o volume de energia disponível para uso da cidade não é suficiente para garantir a expansão do parque industrial. É um problema que está sendo trabalhado politicamente pelas instituições.

A *concorrência* ocorre de forma desleal, segundo os atores. Há empresas que copiam modelos de outras e praticam preços economicamente inviáveis, conforme relata um ator:

O setor cresceu, mas tem muitos que estão naquela, ainda, de copiar o que o outro faz. A cópia é um problema sério no polo. Tem gente que sai da fábrica, monta a sua empresa e produz os mesmos produtos que produzia quando trabalhava na empresa passando a concorrer com ela. O polo tem que fazer um trabalho com esta questão de cópia (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que a maior concorrência ocorre internamente, dentro do APL. Relatam que há uma série de indústrias de móveis dispersas e espalhadas por Minas Gerais que não afetam tanto o APL. Relatam, ainda, que o maior polo de móveis do estado é o de Ubá, porém o perfil dos produtos é diferente, o público consumidor é outro, não havendo concorrência direta, com raras exceções.

Quanto à *concorrência de outros estados*, os atores relatam que a concorrência mais forte vem da região Sul. No entanto, as empresas do Sul só conseguiram espaço em Minas Gerais por falta de estratégia do polo mineiro, como relata um ator:

Nós estamos perdendo a região do Triângulo Mineiro para as empresas do Sul. Isto está acontecendo porque nós não fomos organizados o suficiente para vender para lá, não tínhamos uma logística boa, um atendimento bom. O preço do Sul é maior do que o nosso e eles conseguiram conquistar o mercado por pura falta de estratégia nossa (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que as fábricas de móveis precisam de *espaço físico* adequado para acomodar corretamente sua estrutura. As empresas têm dificuldade em aumentar seu espaço, limitando a capacidade produtiva. Segundo os atores, os custos para aquisição de novos espaços são altos, inviabilizando a aquisição ou mesmo o aluguel.

Relatam ainda que a quantidade de fornecedores no APL é pequena e os empresários não têm muita opção de compra. A concorrência entre os fornecedores é baixa deixando os empresários sem opção de escolha por materiais e/ou preços.

Relatam que a *carga tributária é alta*, os custos vêm aumentando a cada dia, a concorrência é grande e que não estão conseguindo repassar os custos para o preço do produto. Relatam que a *inadimplência* tem aumentado, além do fato de trabalharem com um produto que não é de primeira necessidade. Desta forma, em épocas de crise econômica, as vendas diminuem o que aumenta o nível de endividamento das empresas, conforme relato de um ator:

Cajuru está entrando em uma fase complicada. O pessoal está entrando muito em endividamento com bancos. Está perigoso. Não é que eu seja pessimista. Tem empresário que fez empréstimo e as vendas estão caindo cada vez mais. E aí? Como vai pagar o empréstimo? Tem empresário que perdeu a fábrica e ainda continua devendo ao banco (ENTREVISTADO 59, EMPRESÁRIO).

Dimensão afetiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 4 categorias temáticas correspondentes à dimensão afetiva foram identificadas, a saber: 1) sentimento de pertença; 2) satisfação em atuar no APL; 3) afetividade; e 4) solidariedade. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Satisfação em atuar - Os atores demonstram satisfação em atuar no APL que é caracterizado, principalmente, por exercerem uma atividade profissional que lhes causa prazer. Demonstram que gostam do que fazem e se sentem satisfeitos em exercer a atividade no APL, conforme relata um ator:

Eu gosto do que faço. Me sinto satisfeito e realizado profissionalmente. Eu gosto de desafios, de fazer uma peça trabalhosa, bonita, é uma obra de arte. O resultado é prazeroso. O polo me proporciona isto. Vou aposentar nisso, tá no sangue (ENTREVISTADO 51, EMPRESÁRIO).

Sentimento de pertença - A satisfação em atuar no APL causa um sentimento de pertença que é expresso pela maioria dos atores, como é visto no relato de um deles:

Gosto daqui, não saio pra lado nenhum para morar, pra trabalhar, nunca. Tanto que trabalhei fora, saí, mas voltei. Quanto mais difícil pra fazer o móvel, pra mim é melhor. É uma obra de arte. Não saio daqui, tenho sentimentos de amizade aqui, tenho raízes aqui, vou ficar é aqui (ENTREVISTADO 60, EMPRESÁRIO).

Afetividade - O sentimento de afeto ao segmento foi relatado constantemente pelos atores. Mesmo diante das dificuldades, o sentimento afetivo existente pelo setor não é abalado. Os relatos giraram em torno de satisfação em ver a importância social e econômica que o setor tem para o município, a emoção ao ver um produto fabricado por sua empresa sendo vendido em uma loja, bem como a realização de ideais de vida, conforme relato de um ator:

Meu sonho era realizar o ideal de montar uma empresa que gerasse emprego, que contribuísse para com o desenvolvimento social e fico feliz de ter conseguido e estar conseguindo atingir este objetivo (ENTREVISTADO 56, EMPRESÁRIO).

Solidariedade - A prática da ajuda mútua não faz parte da consciência coletiva no âmbito empresarial. Existem ações pontuais de apoio ocasionado pela afinidade entre as pessoas. No entanto, existem ações solidárias quando se trata de mobilizações sociais, principalmente em eventos religiosos.

Dimensão conativa

Após aplicada a metodologia da análise temática, 7 categorias temáticas correspondentes à dimensão conativa foram identificadas, a saber: 1) disposição em atuar no APL; 2) cooperativismo; 3) associativismo; 4) ações sindicais; 5) ações em prol do APL; 6) instituições de apoio; e 7) apoio político. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Disposição em atuar em prol do APL - A disposição em atuar no APL ocorre em função dos vínculos criados ao longo do tempo e foi expressa pela maioria dos atores entrevistados, como demonstra um deles:

A empresa é herança da família, gosto de trabalhar no segmento. Busco me envolver nas questões do polo para ajudar no crescimento do setor. Fiz parte da liderança do sindicato, estive a frente da organização das feiras, outras coisas eu cobre para ter, sempre contribuo com minhas opiniões e ações (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Cooperativismo - A cultura cooperativista não é exercida no APL. A cooperação acontece somente entre pequenos grupos nos quais existem afinidades pessoais entre seus componentes. Eventualmente, os empresários se unem em ações específicas de interesse coletivo, porém visando vantagens individuais. No entanto, existem empresários que possuem consciência cooperativista, pois conseguem perceber a importância e a necessidade do cooperativismo para o desenvolvimento do APL, porém são solitários e sem poder de mobilização. Em geral, os empresários são individualistas.

Existe um grupo de 15 empresários que participou de um projeto do Sebrae que visou dar apoio ao desenvolvimento do APL. Algumas ações foram feitas em conjunto no período da execução do projeto. A relação entre os membros continuou, pois eles se comunicam, ajudam-se, reúnem-se eventualmente e buscam fazer ações em conjunto. É um grupo formador de opinião e um pouco mais maduro em termos de gestão e visão, porém estão isolados, conforme relata um ator:

Existe cooperação entre pessoas com certa afinidade. Mas, no geral, é muito mais individualizado. No tempo do projeto da APL, era melhor. Mas existe um grupo que tem mais afinidade, entrou muita gente nova no polo e a gente não tem contato. Eventualmente a gente contrata um consultor para nos ajudar a fazer planilhas de custos, controles financeiros, treinamento em vendas etc. São feitos através do Sebrae e acaba que gera mais reunião, mais diálogo, mas no geral o grupo caminha sozinho (ENTREVISTADO 58, EMPRESÁRIO).

Os atores enxergam que há uma divisão dos empresários em dois grupos: os que participam do projeto e fazem parte do sindicato e os que não participam, como fica claro nas palavras de um ator: “alguns que estavam do outro lado, agora está do nosso lado” (ENTREVISTADO 54, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que existe uma relação desgastada entre a maioria dos empresários, devido à prática de preços de venda incompatíveis com a realidade; por haver a prática de se copiar modelos de móveis; por ver a outra empresa como inimiga e não como parceira; bem como, por entenderem que o fortalecimento do APL fortaleceria o concorrente, como relata um ator:

Eu acho que eles não trabalham muito junto em função da concorrência entre eles. Eles têm uma visão de que a união pode fortalecer o concorrente. Parece que eles não têm noção da força, da grandeza que o setor moveleiro de Cajuru tem (ENTREVISTADO 52, EMPRESÁRIO).

No passado, tentou-se a fundação de uma cooperativa de compras, mas segundo os atores, o modelo adotado não foi adequado para a época, uma vez que os interesses eram diferentes e faltou liderança, por isso a cooperativa não deu certo. Hoje os grupos de afinidade tentam, na medida do possível, fazer compras conjuntas para poderem ter poder de compra.

Associativismo - Os atores relatam que existiu no APL a Associação dos Moveleiros de Carmo do Cajuru (Amovec). O objetivo da sua fundação foi implementar o associativismo e, através dele, buscar melhorias que pudessem desenvolver o APL. A associação foi constituída juridicamente. Na época, a prefeitura cedeu um terreno onde a associação construiu um grande galpão visando a realização de eventos do setor moveleiro. Com a instalação do Sindicato da Indústria de Móveis de Minas gerais (Sindimov) na cidade, a associação deixou de existir pelo fato do APL passar a ter duas instituições com o mesmo objetivo. O galpão hoje pertence à prefeitura, no entanto é alugado para a realização de feiras eventuais da indústria.

Existe outra associação na cidade que se chama Associação dos Amigos Caminhoneiros de Carmo do Cajuru (AACC). Não é uma associação criada pelos empresários do setor moveleiro, mas, segundo o relato dos atores, a possibilidade de transporte de móveis da indústria de Carmo do Cajuru foi a grande motivação para a criação da associação. Segundo os atores, a associação cuida de toda a logística de distribuição dos produtos fabricados no APL.

Sindicalismo - Sobre o tema sindicalismo, os atores relatam que o Sindimov visa apoiar a indústria moveleira do APL. Hoje, é o principal órgão articulador das ações em prol de seu desenvolvimento. Filiado à Fiemg, o sindicato busca promover ações de fomento para o setor e serve de elo entre as ações governamentais de apoio aos APLs que, normalmente, acontecem via Fiemg e Sebrae.

O sindicato busca estar à disposição das empresas associadas e tenta interceder junto a órgãos públicos e privados nas soluções dos problemas inerentes ao APL. Segundo informações do gestor do sindicato, existem 85 empresas atuando formalmente no APL, sendo que 25 delas são filiadas ao sindicato. Embora haja esforços por parte dos membros do sindicato e resultados concretos já alcançados, a atuação da instituição é tímida, pois ela não exerce função de governança.

Existe uma série de ações que foram feitas visando o desenvolvimento do APL. Entre elas, os atores são consensuais quando relatam: a criação do Distrito Industrial I pelo prefeito João da Mata Nogueira – sócio-fundador do Grupo Líder; a criação do Distrito Industrial II pelo prefeito Roberto de Sousa, como sequência dos trabalhos feitos pelo prefeito César; as realizações de feiras direcionadas ao consumidor final no galpão da Amovec; as ações conjuntas para viabilização de licenciamento ambiental; a eliminação de rejeitos sólidos e químicos produzidos nos processos produtivos, entre outros.

Instituições de apoio - Os atores são recorrentes ao relatar o frequente apoio dado pelas instituições Fiemg e Sebrae, principalmente na execução do projeto de desenvolvimento de APLs. O projeto visou disseminar a cultura cooperativista, organizou reuniões, eventos, feiras, missões empresariais, treinamentos e consultorias diversas. Os atores relatam que o projeto foi muito importante para o APL. As instituições e o Senai são parceiras do APL estando sempre disponíveis para apoiarem em questões que fazem parte do seu escopo de serviços. Os atores relatam que o apoio das instituições tem sido essencial para o crescimento e a manutenção do APL, conforme relata um ator:

Temos tido muita parceria com a Fiemg, Sebrae e Senai. Algumas consultorias são gratuitas, outras têm contrapartida do empresário. Existem linhas de crédito de bancos públicos para empresas que são filiadas ao sindicato, é um benefício para o sindicalizado. E tivemos outras parcerias como que foi feito com o Ministério da Indústria e Comércio para desenvolver um trabalho na área de produção, mas aquele parceiro está todo dia conosco é o SEBRAE e a FIEMG (ENTREVISTADO 50, GESTOR).

Apoio político - Os atores relatam que o apoio político acontece mais no âmbito municipal através dos prefeitos que buscam apoiar a indústria moveleira. Relatam que alguns prefeitos ajudaram mais, outros menos, mas de alguma forma sempre houve algum tipo de apoio da prefeitura. No entanto, os atores relatam que o apoio político deveria ser maior, conforme relata um ator:

Eu acho que o polo tem muito pouco apoio político. Eu acho que o polo deveria ter uma atenção especial, pelo fato de ser a maior economia do município. Se o polo não for bem, não estiver bem, a cidade pode sofrer as consequências sociais, pois a indústria de móveis é que sustenta a economia da cidade (ENTREVISTADO 52, SUPERVISOR TÉCNICO).

4.2.6 Identidade regional do Arranjo Produtivo de Cerâmica

As entrevistas foram realizadas no mês de setembro e outubro de 2016 com 10 atores. Após a aplicação dos procedimentos indicados pelo método da Análise Temática, 24 categorias temáticas, foram identificadas e alocadas as suas respectivas dimensões. A dimensão cognitiva apresentou 14 temas, a dimensão afetiva apresentou 4 temas e a dimensão conativa apresentou 6 temas.

Dimensão cognitiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 14 categorias temáticas correspondentes à dimensão cognitiva foram identificadas, a saber: 1) características do APL; 2) reconhecimento do APL; 3) imagem; 4) tradição; 5) perfil dos empresários; 6) capacitação; 7) gestão das empresas; 8) perfil dos clientes; 9) estratégias de vendas; 10) tecnologia; 11) perfil dos produtos; 12) mão de obra; 13) principais problemas; e 14) meio ambiente. Estas categorias serão apresentadas a seguir.

Características da região - Os atores caracterizam a região como *polo de produção de tijolos de vedação*. Relatam que o APL possui 106 empresas que fabricam tijolos de vedação, uma fábrica de telha colonial, duas fábricas de tijolos de laje, três empresas que produzem tijolos laminados – sem furos – e uma empresa de médio porte que produz tijolos estruturais, tijolos de piso e refratários.

Reconhecimento do APL - O APL é composto pelas cidades de Igaratinga e seu distrito Antunes, Pará de Minas, São Gonçalo do Pará e Itaúna. Seus atores *reconhecem a região como polo cerâmico*, como relata um ator, “Igaratinga é o

maior polo de ceramista de Minas Gerais. Monte Carmelo está lá com as telhas e aqui com os tijolos de vedação” (ENTREVISTADO 62, EMPRESÁRIO). O reconhecimento é explicitado, também, através de placas nas rodovias, conforme Figura 19.

Figura 19 – Reconhecimento como polo de tijolos



Fonte: Google, 2016

Os atores afirmam que estar instalado em um polo de indústrias de um mesmo setor traz uma série de vantagens ao empresariado. O benefício em utilizar recursos direcionados ao segmento é o principal deles, conforme relata um ator: “O polo vai ficando forte, todo mundo que quer tijolo vem aqui, a matéria-prima tem, o produtor tem *know-how*, tudo que se refere à cerâmica se instala próximo, isso facilita o trabalho” (ENTREVISTADO 67, EMPRESÁRIO).

Tradição - A fabricação de peças cerâmicas é uma tradição na cidade. A aprendizagem do ofício acontece naturalmente, conforme relata um ator: “Em Igaratinga, o menino nasce dentro de uma cerâmica, as famílias sabem como fazer tijolos, então se aprende naturalmente o ofício de fabricar tijolos. Acaba que o menino cresce e monta sua própria cerâmica e assim o polo vai aumentando” (ENTREVISTADO 61, EMPRESÁRIO).

Perfil do empresário - É caracterizado pela capacitação técnica empírica. A maioria dos empresários aprendeu o ofício trabalhando em cerâmicas da região e,

após ter dominado as técnicas do processo produtivo, montaram sua própria empresa.

Em geral, o empresário tem boa habilidade técnica para fabricar o produto, porém o processo produtivo requer não só habilidade técnica, mas também conhecimento técnico. As reações químicas que ocorrem durante todo o processo produtivo, bem como as características e a composição física do produto final, podem ser mensuradas e comparadas com padrões normativos pré-estabelecidos. No entanto, são poucas as empresas que o fazem.

Estas mensurações podem garantir que o produto final tenha qualidade e atenda às normas técnicas exigidas pela ABNT. Contudo, poucos empresários possuem este conhecimento técnico e teórico. Em geral, conduzem o processo de fabricação em função da experiência prática adquirida ao longo do tempo e, com esta experiência, conseguem perceber se o produto ou matéria-prima atende aos requisitos necessários para a fabricação de um bom produto.

Os atores relatam que existe uma segunda geração de empresários atuando no APL, porém continuam administrando de forma empírica. Alguns destes novos empresários têm formação acadêmica, mas não aplicam o conhecimento, segundo relatam os atores.

Gestão das empresas - A administração das empresas não é feita de forma adequada. Poucos empresários têm visão empresarial. O foco do empresário é a produção com qualidade, porém baseada no empirismo, conforme relatam alguns atores:

Veja bem, 90% dos empresários do polo administra pela prática. Apenas 10% busca implementar uma boa gestão, têm consciência da importância da gestão. Análise da argila, por exemplo, 1% faz a análise técnica, a maior parte vai pela experiência (ENTREVISTADO 70, EMPRESÁRIO).

O empresário é um cara trabalhador, dedicado, um cara que cai pra dentro da cerâmica dele e trabalha, mete o peito, enfrenta, um cara responsável. Só que é o seguinte: não está preparado para ser empresário. Ele quer tocar a empresa dele como uma olaria. Eu acho que teríamos que ser empresários para tocar o negócio como empresa (ENTREVISTADO 67, EMPRESÁRIO).

O pessoal que toca as empresas não tem muito conhecimento. Falta muita informação. Falta conhecimento técnico, de mercado, de administração, controle financeiro. Cálculo de custo? Nenhum. Hoje tem 106 cerâmicas, é muita coisa, é muita produção, eu acredito que destas 106, só seis sabe calcular o custo do tijolo. As outras 100 vende porque vê o outro vender. Ela não estuda. Não sabe administrar. O problema maior vem de cultura. Pouquíssimas cerâmicas têm um departamento de vendas, não tem um trabalho de marketing, não têm nada (ENTREVISTADO 69, EMPRESÁRIO).

Existem alguns empresários com visão administrativa que planejam suas empresas, têm uma boa gestão e tentam mobilizar o setor para desenvolvê-lo, porém são poucos e se sentem sem forças diante do individualismo empresarial existente no APL.

Capacitação - Em geral os empresários não buscam se capacitar ou capacitar sua empresa para uma gestão profissionalizada. As capacitações que aconteceram no APL foram ministradas pelo Sebrae, todavia foram descontinuadas.

Estratégias de vendas - Não se observou esforço de estratégias de vendas por parte dos empresários. Normalmente ficam aguardando o contato do cliente e, em geral, as empresas não possuem um setor de vendas estruturado. O investimento em marketing é limitado a poucos empresários, como relatado por um deles:

Eu tenho que criar uma estrutura para nossa empresa crescer. Eu tenho que pôr um nome no mercado, zelar por ele e deixar que outras pessoas, depois, continuem zelando por ele. A empresa não pode estar preocupada com meu nome, ela tem que se preocupar com o nome dela, porque eu vou passar e ela vai ficar. Eu faço isso na minha empresa, mas não é uma preocupação da maioria das cerâmicas daqui (ENTREVISTADO 67, EMPRESÁRIO).

Perfil dos clientes - Os clientes que compram os produtos do APL são depósitos de materiais de construção, construtoras e o consumidor final. Normalmente, as vendas são realizadas para clientes fidelizados que têm o costume de comprar no APL, elas são feitas dentro de um raio de 500 Km e a entrega é feita por caminhões próprios.

Tecnologia - Os empresários dominam a tecnologia dos processos de fabricação. Ao longo do tempo, buscaram melhorar seus processos produtivos criando procedimentos inovativos que ajudaram a melhorar significativamente a qualidade dos produtos aliada à redução de custos.

O processo produtivo é semiautomatizado, a saber: existem esteiras para o transporte da matéria-prima e o produto em processo (Figura 20); a maromba, local onde é feita a mistura e o enforme da argila, é controlada por painéis computadorizados na maioria das empresas; a temperatura, de alguns tipos de fornos, é monitorada eletronicamente via software e regulado por sensores existentes dentro dos fornos. É uma tecnologia adequada ao perfil das empresas do APL.

Figura 20 – Esteira para transporte de tijolos em processo de fabricação



Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Os atores relatam que as tecnologias que poderiam contribuir para o aumento da produtividade estão disponíveis para produção em larga escala. Porém, as empresas do APL produzem em baixa escala, não se adequando à maioria das tecnologias disponíveis no mercado. Portanto, a produção em baixa escala inviabilizada técnica e economicamente a adoção de novas tecnologias, conforme relato dos atores.

No entanto, o APL implantou suas próprias tecnologias. Algumas inovações foram criadas no próprio APL e contribuíram para a melhora na produtividade e redução de custos, não só no APL, mas na indústria de tijolos cerâmicos, em geral. Empresários de outros países têm ido ao APL conhecer o funcionamento de alguns processos.

Uma das inovações foi a criação de um sistema de secagem dos tijolos. Vide Figura 21.

Figura 21 – Galpão de secagem de tijolos



Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

O sistema foi criado por um empresário do APL, há 16 anos. Ele se constitui na construção de galpões de lona para secagem dos tijolos, antes de irem para o processo de queima. Com o uso destes galpões, economiza-se energia elétrica, tempo de secagem e manutenção de equipamentos, conforme relata um ator:

Outro ponto que melhorou a fabricação foi o uso de estufas, feitas de lona, para secar os tijolos. Isto veio através da observação que um empresário fez do uso das estufas feitas de lonas nas plantações de morango. O empresário achou que aquele tipo de lona poderia dar certo na secagem dos tijolos, fez as adaptações, testou e deu certo. A estufa esquenta, absorve calor, devolve ela para baixo e o processo de secagem natural acontece. Antes eram utilizados ventiladores no processo de secagem. Eram 140, 180 ventiladores, dependia do tamanho da empresa. Hoje não se usa mais ventiladores economizando energia, com menor tempo de secagem (ENTREVISTADO 63, GESTOR).

Outra inovação desenvolvida no APL foi o uso de resíduos de pó eliminados pelas indústrias siderúrgicas através da fumaça. As siderúrgicas utilizam filtros para tratar os fumos retendo os particulados. O pó retido pelos filtros é utilizado pelas cerâmicas como uma das misturas no preparo da massa de argila. Os empresários chamam este pó de “pó de balão”, rico em carvão e pó de pedra. Este pó misturado na argila entra em combustão dentro do forno no momento da queima do tijolo,

agilizando o processo de queima e economizado lenha, conforme o relato de um ator:

Antes do uso do pó de balão, levávamos 44 horas e gastávamos até 30 metros de lenha para queimar 24.000 tijolos. Quando passamos a usar o pó de balão o tempo da queima foi reduzida de 44 horas para 26 horas com redução de 12 a 16 metros da queima de lenha. Além da redução em 10% no consumo de argila. Antes do pó de balão foi tentado o resíduo de alumínio, vindo como descarte da indústria de fundição, e o carvão mineral, mas não deram certo. (ENTREVISTADO 63, GESTOR).

O uso do pó de balão precisa ser feito com critério, como relata um ator:

É recomendado o uso de 8 a 10% do pó de balão na mistura da argila. Acima de 10% começa a comprometer a resistência do produto final. O pó de balão que está misturado na massa é queimado e some, deixando um espaço vazio. Se tivermos muito espaço vazio a resistência do tijolo diminui e na hora do teste de resistência à compressão, ele não aguenta. Quem faz os testes para nós é o Senai de Belo Horizonte (ENTREVISTADO 62, GESTOR).

O pó de balão é um material de descarte da indústria de produção de ferro gusa, no entanto é matéria-prima para a indústria de tijolos. No início da utilização do material, as siderúrgicas doavam o produto. Por lei, elas são obrigadas a dar destinação correta ao refugo. Hoje, este material é comprado pelas cerâmicas.

Outra inovação adotada pelos empresários do APL, há cerca de três anos, é a utilização do forno vagão (Figura 22). Neste tipo de forno, os tijolos são empilhados em uma plataforma fora do forno, depois a pilha – vagão – de tijolos é arrastada por trilhos até o interior do forno para que ocorra a queima. O processo de queima é feito com lenhas colocadas em vãos ao redor do forno. Depois da queima feita, o vagão é retirado do forno também pelos trilhos. O processo agiliza a tarefa de carga e descarga do forno, fazendo com que a produtividade aumente.

Figura 22 – Forno Vagão para queima de tijolos



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O forno vagão é inovador, porém recente. A maioria das empresas usa ou ainda mantém o chamado forno "tatu". Neste tipo de forno, os operários entram no forno com os carrinhos de tijolos enformados pela maromba – equipamento que faz a mistura da argila e modela o tijolo –, empilham e fazem a queima dos tijolos, depois que o forno estiver cheio. O processo de queima é o mesmo feito com o uso do forno vagão.

Ainda sobre os fornos, os atores relatam que existem fornos feitos de metal e imantados em fibra de vidro. Este tipo de forno é mais produtivo, pois reduz a perda de calor em seu interior. No entanto, ainda é utilizado por poucas empresas no APL. Existe outro tipo de forno, que é o forno túnel. Este tipo é o que há de mais moderno em termos de forno para indústria de tijolos, porém o investimento é alto, sendo recomendado para produção em larga escala, o que não é a realidade do APL. Nenhuma empresa do APL usa este tipo de forno.

Produção - Como dito anteriormente, o APL é caracterizado pela fabricação de tijolos de vedação. Eles são utilizados para a construção de paredes que vedam espaços entre duas colunas e uma viga, ambos de concreto, daí o nome “vedação”.

O tijolo de vedação não tem resistência para suportar peso, serve apenas para vedar, preencher um espaço de forma a fazer a divisão entre os cômodos da construção. É um produto que suporta 1,5 MPa¹¹ de pressão sobre ele.

Os tijolos de vedação possuem suas dimensões definidas pela ABNT. O tamanho mais utilizado comercialmente é o 9x19x29 – 9 cm de largura, 19 cm de altura e 29 cm de comprimento. Existem outras medidas como: 9x19x24, 9x19x39, 14x19x29, 11,5x19x29, entre outras. Os atores relatam que quanto maior a largura do tijolo melhor o isolamento acústico da parede. Relatam, ainda, que o tijolo cerâmico é o melhor produto para isolamento térmico, quando é comparado com concorrentes que utilizam outros tipos de materiais.

Existe no APL uma fábrica de tijolos estruturais. Este produto possui um formato muito próximo ao tijolo de vedação, porém é fabricado para suportar até 3 MPa de tensão. Com esta tensão, é possível construir pavimentos com economia na estrutura de vigas e de colunas. No entanto, ainda é um produto com pouca demanda de mercado. Os atores relatam que o tijolo estrutural tem um preço maior que o de vedação. Enquanto o tijolo de vedação custa R\$ 400,00 o milheiro, o estrutural é vendido a R\$ 1.200,00, porém há uma redução no custo geral da obra, como relata um ator:

A alvenaria estrutural é muito utilizada na Europa, na Espanha, na Alemanha. É um tipo de produto mais racional, pois conseguimos reduzir o custo final da obra. Evita-se o desperdício, pois as peças são padronizadas e funciona na forma de legue, encaixe, e com isso ganha-se tempo na obra, além do consumo de argamassa ser menor. A redução chega a 30% no custo final. É um produto que deixa de ser um produto de vedação para ser um produto estrutural, pois é preciso resistir a peso. O mercado não é grande, a maioria das pessoas utiliza o tijolo de vedação (ENTREVISTADO 61, EMPRESÁRIO).

A mesma empresa, que produz os tijolos estruturais, fabrica também tijolos refratários, tijolos maciços para pisos e tubos cerâmicos para canalização de águas pluviais e esgoto. Para fabricar estes tipos de produtos, há a necessidade de uma melhor qualidade técnica e tecnológica da empresa.

Os atores relatam que o processo de produção dos tijolos acontece da seguinte forma: é feita a extração da argila em jazidas; em seguida, ela é levada até a cerâmica onde fica armazenada por um período de um a dois anos, período necessário para o curtimento do material. O curtimento tem como objetivo reduzir o

¹¹ MPa é a contração da palavra Megapascal, utilizada para medir tensão referente a resistência dos materiais.

excesso de sais e materiais orgânicos presentes no minério; na sequência, a argila é misturada com água e pó de balão, desintegrada, laminada e transportada para a maromba, onde ela é novamente misturada e moldada por boquilhas, conforme o tipo de bloco a ser produzido. Normalmente são misturados dois tipos de argila: a de boa qualidade e a de má qualidade – não pode ser utilizada só argila boa ou só argila ruim, o produto final não fica adequado. Na sequência, é feito o corte dos blocos nas dimensões pré-definidas para cada tipo de tijolo. Depois, o tijolo é levado para o processo de secagem e por fim para o processo de queima.

A qualidade do tijolo depende da qualidade da massa preparada, do controle do processo de secagem, da queima e, principalmente, do manejo do produto em todo processo produtivo. O produto final de qualidade deve estar de acordo com as especificações técnicas definidas pela ABNT quanto à resistência, absorção de água, empeno, largura, altura, comprimento e medida das paredes internas e externas do tijolo.

Mão de obra - A mão de obra de chão de fábrica disponível no APL é qualificada. O operário tem o costume de trabalhar com cerâmica, com isso a mão de obra vem se aperfeiçoando. Esta especialização é importante na qualidade final do produto, conforme relata um ator: “Igaratinga desenvolveu uma mão de obra muito boa no trato com o tijolo. É um produto que requer muito manuseio e tem um baixo valor agregado. Então a qualidade da mão de obra é muito importante para se ter um bom produto final” (ENTREVISTADO 61, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que o operário de chão de fábrica está exposto ao calor, à poeira e à carga pesada. Observou-se que há muitas mulheres trabalhando no processo produtivo. O salário pago está entre 1,8 e 2 salários mínimos, sendo o maior encontrado na microrregião. Há o costume de se pagar o funcionário semanalmente.

Normalmente, no setor administrativo o empresário tem um auxiliar que cuida das rotinas do escritório. São funcionários que estão acostumados com a rotina administrativa da indústria de cerâmica e exercem com efetividade suas funções.

Principais problemas - Os atores relatam uma série de dificuldades que os empresários vêm enfrentando ao longo do tempo. Em geral, as dificuldades estão relacionadas a fatores econômicos, exigências legais, gestão e concorrência, conforme é apresentado a seguir.

Os atores relatam que a *concorrência* acontece internamente e com outras cerâmicas espalhadas pelo estado. Relatam que existem três níveis de estruturas de empresas que concorrem diretamente no mercado: as empresas de pequeno e médio porte que trabalham dentro da formalidade legal, são organizadas e mantêm um bom nível de gestão; as empresas que trabalham na informalidade que fabricam produtos com dimensões abaixo do padrão e não incorrem a custos de empresas formalmente constituídas; e as grandes empresas que possuem um alto nível de automatização, maior produtividade, conseqüentemente, menor custo operacional, conseguindo praticar preços menores na venda de seus produtos.

As empresas do primeiro grupo sofrem forte pressão dos outros dois quanto à prática de preços. Possuem um nicho de mercado composta por construtoras que são obrigadas por órgãos financiadores a utilizar produtos certificados e com qualidade comprovada. No entanto, não é um nicho de mercado que garante o giro financeiro necessário à sobrevivência das empresas. O segundo grupo tem como principais canais de venda os depósitos de materiais de construção e o consumidor final, assim consegue se manter, porém não é bem gerenciado, estando exposto ao risco. O terceiro grupo é composto por poucas empresas que se mostram viáveis, segundo relato dos atores.

Os atores relatam que os *tijolos fabricados fora do padrão* estabelecido pela ABNT são vendidos mais barato que os fabricados com as medidas-padrão. Todavia, há um aumento de custo com a mão de obra, argamassa e tempo da obra o que aumenta o custo final da construção. Relatam que o cliente – consumidor final – não sabe que o tijolo está fora do padrão, pois ele não compra por medida, mas por quantidade de tijolos. Os atores relatam, ainda, que a fiscalização deve ser feita pelo Inmetro, mas as multas aplicadas não inibem o produtor. Relatam que uma pequena variação nas medidas é normal e prevista nas normas, conforme relato de um ator:

Existe uma tolerância de 3 mm aceitável, que acontece em função do processo normal de fabricação. Isto é uma conformidade não intencional, o que estamos tendo é uma conformidade intencional. E o pessoal do cimento explora este ponto fraco alegando ao comprador que o tijolo cerâmico é tudo fora de medida (ENTREVISTADO 67, EMPRESÁRIO).

O segmento de tijolos cerâmicos concorre, também, com outros segmentos de indústria que trabalham com produtos substitutivos aos tijolos cerâmicos. É o caso dos blocos de isopor que substituem os tijolos de laje e os blocos de cimento

que substituem os tijolos de vedação. Segundo relato dos atores, estes outros segmentos são institucionalmente fortes, investem em marketing e possuem influência política, tendo ganhado espaço ao longo do tempo.

Outro problema relatado pelos atores é a *escassez de argila* na região. A região sempre foi rica em argila, mas devido ao volume de argila já explorado, o minério está escasso na região. Ainda há jazidas a serem exploradas, segundo relato dos atores, porém estão em posse de proprietários que não têm interesse em explorar ou estão registradas em nome de pessoas que buscam especulação financeira. Os atores relatam que os empresários estão comprando argila a um raio de 100 km, o que aumenta os custos operacionais.

Os *registros de exploração* e pedidos de *análise de pesquisa* é outro problema que dificulta a exploração do minério, não só de argila, mas de minérios em geral, conforme relato dos atores. Segundo os eles, este procedimento pode travar o processo de exploração da jazida, pois quem registra e não é dono do imóvel não consegue explorar, pois o dono não permite. Por outro lado, o dono do imóvel também não consegue explorar porque quem registrou precisa autorizar. Normalmente tentam entrar em acordo. Vendem o direito de explorar ou têm participação no valor da venda do minério. O procedimento de registro de exploração ou pedido de análise de pesquisa é feito conforme relata um ator:

O processo começa na prefeitura, depois vai para o DNPM¹² através de um processo elaborado por um engenheiro de minas ou geólogo. O DNPM estuda a área e, depois que estiver tudo de acordo, pedem para que seja feita a análise ambiental onde verificam se existe área de reserva legal, se está junto a alguma parte hídrica ou em área de preservação permanente. Isto é feito junto à Supram¹³. Com a autorização da Supram, e cumprido as exigências do DNPM, ele autoriza a exploração. O dono do imóvel consegue pedir junto ao DNPM o licenciamento para explorar. Quem não é dono do imóvel pode entrar com pedido de autorização de pesquisa (ENTREVISTADO 62, GESTOR).

Os atores relatam que a legislação é de 1938. A legislação sofreu ajustes com o tempo, mas a essência continua a mesma. Segundo relatam, até então, a riqueza estava nas mãos de pessoas que não queriam explorar e não deixavam explorar. Criou-se, então, o DNPM no qual qualquer um pode registrar a propriedade mesmo que não seja dono do imóvel. Segundo um ator: “Legislação feita dá direito ao Estado permitir a exploração para o bem público. Só que é uma lei que ficou aberta

¹² Departamento Nacional de Produção Mineral

¹³ Superintendência Regional de Meio-Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

e virou esta bagunça. Mas a legislação é bem clara 'a bem do povo' e não é o que está acontecendo" (ENTREVISTADO 63, GESTOR).

Outra dificuldade apresentada pelos atores são as *exigências tributárias* que dificultam a concorrência com produtos substitutos. As *exigências legais relativas ao meio ambiente* é outro entrave para as indústrias. Os atores relatam que elas são extremamente onerosas, incorre-se, portanto, a investimentos financeiros e cumprimento de uma série de condicionantes que podem levar à inviabilidade econômica da empresa. Para que a cerâmica possa funcionar é necessário obter o *licenciamento ambiental e mineral*. O licenciamento ambiental refere-se ao atendimento de exigências estruturais da fábrica e ele é necessário para que haja autorização para explorar o minério. Além destes dois licenciamentos, é exigido o licenciamento para uso do pó de balão. Os autores relatam que isso incentiva o trabalho informal e, conseqüentemente, problemas de concorrência.

A indústria cerâmica trabalha com matéria-prima extraída da natureza, daí a atenção por parte dos órgãos governamentais e empresários é permanente, tanto na indústria quanto na jazida. Todavia, os atores observam que nem todas as pessoas ou empresas que exploram as jazidas estão tendo o *zelo necessário com o meio ambiente*, conforme relata um ator:

Alguns produtores de argila extraem o minério para vender para as fábricas e, pelo fato da jazida ser dele, o produtor tem o cuidado de zelar pelo local. Mas tem um mercado negro que explora a jazida e deixa o ambiente degradado. Não recompõem o espaço utilizado. A recomposição deve ser feita da seguinte forma: após a extração é preciso acertar o terreno, retirar os buracos que ficaram, plantar, ou seja, fazer um trabalho de reparação no espaço utilizado. A argila não é renovável, mas o espaço precisa ser cuidado (ENTREVISTADO 63, GESTOR).

Os atores relatam que o APL está ficando *economicamente* inviável. Relatam que não é só um fator influenciado pela economia geral do país, mas uma crise do APL em si. Relatam que os custos aumentaram e o preço de venda relativo final diminuiu. Em 2010, o milheiro do tijolo era vendido R\$ 30,00 mais caro. No mesmo ano, um caminhão da argila custava R\$ 140,00 e hoje custa R\$ 400,00. Um ator relata esta defasagem:

Enquanto em outros locais o caminhão de argila é hoje R\$ 150,00 nós pagamos R\$ 400,00. Nestes locais se vende o tijolo a R\$ 450,00 e nós vendemos a R\$ 350,00. Os empresários destas outras regiões me perguntam: qual é a mágica que vocês fazem? Eu vendo a R\$ 450,00 e não dá! Igaratinga tem uma escassez de matéria-prima, mão de obra cara e um produto barato, vendido abaixo do custo. Nós temos uma oferta enorme de tijolo e uma demanda baixa. Com o Brasil em crise, as cerâmicas estão

trabalhando com 60% da capacidade produtiva (ENTREVISTADO 67, EMPRESÁRIO).

Outro ator relata o seguinte:

Hoje eu posso te afirmar com toda certeza, todas as cerâmicas estão vendendo o tijolo abaixo do custo. Porque que o pessoal ainda está sobrevivendo? Porque tem estoque de argila e estoque de lenha. E outra, existe aquele negócio de trocar cheque. Vai fazendo uma bola de neve, é uma corrente, uma hora vai quebrar, é uma ilusão (ENTREVISTADO 69, EMPRESÁRIO).

Os atores relatam que são muitas as variáveis que concorrem para o enfraquecimento econômico do APL, junta-se a isso a inabilidade do empresário quanto a gestão, trazendo consequências ainda maiores. Relatam que a maioria dos empresários gira sua empresa em função do uso de factoring, assim prolongam a vida das empresas, mas aumentam o prejuízo.

Dimensão afetiva

Após aplicada a metodologia da análise temática, 4 categorias temáticas correspondentes à dimensão afetiva foram identificadas, a saber: 1) satisfação em atuar no APL; 2) afetividade; 3) assistencialismo; e 4) solidariedade. Elas serão apresentadas a seguir.

A dimensão afetiva foi muito pouco abordada pelos atores entrevistados. Embora tenham sido incentivados durante a conversa na entrevista a tratar do assunto, poucos códigos emergiram.

Satisfação em atuar no APL - Os atores refletem a satisfação em atuar no APL ocasionada pelo prazer em executar uma atividade que dominam. O fato de ser um APL de cerâmica faz com que a dinâmica da cidade gire em torno da indústria de cerâmica e isto traz motivação, segundo relato dos atores.

Afetividade - Os atores se sentem bem em atuar no APL em função do costume na prática do ofício, pelos laços de amizade, pelos laços de família e por terem nascido e se desenvolvido no APL. Como relatado por alguns atores, “Nunca me vi trabalhando em outra coisa. Comecei com 6 anos, a gente 'panha' amor. Se sair do ramo a gente sente (ENTREVISTADO 63, GESTOR) ” e outro “me sinto realizado e com paz para viver” (ENTREVISTADO 65, EMPRESÁRIO).

Solidariedade - A prática da solidariedade é marcada pelo sentimento de compaixão para com as dificuldades do próximo. Os atores afirmam que os

empresários estão sempre dispostos a ajudar o outro dentro do possível. Não medem esforços em ajudar a resolver problemas pontuais e se sentem bem em terem ajudado. O espírito de solidariedade se espalha em ações sociais que eventualmente acontecem, principalmente, religiosas.

Dimensão conativa

Após aplicada a metodologia da análise temática, 6 categorias temáticas correspondentes à dimensão conativa foram identificadas, a saber: 1) disposição em atuar no APL; 2) cooperativismo; 3) associativismo; 4) ações em prol do APL; 5) instituições de apoio; e 6) apoio político. Elas serão apresentadas a seguir.

Disposição em atuar no APL - A disposição em atuar no APL acontece, porém de forma tímida, à exceção de poucos atores, conforme relato de um deles:

Tenho dois sentimentos. Por um lado, a satisfação em ter contribuído e ajudado no desenvolvimento do polo, é grande. É muito gratificante. Eu tinha vontade para ajudar e ainda tenho. Fizemos muita coisa. Fico feliz, porque realizei muita coisa aqui. Por outro lado, me sinto como um pai que luta para formar seu filho, depois ele vai viver sua vida e esquece da gente (ENTREVISTADO 63, GESTOR).

Cooperativismo - O APL não tem a cultura cooperativista desenvolvida. Isto acontece por falta de liderança, como relata um ator: “é muito difícil unir, é muito difícil, porque não tem um líder. Tentamos montar duas cooperativas com o apoio do Sebrae para explorar o barro, trabalhou por 1 ou 2 anos. As duas fecharam por falta de liderança” (ENTREVISTADO 69, EMPRESÁRIO).

O Sebrae, a Fiemg, a Ascig e o Sindicer¹⁴ realizam ações visando desenvolver o APL. Para isso, fizeram um diagnóstico, implementaram ações de consultoria que visavam capacitar os empresários, mapearam os locais onde era possível explorar a matéria-prima, fundaram a cooperativa para explorar estes pontos e iniciaram o processo de licenciamento destas áreas. A ideia era criar uma grande empresa composta pelas indústrias do APL, como relata um ator:

A cooperativa iria trabalhar a questão de licenciamento e extração da argila. A ideia era essa: a partir da obtenção da argila, viria as demais fases do processo produtivo do tijolo, isso tudo feito em conjunto até fazermos a empresa completa, já toda automatizada. Mas veio o problema do setor de construção civil que, de início, houve uma explosão de demanda e, com isso, a correria para atender a demanda, muita gente fazendo fábricas novas, fizeram investimentos e, de repente, vem a crise e para tudo. Nestes últimos três anos a produção do setor caiu significativamente. Isso

¹⁴ Sindicato da Indústria de Cerâmica para Construção e Olaria de Minas Gerais

inviabilizou a sequência do projeto. Na época foi montada uma empresa chamada UNICIG, que era uma contração de União das Indústrias Cerâmicas de Igaratinga. Não foi uma cooperativa e sim uma empresa onde cada empresário tinha sua quota (ENTREVISTADO 61, EMPRESÁRIO).

Diante do exposto, existe um potencial espírito cooperativista a ser explorado, porém se observa que falta governança. Os empresários se ajudam em grupos de afinidade ou quando alguém está em dificuldade operacional e precisa de apoio, como relata um ator: “o que você precisar um do outro é na hora. Neste ponto de ajudar no operacional funciona. O que não funciona é na parte intelectual da coisa” (ENTREVISTADO 67, EMPRESÁRIO), e como relata outro ator:

Existe a dificuldade de se agrupar. É claro que há uma troca de ideias, há sempre empresas abertas para troca de informações, mas cada um fazendo o seu. É preciso muito mais do que isso para a gente concorrer com outros produtos, que não são cerâmicas, mas concorrem com seus produtos, pra gente crescer e superar as dificuldades. A crise dificulta até na união, pois o empresário precisa se dedicar mais à empresa, não tendo tempo para se reunir (ENTREVISTADO 61, EMPRESÁRIO).

No momento, os atores relatam que existe um grupo de oito empresários se reunindo e tentando resgatar a união entre as empresas. No entanto, relatam que as dificuldades são muitas e a adesão de novos integrantes é baixa. Todavia, relatam que estão motivados, conforme cita um ator:

Se a gente não verificar as dificuldades comuns e não trabalharmos juntos para enfrentar estas dificuldades e tentar sanar a gente não vai melhorar. Existem problemas que são particulares de cada empresa, mas existem muitos problemas que são comuns, e podem ser resolvidos coletivamente (ENTREVISTADO 62, GESTOR).

Associativismo - Ao longo do tempo, várias iniciativas foram feitas com o objetivo de desenvolver o APL através do associativismo. Algumas iniciativas mostraram ótimos resultados, no entanto, por falta de união, interesses individuais em detrimento do coletivo, além de fatores políticos, fizeram com que a sequência das ações fosse abortada.

No ano de 2000, após sérias dificuldades econômicas, os empresários fundaram a Associação dos Ceramistas de Igaratinga (Ascig). Ela foi extinta em 2014, porém no período de 14 anos em que esteve ativa, uma série de ações foram feitas para o desenvolvimento do APL, conforme é apresentado a seguir.

Naquele período, os empresários foram levados a participar de feiras, congressos e a assistirem constantemente palestras sobre o segmento. Isto levou os empresários a terem maior contato com novas tecnologias, fornecedores, máquinas,

equipamentos e conhecimento técnico. O que era possível implementar na indústria era implementado por um ou outro empresário. O resultado era compartilhado como relata um ator: “como é uma cidade pequena, quando um fazia uma coisa que dava certo, o outro fazia também, e isto era um benefício para o polo” (ENTREVISTADO 61, EMPRESÁRIO).

Instituições de apoio - Existem algumas instituições que acompanham e apoiam o APL, são elas: o Sebrae, a Fiemg e o Sindicer. No passado, a atuação da Ascig foi importante para o APL. As instituições estão à disposição do APL, porém não existe uma organização interna para absorver de forma adequada estas contribuições.

Ações em prol do APL - Embora com todas as dificuldades do APL, os atores relatam que muitas ações foram feitas em prol do seu desenvolvimento. Algumas ações aconteceram por iniciativa de instituições de apoio como Sebrae, Fiemg, Sindicer e Ascig. Outras foram ações individuais que beneficiaram o APL, como o uso do pó de balão, os galpões de secagem e o uso do forno vagão.

Com o apoio do Sebrae, foram realizados treinamentos que visavam a capacitação das empresas na formação de preço de venda, na administração, na manutenção da empresa mais limpa, bem como o investimento na participação de feiras e de congressos.

Outra ação operacional desenvolvida no APL e que trouxe melhoria significativa é citada por um ator:

Outra melhoria foi no manejo da temperatura dos fornos. Como a temperatura dentro do forno se concentrava mais na parte alta do forno, as peças de cima ficavam mais queimadas que as de baixo, havia um desequilíbrio de temperatura dentro do forno. Entendeu-se que quanto mais abaixava os crivos – buracos embaixo do forno com vão de 1 metro aproximadamente – mais o calor abaixava. Com isso, conseguimos equilibrar a temperatura dentro dos fornos melhorando a queima e deixando de perder material, além da diminuição da fuligem que era jogada na atmosfera, pois quanto mais baixo o crivo menor a emissão de fuligem (ENTREVISTADO 63, GESTOR).

A estrutura das indústrias tem melhorado, pois elas possuem boa estrutura de maquinário, caminhões e máquinas escavadeiras. Outras ações simples e que melhoram a produtividade têm sido implementadas como construção de pisos com pequeno declive para transporte dos tijolos em carrinhos e a automatização de abertura e fechamento de telhado, o que tem ajudado a melhorar o uso do sol e a proteção contra chuvas.

Os atores relatam, ainda, algumas ações pontuais que beneficiam o APL como intervenção do Sindicar para redução dos impostos e a facilitação de empréstimos via BNDES.

Há um movimento para implantação do sistema Programa Setorial de Qualidade (PSQ). É um projeto disseminado pelo Sindicar e que trará contribuição técnica e jurídica importante para o setor, como relata um ator:

O PSQ é uma avaliação sistematizada do produto. Tem importância jurídica, pois se a construtora acionar juridicamente as cerâmicas, por algum problema na obra, o empresário não tem como se defender. Por exemplo, se der uma trinca na parede o proprietário vai acionar a construtora, a construtora vai acionar o seu fornecedor, neste caso a cerâmica. Se a indústria cerâmica não tiver uma comprovação técnica que garanta a qualidade do produto, poderá ser responsabilizada por uma falha na construção que talvez não seja dela. Além da questão jurídica, existe a questão da manutenção sistemática da qualidade dos produtos (ENTREVISTADO 67, EMPRESÁRIO).

Apoio político - Quanto a apoio político, os atores não veem apoio do governo estadual ou federal, mas relatam que é por falta de interesse por parte dos próprios empresários. Relatam, ainda, que o apoio da prefeitura acontece sempre que ela é acionada.

Após apresentada a caracterização das regiões e a identidade de cada APL individualmente, passa-se à análise intercasos buscando identificar semelhanças e diferenças entre os casos com vistas a propor inferências baseadas nos fatores emergentes de manifestação da identidade regional nos APLs investigados.

4.3 Análise transversal dos resultados

Buscando transcender à caracterização empírica de cada APL e à análise da identidade dos respectivos atores, procede-se nesta seção à análise transversal dos resultados obtidos. Esta análise consiste no estabelecimento de procedimentos comparativos, envolvendo tanto a caracterização empírica dos APLs quanto a identidade regional de seus atores. Mediante esta modalidade de análise, identificam-se as similaridades e as diferenças entre os casos – os APLs – e destaca-se o que há de comum entre eles. Constitui-se, pois, uma tarefa que se volta para o estabelecimento de padrões, que podem ser considerados importantes para a constituição de teorias. Adota-se para tanto a estratégia de exibição dos dados em metamatrizes, segundo a proposta de Miles e Huberman (1994).

Assim, com base nos dados obtidos mediante entrevistas, observações e análise de documentos, procedeu-se à construção de Metamatrizes não Ordenadas – *Unordered Meta-Matrix* –, conforme Miles e Huberman (1994). As metamatrizes são ditas não ordenadas porque elas não consideram qualquer hierarquia entre os casos ou nos processos que neles se verificam. Elas foram construídas mediante o estabelecimento de categorias temáticas originadas dos quadros do referencial teórico adotado. Dispõe-se, portanto, de metamatrizes que possibilitam análises transversais.

4.3.1 Análise transversal das regiões

Para proceder à análise transversal das regiões onde os APLs estão localizados, procedeu-se à construção de quatro metamatrizes (Quadro 2) compostas por dados referentes à constituição dos APLs e a sua caracterização empírica, abordando seus aspectos ambientais, econômicos e socioculturais.

Quadro 2 - Análise transversal da Identidade das regiões

Quadro 2.1 - Constituição dos APLs							
Seq.	DESCRIÇÃO	APL DE CONFECÇÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFÍCIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
1	Caracterização histórica	Forte ação colaborativa e expansão a partir de 1980.	Evolução constante intensificada a partir da década de 1980.	Ações empreendedoras e cooperativistas. Influência de uma empresa pioneira.	Os primeiros registros datam do século XIX. Impulsão após 1970 com a Copa de Mundo de futebol.	Evolução a partir da década de 1950 sob influência de uma empresa.	Abundância de minerais argilosos explorados e transformados em tijolos a partir da década de 1950.
2	Fundação	Década de 1970.	Organização industrial começa na década de 1940.	Década de 1940.	Organização industrial começa na década de 1940.	Década de 1950.	Década de 1950.
3	Fatores determinantes para sua constituição	Crise na indústria siderúrgica no final da década de 1970.	Pequenas selarias que surgiram na década de 1920.	Incentivada por uma siderúrgica instalada na cidade de Cláudio.	Tradição iniciada no século XIX.	Iniciada por um empresário empreendedor.	Subsolo rico em Argila.
Quadro 2.2 - Caracterização ambiental							
Seq.	DESCRIÇÃO	APL DE CONFECÇÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFÍCIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
5	Abrangência do APL	Extende-se para outras cidades da Microrregião de Divinópolis.	Extende-se para outras cidades da Microrregião de Divinópolis e Bom Despacho.	Extende-se para outras cidades da Microrregião de Divinópolis.	Extende-se para outras cidades da Microrregião de Divinópolis e Bom Despacho.	Extende-se para outras cidades da Microrregião de Divinópolis.	Extende-se para outras cidades da Microrregião de Divinópolis.
6	Extensão do APL	786 empresas compostas por micro, pequenas e médias empresas.	737 empresas compostas por micro, pequenas e médias empresas.	95 empresas compostas por pequenas e médias empresas.	76 empresas compostas por pequenas e médias empresas.	85 empresas compostas por micro, pequenas e médias empresas.	106 empresas compostas por pequenas e médias empresas.

Continua...

Continuação...

Quadro 2 - Análise transversal da Identidade das regiões

Quadro 2.2 - Caracterização ambiental							
Seq.	DESCRIÇÃO	APL DE CONFECCÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFICIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
7	Concentração espacial	Das lojas: em 4 shoppings e ruas do centro da cidade-polo de Divinópolis; das fábricas: região urbana.	Das lojas: ruas do centro da cidade de Nova Serrana; das fábricas: em dois Distritos Industriais.	Fábricas instaladas em dois Distritos Industriais da cidade-polo de Cláudio.	Fábricas instaladas em fazendas na região da cidade-polo de Santo Antônio do Monte.	Fábricas instaladas em dois Distritos Industriais na cidade-polo de Carmo do Cajuru.	Fábricas instaladas dentro do município de Igaratinga.
8	Paisagem dominante	Predomínio de prédios na zona urbana; ruas centrais largas e bem estruturadas.	Predomínio de casas térreas na zona urbana; Distrito Industrial bem estruturado.	Predomínio de casas térreas na zona urbana; Distritos Industriais bem estruturados.	Predomínio de casas térreas na zona urbana.	Predomínio de casas térreas na zona urbana; Distritos Industriais bem estruturados.	Predomínio de casas térreas na zona urbana.
9	Diversificação dos estabelecimentos	Indústrias e lojas atuando em vários segmentos do setor.	Indústrias e lojas atuando em vários segmentos do setor.	Indústrias que atuam com foco na fabricação de diversos produtos para uso doméstico.	Indústrias com grande diversificação de tipos de produtos.	Indústrias caracterizadas pela personalização e diversificação do produto final.	Caracterizada por indústria. Não há diversificação dos produtos.
Quadro 2.3 - Caracterização econômica							
Seq.	DESCRIÇÃO	APL DE CONFECCÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFICIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
10	Geração de emprego	Importante na geração de emprego e renda, porém não é o setor mais significativo para a economia local.	Forte impacto econômico e social local.	Atividade importante economicamente para a região e estado.	Importante na geração de emprego e renda, porém não é atrativa economicamente.	Exerce forte influência na economia local.	Importante na geração de emprego e renda, porém não é atrativa economicamente.
12	Apoio tecnológico	Possui uma faculdade e dois centros de educação técnica.	Possui uma faculdade e um centro de educação técnica.	Possui um centro de educação técnica.	Possui centro de educação técnica.	Possui um centro de educação técnica.	Não possui base tecnológica.
13	Tecnologia empregada	Alta na área de desenvolvimento de produto; baixa na produção e moderada na administração.	Alta na área de desenvolvimento de produto; baixa na produção e moderada na administração.	Alta na área de desenvolvimento de produto; baixa na produção e moderada na administração.	Alta na área de desenvolvimento de produto; baixa na produção e na administração.	Moderada na área de desenvolvimento de produto; baixa na produção e na administração.	Baixa na área de desenvolvimento de produto; alta na produção e baixa na administração.
14	Composição da mão de obra	Predomínio da mão de obra feminina. Mão de obra é qualificada.	Predomínio da mão de obra feminina. Mão de obra é qualificada.	Predomínio da mão de obra masculina. Mão de obra é qualificada.	Predomínio da mão de obra masculina. Mão de obra é qualificada.	Predomínio da mão de obra masculina. Mão de obra é qualificada.	Mão de obra é qualificada e caracterizada pela igualdade de gêneros.
15	Abrangência dos mercados	Nacional, com alguns segmentos atuando no mercado internacional.	Nacional, com algumas empresas atuando no mercado internacional.	Nacional, com poucas empresas atuando no mercado internacional.	Nacional, com algumas empresas atuando no mercado internacional.	Nacional.	Estadual.
Quadro 2.4 - Caracterização sociocultural							
Seq.	DESCRIÇÃO	APL DE CONFECCÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFICIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
16	Influência das empresas nos hábitos da população	Há influência no vestir.	Há influência no calçar.	Não há influência.	Não há influência.	Não há influência.	Não há influência.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com vistas a analisar e a discutir os dados referentes à constituição dos APLs, foi construída a matriz apresentada no Quadro 2.1, que caracteriza os APLs segundo sua constituição histórica, a época de sua fundação e os determinantes de sua constituição.

Caracterização histórica. A caracterização histórica dos APLs ocorreu alicerçada na cultura empreendedora, cooperativista e associativista de pessoas que, levadas pela necessidade de subsistência familiar, iniciaram um pequeno negócio que se expandiu e influenciaram outras pessoas a atuar no segmento.

Fundação. Os APLs tiveram suas atividades iniciadas a partir da década de 1940. A atividade mais recente é a do setor de confecção que se iniciou na década de 1970. As décadas citadas foram os marcos do início das atividades no âmbito industrial, sendo que antes das datas referidas, o ofício já existia no âmbito doméstico ou em pequenos estabelecimentos.

Fatores determinantes para sua constituição. Os fatores determinantes para a constituição dos APLs emergiram através de pessoas ou empresas pioneiras que perceberam oportunidades de negócios na região. Foram iniciativas motivadas por fatores naturais ou sociais específicos de cada local.

Os fatores ambientais inerentes a cada APL investigado foram apresentados no Quadro 2.2. Na sequência, é feita uma descrição da análise transversal de cada fator detectado.

Abrangência do APL. Cada APL possui uma cidade-polo que o concentra. Porém, devido à proximidade geográfica, as atividades dos polos se ramificam para outras cidades da microrregião. Isto faz com que um determinado polo também exerça, com menos intensidade, atividades de outros. Desta forma, os APLs podem exercer atividades cruzadas, não complementares à exceção do APL de Calçados que atua no setor de vestuário interagindo com o de Confecções. O quadro 3 mostra o relacionamento das atividades entre os municípios da microrregião de Divinópolis.

Quadro 3 – Áreas de atuação dos APLs na microrregião de Divinópolis**Quadro 3 - Áreas de atuação dos APLs na microrregião de Divinópolis**

CIDADE	CONFECÇÃO	CALÇADOS	FUNDIÇÃO	FOGOS DE ARTIFÍCIOS	MÓVEIS	CERÂMICA
Divinópolis	Polo	X	X		X	X
Nova Serrana		Polo				
Cláudio			Polo		X	
Santo Antônio do Monte				Polo		
Carmo do Cajuru	X				Polo	X
Igaratinga	X					Polo
Perdigão		X				
São Sebastião do Oeste	X					
Conceição do Pará	X	X				X
São Gonçalo do Pará	X	X				
Itaúna	X	X	X			

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Extensão do APL. A quantidade de empresas apresentadas no Quadro 2.2 foi fornecida pelas instituições de apoio aos APLs. No entanto, no APL de Calçados e principalmente no de Confecção existe grande número de microempresas que atuam com estrutura doméstica prestando serviços de costura não havendo, portanto, informações oficiais sobre a quantidade de empresas que atuam desta forma. Existem, também, prestadores de serviço que trabalham sem registro formal e não buscam apoio em associações ou sindicatos, dificultando, assim, sua identificação.

Concentração espacial. As empresas que possuem lojas concentram sua atividade comercial em *shoppings* e ruas que comercializam produtos específicos dos APLs. As indústrias não ocupam o mesmo espaço físico do setor comercial, pois elas se concentram em distritos ou espalhadas dentro do município como é o caso dos APLs de Confecções e de Cerâmica. As indústrias do APL de Fogos de Artifício estão localizadas na área rural dos municípios.

Paisagem dominante. As moradias são formadas por casas, com exceção da cidade de Divinópolis onde há predominância de prédios. As indústrias situadas nos APLs de Calçados, de Móveis, de Fundição e de Cerâmica possuem grandes galpões em função do volume de produção ou do tamanho dos produtos fabricados como é o caso do de Móveis. As instalações das indústrias do APL de Confecções são pequenas, pois a grande parte do setor de produção é terceirizada. Já as indústrias de Fogos de Artifício possuem estruturas que ocupam grandes áreas,

pois, embora os setores sejam pequenos, precisam estar distantes fisicamente uns dos outros.

Os fatores econômicos foram apresentados no Quadro 2.3. Na sequência, é feita uma descrição da análise transversal de cada fator econômico detectado.

Diversificação dos estabelecimentos. As empresas localizadas nos APLs de Confecção e de Calçados atuam nas áreas de indústria e/ou comércio. As empresas do APL de Móveis atuam predominantemente como indústria e estão começando a atuar com lojas de venda direta ao consumidor. Nos demais APLs, predomina a atuação através de indústrias. Há uma grande diversificação de produtos e segmentos dentro do mesmo setor, à exceção do APL de Cerâmica. A diversificação é uma das características dos APLs.

Geração de emprego. O perfil econômico das empresas que atuam nos APLs é a de micro, pequena e média empresas. No geral, há poucas empresas com mais de 500 funcionários nos APLs. No máximo, três empresas com mais de 500 funcionários em cada APL foram encontradas.

O APL de Confecção tem uma atuação social significativa devido à alta geração de emprego, porém está situado em uma região onde existem outros segmentos econômicos mais fortes como as siderúrgicas e as metalúrgicas, fazendo com que o impacto econômico dele seja pequeno. A atuação econômica do APL de Móveis é moderada e os de Fogos de Artífício e de Cerâmica se mostram com problemas neste quesito. Já os de Calçados e de Fundição estão bem estruturados economicamente e são prósperos.

Perspectivas de crescimento. Todos os APLs possuem perspectivas de crescimento, porém em níveis diferentes. Os de Fogos de Artífício e de Cerâmica são os que apresentam maior dificuldade para se desenvolver.

Apoio tecnológico. Somente o APL de Cerâmica não possui um centro de apoio técnico local. Os demais polos possuem centros de apoio coordenados pelo Senai. O de Confecção possui, além do centro técnico, duas faculdades e uma instituição universitária que desenvolve pesquisas científicas no segmento de moda. O destaque está no APL de Fogos de Artífício que possui o segundo melhor centro tecnológico aplicado ao segmento de pirotécnica do mundo. Destaca-se, também, o de Fundição que possui um centro de desenvolvimento tecnológico situado na cidade de Itaúna que é referência na América do Sul, segundo dados da Fiemg (2016).

Tecnologia empregada. Em função da característica artesanal requerida no processo de fabricação dos produtos dos APLs, as tecnologias de automação de processos produtivos não têm aderência às indústrias. Os empresários as utilizam na medida do possível. Os setores de desenvolvimento de produtos, por não atuarem diretamente no processo de fabricação, são os que mais absorvem as tecnologias existentes.

Composição da mão de obra. Os APLs desempenham um papel significativo na geração de emprego que é propiciada pela característica artesanal dos produtos fabricados. Os APLs de Confecção e de Calçados empregam muita mão de obra feminina devido ao tipo de produto fabricado.

Abrangência dos mercados. Predomina a atuação no mercado nacional, todavia não há abrangência de vendas em todo o território. Algumas empresas atuam no mercado internacional, no entanto o volume não é significativo. O APL de Cerâmica atua somente no estado, com maior volume de vendas para cidades próximas a ele.

Quanto aos fatores socioculturais, somente um fator apresentou variação sendo apresentados no Quadro 2.4. Na sequência, é feita uma descrição da análise transversal deste fator.

Influência das empresas nos hábitos da população. Os APLs de Confecção e de Calçados exercem influência nos hábitos da população. São APLs que pertencem a indústria do vestuário, desta forma sofrem influência da moda influenciando a população e sendo influenciada por ela.

4.3.2 Análise transversal da identidade regional

A seguir são apresentados e analisados os dados das matrizes referentes à identidade regional, ou seja, à consciência regional dos atores. São apresentadas três matrizes referentes às dimensões cognitiva, afetiva e conativa, respectivamente. Nem todos os temas abordados pelos atores nas várias dimensões foram compilados, mas somente aqueles que tiveram reincidência de abordagem por outros atores e que se mostravam relevantes para o objetivo da pesquisa. Considere-se que os dados contidos nas matrizes emergiram dos resultados obtidos mediante entrevistas (Quadro 4). Foram identificados 32 temas que emergiram da

análise, agrupamento e redução de 1.817 códigos extraídos das transcrições dos relatos dos 73 atores entrevistados.

Quadro 4 - Categorias temáticas encontradas na investigação

SEQ	TEMA	ARRANJOS PRODUTIVOS						DIMENSÕES			IDENT.
		CONFECÇÃO	CALÇADOS	FUNDIÇÃO	PIROTECNIA	MÓVEIS	CERÂMICA	COGNITIVA	AFETIVA	CONATIVA	
1	Características do APL	√	√	√	√	√	√	•			○
2	Reconhecimento do APL	√	√	√	√	√	√	•			○
3	Imagem	√	√	√	√	√	√	•			○
4	Tradição		√	√	√		√	•			○
5	Perfil dos empresários	√	√	√	√	√	√	•			○
6	Capacitação	√	√	√	√	√	√	•			○
7	Gestão das empresas	√	√	√	√	√	√	•			○
8	Empreendedorismo		√	√				•			○
9	Estratégias de negócio	√	√	√	√			•			○
10	Modelo de negócio	√	√					•			○
11	Estratégias de marketing	√	√		√	√		•			○
12	Perfil dos clientes	√	√	√	√	√	√	•			○
13	Estratégias de vendas	√	√	√	√	√	√	•			○
14	Tecnologia	√	√	√	√	√	√	•			○
15	Perfil dos produtos	√	√	√	√	√	√	•			○
16	Risco físico do trabalhador			√	√	√		•			○
17	Mão de obra	√	√	√	√	√	√	•			○
18	Terceirização	√	√					•			○
19	Principais problemas	√	√	√	√	√	√	•			○
20	Meio ambiente			√	√	√	√	•			○
21	Sentimento de pertença	√	√	√	√	√			•		○
22	Satisfação em atuar no APL	√	√	√	√	√	√		•		○
23	Afetividade	√	√	√	√	√	√		•		○
24	Assistencialismo	√		√		√	√		•		○
25	Solidariedade	√	√	√	√	√	√		•		○
26	Disposição para atuar no APL	√	√	√	√	√	√			•	○
27	Cooperativismo	√	√	√	√	√	√			•	○
28	Associativismo	√	√	√		√	√			•	○
29	Ações sindicais	√	√		√	√				•	○
30	Ações em prol do APL	√	√	√	√	√	√			•	○
31	Instituições de apoio	√	√	√	√	√	√			•	○
32	Apoio político	√	√	√	√	√	√			•	○

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.3.2.1 Análise transversal da dimensão cognitiva

A dimensão cognitiva é a que teve maior incidência de abordagem pelos atores. Esta dimensão trata-se do reconhecimento pelos atores da existência de fatores característicos de cada APL. Foram identificados 20 temas. Os temas referentes à marketing, às vendas e ao meio ambiente emergiram da cognição dos atores. Eles são importantes, pois expressam a forma como esses assuntos acontecem nos APLs, mas não fazem parte do processo de identificação dos atores não sendo, portanto, analisadas nesta seção.

Quadro 5 - Análise transversal da identidade regional - Dimensão Cognitiva

SEQ.	CATEGORIA TEMÁTICA	APL DE CONFEÇÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFÍCIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
1	Reconhecimento de características do APL	Características de produção artesanal; qualidade e identidade própria.	Características de produção artesanal; qualidade e dinamismo.	Características de produção artesanal.	Características de produção artesanal; risco eminente de acidentes.	Características de produção artesanal em estilo neoclássico.	Características de produção artesanal; impacto ambiental.
2	Reconhecimento da existência de Imagem do APL	Imagem de polo de confecção consolidado	Imagem de polo de calçados consolidado	Imagem de polo de fundição artesanal consolidado	Imagem de polo de pirotecnia consolidado	Imagem de polo de móveis em madeira consolidado	Imagem de polo de cerâmica de tijolos consolidado
3	Reconhecimento da existência do APL	Sólido.	Sólido.	Sólido.	Sólido.	Sólido.	Sólido.
4	Reconhecimento da existência de tradição do APL	Não reconhecida.	Fabricar calçados é considerado tradição.	Fabricar peças fundidas é considerado tradição.	Fabricar Fogos de Artificio é considerado tradição.	Não reconhecida.	Fabricar tijolos cerâmicos é considerado tradição.
5	Reconhecimento do perfil do empresário	Com formação técnica empírica. Envolve-se com os processos operacionais. É inovador.	Com formação técnica empírica. Se envolve com os processos operacionais. É dinâmico, flexível e inovador.	Com formação técnica empírica. Se envolve com os processos operacionais. É dinâmico e inovador.	Com formação técnica empírica. Se envolve com os processos operacionais. É inovador.	Com formação técnica empírica. Se envolve com os processos operacionais.	Com formação técnica empírica. Se envolve com os processos operacionais.
6	Reconhecimento da capacitação dos empresários	Sem formação acadêmica. Investimento focado na capacitação técnica.	Sem formação acadêmica. Investimento focado na capacitação técnica.	Sem formação acadêmica. Investimento focado na capacitação técnica.	Sem formação acadêmica. Investimento focado na capacitação técnica.	Sem formação acadêmica. Pouco investimento em capacitação técnica.	Sem formação acadêmica. Pouco investimento em capacitação.
7	Reconhecimento do estilo de gestão empresarial	Familiar, sem profissionalismo, predominância do empirismo. Dependência direta do empresário.	Familiar, pouco profissionalismo, predominância do empirismo. Dependência direta do empresário.	Familiar, pouco profissionalismo, predominância do empirismo. Dependência direta do empresário.	Familiar, sem profissionalismo, predominância do empirismo. Dependência direta do empresário.	Familiar, sem profissionalismo, predominância do empirismo. Dependência direta do empresário.	Familiar, sem profissionalismo, predominância do empirismo. Dependência direta do empresário.
8	Reconhecimento da existência da cultura empreendedora	Nasce do empreendedorismo por necessidade.	Característica marcante do empresariado.	Característica marcante do empresariado.	Não reconhecido.	Não reconhecido.	Não reconhecido.
9	Reconhecimento das estratégias de negócios adotadas	Na captação de clientes e na fixação como polo de moda.	Na identificação de diferencial competitivo.	Cooperação como diferencial.	Focada na qualidade e diversificação de produtos.	Não reconhecido.	Não reconhecido.
10	Reconhecimento do modelo de negócios	Está bem definido.	Está bem definido.	Não reconhecido.	Não reconhecido.	Não reconhecido.	Não reconhecido.
11	Reconhecimento do perfil dos clientes	Consumidores das classes sociais B e C.	Consumidores pertencentes à classe social C.	Indústrias e lojistas; destino final - consumidores domésticos.	Atacadistas e lojistas; destino final - consumidores de todas as classes sociais.	Lojistas; destino final - consumidores da classe social B.	Construtoras e depósitos de material de construção.
12	Reconhecimento da adequação tecnológica do APL	Predominante nas áreas de desenvolvimento de produto e otimização de corte de tecidos.	Predominante nas áreas de desenvolvimento de produto e otimização de corte dos materiais.	Predominante nas áreas de processo produtivo e estrutura de materiais.	Predominante nas áreas de processo produtivo e estrutura de materiais.	Predominante nas áreas de desenvolvimento de produto e otimização de corte dos materiais.	Predominante nas áreas de processo produtivo e estrutura de materiais.

Continua...

Continuação...

Quadro 5 - Análise transversal da identidade regional - Dimensão Cognitiva

SEQ.	CATEGORIA TEMÁTICA	APL DE CONFECÇÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFÍCIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
13	Reconhecimento do perfil dos produtos do APL	Alta diversificação de segmentos com predomínio das de camisarias e modinha feminina com foco na produção de moda.	Dois segmentos bem definidos: calçados esportivos e calçados femininos, com foco na produção de moda feminina.	Grande diversidade de segmentos com predomínio de produtos para uso doméstico.	Grande diversidade de produtos pirotécnicos.	Predomínio da fabricação por encomenda com características personalizadas.	Tijolos produzidos com qualidade na estrutura física do produto final.
14	Reconhecimento do fator de risco físico ao trabalhador	Não reconhecido.	Não reconhecido.	Reconhecido como fator de risco.	Reconhecido como risco de vida eminente.	Reconhecido como risco moderado.	Não reconhecido.
15	Reconhecimento da capacitação da mão de obra	Mão de obra técnica é qualificada.	Mão de obra técnica é qualificada.	Mão de obra técnica é qualificada.	Mão de obra técnica é qualificada.	Mão de obra técnica é qualificada.	Mão de obra técnica é qualificada.
16	Reconhecimento de existência de processos terceirizados	Característica forte do APL.	Característica forte do APL.	Não reconhecido.	Não reconhecido.	Não reconhecido.	Não reconhecido.
17	Reconhecimento das dificuldades percebidas para consolidação do APL	Existe dificuldade moderada em superar as dificuldades.	Existe pouca dificuldade em superar as dificuldades.	Existe pouca dificuldade superar as dificuldades.	Existe dificuldade significativas em superar as dificuldades.	Existe dificuldade moderada em superar as dificuldades.	Existe dificuldade significativas em superar as dificuldades.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Complementando a análise transversal da identidade regional dos atores e baseando-se nas evidências dos dados coletados e observados é possível enunciar sentenças para cada categoria temática da dimensão cognitiva, a saber:

Reconhecimento de características do APLs. Todos os APLs investigados se caracterizam pelo estilo artesanal de produção necessário devido aos aspectos físicos do produto final. O tipo de produção artesanal demanda muita intervenção humana no processo de fabricação, portanto requer maior mão de obra. O de Fogos de Artífício se caracteriza ainda pela alta exposição do trabalhador a acidentes fatais fazendo com que as empresas invistam fortemente na segurança do trabalhador. Já o de Cerâmica se destaca na questão ambiental em função do impacto ao meio ambiente que a atividade exerce quando da extração da argila.

Reconhecimento de existência de imagem do APL. A imagem de todos os APLs é sólida refletindo a configuração de polo de produção de seus respectivos produtos. O de Confecções busca se consolidar, além de polo de Confecção, como polo de Moda e vêm trabalhando para que isto aconteça. O de Calçados está

consolidado como polo de Calçados Esportivos, porém mudou sua estratégia para produção de calçados para moda feminina, no entanto a imagem existente ainda é a de polo de Calçados Esportivos. O de Fundição é consolidado como polo de Fundição Artesanal, todavia está se direcionando para atuar como polo de negócio do segmento de metalurgia.

Reconhecimento de existência do APL. O reconhecimento dos APLs como polo de fabricação está consolidado entre os atores dos seus respectivos APLs. Devido ao fato de eles estarem localizados geograficamente próximos, há uma capilarização das atividades entre os mesmos. No entanto, os polos são geograficamente bem demarcados. Embora com atividades cruzadas, os atores reconhecem que os espaços ocupados por cada APL são bem definidos, e o polo de origem não deixa de ser reconhecido.

Reconhecimento da existência de tradição do APL. A atividade exercida nos APLs de Calçados, de Fundição, de Fogos de Artifício e de Cerâmica é considerada pelos atores dos respectivos APLs uma tradição na cidade-polo. O ambiente de negócio faz parte do clima organizacional existente neles. As pessoas atuam, aprendem, produzem e vivem economicamente em função das atividades de maneira natural, sem muitos esforços. As atividades da cidade-polo giram em torno das atividades do segmento. Já os de Móveis e de Confecção não possuem estas características como destaque.

Reconhecimento do perfil dos empresários. Em geral, os empresários aprenderam o ofício trabalhando no processo produtivo e depois montaram suas empresas. Normalmente, eles se envolvem diretamente com as atividades operacionais da empresa. Os empresários dos APLs de Calçados e de Fundição são dinâmicos e inovadores. Os empresários do APL de Calçados são flexíveis e abertos ao aprendizado. Já os empresários do de Confecção e de Fogos de Artifício precisam ser inovadores em função das características dos produtos que fabricam. Percebe-se uma segunda geração de empresários despontando em todos os APLs. Estes novos empresários possuem um estilo moderno de gestão, porém ainda não são percebidos os resultados de suas ações.

Reconhecimento da capacitação. Quanto à capacitação, os empresários não possuem capacitação acadêmica, com raras exceções. Os investimentos, quando ocorrem, são direcionados à capacitação técnica. Os empresários não se

preocupam com a capacitação em gestão, pois focam seus esforços nos processos produtivos e na qualidade do produto final.

Reconhecimento do estilo de gestão empresarial. O estilo de gestão nos APLs é semelhante, ou seja, há um estilo de gestão familiar com pouco ou nenhum profissionalismo. A gestão decorre da prática do empresário e foi adquirida ao longo do tempo, havendo, portanto, uma dependência direta dos empresários em todas as áreas da empresa. O investimento em gestão, quando acontece, está voltado para a gestão da produção, com poucas exceções. Os empresários dos APLs de Calçados e de Fundição estão iniciando uma gestão profissionalizada, no entanto não é uma prática dominante nestes polos.

Reconhecimento da existência da cultura empreendedora. Os APLs de Calçados e de Fundição se destacam com um empreendedorismo focado na cooperação, na inovação, no dinamismo e, principalmente, na capacidade de iniciativa dos empresários. O de Confecção surgiu através do empreendedorismo exercido por necessidade, no entanto, hoje ele não tem mais esta característica.

Reconhecimento das estratégias de negócio. Os APLs de Confecção, de Calçados, de Fundição e de Fogos de Artifício possuem estratégias de negócio bem definidos. Cada APL tem seu ponto de estratégia mais forte. O destaque está no de Calçados que foca em ações estratégicas que tragam diferencial competitivo para o polo. Para isto, adotam uma visão globalizada, estudam o mercado e, conseqüentemente, a concorrência, traçando caminhos inovadores em espaços pouco ou não explorados. A flexibilidade, o dinamismo e a rapidez das ações empresariais são características que viabilizam a implementação de novas estratégias neste polo.

Reconhecimento do modelo de negócio. Quanto ao reconhecimento dos modelos de negócio, somente os APLs de Confecção e de Calçados possuem um modelo definido. Eles adotam o modelo baseado na moda rápida – *fast fashion*. Este modelo é baseado em ciclos curtos de lançamento de novos produtos, pois o mercado dita o que quer comprar e o empresário busca atender a expectativa dos consumidores com rapidez, dinamismo e inovação.

Reconhecimento do perfil dos clientes. O perfil dos consumidores finais está bem definido. Há uma diversificação no perfil de consumidor para cada APL, porém,

em geral, há uma predominância dos consumidores pertencentes às classes sociais B e C.

Reconhecimento da adequação tecnológica. Os produtos produzidos em todos os APLs são fabricados através de processos artesanais de produção em função das características físicas dos produtos. São produtos que requerem muita intervenção manual, por isto a aplicação de tecnologias de automação de processos produtivos fica inviabilizada. As empresas buscam implantar tecnologias sempre que é possível. Os APLs de Confecção, de Calçados e de Móveis buscam utilizar tecnologias nas áreas de desenvolvimento de produtos e corte de matéria-prima. Já os de Fundição, de Fogos de Artífício e de Cerâmica conseguem aplicar tecnologias na inovação de processos produtivos e na qualidade física do produto final.

Reconhecimento do perfil dos produtos do APL. Cada APL se posicionou em um perfil específico de produto, assim poucas empresas do APL fogem ao padrão adotado. Os APL de Confecção e de Calçados, embora com dois segmentos bem definidos – camisaria e modinha feminina no de Confecção e calçados esportivos e calçados femininos no de Calçados – buscam focar na produção de moda. O de Fundição tem como característica principal a fabricação de peças para uso doméstico. O de Fogos de Artífício foca na diversidade de efeitos pirotécnicos. O de Móveis na fabricação sob encomenda e o de Cerâmica possui um produto bem definido – o tijolo – com foco na qualidade da estrutura física do produto final.

Reconhecimento do fator de risco físico ao trabalhador. Os atores do APL de Fogos de Artífício reconhecem o tema segurança como fator de identificação do APL. Isto ocorre devido ao risco eminente de acidentes fatais aos quais os funcionários estão expostos e à prática constante de todos os agentes para evitar que os acidentes ocorram. No de Fundição existe o reconhecimento do fator segurança por trabalharem na produção de peças que requerem a aplicação de altas temperaturas no processo de fundição, expondo os funcionários a acidentes. No de Móveis, há o reconhecimento do tema, o risco é moderado devido à utilização de máquinas de corte existindo sistemas de segurança eficientes que diminuem o risco de acidentes. Nos demais APLs, não houve manifestação de reconhecimento deste fator.

Reconhecimento da capacitação da mão de obra. A mão de obra que atua nas áreas operacionais é qualificada. A *expertise* dos APLs no segmento criou uma

mão de obra que domina os processos produtivos. Observa-se que, devido à característica artesanal dos produtos, há uma alta demanda por mão de obra, existindo períodos do ano em que há falta de recursos humanos no mercado. A capacitação do pessoal que atua nos setores operacionais é feita sempre que há necessidade. Os empresários primam pela qualidade do produto final e reconhecem a importância de ter uma mão de obra operacional qualificada. Os colaboradores que atuam nos setores administrativos seguem o mesmo perfil.

Reconhecimento de existência de processos terceirizados. Os APLs de Calçados e, principalmente, o de Confecção utilizam serviços terceirizados em grande parte de seus processos produtivos. É uma característica que traz contribuição social, pois gera emprego e renda para a população. No entanto, os atores relatam que os prestadores de serviço precisam exercer a atividade de maneira mais profissionalizada, de forma a levar mais benefícios tanto para as empresas às quais prestam serviço, quanto para elas mesmas em termos de qualidade de vida no trabalho e retorno financeiro. Nos demais APLs, as terceirizações ocorrem em parcerias esporádicas.

Reconhecimento das dificuldades percebidas para consolidação do APL. Como em todos os segmentos da economia, as dificuldades existem nos APLs. O desafio está em como enfrentá-las. Os APLs investigados possuem graus diferentes de intensidade das dificuldades. Observa-se que nos APLs nos quais existe a cultura cooperativista, o associativismo é exercido e a governança é efetiva, os problemas são enfrentados com maior facilidade pelos empresários. É o caso dos APLs de Calçados e de Fundição que estão bem estruturados, são auto-organizados e os atores respondem bem às ações de governança. Os de Confecção e de Móveis possuem dificuldades moderadas na solução de seus problemas. Já nos de Fogos de Artífício e de Cerâmica os problemas são muitos, portanto há muita dificuldade para resolvê-los, uma vez que não existe governança.

4.3.2.2 Análise transversal da dimensão afetiva

Na análise dos códigos referente à dimensão afetiva, ficou evidente que a afetividade existe, pois ela foi expressa com veemência por alguns atores. O sentimento de pertença ao APL teve destaque, seguido do sentimento afetivo. Os temas desta dimensão são caracterizados pelas relações sociais construídas ao

longo do tempo, fazendo com que haja um sentimento de enraizamento no território, bem como forte sentimento ao expressar a satisfação em atuar no APL. Os atores afirmam, pelos seus relatos, que se identificam com o APL. Esta dimensão suscitou temas semelhantes havendo dificuldade em separá-los por se tratarem sempre do fator afeto.

O tema Assistencialismo, embora tenha sido uma manifestação de sentimento dos atores, expressa uma característica do APL não fazendo parte do processo de identificação do ator com o APL, portanto não é analisada nesta seção.

Quadro 6 - Análise transversal da identidade regional - Dimensão Afetiva

SEQ.	CATEGORIA TEMÁTICA	APL DE CONFECÇÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFÍCIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
1	Sentimento de pertença ao APL.	Existe.	Existe. É expresso com sentimentos emotivos.	Existe. É expresso com sentimentos emotivos.	Existe, porém demonstrado sem entusiasmo.	Existe.	Existe, porém demonstrado sem entusiasmo.
2	Satisfação em atuar no APL.	Existe. Expressado de forma emotiva.	Existe. Expressado com muito entusiasmo.	Existe. Expressado com muito entusiasmo.	Existe.	Existe.	Existe.
3	Sentimento de afeto para com o APL.	Existe. É demonstrado de forma emotiva.	Existe. É demonstrado com entusiasmo.	Existe. É demonstrado com entusiasmo.	Existe.	Existe.	Existe.
4	Disposição para ajudar outros atores, em ser solidário.	Existe eventualmente. Há ações voltadas para obras assistenciais.	Existe. É praticada de forma intensa.	Existe. É praticada de forma intensa e refletido também em obras assistenciais.	Existe. Limitado a apoio técnico voltada para a segurança.	Existe. Ocorre em grupos onde os membros possuem maior afinidade pessoal.	Existe eventualmente. Há ações voltadas para obras assistenciais.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Complementando a análise transversal da identidade regional dos atores e baseando-se nas evidências dos dados coletados e observados é possível enunciar sentenças para cada categoria temática da dimensão afetiva, a saber:

Sentimento de pertença ao APL. Os atores reconhecem o sentimento de pertença ao APL no qual atuam, com exceção do de Cerâmica onde não se encontrou relato dos agentes. Os atores dos APLs de Calçados e de Fundação expressam este sentimento com muita emoção. O sentimento afetivo, fruto das relações pessoais existentes, e o fato de exercer uma atividade prazerosa são os principais motivos que fazem com que os atores se sintam enraizados no APL. Percebe-se que este sentimento de pertença é mais acentuado em APLs melhores estruturados.

Satisfação em atuar no APL. A satisfação em atuar no polo é outro ponto reconhecido pelos atores de todos os APLs. No de Confecção esta satisfação é demonstrada e carregada de emoção. Nos de Calçados e de Fundição a satisfação é demonstrada com muito entusiasmo. Este tema se constitui basicamente pelo fato dos atores exercerem uma atividade prazerosa em um local onde os laços afetivos são fortes.

Sentimento de afeto para com o APL. Os atores de todos os APLs demonstram forte sentimento de afetividade para com o APL onde atuam. A afetividade existe em função dos atores atuarem em uma atividade prazerosa de ser exercida, fora isso há os laços afetivos construídos nas relações sociais. Percebe-se que este sentimento afetivo é mais evidente nos APLs de Confecção, de Calçados e de Fundição.

Disposição para ajudar outros atores, em ser solidário. Os atores se mostram dispostos a ajudar outros atores, pois são solidários em ações pontuais e demonstram sentimento de compaixão que se concretizam em ações. Estas atitudes são mais evidentes nos APLs de Calçados e de Fundição.

4.3.2.3 Análise transversal da dimensão conativa

Os temas desta dimensão (Quadro 7) emergiram com maior ênfase nos APLs onde a cultura cooperativista e associativista está implementada. Neles, há a consciência efetiva da importância das ações individuais e coletivas em prol do APL. Mesmo nos APLs, onde a cultura cooperativista ou associativista não se mostra sólida, esta dimensão não deixou de ser citada, principalmente nas ações feitas no passado e que culminaram na consolidação do APL existente hoje. Detectou-se que em todos eles houve ações coletivas importantes em prol do APL fazendo com que o aglomerado se formasse. O tema referente a Instituições de Apoio emergiu na dimensão conativa, porém não se refere ao processo de identificação dos atores.

Quadro 7 - Análise transversal da identidade regional - Dimensão Conativa

SEQ.	CATEGORIA TEMÁTICA	APL DE CONFECÇÃO	APL DE CALÇADOS	APL DE FUNDIÇÃO	APL DE FOGOS DE ARTIFÍCIO	APL DE MÓVEIS	APL DE CERÂMICA
1	Disposição para continuar atuando no APL	Existe. É baseada em sentimentos de gratidão na vontade de ajudar.	Existe. É baseada na vontade de ajudar e expressa em atitudes.	Existe. É baseada na vontade de ajudar e expressa em atitudes.	Existe. É baseada em dependência econômica.	Existe. É baseada na vontade de ver o APL crescer.	Existe. É baseada em necessidade de subsistência.
2	Disposição para cooperar	Existe, porém com ações pontuais e desarticuladas.	Existe. Agem com eficiência e eficácia.	Existe. Agem com eficiência e eficácia.	Existe, porém com iniciativas esporádicas.	Existe, porém não há estímulo para se desenvolver.	Existe, porém falta liderança que possa fazer gerar resultados.
3	Disposição para se associar com outros atores do APL	Existe, porém com ações pontuais e desarticuladas.	Existe. Agem com eficiência e eficácia.	Existe. É um grande diferencial do APL.	Existe, porém com iniciativas pontuais.	Existe, porém não há estímulo para se desenvolver.	Existe, porém não há estímulo para se desenvolver.
4	Disposição para atuar em ações sindicais	Existe, porém com ações moderadas.	Existe. É um grande diferencial do APL.	Não existe de forma institucionalizada.	Existe. Há um grande esforço institucional.	Existe, porém com ações moderadas.	Não existe de forma institucionalizada.
5	Desempenho de ações em prol do APL	Aconteceram de forma eficiente e eficaz.	Aconteceram de forma eficiente e eficaz.	Aconteceram de forma eficiente e eficaz.	Aconteceram de forma moderada.	Aconteceram de forma moderada.	Aconteceram de forma moderada com foco nos processos.
6	Disposição para atuar politicamente	Existe de forma efetiva.	Existe de forma efetiva.	Existe de forma efetiva.	Existe de forma moderada.	Existe de forma moderada.	Existe de forma moderada.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Da mesma forma com que foi feito nas demais análises transversais é possível enunciar sentenças para cada categoria temática da dimensão conativa, conforme segue:

Disposição para continuar atuando no APL. A disposição em continuar atuando no polo é positiva em todos os APLs investigados. Nos de Calçados e de Fundição, a disposição é baseada no desejo de ver o setor fortalecido, portanto existe uma visão de negócio que permeia esta motivação. No de Confecção, a disposição é motivada pelo afeto para com o polo, embora isto tenha acontecido de certa forma em todos os outros. Nos de Fogos de Artífício e de Cerâmica, a disposição está relacionada à necessidade econômica de manter o polo ativo.

Disposição para cooperar. O potencial para cooperar existe em todos os APLs, no entanto a cultura cooperativista está implantada e gera resultados somente nos de Calçados e de Fundição. Nos demais, o potencial existe, mas está reprimido. Não há liderança que desenvolva este potencial a ponto de gerar resultados. Percebem-se ações pontuais e dispersas, porém não são duradouras e não geram resultados significativos. Vale lembrar que esta análise se refere ao momento atual, uma vez que no passado as ações cooperativistas e associativistas foram fortes, tanto que resultaram na consolidação dos APLs.

Disposição para se associar com outros atores do APL. Da mesma forma que a disposição para cooperar, a disposição para se associar existe em todos os APLs. Todavia, somente nos de Calçados e de Fundição, a disposição é efetiva e gera resultados para os APLs. Nos demais, as iniciativas são pontuais, existe o potencial, mas permanece a falta de liderança para desenvolvê-la.

Disposição para atuar em ações sindicais. A adesão dos atores em ações sindicais patronais que possam gerar resultados em prol da região acontece na maioria dos APLs. O destaque está no APL de Calçados onde existe uma grande participação dos atores nas ações institucionais do sindicato. A vontade de ver o polo crescer é evidente na fala dos atores. Esta vontade não fica só no desejo, mas existe a busca de convertê-la em ações. Desta forma, os atores veem no sindicato um canal no qual podem exercer esta ação de forma prática. No APL de Calçados, o sindicato não é um órgão político, dentro de um modelo sindical que normalmente se costuma ver. Nele, o sindicato é uma forma efetiva que os atores encontraram de agir coletivamente em prol do desenvolvimento do APL.

Esta atitude, encontrada no APL de Calçados, acontece também no de Fundição. Neste, os atores encontraram na Associação uma forma prática de ação coletiva em prol do APL. Os resultados são evidentes. Já no de Fogos de Artifício é bem diferente, pois o sindicato existe institucionalmente, mas os atores o têm somente como ponto de apoio. No de Cerâmica, não existe a ação sindical institucionalizada, no momento. No de Confecção e de Móveis o sindicato atua como uma instituição de fomento ao setor, porém a adesão dos empresários é pequena.

Desempenho de ações em prol do APL. Quanto ao empenho dos atores em ações em prol do desenvolvimento dos APLs, é um tema que emergiu em praticamente todas as entrevistas. No entanto, os melhores desempenhos se deram nos de Confecção, de Calçados e de Fundição. Nestes APLs, os resultados foram significativos e contribuíram para a consolidação e o fortalecimento destes polos. Nos demais APLs, as ações foram moderadas.

Disposição para atuar politicamente. Quanto às ações políticas, percebe-se que em todos os APLs houve práticas de ações políticas por parte dos atores para que pudessem se constituir e se desenvolver. Fala-se, aqui, de ações políticas e não de política partidária. São ações que aconteceram através de atuações em sindicatos, associações e movimentos sociais buscando benefícios para o setor. É inevitável que em alguns momentos houvesse a necessidade de buscar canais de

ações políticas através da política partidária para que os objetivos pudessem ser viabilizados. Isto aconteceu no âmbito da prefeitura e de governos de Estado e Federal. Percebe-se apoio significativo de políticas públicas dos governos Estadual e Federal que beneficiam diretamente o desenvolvimento dos APLs investigados. Nos APLs onde as ações políticas dos atores foram mais intensas e eficientes, os resultados foram melhores.

Em face dos resultados obtidos, constata-se que os APLs investigados estão em diferentes níveis de desenvolvimento. Os APLs de Calçados e o de Fundição se destacam, pois são auto-organizados e com governança atuante, além disso possuem ações estratégicas bem delineadas e manifestam a existência de cultura cooperativista. As ações coordenadas dos seus agentes, visando o desenvolvimento do polo, são constantes e efetivas. Os atores se mostram envolvidos nas ações conjuntas e têm consciência da importância da união para vencer os desafios do setor

O APL de Confecção tem forte impacto social devido ao alto índice de empregabilidade, da mesma forma que acontece com o APL de Calçados, porém se mostra desarticulado em termos de estratégia. Nele, não se constatou a presença de governança. A sua cultura cooperativista é tímida, ou seja, há pequenas iniciativas isoladas que não geram resultados significativos. Contudo se observa o empenho dos atores na efetivação do sistema *fast fashion* como modelo de negócios, bem como na fixação do APL como polo de moda, no resgate da cultura cooperativista e na implementação de um sistema de governança.

O APL de Fogos de Artifício passa por dificuldades econômicas há alguns anos, por isso a maioria das empresas não consegue se manter economicamente. No entanto, é o único polo de pirotecnia do país, uma vez que detém 90% da produção nacional possuindo, desta forma, capacidade para se impor de forma a garantir sua sobrevivência. Para os atores do APL falta governança efetiva, bem como a implementação da cultura cooperativista.

Quanto ao APL de Móveis não foi observada a presença de sistemas de governança para o polo. Observa-se individualismo nas ações empresariais, embora haja esforço de um pequeno grupo para realizar ações conjuntas. Não se observou a existência de cultura cooperativista, sendo que as ações conjuntas são

desarticuladas e sem objetivos estratégicos coletivos. O APL de Móveis é um polo fortemente influenciado, ao longo de sua história, por uma única grande empresa.

O APL de Cerâmica passa dificuldades econômicas semelhantes às constatadas no APL de Fogos de Artifício. A maioria das empresas não se sustenta economicamente. No APL, não foi verificada a presença de governança, contudo ele se destaca pela capacidade de inovação em processos produtivos, todavia isso não é suficiente para garantir a sustentação econômica das empresas. Sendo assim, a necessidade de estratégias coletivas de negócios é eminente.

Embora com diferentes níveis de desenvolvimento, os APLs possuem semelhanças que estão relacionadas: ao perfil dos produtos – muito próximos do produto artesanal, exigindo o uso de intensa mão de obra direta, contribuindo para a geração de emprego e renda; ao fato de estarem localizados em uma mesma microrregião, portanto com proximidade geográfica. A proximidade faz com que as atividades se ramifiquem para cidades vizinhas, fazendo com que ocorram atividades cruzadas entre os APLs; ao perfil das empresas – compostas de micro, pequenas e médias empresas; ao fato de terem nascidos pela necessidade de subsistência familiar; à baixa capacidade de gestão; à capacitação técnica empírica; ao considerável índice de informalidade; e ao fato de terem pelo menos uma instituição de apoio atuando especificamente no desenvolvimento do APL.

A baixa capacidade de formação gerencial e o alto índice de informalidade são características próprias das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), conforme afirma Costa e Rocha (2009), por isto estas características são predominantes nos APLs investigados, o que resulta em um baixo nível de profissionalismo na gestão, embora sejam eficientes no que se refere à qualidade dos produtos fabricados.

Dias (2009) afirma que a organização industrial baseada nas MPMEs resulta em características que foram identificadas nos APLs investigados, a saber: flexibilidade organizacional, que facilita a adaptação mercadológica de forma rápida; produtos menos padronizados em função de uma maior diversificação da procura; qualificação da mão de obra de forma polivalente e adaptação flexível às mudanças constantes; forte processo de terceirização; e concentração setorial, que facilita o processo de inovação ligado ao ambiente sociocultural da região.

Os APLs de Calçados e de Fundição possuem uma governança atuante, são prósperos e contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento econômico das

empresas e, conseqüentemente, da região. Observa-se que os APLs que não possuem governança passam por dificuldades econômicas. Neles, os conflitos são muitos e o crescimento das empresas fica comprometido. Portanto, conclui-se que a ação de um sistema de governança é imprescindível para o desenvolvimento sustentado de cada APL.

Há de se citar que a governança não acontece de maneira formalizada e institucionalizada nos APLs que a possui. Existe a consciência coletiva da importância de se ter um agente que exerça uma função de governança formatada pelos empresários. Isto é confirmado por Suzigan *et al.* (2004) quando dizem que nos APLs nem sempre existe uma referência institucional formal. Nos de Calçados e de Fundição, onde se identificou a existência da governança, este papel é exercido em um deles pelo sindicato e em outro, por uma associação, fato também confirmado por Suzigan *et al.* (2004) quando relatam que a governança nos APLs pode ser exercida por agentes de desenvolvimento local privados.

Nestes dois APLs, embora a governança seja exercida por agentes locais privados, o exercício dela é compartilhado por seus membros. A associação e o sindicato são agentes executores e coordenadores das decisões definidas coletivamente. Destaca-se que os próprios empresários monitoram a efetividade das ações de governança.

A governança instituída dá condições para que as empresas prosperem, uma vez que ela facilita a definição e a execução de ações estratégicas, otimiza o uso de recursos disponíveis, ajuda as empresas a se adaptarem com rapidez aos novos cenários econômicos e de mercado, estimula o empreendedorismo e proporciona segurança aos empresários na manutenção do seu negócio, como observado nos APLs onde existe governança. Frisa-se que a governança, existente ou não, não é reconhecida pelos atores no mesmo formato que se conhece o conceito academicamente. Na realidade, os agentes não sabem o que é governança. Eles a fazem acontecer ou não, contudo sem saber o que é formalmente.

Dentro deste mesmo raciocínio, observa-se que não existe o conhecimento conceitual, por parte dos atores, do que seja Arranjo Produtivo Local e menos ainda do que seja *cluster*. Sempre que os atores se referem ao APL chamavam-no de polo, termo adotado nesta tese como sinônimo de APL. A subjetividade do termo *cluster* e seus correlatos defendida por Zaccarelli *et al.* (2008) e Hollis e Smith

(1991) ou até mesmo a não popularização destes conceitos, talvez justifiquem o desconhecimento conceitual dos termos pelos atores.

Em geral, a consciência que os atores possuem sobre APL está relacionada aos benefícios e às vantagens em estarem instalados em uma região especializada em um segmento econômico específico, uma vez que isto facilita as atividades do empresariado proporcionando-lhes vantagens diversas. Isto é validado pelos estudos de Araújo e Amorim (2002), que afirmam que as empresas tendem a se agrupar em APLs, a fim de obter vantagens coletivas que possam garantir seu crescimento e sobrevivência. É o que relata Porter (1990), precursor nos estudos sobre *clusters*, quando afirma que os aglomerados geram vantagens competitivas para as empresas que o compõe.

A consolidação da identidade regional ocorre em função da consciência regional da comunidade, reconhecendo sua existência. Esta consolidação acontece em todos os arranjos investigados e é uma importante dimensão do conhecimento requerido para se entender o significado de APLs, conforme Bandeira (1999). Isto corrobora com Paasi (2000) quando afirma que o estabelecimento da região associada à consciência regional da comunidade consolida a existência de uma identidade regional através da fixação de uma imagem da região na mente de seus habitantes.

Zaccarelli *et al.* (2008), que defendem o conceito subjetivo de *cluster*, definem os atributos necessários para a existência de um *cluster* de forma completa. Segundo os autores, um *cluster* completo propicia vantagens competitivas às empresas que fazem parte dele em relação às que estão fora dele. Dentro de uma análise intracasos, todos os APLs estudados contemplam estes atributos, por isto podem ser considerados *clusters* completos. Isto confirma a importância do fenômeno para o desenvolvimento econômico e social local, conforme afirmam Porter (1990) e Dias (2009).

Mytelka e Farinelli (2000) classificam os *clusters* em informais, organizados e inovativos. No entanto, os APLs estudados apresentam algumas características dos três formatos propostos pelos autores, a saber: os empresários possuem baixa formação em gestão empresarial, existe um alto nível de especialização da mão de obra direta, baixo investimento em treinamento, capital social modesto, forte concorrência, a composição dos APLS é de MPMEs, as tecnologias aplicadas encontram-se em processo de crescimento, as redes de cooperação facilitam a

aderência tecnológica, as respostas necessárias à adaptação ao mercado são rápidas, a maioria dos APLs atua no mercado externo e a existência de forte capacidade de inovação. Por fim, pode-se afirmar que em alguns APLs há um alto nível de confiança e colaboração entre os atores.

5 Conclusão

Conclui-se a presente investigação com o reconhecimento de que o conceito de identidade regional se aplica a estudos que tenham como propósito identificar fatores que contribuem para a compreensão dos processos de manutenção e desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais. Este conceito, que tem sido utilizado majoritariamente para explicar fatos e fenômenos geográficos e caracterizado por elevado nível de abstração, mostrou-se aplicável no presente estudo, que abrangeu Arranjos Produtivos da região Centro-Oeste de Minas Gerais.

A origem da maioria dos APLs dessa região pode ser identificada já na década de 1940. O APL de Confecção é o mais recente, com atividades iniciadas na década de 1970. Todos tiveram sua origem alicerçada na cultura empreendedora de pessoas que por necessidade iniciaram pequenos negócios. Todos se encontram consolidados, embora seu crescimento possa ser notado somente a partir da década de 1980.

Evidencia-se em todos os APLs a existência de uma cidade-polo. Entretanto, devido à proximidade geográfica, suas atividades estendem-se para outras cidades da microrregião. Isto não significa que exerçam atividades complementares, com exceção do APL de Calçados, que interage com o de Confecções, uma vez que ambos atuam no segmento de produtos do vestuário.

Em termos de imagem externa, constata-se que os seis APLs se caracterizam pela padronização da atuação em segmentos de mercado, não significando que o APL não atue em outros segmentos do setor. No de Confecções, salienta-se a produção para o segmento de camisaria e moda casual feminina. No de Calçados, destaca-se a produção de calçados esportivos e femininos. O de Fundição tem como característica principal a fabricação de peças para uso doméstico. O de Fogos de Artifício foca na diversidade de efeitos pirotécnicos. O de Móveis foca na fabricação sob encomenda e o de Cerâmica possui um produto bem definido, o tijolo de vedação, com foco na qualidade da estrutura física do produto final.

Centros de apoio tecnológicos são identificados nos APLs, exceto no de Cerâmica. Destaca-se o APL de Fogos de Artifício, que possui um centro tecnológico que é considerado o segundo melhor do mundo no setor de pirotecnia e o de Fundição, que possui um centro de desenvolvimento tecnológico reconhecido como referência na América do Sul. Constata-se que todos os APLs têm perspectiva

de crescimento embora os de Fogos de Artifício e de Cerâmica venham apresentando maior dificuldade para se desenvolver.

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que os APLs investigados estão em diferentes níveis de desenvolvimento. Os de Calçados e o de Fundição destacam-se por sua organização, dinamismo e ações internas conjuntas. O de Confecção exerce forte impacto social devido ao alto índice de empregabilidade, porém mostra-se desarticulado em termos de estratégia. O de Fogos de Artifício, apesar de constituir o único polo de pirotecnia do país, detendo 90% da produção nacional, vem passando por dificuldades econômicas, uma vez que algumas empresas não conseguem se manter economicamente. No de Móveis não se evidenciam o planejamento e nem a governança, ou seja, nele não se verifica a existência de uma cultura cooperativista, já que o APL tem sido influenciado pela hegemonia de uma única empresa. O de Cerâmica, embora se destacando pela capacidade de inovação em processos produtivos, também passa por dificuldades econômicas.

Os APLs se encontram em diferentes níveis de desenvolvimento, no entanto possuem semelhanças, sobretudo em relação ao perfil dos produtos, que são muito próximos do artesanal, exigindo o uso de intensa mão de obra direta o que colabora, substancialmente, na geração de emprego e de renda. Em virtude de estarem localizados em uma mesma microrregião, suas atividades tendem a se estender para cidades vizinhas, determinando o aparecimento de atividades cruzadas entre os APLs.

A governança é reconhecida como um dos principais elementos na determinação da vitalidade dos APLs. Ela não ocorre de maneira formalizada na maioria deles, embora se evidencie a consciência de sua importância. Somente nos de Calçados e de Fundição é que se verifica um sistema efetivo de governança, que é exercido por um sindicato e uma associação respectivamente. Há que se frisar, também, que a existência da governança, de modo geral, não é reconhecida pelos atores, sendo que muitos deles indicaram até mesmo dificuldade para entender o significado do conceito.

A identidade dos APLs em sua dimensão cognitiva é evidente, já que os atores reconhecem sua existência e a sua delimitação espacial, no entanto muitos dos atores desconhecem o significado de *cluster* e de arranjo produtivo local. Ao se referirem ao APL, utilizam com mais frequência o termo polo. A consciência que os

atores possuem sobre o APL relaciona-se, principalmente, aos benefícios e às vantagens de estarem instalados em uma região especializada em um segmento econômico específico, uma vez que isto facilita as atividades do empresariado, proporcionando-lhes inúmeras vantagens.

Constata-se que a atuação dos APLs é reconhecida em decorrência da tradição das regiões em que se localizam. Por sua vez, os empresários são reconhecidos como pessoas com formação obtida na prática, que aprenderam seus ofícios mediante envolvimento no processo produtivo e que, após constituírem suas empresas, permaneceram envolvidos com atividades operacionais.

Em relação à dimensão afetiva, foi identificado sentimento de pertença dos atores na maioria dos APLs. No entanto, nem sempre esse sentimento foi manifestado com entusiasmo. No APL de Cerâmica não foi expresso em nenhum dos relatos. Porém, considere-se que a manifestação desse sentimento se expressou espontaneamente pelos atores na pesquisa sem estimulação. Constata-se que esse sentimento é mais acentuado nos APLs que apresentam maior nível de estruturação.

A satisfação em atuar no polo é outro aspecto do domínio afetivo reconhecido pelos atores de todos os APLs, notadamente nos de Confecção, de Calçados e de Fundição. Os atores em suas falas indicaram sentimento de afetividade em relação aos APLs. A afetividade, que se mostrou mais evidente também nos APLs de Confecção, de Calçados e de Fundição, teve como forma mais recorrente de manifestação a indicação de satisfação com o exercício de uma atividade que lhes é prazerosa. Não foram registradas manifestações significativas de satisfação decorrente da atuação no APL.

A disposição para continuar atuando no APL – que constitui aspecto relevante quando se considera a permanência do APL – evidencia-se nas falas de praticamente todos os atores. No entanto, consta-se que a motivação para continuar atuando é de ordem notadamente afetiva, embora se constate que nos APLs de Fogos de Artifício e de Cerâmica esta disposição está relacionada também à necessidade de manter o polo ativo.

A disposição para se associar e para cooperar existe em todos os APLs, embora a existência de uma cultura cooperativista tenha sido identificada apenas nos de Calçados e de Fundição. Das falas dos atores depreende-se que existe nos

APLs um potencial para se associar e cooperar, mas há carência de liderança para efetivá-lo.

O envolvimento dos atores em ações voltadas ao desenvolvimento dos APLs foi um tema que emergiu na quase totalidade das entrevistas realizadas. Os atores reconhecem que nos de Confecção, de Calçados e de Fundição, as ações foram significativas e contribuíram para a consolidação e fortalecimento destes polos. Por sua vez, os sindicatos e as associações são reconhecidos pelos atores como instituições importantes para promover o desenvolvimento dos APLs. Eles são vistos como canais privilegiados para conduzir ações coletivas. Sua ação mostrou-se mais significativa no de Calçados e de Fundição.

Embora esta investigação tenha concluído com o reconhecimento de que o conceito de identidade regional é aplicável a estudos com o propósito identificar fatores que contribuem para a compreensão dos processos de manutenção e desenvolvimento de arranjos produtivos locais, ficam evidentes algumas limitações.

Uma das limitações foi a não utilização de um roteiro padronizado para a coleta de dados referentes à caracterização empírica dos arranjos produtivos e a determinação de sua imagem interna e externa. A teoria da Identidade Regional de Paasi (2000), que foi utilizada como uma das bases da pesquisa, forneceria elementos suficientes para a definição prévia de categorias analíticas de um roteiro que, se adotado, teria garantido elementos importantes para conferir significado aos achados.

Outra limitação foi o baixo nível de estruturação das entrevistas. Embora a entrevista focalizada, que foi adotada para obtenção de dados referentes à identidade dos atores, tenha favorecido a obtenção de respostas mais espontâneas, o estabelecimento de pautas mais estruturadas teria favorecido a obtenção de dados passíveis de comparação entre os arranjos.

Recomenda-se aos pesquisadores empenhados na investigação acerca da identidade regional que se valham da utilização de pesquisas qualitativas com o propósito de construir teorias fundamentadas. Talvez seja difícil para os pesquisadores – em virtude da existência de teorias reconhecidamente úteis para a compreensão da identidade regional – iniciar o trabalho de coleta de dados sem a consideração de categorias prévias. Todavia, é graças a essa disposição e mediante o processo de comparações constantes que mais apropriadamente se constroem teorias substantivas. Teorias dessa natureza, embora limitadas, possibilitam que se

analisem arranjos produtivos ou *clusters* de forma tal que se identifiquem os múltiplos relacionamentos de suas partes em torno de uma categoria central que, nesses casos, constituiria sua identidade regional.

Recomenda-se também aos pesquisadores que conduzam pesquisas de métodos mistos, sobretudo delineamentos sequenciais exploratórios. Pesquisas deste tipo adotam sequencialmente procedimentos quantitativos e qualitativos, podendo ser úteis não apenas para descrever com precisão as características sociais, econômicas e culturais dos arranjos produtivos e *clusters*, mas também para a compreensão do fenômeno do ponto de vista dos atores envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/relatoriosetorial/>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- ABIFA. **Associação Brasileira de Fundição**. Disponível em: <<https://goo.gl/pKY8ID>>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **O poder da moda**. Disponível em: <<https://goo.gl/PdbbVF>>. Acesso em: 29 nov. 2016.
- ABREU, M. L. Climatologia da estação chuvosa de Minas Gerais: de Nimer (1977) à Zona de Convergência do Atlântico Sul. **Revista Geonomos**, v. 6, n. 2, 1998.
- ADELMAN, C. Substantive theory. *In*: MILLS, Albert J.; DUREPOS, Gabrielle; WIEBE, Elden. **Encyclopedia of case study research**. London: SAGE, 2010.
- AGUIAR, G. R. **Polo moveleiro de João Alfredo, Pernambuco: uma análise à luz do modelo de clusters**. 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. *In*: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985.
- ALBERT, S. The definition and Metadefinition of Identity. *In*: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P.C. (Org.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. London: SAGE Publications, 1998.
- ALBUQUERQUE LLORENS, F. **Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. **World development**, v. 27, n. 9, p. 1693-1713, 1999.
- AMARAL, P.; LUZ, L.; SIMÕES, R. Economia e rede urbana do centro-oeste mineiro. *In*: Anais do XII Seminário sobre a Economia Mineira. **Cedeplar**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- AMBROS, J. D. **Cadeia produtiva moveleira da região central do estado do Tocantins: caracterização e perspectivas para a formação de um polo moveleiro**. 2011. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- AMM. **Associação Mineira dos Municípios**. Disponível em: <<https://goo.gl/valJkp>>. Acesso em: 29 nov. 2016.
- ANA. **Agência Nacional de Águas**. Disponível em: <<https://goo.gl/wAV1vl>>. Acesso em: 25 out. 2016.

ANFACER. **Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres**. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/historia-ceramica>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

ARAÚJO, A. M. C.; AMORIM, E. R. A. Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 17/18, p. 267–310, 2002.

ARAÚJO, L. M. Redes Empresariais de cooperação: estudo de caso do Arranjo Produtivo Local de cerâmica vermelha de Igaratinga, MG. **Revista Mediare/ Sociedade Dom Bosco de Educação e Cultura**: Instituto de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, ano 1, n.4, out. 2011. Divinópolis, MG: IPPEX, 2011. 115 p.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.

ASIMEC. **Panorama empresarial da indústria claudiense de ferro fundido e metalúrgica**. Cláudio. 35 Slides. Apresentação em Power-point. 2013.

ASIMEC. **Associação das Indústrias Metalúrgicas de Cláudio**. A Asimec. Disponível em: <<http://asimec.com.br/asimec>>. Acesso em: 9 dez. 2016.

ATLAS Brasil. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil - IDH**. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

AUGUSTO, V. G. **Diagnóstico das condições de trabalho, saúde e capacidade para o trabalho de trabalhadoras da indústria do vestuário**. Tese (Doutorado) - Ciências da Reabilitação da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BANDEIRA, P. **Participação, Articulação de Atores Sociais e Desenvolvimento Regional** - Presidência da República/Secretaria de Estado de Planejamento e Avaliação/ IPEA, Brasília, 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/svcETy>>. Acesso em: 29 out. 2016.

BARBOSA, W. A. **A decadência das minas e a fuga da mineração**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1971.

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research policy**, v. 27, n. 4, p. 415-428, 1998.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERNARD, H. **Research methods in cultural anthropology**. Ed. Sage. Newbury Park: CA, 1988.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

BITTENCOURT, P. R. **A tecnologia nos processos de desenvolvimento de produto e na produção das micro e pequenas empresas de confecção do vestuário de Porto Alegre – RS e Sombrio – SC**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia. Faculdade de Arquitetura. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BOTELHO, M. R. A. (Coord.) *et al.* Mapeamento e das políticas para arranjos produtivos locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil (Relatório final: síntese dos resultados, conclusões e recomendações). Paraná: **RedeSist**, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/e0Pywu>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

BOISIER, S. E. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. Revista Internacional de Desenvolvimento Local – Interações, **Universidade Católica Dom Bosco/MS**, v. 2, n. 3, p. 9-28, set. 2001.

BOISIER, S. E. Política econômica, organização social e desenvolvimento regional. In: HADDAD, P.R. **Economia regional: teoria e métodos de análise**. Fortaleza: BNB/ETENE, 1989.

BOISIER, S. **Centralización y descentralización territorial en el proceso decisorio del sector público**. Santiago do Chile: CEPAL, 1995.

BRICKSON, S. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 82-101, 2000.

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Alice Web**. Disponível em: <<https://goo.gl/bNYr9X>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CARMO DO CAJURU. **Prefeitura Municipal de Carmo do Cajuru**. A cidade. Informações gerais. Disponível em: <<http://www.carmodocajuru.mg.gov.br/>>. Acesso em: 23 nov. 2016a.

CARMO DO CAJURU. Prefeitura Municipal de Carmo do Cajuru. Foto. Disponível em: <<https://goo.gl/3H5UOm>>. Acesso em: 24 nov. 2016b.

CARVALINHA, M. P. **O setor do vestuário: uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do vestuário no Brasil.** 2007. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Escola Politécnica de São Paulo, São Paulo, 2007.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. M. **Políticas para promoção de arranjos produtivos locais e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais.** Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.

CHARMAZ, K. Identity dilemmas of chronically ill men. *In*: STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Grounded theory in practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. cap. 2. p. 35-62.

CLARKE, A. E. A social worlds research adventure: a case of reproductive Science. *In*: STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Grounded theory in practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. Cap. 3. p. 63-94.

COLLINS, D. E.; GOMES, L. L. **Dicionário de gíria americana contemporânea.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1972.

CEMIG. **Companhia Energética de Minas Gerais.** Disponível em <<https://goo.gl/4biVM8>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

CHRISTALLER, W. **The central places in southern Germany.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, 1966.

CIDADE BRASIL. **Mesorregião do Oeste de Minas.** Disponível em: <<https://goo.gl/Rprflr>>. Acesso em: 29 nov. 2016a.

CIDADE BRASIL. **Microrregião de Divinópolis.** Disponível em: <<https://goo.gl/ODjIFL>>. Acesso em: 29 nov. 2016b.

CIDADE BRASIL. **Cidades do Brasil.** Disponível em: <[Http://www.cidade-brasil.com.br](http://www.cidade-brasil.com.br)>. Acesso em: 29 nov. 2016c.

CLÁUDIO. **Prefeitura Municipal de Cláudio.** A nossa cidade. Cidade. Disponível em: <<https://goo.gl/6FD6RO>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

CONTEL, F. B. As divisões regionais do IBGE no século XX (1942, 1970 e 1990). Terra Brasilis (Nova Série). **Revista da Rede Brasileira de História da Geografia e Geografia Histórica**, n. 3, 2014. Disponível em: <<http://terrabilis.revues.org/pdf/990>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory.** Newbury Park, 3rd ed. CA: Sage, 2008.

CORRÊA, R. L. **Região: A tradição geográfica**. IN: CORRÊA, Roberto Lobato (org). *Trajetórias Geográficas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997, p. 183-196.

CORNFORTH, C. J. **The governance of public and nonprofit organizations: what do boards do?** London: Routledge, 2003

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159–202, mar. 2009.

COUTO, H. H. **Ecolinguística: estudo das relações entre língua e meio ambiente**. Thesaurus, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CROUCH, C.; FARREL, H. Great Britain: falling through the holes in the network concept. *In*: CROUCH, C.; LE GALÉS, P.; TROGILIA, C.; VOELZKOW, H. **Local production system in Europe rise or demise?** Oxford: Oxford University Press: 161: 211, 2001.

DANTAS. M. **O estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<https://goo.gl/hUSjgR>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, R. O ensino flexível: a perspectiva de adoção de maior flexibilidade no ensino dos cursos de administração. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 1, p. 65-81, 2009.

DIOMAR, O. **História de Carmo do Cajuru: 1747 a 2000**. 2. ed. Divinópolis, MG: Gráfica Sidil, 2000.

DIVINÓPOLIS. **Plano Diretor**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/pWNqCv>>. Acesso em: 10 out. 2016.

DIVINÓPOLIS. **Prefeitura Municipal de Divinópolis**. A nossa cidade. Disponível em: <<http://www.divinopolis.mg.gov.br/>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-263, 2004.

EDUARDO, M. F. Território, trabalho e poder: por uma Geografia relacional. **Campo-Território**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 173-195, ago. 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989, vol.14, n.4. 532-550.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from case studies: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v.50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELSBACH, K.; KRAMER, R. Members responses to organizational identity threats: encountering and countering the Business Week rankings. **Administrative Science Quarterly**, n. 41, p. 442-476, 1996.

ENRIGHT, M. Regional clusters and economic development: a research agenda. *In*: STABER, U.; SCHAEFER, N.; SHARMA, B. (Eds.). **Business networks: prospects for regional development**. Berlin: Walter de Gruyter, p. 190-213, 1996.

ERIKSON, E. H. **Identity and the life cycle**. [s. l.]: WW Norton & Company, 1994.

ETZKOWITZ, H. **Innovation in innovation: the triple helix of university industry-government relations**, *Social Science Information*, v.42, n. 3, p. 293-337, 2003.

FERREIRA, D. S. Território, territorialidade e seus múltiplos enfoques na ciência Geográfica. **Revista de Geografia Agrária**, v. 9, n. 17, 2014.

FESER, E. J. Old and new theories of industry clusters. *In*: STEINER, M. (Ed.). **Clusters specialization: on geography, technology and networks**. London: Pion: p. 18-40, 1998.

FERREIRA; M. J. B.; GORAYEB, D.S.; ARAÚJO, R.D.; MELLO, C.H.; BOEIRA, J.L.F. **Relatório de acompanhamento setorial da indústria moveleira**. vol. I.: Campinas, SP: Ed. Unicamp 2008.

FIEMG. **Diagnóstico das indústrias moveleiras de Carmo do Cajuru**. Belo Horizonte: Fiemg/Sindimov-MG, 2014. 68p.

FIEMG. Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. **Biblioteca virtual**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/bUVyfz>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

FIOL, M.; ROMANELLI, E. Before Identity: the emergence of new organizational forms. **Organizational Science**. v. 23, n. 3, maio/jun. 2012, p. 597-611.

FJP. Fundação João Pinheiro. **Produto Interno Bruto de Minas Gerais**. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/S0AHvB>>. Acesso em: 11 dez. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. *In*: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

FRÉMONT, A. **A região, espaço vivido**. Coimbra, Almedina, 1980.

G1. Portal de notícias da Globo. Triângulo Mineiro. 2013. **Relatório aponta Divinópolis como maior polo de confecção do estado**. Disponível em: <<https://goo.gl/Q6F7ww>>. Acesso em: 16 de out. 2016.

G1. Foto de divulgação. Sindinova. Disponível em: <<https://goo.gl/mXUjMc>>. Acesso em: 1 dez. 2016.

GIL, A. C.; KLINK, J. J.; SANTOS, R. Gestão para o desenvolvimento da regionalidade. *In*: Seminário Internacional, I., 2004, Rio Claro. **Anais...** Rio Claro, UNESP, 2004.

GIL, A. C.; OLIVA, E. C.; GASPAR, M. A. A Regionalidade como Área de Estudo da Administração: Um Estudo de Caso de um Programa de Mestrado em Administração. **Revista Gestão.Org**, Recife, ed. especial, p. 11-24, nov. 2008.

GIL, A. C.; OLIVA, E. C.; SILVA, E. C. Turismo e regionalidade. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 1, p. 92-111, 2009.

GIL, A. C. Didática do ensino superior. *In*: **Didática do ensino superior**. Atlas, 2012.

GIOIA, D. A. From individual to organizational identity. *In*: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (Eds). **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousands. Oaks, CA: Sage, 1998.

GOEDERT, A. R. **Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GLASSER, B. G.; STRAUSS, A. A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1967.

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**, v. 12, n. 3, p. 827-854, 2012.

GOLDSTEIN C. S.; TOLEDO, G. L. Orientação estratégica em clusters industriais. *In*: BOAVENTURA, J.M.G. (Coord.). **Rede de Negócios Tópicos em Estratégias**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

GOOGLE. Imagens. Disponível em: <<https://goo.gl/images/JSfEpG>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

GRANOVETTER, M. S. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica** (FGV), v. 6, Art. 5, 2007.

GUEST, G. *et al.* **Applied thematic analysis**. Thousand Oaks, California: Sage, 2012.

HAESBERT, R. Região, regionalização e regionalidade: questões contemporâneas. **Antares: letras e humanidades**, Caxias do Sul, n. 3, p. 2-24, jan./jun. 2010.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of marketing**, v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.

HILL, E.; BRENNAN, J. A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: the foundation of regional competitive advantage. **Economic Development Quarterly**. V.14, p. 67-96, 2000.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J.; WHITE, K. M. A tale of two theories: a critical comparison of identity theory with social identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 58, n. 4, p. 255-269, 1995.

HOLLIS, M; SMITH, S. **Explaining and understanding international relations**. Oxford: Clarendon Press, 1991.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estados**. Disponível em: <<https://goo.gl/3n5un7>>. Acesso em: 15 out. 2016a.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<https://goo.gl/pvsqPj>>. Acesso em: 19 out. 2016b.

IEMI. Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo: Brasil Têxtil, 2012.

IGAM. Instituto Mineiro de Gestão das Águas. **Identificação dos municípios com condição crítica para qualidade de água na bacia do Rio Pará**. 2013. Belo Horizonte. Disponível em: <<https://goo.gl/7buhfA>>. Acesso em: 22 out. 2016.

IGARATINGA. Prefeitura Municipal de Igaratinga. A cidade. **História**. Disponível em: <<https://goo.gl/n8xM72>>. Acesso em: 1 nov. 2016a.

IGARATINGA. Câmara Municipal de Igaratinga. Câmara. **Nossa História**. Disponível em: <<https://goo.gl/bKuffF>>. Acesso em: 1 nov. 2016b.

IGARATINGA. Prefeitura Municipal de Igaratinga. **Foto**. Disponível em: <<https://goo.gl/QLFJcf>>. Acesso em: 3 nov. 2016c.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Disponível em: <<https://goo.gl/68aqYT>>. Acesso em: 11 out. 2016.

ISARD, W. **Location and space economy: a general theory relation to industrial location, market areas, land use trade and urban structure**. Cambridge: MIT Press, 1956.

JOFFE, H.; YARDLEY, L. Content and thematic analysis. *In*: L. YARDLEY; D. MARKS (Eds.), **Research Methods for Clinical and Health Psychology**. Londres, SAGE Publications, p. 56-68, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KEATING, M. **The new regionalism in Western Europe: territorial restructuring and political change**. E. Elgar, Cheltenham, 1998.

KROTH, D. C.; LOPES, R. L.; PARRÉ, J. L. A indústria moveleira da Região Sul do Brasil e seus impactos na economia regional: uma análise em Matriz de Insumo-Produto Multirregional. *Ensaio FEE*, v. 28, n. 2, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/RoCSf4>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. **Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais - RedeSist**. 2005. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias estratégicas**, v. 8, n. 17, p. 5-30, 2010.

LÖSCH, A. **The economics of location**. New Haven: Yale University Press, 1954 (Edição original: 1940).

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**. 2004 (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, 2004.

LIMA, E. O., Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. **Pretexto**, v.11, n. 01, p. 73-93, 2010.

MACHADO, H. V.; KOPITTKKE, B. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. *In*: **Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO)**, 2. 2002, Recife. Anais. Recife: ANPAD, 2002.

MARCH, J. G.; SIMON, H. **A teoria do equilíbrio da organização**. ETZIONI, A. Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1981.

MARKUSEN, A. **Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts**, *Economic Geography*. v. 72, 1996, 293–313.

MARSHALL, A. **Principles of economics: an introductory volume**. 8. ed. London: Macmillan, 1979.

MARTIN R.; SUNLEY, P. Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? In: **Journal of Economic Geography**, v. 3, n. 1, p. 5-35, jan. 2003.

MENEGASSE, L.; GONÇALVES, J. M.; FANTINEL, L. M. Disponibilidades hídricas na Província cárstica de Arcos-Pains-Doresópolis, Alto São Francisco, Minas Gerais, Brasil. **Revista Águas Subterrâneas**, v. 16, n. 1, p. 1-19, 2002.

MICHAELIS. **Chamber Complete English Dictionary**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1996.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Newbury Park, California, 1984. Sage Publications.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, California, 1994. Sage.

MILLÁN CONSTAÍN, F. **Competitividad Internacional de Regiones**. Santiago do Chile: ILPES/CEPAL, 1994.

MINAS GERAIS. Conheça Minas. **História**. Disponível em: <<https://goo.gl/Nxkhmz>>. Acesso em: 5 nov. 2016a.

MINAS GERAIS. Conheça Minas. **Geografia. Localização geográfica**. Disponível em: <<https://goo.gl/JS3K2X>>. Acesso em: 1 nov. 2016b.

MINAS GERAIS. Conheça Minas. **Geografia. Regiões de planejamento**. Disponível em: <<https://goo.gl/lnOsPT>>. Acesso em: 1 nov. 2016c.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**. Cadernos regionais. Disponível em: <<https://goo.gl/p7iPCb>>. Acesso em: 7 nov. 2016d.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Municípios de Minas Gerais. Microrregiões**. Disponível em: <<https://goo.gl/xakbcR>>. Acesso em: 9 nov. 2016e.

MINAS GERAIS. Boletim Trimestral do Observatório de Desenvolvimento Social. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/GIzjoV>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGESON, F. P.; HOFMANN, D. A. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 249-265, 1999.

MYTELKA, L. K.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. UNU/INTECH Discussion Paper, n. 2005, 2000.

NOGUEIRA, E. E. S.; MACHADO, C. L. Identidade organizacional: a importância de valores e crenças. *In*: ENAnPAD, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia, SP: **ENAnPAD**, 2003.

NOGUEIRA, M. L. C. **Formação profissional e emprego**: o caso das egressas do curso técnico em vestuário do Cefet-MG, Campus Divinópolis. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

NOGUEIRA, M. L. C. **Sustentabilidade e a questão urbana ambiental**: o setor confeccionista de Divinópolis. 2016. 321 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Brasília: Ipea, 2005.

NOVA SERRANA. Prefeitura Municipal de Nova Serrana. **História de Nova Serrana**. Disponível em: <<https://goo.gl/bti6q5>>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

NOVA SERRANA. Prefeitura Municipal de Nova Serrana. **Foto**. Disponível em: <<https://goo.gl/3xPIJV>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

OBAPL. Observatório Brasileiro de APL. 2015. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://portalapl.ibict.br>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

OLIVEIRA, P. G. **Relações entre externalidades e capacitações organizacionais: um estudo no arranjo produtivo de confecções de Divinópolis/MG**. 2011. 172 f. Dissertação (Mestrado em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

ORIGEM da palavra. Disponível em: <<https://goo.gl/JDhZHR>>. Acesso em: 15 out. 2015.

PAASI, A. **Deconstructing regions**: notes on the scales of human life. *Environment and Planning*. v. 23, p. 239-256, 1991.

PAASI, A. **Re-constructing regions and regional identity**. Nijmegen: Nethur lecture, 2000.

PAIVA, G. J. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **Psico**, Porto Alegre, v. 38, n. 1, p. 77-84, 2007.

PARSONS, T. **Structure and process in modern societies**. Free Press. 1960.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. London: Sage Publications, 1990.

PAULA, J. A. **Raízes da modernidade em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

PEDROSA, C. M. **Limites e potencialidades do desenvolvimento local: a indústria da confecção de Divinópolis**. 2005. 182 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

PEREIRA, S. B. *et al.* Estudo do comportamento hidrológico do Rio São Francisco e seus principais afluentes. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, v. 11, n. 6, p. 615-622, 2007.

PEREIRA, F. F. A. **Uma descrição do uso dos apelidos em Cláudio**. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/3q2pW2>>. Acesso em: 24 dez. 2016.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **La segunda ruptura industrial**. [s. l.]: Alianza Editorial, 1990.

PIVELLO, V. R. Invasões biológicas no cerrado brasileiro: efeitos da introdução de espécies exóticas sobre a biodiversidade. **Ecologia. Info**, v. 33, 2005.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEVEDO, J. S.; SCHEER, S. Estratégias de Desenvolvimento de Pesquisas em Projetos pelo Método de Estudos de Caso Múltiplos. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 2, n. 1, p. 1-29, 2007.

RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais**: Ministério do Trabalho, 2000 a 2010. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

RAVASI, D.; REKOM, J. V. Key issues in organizational identity and identification theory. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 2, p. 118-132, 2003.

- ROMANELLI, E.; KHESSINA, O. M. **Regional industrial identify**: cluster configurations and economic development. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 344-358, jul./aug. 2005.
- ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, v. 5, n.1, p.3-23, 1997.
- SAMONTE. **Prefeitura municipal de Santo Antônio do Monte**. História. Disponível em: <<https://goo.gl/MGOSCp>>. Acesso em: 26 dez. 2016a.
- SAMONTE. **Câmara Municipal de Santo Antônio do Monte**. Festividades e manifestações. Disponível em: <<http://www.camarasam.mg.gov.br/>>. Acesso em: 26 dez. 2016b.
- SAMONTE. **Prefeitura municipal de Santo Antônio do Monte**. Foto. Disponível em: <http://www.samonte.mg.gov.br/imagens/2/imagens_19320151632460.jpg>. Acesso em: 26 dez. 2016c.
- SAQUET, M. A. Campo-Território: considerações teórico-metodológicas. **Campo-Território**, Uberlândia, v. 1, n. 1, p. 60-81, fev. 2006.
- SAQUET, M. A.; BRISKIEVICZ, M. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, Presidente Prudente, v. 1, n. 31, p. 03-16, 2009.
- SEDLACEK, S.; KURKA, B.; MAIER, G. Regional identity: a key to overcome structural weaknesses in peripheral rural regions? **European Countryside**, v. 1, n. 4, p. 180-201, 2009.
- SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em: <<https://goo.gl/EEKNK2>>. Acesso em: 21 dez. 2016.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. Thousand Oaks: Sage Publications, 1990. 270p.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded Theory Methodology: an overview. *In*: DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 273-285.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sistema de inteligência de mercado**. Cerâmica vermelha – Panorama do mercado no Brasil. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/xf31x>>. Acesso em: 1 out. 2016.
- SICSÚ, J.; CROCCO, M. Em busca de uma teoria da localização das agências bancárias: algumas evidências do caso brasileiro. **Economia**, v. 4, n. 1, p. 85-112, 2003.

SILVA, R. **O impacto do desenvolvimento industrial nas relações culturais em Nova Serrana**, 2007.

SILVEIRA, C. M. **Desenvolvimento local: marcos conceituais e históricos**. Rio de Janeiro: Rededlis, 2005.

SIMON, H. A. **An empirically-based microeconomics**. Cambridge Books, 2009.

SINDIEMG. **Sindicato da Indústria de Explosivos do estado de Minas Gerais. Diagnóstico das indústrias de fogos de artifício de Santo Antônio do Monte**. Instituição. Disponível em: <<http://www.sindiemg.com.br>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

SINDINOVA. **Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana**. Nova Serrana. Disponível em: <<http://www.sindinova.com.br/novo/nova-serrana>>. Acesso em: 3 nov. 2016.

SKYSCRAPERCITY. Fórum. Disponível em <<https://goo.gl/RBZQIO>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

STAKE, R. E. Cases Studies. *In*: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, p. 435-454, 2005.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME em clusters industriais**. 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 16 dez. 2016.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança e cooperação em arranjos e sistemas produtivos locais. *In*: **Seminário: Arranjos Produtivos Locais como Instrumento de Desenvolvimento**, 2004, Rio de Janeiro. Anais. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

SWANN, P., PREVEZER, M. **The dynamics of industrial clustering international comparisons in computing and biotechnology**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

TAJFEL, H; Flament, M. C.; Billig, M; Bundy, R. P. Social categorization and intergroup behaviour. **European journal of social psychology**, v. 1, n. 2, p. 149-178, 1971.

TAJFEL, H; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. **The social psychology of intergroup relations**, v. 33, n. 47, p. 74, 1979.

TAJFEL, H.; TURNER, J. The social identity theory of intergroup behaviour. *In*: WORCHEL, S; AUSTIN, W.G. (eds.), **Psychology of intergroup relations**. Chicago, IL: Nelson-Hall, p.7-24, 1986.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 239-250, 2004.

TAP, P. Relations interpersonnelles et genèse de l'identité. *Annales, UTM. Homo*, v. 18, p. 7-43, 1979.

TEIXEIRA, D. S. **Fundação Libaneza – 50 anos**. Gráfica e Editora Aladim, 2002.

TELLES, R. **Clusters E Rede de Negócios**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008. 216 p.

TERLOUW, K. **Rescaling regional identities**: communicating thick and thin regional identities. *Studies in Ethnicity and Nationalism* for autumn, 2009.

TODEVA, E. **Clusters in the South East of England**. Surrey, UK: University of Surrey, pp. 1-137, 2006.

TOMAÉL, M. I. **Redes de conhecimento**: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. 2005. 289 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

VAN DEN BERG, L., BRAUN, E.; WINDEN, W. **Growth clusters in European cities**: an integral approach, *Urban Studies*, v. 38, n. 1, p. 185-205, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005. 205 p.

WARDHAUGH, R. **Toward defining the prairies**: region, culture and history. Canada: The University of Manitoba Press, 2001.

WEBER, A. **Theory of location of industries**. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1957 (Edição original: 1909).

ZACARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e rede de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZEFFANE, R. The widening scope of inter-organizational networking: economic, sectoral and social dimensions. **Leadership and organization development journal**, v.16, n.4, p. 26-33, 1995.

APÊNDICES

Apêndice A - Termo de consentimento livre e esclarecido

O Programa de Pós-graduação em Administração – Doutorado, promovido pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) está realizando uma pesquisa intitulada “IDENTIDADE REGIONAL EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS”, sob responsabilidade do pesquisador doutorando Edílson Hélio Santana, orientado pelo Prof. Dr. Antônio Carlos Gil.

O objetivo deste trabalho é investigar como se manifesta a identidade organizacional em Arranjos Produtivos Locais.

Para tanto serão realizadas entrevistas com pessoas que atuam no Arranjo Produtivo Local. É garantida a confidencialidade das informações obtidas e a privacidade da sua identidade.

Não existem riscos que possam afetá-lo. A participação neste projeto é voluntária, sendo assim, este consentimento poderá ser retirado a qualquer momento, sem prejuízos ao (a) senhor (a). Além disso, o (a) senhor (a) não arcará ou receberá qualquer tipo de benefício financeiro para participar desta pesquisa.

Os dados obtidos são confidenciais e apenas os resultados finais, do grupo como um todo serão analisados e divulgados em fóruns científicos. As dúvidas poderão ser esclarecidas a qualquer momento pelo pesquisador.

Assim, tendo em vista as condições acima descritas, convidamos o (a) senhor (a) para participar desta pesquisa.

A partir da análise dos resultados desta pesquisa e conhecendo como se manifesta a identidade regional em Arranjos Produtivo Locais, espera-se contribuir com a academia no que tange às pesquisas referentes aos estudos organizacionais.

Agradecemos sinceramente sua contribuição. Caso concorde, assine uma via e receba uma cópia do mesmo.

Cordialmente,

Edílson Hélio Santana
Doutorando no
Programa de Pós-graduação em Administração
Fone: (37) 99143-7447

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar como voluntário do projeto de pesquisa “IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS”.

Assinatura do entrevistado

_____, _____ de _____ de 2016.

Apêndice B - Questões norteadoras da investigação

TÓPICOS	QUESTÕES	FONTES DE EVIDÊNCIA
Identidade da região		
<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização empírica do APL 	Quais são as características ambientais, econômicas e socioculturais do APL?	Documentos, observações e entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem do APL 	Qual a imagem interna e/ou externa que se tem do APL?	Entrevistas e observações
Identidade regional		
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão cognitiva 	O que os atores conhecem do APL? Como o reconhecem, identificam, delimitam, descrevem e o caracterizam?	Entrevistas e observações
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão afetiva 	Quais os sentimentos que os atores demonstram como agentes do APL? Se sentem pertencentes? Tem afeto? Estão satisfeitos? Atuariam em outro local?	Entrevistas e observações
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão conativa 	Os atores executaram, executam ou pretendem executar ações em prol do APL? Como se deu estas ações?	Entrevistas e observações