

Pontifícia Universidade Católica
do Rio de Janeiro



Renata Thomaz Vieira Leite

**Nas entrelinhas: desenvolvimento e crise nas confecções
de vestuário do interior de Minas Gerais**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Ciências Sociais da
Pontifícia Universidade Católica do Rio de
Janeiro.

Orientadora: Prof^a Maria Alice Rezende de Carvalho

Rio de Janeiro,
Abril 2025

Pontifícia Universidade Católica
do Rio de Janeiro



Renata Thomaz Vieira Leite

**Nas entrelinhas: desenvolvimento e crise nas confecções de
vestuário do interior de Minas Gerais**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Ciências Sociais do
Departamento de Ciências Sociais da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof^a Maria Alice Rezende de Carvalho

Orientadora

Departamento de Ciências Sociais – PUC-Rio

Prof. Marcelo Tadeu Baumann Burgos

Departamento de Ciências Sociais – PUC-Rio

Prof^a Carla Ferreira Soares

Departamento de Ciências Sociais – PUC-Rio

Prof. José Ricardo Garcia Ramalho

Departamento de Sociologia – UFRJ

Rio de Janeiro, 15 de abril de 2025

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Renata Thomaz Vieira Leite

Graduada em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Pesquisadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas da Cidade - CENTRAL/PUC-Rio.

Ficha Catalográfica

Leite, Renata Thomaz Vieira

Nas entrelinhas: desenvolvimento e crise nas confecções de vestuário do interior de Minas Gerais / Renata Thomaz Vieira Leite; orientadora: Maria Alice Rezende de Carvalho. – 2025.

105 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Ciências Sociais, 2025.

Inclui bibliografia

1. Ciências Sociais – Teses. 2. Industrialização. 3. Confecção de vestuário. 4. Empreendedorismo. 5. Desenvolvimento. 6. Cidade pequena. I. Carvalho, Maria Alice Rezende de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Ciências Sociais. III. Título.

CDD: 300

Dedico essa dissertação a dois mestres:
Luiz Werneck Vianna e Jairo Nogueira.

Agradecimentos

Agradeço à PUC-Rio pelo privilégio de ter vivenciado este campus nos últimos dez anos. Aqui me formei cientista social, aprendi a fazer pesquisa, a dominar alguns conteúdos e, sobretudo, a buscar uma melhor compreensão do mundo.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a Dr^a Maria Alice Rezende de Carvalho, pela oportunidade de compartilhar o respeito pela ciência e o amor pela sociologia. Sou grata por nossas caminhadas, conversas e por todos os ensinamentos. Agradeço também pela confiança e por me desafiar sempre!

Agradeço aos membros da banca examinadora. Ao Prof. Dr. José Ricardo Ramalho, cujos textos foram essenciais para que eu acreditasse no potencial deste tema e cuja generosidade facilitou meu percurso até aqui. À Prof^a Dr^a Carla Soares, parceira e incentivadora, pelas valiosas orientações para a escrita. E ao Prof. Dr. Marcelo Burgos, pela gentileza e disponibilidade em aceitar prontamente o convite para compor a banca. Sou muito grata a todos!

Agradeço aos professores do Departamento de Ciências Sociais pelos ensinamentos renovados a cada aula, a cada conversa.

Agradeço às minhas amigas e incentivadoras desta jornada universitária, Taísa Sanches e Ana Paula Carvalho e aos colegas da Pós-Graduação por tantas trocas.

Agradeço a Ana, Aline, Mônica, Edilma e Iracema por fazerem do Departamento de Ciências Sociais esse espaço acolhedor.

Agradeço às pessoas de São João Nepomuceno, que se dispuseram a conversar sobre a cidade, sobre as confecções e a dividir comigo um pouquinho das suas histórias.

Não posso deixar de agradecer às pessoas cuja contribuição foi fundamental para que esta dissertação pudesse ser finalizada: Júlia Dias, José Roberto Schincariol, Zezão, Rafael Moraes. Meu muito obrigada!

Por fim, agradeço à minha mãe que não mediu esforços para me ajudar na pesquisa de campo, me conectando com pessoas, conferindo informações e sendo um suporte essencial à pesquisa. E à minha filha, Lígia, uma mulher brilhante, por seu apoio incondicional à minha escolha pela vida acadêmica.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – código de Financiamento 001.

Resumo

Leite, Renata Thomaz Vieira; Carvalho, Maria Alice Rezende de. **Nas entrelinhas: desenvolvimento e crise nas confecções de vestuário do interior de Minas Gerais**. Rio de Janeiro, 2025. 105p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Ciências Sociais Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo investiga a reconfiguração da dinâmica econômica em São João Nepomuceno, Minas Gerais, após o declínio de sua principal indústria. A pesquisa analisa a transição para o setor de confecção de vestuário, explorando as estratégias adotadas pelos empreendedores locais em três etapas distintas. Inicialmente, a investigação focaliza a gênese do empreendedorismo local, caracterizando o perfil dos pioneiros da confecção à luz da teoria clássica. Em seguida, examina-se o impacto da abertura econômica nacional, que exigiu a articulação de um agente mediador – o "empresário político" – para conectar a economia local a mercados mais alargados. Por fim, o estudo apresenta dados sobre a evolução do emprego no setor têxtil, destacando a expressiva participação feminina, e discute os desafios atuais relacionados à implementação de certificações de sustentabilidade ambiental e social, requisitos indispensáveis para a competitividade no mercado varejista atual.

Palavras-chave

Industrialização; confecção de vestuário; empreendedorismo; desenvolvimento; cidade pequena.

Abstract

Leite, Renata Thomaz Vieira; Carvalho, Maria Alice Rezende de (Advisor). **Reading between the lines - crisis and opportunity in clothing manufacturing in Minas Gerais.** Rio de Janeiro, 2025. 105p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Ciências Sociais Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study investigates the reconfiguration of the economical dynamics in the city of São João Nepomuceno, Minas Gerais, after the decline of its main industry. The research analyses the city's transition towards the sector of clothing manufacturing, exploring the strategies adopted by local entrepreneurs in three steps. Initially, the investigation focuses on the genesis of local entrepreneurialism, building the profile of the city's pioneer clothing manufacturers in light of classical sociological theory. Following these steps, the research examines the impact of the opening of the Brazilian economy, which demanded the articulation of a mediator agent - the "political entrepreneur" - to connect the local economy to larger markets. Finally, the study presents data on the job market evolution in the textile industry, highlighting the expressive participation of women in it, and discusses current challenges associated with the implementation of ESG certifications, necessary requirements to keep competitiveness in the current market.

Keywords

Industrialization; clothing manufacturing; entrepreneurship; development; small town.

Sumário

1	Introdução	12
1.1	Mapeando a indústria têxtil no Brasil	16
2	São João Nepomuceno: surgimento e expansão das confecções	25
2.1	Aventura, uma alternativa	25
2.2	Confecção, um negócio promissor	32
3	Estratégias de mercado	39
3.1	Cadeia de mercadoria – articulação	39
3.2	Arranjo Produtivo Local – nova estratégia	51
3.3	Brevíssima reflexão sobre empreendedorismo e o empresariado	62
4	Desafios atuais	66
4.1	Desafios quanto a sustentabilidade ambiental e social	66
4.2	Desafio da “ausência” de mão de obra	74
5	Considerações finais	87
6	Referências bibliográficas	90
7	Anexos	98
	Anexo A – Revista Contex	98
	Anexo B – Reportagem da Revista Brazil	104

Lista de figuras

Figura 1 – Distribuição das confecções de vestuário pelo Brasil	23
Figura 2 – Recorte de manchete do <i>Jornal O Estado de S. Paulo</i> sobre a situação econômica de São João Nepomuceno	34
Figura 3 – Recorte relativo à manchete da <i>Revista Veja</i> sobre a situação econômica de São João Nepomuceno	35
Figura 4 – Recorte da manchete da <i>Revista Interior</i> sobre a situação econômica de São João Nepomuceno	35
Figura 5 – Modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes	37
Figura 6 – Modelo esquemático da cadeia de mercadoria envolvendo São João e Mesbla na década de 1990	46
Figura 7 – Réplica reduzida dos cartazes afixados nos departamentos da confecção (1)	70
Figura 8 – Réplica reduzida dos cartazes afixados nos departamentos da confecção (2)	70

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Modelo de governança para um APL	57
Gráfico 2 – Empregos formais no setor de confecção em MG	75
Gráfico 3 – Empregos formais no setor de confecção na Zona da Mata	76
Gráfico 4 – Empregos formais no setor de confecção em SJN	77
Gráfico 5 – Evolução anual dos empregos formais em SJN e divisão percentual entre os empregos formais de confecção de vestuário e demais setores em 2023	78
Gráfico 6 – Evolução dos empregos formais na confecção de vestuário em relação aos empregos dos demais setores	79
Gráfico 7 – Divisão por sexo nos empregos da confecção têxtil em 2023	82

Siglas

Abvtex – Associação Brasileira do Varejo Têxtil

APL – Arranjo Produtivo Local

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAD/CAM – Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing

CEAG – Centro de Apoio da Pequena e Média Empresa do Estado de Minas Gerais

Cebrae – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

Contex – Consórcio de exportação de confecções

CRAS – Centro de Referência de Assistência Social

ESG - Environmental, social and governance

Fenit – Feira Nacional da Indústria Têxtil

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

GEE – Gases do Efeito Estufa

Getec – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PIB – Produto Interno Bruto

Pronaex – Programa Nacional de Apoio a Pequenas e Médias Empresas Exportadoras

RAIS – Registro Administrativo

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem

Sindivest – Sindicato das Indústrias de Vestuário de São João Nepomuceno

SJN – São João Nepomuceno

1

Introdução

Nasci em São João Nepomuceno, uma pequena cidade na Zona da Mata Mineira, localizada a 320 quilômetros de Belo Horizonte e a 240 quilômetros do Rio de Janeiro, cuja história se confunde com a história da indústria têxtil da região.

Uma cidade pobre, mas sem distâncias sociais muito pronunciadas entre uma classe média profissional e os trabalhadores manuais que nela habitam. Hoje, a cidade ainda mantém muitas de suas características, porém a diferença mais evidente é que, ao longo do tempo, a ausência de um plano de crescimento urbano permitiu o avanço de prédios de apartamentos no centro da cidade, com a multiplicação da população ali residente, onde antes havia um número bem mais reduzido de moradores proprietários das antigas casas coloniais.

Meus pais compunham o segmento superior da classe média local – ele, funcionário qualificado do Banco do Brasil, ela, herdeira de uma influente família de médicos e políticos, com grande capital social. Embora cultos para os padrões locais, jamais entenderam a formação universitária como algo além de uma via de acesso a profissões liberais.

Estudei em escolas públicas até os 14 anos, quando fui incentivada a prosseguir com os estudos na vizinha Juiz de Fora, em cursos preparatórios para o ingresso em uma Faculdade de Direito. Em São João Nepomuceno meu círculo de amigos extrapolava o estrito universo dos “bem-nascidos”. A escola pública cumpria bem seu papel, possibilitando a convivência com “todo mundo” e eu vivia bastante satisfeita com aquela sociabilidade fácil que as cidades do interior do Brasil costumam produzir.

Gostava de estudar, mas o horizonte da profissionalização e consequente independência me empurrou muito cedo para um ofício, que abracei sem resistência e, aliás, com muita energia. Tenho permanecido nele desde então. Tornei-me, inicialmente, uma designer de estampas e, em seguida, estilista, aproveitando a vocação econômica mais forte da minha pequena cidade. Mais tarde assumi, além do desenvolvimento das peças, a negociação e a gestão produtiva das confecções onde eu trabalhava. Hoje essa função pode ser traduzida como uma organizadora da produção local para mercados distantes. Isto significa mediar a relação local-global e trabalhar como tradutora de uma linguagem comercial contemporânea,

ajustando-a a um vocabulário e ao modo de vida de uma cidade do interior do Brasil, a fim de obter bons resultados para as confecções e para a cadeia varejista.

Venho trabalhando com isso há muitos anos e hoje integro dois grupos têxteis, um menor, localizado na cidade de Gaspar, Santa Catarina, com processos mais verticalizados na produção, e outro maior em termos do número de peças e especialidade produtiva, na minha cidade natal, São João Nepomuceno. Aqui no Rio de Janeiro, negocio, principalmente, com dois grandes grupos de varejo de moda: o Grupo Azzas¹ e a S2 Holding SA².

Tenho refletido sobre a intensidade com que as exigências do mercado global impactam a pequena cidade em que cresci. Impactam igualmente a mim, aos meus interesses de pesquisa e a minha pretensão de conferir reflexividade aos agentes sobre os processos que têm curso ali. Minha expectativa é a de que, uma vez bem entendida, minha trajetória profissional possa iluminar, de algum modo, o futuro da minha velha cidade.

Muito se fala da “desindustrialização” brasileira e das graves consequências que isso traz para a dinâmica socioeconômica e cultural do país. Contudo, no ramo têxtil brasileiro, a fábrica ainda é um importante espaço de incorporação de mão de obra, principalmente feminina.

Além disso, tais fábricas participam de intrincadas redes de certificação ética, estética, ecológica e política em suas práticas produtivas e na dinâmica com seus fornecedores, conectando atores de pequenas cidades brasileiras (pequenos produtores, técnicos, administradores, treinadores etc.) a grandes instituições de regulação do processo produtivo, sediadas em metrópoles-chave. Isso muda não apenas a forma de organização produtiva, mas também modos de vida, baseados em preceitos, métodos e objetivos até então pouco acessados naqueles municípios.

Esse é o cenário que pretendo relatar, reconstruindo analiticamente a evolução da indústria têxtil no município em que nasci, as características do empresariado local, que levaram ao crescimento exponencial do ramo de confecções encostando

¹ O Grupo Azzas se autodefine como o maior grupo de moda da América Latina sendo formado, em 2024, pela fusão da Arezzo&Co, que abrange marcas de calçados e roupas, como a Reserva, por exemplo, e o Grupo Soma, que tem na Farm seu maior nome do varejo de moda.

² A S2 Holding SA se define no LinkedIn como uma sociedade anônima de capital fechado que opera as marcas de vestuário e lifestyle Cantão, Redley e Kenner.

no limite desse processo, e o trabalho feminino nesse percurso. Espero que, com a minha experiência vivencial e analítica, consiga traduzir o papel da fábrica têxtil na dinâmica de muitas pequenas cidades do interior do país.

Quando decidi trilhar esse caminho, tratei de fazer um relato detalhado das minhas lembranças sobre processos que vivi em São João Nepomuceno e acrescentar a ele notícias de jornais e textos produzidos por antigos moradores, coisa muito rara em se tratando de uma cidade do interior. Em seguida, localizei pessoas que pudessem também contar suas histórias e, ao mesmo tempo, avaliar o conteúdo que eu havia produzido. Falei com um antigo industrial com mais de 90 anos de idade, com antigos funcionários do que chamei de “a confecção pioneira”, com as filhas e parentes próximos dos seus fundadores. Somadas as devidas informações, parti para conversas com os atuais empresários da cidade, dividindo-os por gerações. O resultado desse esforço foi que a cada semana recebia mais material, maior número de recortes de jornais, e tive sempre o caminho aberto para trocas e discussões sobre temas referidos à minha dissertação.

O presente trabalho contém quatro capítulos. Neste primeiro capítulo, organizo sucintamente um panorama da indústria têxtil no Brasil, destacando o caminho que ela assumiu, principalmente no sudeste do país e mais especificamente na Zona da Mata Mineira.

O segundo capítulo trata do surgimento e do ciclo expansionista das confecções. E, como já mencionei, a vocação têxtil de São João Nepomuceno se entrelaça com a história da cidade e a trajetória de pioneiros que ousaram inovar. A primeira parte desse capítulo explora o contexto político e econômico que viu nascer o modelo original de confecção, embrião da indústria têxtil que hoje define a cidade. Explora, ainda, a trajetória da empresária responsável por essa mudança, relacionando sua atuação ao tipo ideal do empreendedor clássico definido por Joseph Schumpeter (1997). A partir da análise de suas ações, pretendo demonstrar como a coragem, a iniciativa e o dinamismo daquela mulher impulsionaram novas possibilidades para a cidade.

Na segunda parte do segundo capítulo, procuro entender a consolidação da nova vocação da cidade e a rápida expansão do número de confecções em São João Nepomuceno. O desenvolvimento daquelas confecções estimulou os empresários locais a buscarem novos mercados e a fortalecerem sua competitividade. Esta seção analisa também a experiência do Consórcio de Exportação de Confeções – Contex,

formado por confecções locais e regionais, com foco na produção de roupas infantis com apelo artesanal. A iniciativa, fruto da parceria entre a Associação Comercial de São João Nepomuceno, empresários locais e o Centro de Apoio da Pequena e Média Empresa do Estado de Minas Gerais – CEAG, visava ampliar o alcance dessas empresas, abrindo portas para o mercado internacional.

No terceiro capítulo, exploro a trajetória dos confeccionistas de São João Nepomuceno na década de 1990, com a abertura comercial do Brasil num contexto de globalização. Naquele momento turbulento, tais confeccionistas adaptaram suas estratégias, buscando novos caminhos para seus negócios.

Para entender tal processo adaptativo das confecções às novas peculiaridades do mercado, trabalharei com duas noções: a de “cadeia de mercadoria” e a de “empresário coletivo”. Com a primeira, busco cercar as transformações experimentadas pela dinâmica produtiva de São João Nepomuceno *vis-à-vis* as mudanças nos cenários nacional e internacional. Para isso, tomo como ponto de partida, principalmente, o estudo *Globalização e Mudanças na Cadeia Têxtil Brasileira*, de Paulo Fernandes Keller (2010), que fornece ferramentas para análise das novas configurações do mercado. Com a noção de “empresário coletivo”, pretendo compreender as estratégias de cooperação e organização que surgiram como resposta às demandas de um mercado cada vez mais competitivo. Tal análise teve como base os estudos de Giuseppe Cocco, André Urani e Alexander Patez Galvão (1999), Giuseppe Cacia (1999) e Antonio Negri (1999). A partir dessa perspectiva, pude compreender estratégias de cooperação e organização que surgiram em São João Nepomuceno.

Na segunda parte do terceiro capítulo, procuro me dedicar ao Arranjo Produtivo Local – APL de São João Nepomuceno; analiso o contexto do seu surgimento e investigo seu papel no fortalecimento da indústria têxtil da região. Analiso também um diagnóstico regional elaborado a partir da parceria entre o Sindicato das Indústrias de Vestuário de São João Nepomuceno – Sindinvest e o Serviço Nacional de Aprendizagem – Senai, que apontou carências e potencialidades e identificou novas formas de organização do trabalho visando à redução da dependência e ao aumento da lucratividade.

Encerro o terceiro capítulo com uma breve reflexão sobre os processos que levaram alguns jovens da cidade a encararem o desafio da confecção têxtil. Para isso utilizo, sobretudo, a reflexão sobre cultura, trabalho e empreendedorismo de

Jacob Carlos Lima (2024) e a proposição de uma nova perspectiva empresarial construída por Elaine Leite e Natália Melo (2008).

No quarto e último capítulo desta dissertação, discuto os desafios a serem enfrentados pelos empresários da cidade nos próximos anos. Na primeira parte, trato dos desafios de mercado, com as certificações envolvendo dinâmicas de ESG – *Environmental, social and governance*³. Os empresários locais compartilham desse movimento mundial muito marginalmente e são resistentes a ele quando implica maiores custos financeiros, criando uma reação marcada pela tensão entre o “velho” e o “novo”. Mobilizei, nesse caso, estudos sobre cidades que se conectam em rede com dinâmicas globais. Compartilho, além disso, minha própria experiência no Comitê de Sustentabilidade de uma fábrica da cidade e apresento alguns entraves para a consolidação de uma cultura do trabalho adequada aos novos compromissos sociais e ambientais.

A segunda parte do quarto capítulo aponta a empregabilidade do setor e a forte participação feminina, além de tocar num ponto sensível, que é a significativa presença de trabalho informal na confecção de vestuário da cidade. A partir desses aspectos, discuto o argumento majoritário do empresariado local acerca da ausência de mão de obra na cidade como efeito das políticas redistributivas federais e do consequente descompromisso dos jovens com o trabalho.

Por fim, nas considerações que concluem essa dissertação, proponho uma aproximação entre a cidade, os empresários e as confecções com o objetivo de destacar o impulso empreendedor desse *cluster* industrial, aproveitando melhor suas potencialidades e encarando os desafios para um crescimento econômico e social.

1.1

Mapeando a indústria têxtil no Brasil

A indústria têxtil no Brasil é um dos principais empregadores da indústria de transformação, perdendo apenas para a de alimentos. O Brasil tem ainda uma grande cadeia têxtil completa, o que significa dizer que, no território nacional, se encontram desde plantações para produção de fibras até desfiles de moda com

³ Livre tradução: Ambiental, Social e Governança, e está ligado a práticas de responsabilidade social e ambiental.

relevância no cenário internacional, passando também por inúmeras fiações, tecelagens, confecções e grandes cadeias varejistas, em que o principal produto de comercialização está ligado à indústria têxtil⁴.

Segundo o IBGE⁵, a indústria no Brasil emprega em torno de 8,1 milhões de pessoas. Desse montante, 97,4% se concentram na indústria de transformação. O setor de produtos alimentícios é o maior empregador – respondendo por 22,5% de pessoas empregadas –, seguido pelo setor de confecções de artigos de vestuário e acessórios, que emprega formalmente 7% desse contingente, o que corresponde a, em média, 570.000 pessoas. Vale destacar que, mesmo com os efeitos da pandemia do coronavírus, a indústria brasileira vem aumentando o número de pessoas empregadas desde 2020, sendo a indústria de confecções de artigos de vestuários e acessórios a que mais cresceu em números percentuais.

Embora a indústria têxtil e de confecção no Brasil seja um segmento de grande relevância no tocante à empregabilidade, ela vem sofrendo, desde a abertura comercial na década de 1990, com a concorrência do mercado externo, impulsionado pelo crescimento avassalador da China e de outros países orientais. Altas taxas tributárias e precárias políticas de inovação tecnológica fazem com que esse segmento industrial brasileiro não alcance grande relevo no mercado externo (Cavalcanti; Santos, 2021) e, no mercado interno, enfrente enormes desafios para se equilibrar sob as fortes investidas dos novos concorrentes. Tal diagnóstico tem sido objeto de debate na imprensa, envolvendo as grandes cadeias varejistas do Brasil e o Congresso Nacional. Os empresários varejistas locais argumentam que a ausência de uma taxa rigorosa sobre os produtos chineses oferecidos em sites de compra cria uma concorrência desleal, prejudicando as empresas nacionais, que seguem as rígidas obrigações tributárias impostas pelo governo brasileiro. Segundo esses empresários, a disparidade nas políticas tributárias favorece injustamente as plataformas de comércio eletrônico internacional que podem oferecer preços baixos devido à sonegação fiscal. O Congresso Nacional, por sua vez, se sente pressionado a equilibrar a necessidade de promover um ambiente competitivo justo para as empresas brasileiras e a demanda dos consumidores por produtos de baixo custo. Daí a importância de um melhor entendimento acerca do universo fabril em cada

⁴ Dados retirados do site da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 17 mar. 2024.

⁵ Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2021.

região onde essa indústria prospera, e de pesquisas que possam esclarecer o que falta para ampliar a competitividade do ramo têxtil, já que o país dispõe em seu território de uma cadeia completa e com enormes possibilidades de estruturação consistente do seu parque manufatureiro.

Como se sabe, a indústria têxtil no Brasil surgiu, inicialmente, na região Nordeste; mas, a partir do início do século 20, ganhou destaque nas regiões Sul e Sudeste (Cano, 2007). Wilson Cano, discutindo as origens da concentração industrial em São Paulo, afirma que, comparativamente a outras regiões do país, foi apenas lá que “se formou um compartimento industrial eficientemente estruturado, com alta produtividade, que conferia melhores condições de competitividade” (Cano, 2007, p. 263). Segundo o autor, a eficiência da indústria paulista se deu em contiguidade com a economia cafeeira, que introduziu o regime de trabalho livre exercido por imigrantes. Tal contingente de assalariados promoveu a ampliação do mercado de alimentos e de produtos industrializados, fomentando uma economia urbana local desde o final do século 19. Assim, o capital proveniente da agricultura do café subsidiou a nascente indústria paulista que, por sua vez, favoreceu a expansão do mercado consumidor que o café criara. Afinal, a indústria de São Paulo contou com a força de trabalho estrangeira, que era barata, abundante e dotada de conhecimentos não apenas agrícolas, mas também artesanais e manufatureiros, formando um novo estrato da população urbana, composto por técnicos e operários especializados, que se tornaram consumidores dos artigos produzidos em solo nacional.

O Rio de Janeiro, sede do Império e posteriormente capital da República, também apresentou singularidades quanto ao processo de industrialização. Diferentemente de São Paulo, os recursos econômicos disponibilizados para a indústria têxtil não vieram diretamente da agricultura cafeeira, mas, sim, de agentes ligados ao comércio de tecidos e ao capital bancário. No Rio de Janeiro, a utilização prolongada e mais intensa da mão de obra escrava dificultou o aparecimento de uma nova classe consumidora de produtos industrializados (Gomes; Ferreira, 1988). Assim, pode-se dizer que, no Rio de Janeiro, a transição para uma economia pós-escravista no final do século 19 teve efeitos demográficos significativos, porém bastante distintos daqueles verificados em São Paulo.

A abolição da escravidão e a subsequente migração de trabalhadores recém-libertos para a sede política do Império duplicaram a população da cidade do Rio

de Janeiro, que contou, além disso, com um influxo considerável, naquele momento, de imigrantes portugueses em busca de melhores oportunidades de vida no Brasil. Mas esse crescimento populacional não conferiu maior dinamismo econômico à cidade. Segundo José Murilo de Carvalho, "a consequência do rápido crescimento populacional [no Rio de Janeiro] foi o acúmulo de pessoas em ocupações mal remuneradas ou sem ocupação fixa" (Carvalho, J. M., 2019, p. 17), ampliando as dificuldades econômicas já enfrentadas pela nova massa trabalhadora. Nesse cenário, os industriais têxteis do Rio de Janeiro desempenharam um importante papel na reestruturação social e econômica da cidade ao se encarregarem da disciplinarização dos "pobres urbanos", adaptando-os às novas condições de vida e trabalho em moldes compatíveis com a nova ordem urbano-industrial (Carvalho, 1983).

Rio de Janeiro e São Paulo viveram, portanto, situações distintas no marco zero da industrialização do país. Mas a nova divisão espacial do trabalho trouxe desafios para essas metrópoles, pois o emprego formal em tais regiões começou a ser ameaçado pelo surgimento de outras áreas industriais emergentes. Empresas que tradicionalmente possuíam um quadro produtivo completo, cumprindo todas as etapas desse processo de forma vertical, passaram a sofrer pressão de concorrentes, sendo levadas a buscar parceiros capazes de cumprir uma determinada etapa do processo produtivo com custos mais baixos. Tais atividades começaram a ser exercidas por pequenos empresários, trabalhadores autônomos ou cooperativas em que se observa maior precarização do trabalho. Segundo Rosélia Piquet, essa mudança espacial da produção "[teria ocorrido], sobretudo, nas indústrias que utilizam tecnologias convencionais, empregam grande quantidade de mão de obra e operam em mercados concorrenciais" (2000, p. 100). A autora destaca ainda que esse deslocamento da indústria é feito para regiões menos populosas, com boa localização e com menor organização da força de trabalho. São Paulo e Rio de Janeiro conheceram, portanto, o deslocamento de partes do processo fabril, especialmente aqueles ligados à confecção, que não exigem alta tecnologia e muito investimento de capital. Esse movimento reflete uma estratégia das indústrias de reduzir custos, aumentar a competitividade, ao mesmo tempo em que contribui para uma menor concentração industrial e a reconfiguração do mercado de trabalho nas principais metrópoles brasileiras e nas cidades que recebem essa demanda.

No Nordeste, onde desde meados do século 19 haviam sido instaladas as primeiras fábricas têxteis de algodão para produção de sacos de tecidos grossos vinculados ao comércio açucareiro, operou-se também o fomento desses processos no ambiente urbano. Porém, a região não conseguiu se manter na vanguarda têxtil, sofrendo, no início do século 20, com dinâmicas estruturais que levaram a um resultado pouco competitivo no mercado interno e externo. Lá, o trabalho assalariado não foi suficiente para impor uma estruturação capitalista, fazendo com que a indústria têxtil se mantivesse com baixa produtividade e eficiência e, em consequência, com baixos salários – situação bem diferente do paradigma paulista (Cano, 2007). Ainda hoje, as indústrias têxteis da região Nordeste sofrem com algumas limitações se comparadas às da região Sudeste. Além de problemas conjunturais, como a baixa competitividade no mercado internacional e a forte concorrência de tecidos sintéticos e produtos asiáticos que invadem o mercado nacional, a região padece também com a alta dependência de incentivos fiscais para permanência de grandes empresas e com o alto custo do transporte que impacta a aquisição de insumos e a distribuição dos produtos nordestinos (Viana; Rocha; Nunes, 2008).

O estado de Santa Catarina, que tem hoje um reconhecido parque produtivo do setor têxtil, concentrando considerável percentual de fornecimento de roupas e acessórios para o restante do Brasil, teve um processo de industrialização distinto dos tratados até aqui. Aquele estado se caracterizava por uma diversidade de atividades econômicas – cada uma delas com sua capital regional –, responsável por uma urbanização mais dispersa. A estrutura fundiária era baseada em pequenas e médias propriedades que direcionavam o excedente de alimentos para mercados distintos. Os principais produtos eram agrícolas, artefatos de madeira e pequenos artesanatos. Tais produtos se dirigiam ao mercado brasileiro, sem conferir exclusividade ao expansivo mercado paulista; porém, com o avanço da indústria de São Paulo, o estado de Santa Catarina inicia um lento processo de especialização a fim de se manter pareado com o crescimento econômico de São Paulo. A especialização garantiu aos imigrantes o acúmulo de capital e a possibilidade de utilizar os conhecimentos técnicos que já detinham, o que, unido a investimentos estrangeiros, impulsionou a indústria têxtil catarinense (Cano, 2007). Hoje, assim como para as fábricas do Nordeste, o desafio para as indústrias têxteis catarinenses é se manterem competitivas frente às investidas do produto asiático. Contorná-lo

passa pela redução do custo do processo produtivo, bem como por maiores investimentos em inovação, na medida em que o mercado de moda está cada vez mais dinâmico, exigindo um aumento na diferenciação de produtos que têm, hoje, um ciclo de vida mais curto (Gomes; Machado; Vidal, 2014).

Na região Sudeste, o caso de Minas Gerais e, em particular, da Zona da Mata mineira, merece destaque. Essa região, cuja principal referência é a cidade de Juiz de Fora, conhecida como a "Manchester Mineira" pelo seu pioneirismo na industrialização, continha, no início do século 20, a principal cidade do estado. De acordo com Domingos Giroletti, o desenvolvimento industrial de Juiz de Fora se deu graças à sua posição geográfica entre “o ouro e a então capital federal”, além da expansão do sistema ferroviário e rodoviário que acompanhou a marcha da lavoura cafeeira. A economia cafeeira financiou a construção do sistema viário da Zona da Mata mineira, melhorando o escoamento da produção e promovendo maior intercâmbio entre as regiões próximas. Abriu-se, a partir daí, um horizonte para o comércio, a indústria e o maior desenvolvimento da região (Giroletti, 1988).

O entreposto comercial formado a partir da construção da Rodovia União Indústria impulsionou a atividade produtiva pautada na manufatura, além de fomentar o crescimento da cidade e a diversificação da economia. A presença do imigrante e de relações de trabalho assalariadas na região de Juiz de Fora antes mesmo da liberação da mão de obra escrava no Brasil conferiu mais um incremento ao seu processo de industrialização (Giroletti, 1988). A partir de 1920, a retomada da expansão da economia mundial após a Primeira Grande Guerra e o aumento da demanda por café possibilitaram a abertura de muitas pequenas indústrias na região de Juiz de Fora, a maior parte delas vinculadas ao ramo têxtil. Esse movimento de pequenas e médias indústrias têxteis parece ter dado o tom característico ao parque fabril da região, que se manteve em desenvolvimento até a década de 1940. A inauguração da Rodovia Rio-Bahia, que limitou o tráfego do centro e do leste do estado para a região de Juiz de Fora, e a construção da capital estadual no centro do estado de Minas Gerais fizeram com que a “Manchester Mineira” perdesse parte importante do seu protagonismo na região. A partir daí, o desenvolvimento industrial desacelerou consideravelmente (Giroletti, 1988).

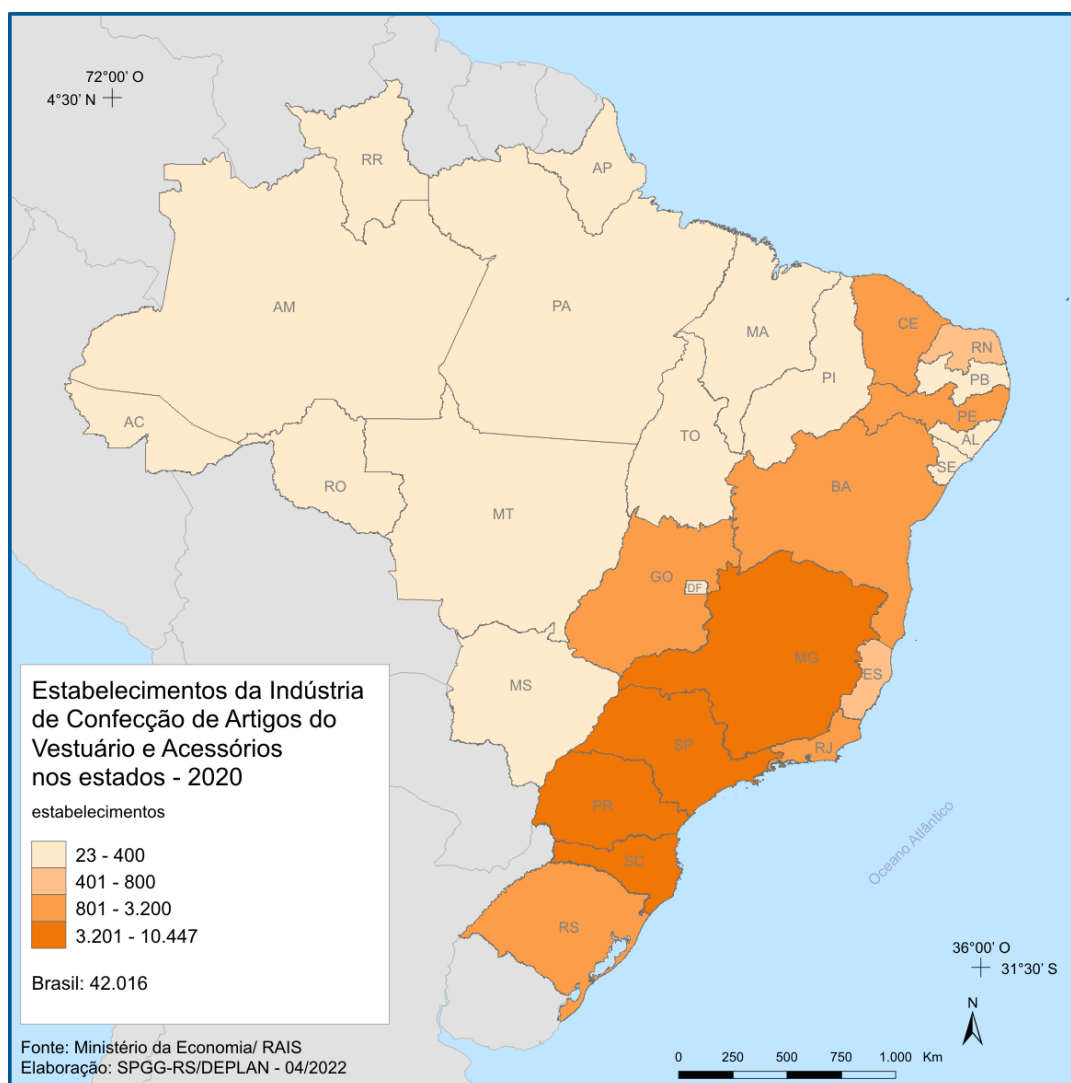
A região de Juiz de Fora conta hoje com inúmeras confecções de vestuário e fábricas de meias, que a colocam como a primeira cidade de Minas Gerais nesse ramo. Porém, a cidade perdeu competitividade para as indústrias de outros estados,

principalmente aqueles localizados no sul do país. Ausência de políticas públicas, sobrecarga tributária, excesso de burocracia e pouco investimento em inovação são alguns dos principais desafios da região para voltar a se desenvolver plenamente.

Hoje em dia, existem grandes concentrações de indústrias têxteis na região de Americana, no estado de São Paulo, na região de Caruaru, em Pernambuco, no Vale do Itajaí, em Santa Catarina, entre outros. Mas vale ressaltar o caráter heterogêneo desse tipo de indústria que contempla, como já disse, desde a fabricação de fibras, passando por tingimentos, estamparias, corte, costura e acabamentos. Nesse sentido, é um segmento que não exige alta complexidade tecnológica para instalação e, também por isso, garante alta empregabilidade. Daí que, além dos grandes polos industriais especializados na produção fabril, é possível encontrar pequenas regiões onde grande parte do capital da população está vinculada, material e culturalmente, ao têxtil. Esse é o caso de algumas pequenas cidades da Zona da Mata de Minas Gerais, que serão melhor apresentadas no decorrer desse trabalho. O mapa a seguir, desenvolvido pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Rio Grande do Sul, mostra a pulverização da indústria de confecção de artigos de vestuário e acessórios pelo território nacional, a partir de dados extraídos da RAIS 2020⁶.

Figura 1 - Distribuição das confecções de vestuário pelo Brasil

⁶ A RAIS – Relação Anual de Informações Sociais é um registro administrativo, de periodicidade anual, que reúne dados sobre as atividades trabalhistas no Brasil. É uma ferramenta do Ministério do Trabalho e Emprego que foi criada “com a finalidade de suprir as necessidades de controle, de estatística e de informações às entidades governamentais da área social”.



Fonte: Ministério da Economia/ RAIS (2020).

Por ora, é importante ressaltar que a indústria têxtil e de confecção está presente em distintas regiões do Brasil e que, por conta da possibilidade de deslocamento de partes do processo produtivo das grandes metrópoles para regiões em que os custos operacionais são mais baixos, novas possibilidades se abrem para regiões menos desenvolvidas econômica e culturalmente. José Ricardo Ramalho, analisando as dinâmicas industriais do Sul Fluminense, destaca que

empresas integrantes de cadeias produtivas globais, ao se instalarem em novas localidades e regiões, produzem dinâmicas criadoras de situações que tendem a alterar as condições de desenvolvimento econômico e os padrões de participação institucional e política (2005, p. 491).

Em outras palavras, no contexto brasileiro contemporâneo, a fábrica têxtil pode ser vista como um espaço que oferece oportunidades econômicas, culturais e

políticas para regiões mais distantes dos centros metropolitanos. Esse fenômeno não apenas redistribui a atividade econômica, mas também influencia dinâmicas sociais e políticas, sugerindo a importância de políticas de desenvolvimento regional que aproveitem o potencial econômico dessas áreas.

Outra característica relevante da indústria têxtil e de confecção diz respeito à concentração de mercado. Segundo a Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2021⁷, o índice de concentração de mercado é uma métrica importante para compreender "a dinâmica concorrencial dos segmentos, poder de barganha das empresas e barreira à entrada nos mercados". No Brasil, observa-se que o índice de concentração geográfica é mais elevado nas indústrias extrativistas do que nas indústrias de transformação, pelo fato de as indústrias extrativistas dependerem de maiores investimentos para sua instalação e manutenção. A indústria de fabricação de produtos têxteis apresenta um percentual de concentração de 12,8%, denotando um perfil industrial mais pulverizado e um grau de concentração mais reduzido se comparado, por exemplo, à indústria de extração de carvão mineral, que foi de 90,1% em 2021. Consequentemente, a menor concentração no setor têxtil pode fomentar um maior dinamismo no mercado, possibilitando um ambiente favorável ao crescimento de empresas menores, em localidades com recursos culturais mais escassos, incentivando inovação, diversificação e maiores possibilidades às pessoas que vivem afastadas dos grandes eixos metropolitanos, que concentram mais e melhores recursos socioculturais e econômicos.

⁷ A PIA-Empresa, juntamente com a Pesquisa Industrial Anual-Produto, faz parte do Programa Anual das Pesquisas Estruturais em Empresas do IBGE e “tem como objetivo descrever as características estruturais básicas do segmento empresarial industrial no país e suas transformações no tempo”.

2

São João Nepomuceno: surgimento e expansão das confecções

2.1

Aventura, uma alternativa

A história das confecções de São João Nepomuceno começa com a crise da Companhia Fiação e Tecidos Sarmento – esteio, até então, da economia da cidade. A partir da instalação da fábrica de tecidos no final do século 19, a cidade se desenvolveu, vivendo seu apogeu durante a década de 1950, quando quase duplicou seu contingente populacional (Costa, 2015). Junto com a “Fábrica de Tecidos”, como era chamada à época, a cidade conheceu um forte comércio, alavancado também pelo desenvolvimento de outras indústrias de pequeno e médio portes na região, como a de calçados e as alimentícias. Até então, a cidade de São João Nepomuceno acompanhava o movimento de industrialização da Zona da Mata⁸, se mantendo, economicamente, com base em uma grande indústria têxtil e outras de menor porte.

A crise vivenciada pela Fábrica de Tecidos durante a década de 1960 representou também a instabilidade da cidade inteira, pois a ela se vinculavam, diretamente, cerca de 1500 famílias. Segundo Stéfano Muniz Figueiredo Costa (2016), a cidade estabelecera uma *relação visceral*⁹ com aquela fábrica, sendo ela e os seus teares o próprio emblema da modernização firmado no imaginário dos sanjoanenses. Nesse sentido, sua crise deixava a cidade mais pobre, mais vulnerável, mas também com um operariado disposto e preparado para novas experiências ligadas ao processo têxtil.

Maurício Velasco e Raquel Gonçalves (2022) argumentam que a construção da ferrovia, ao expandir a conexão da cidade com o Rio de Janeiro, capital do país,

⁸ De acordo com o IBGE, a Zona da Mata corresponde parcialmente à Região Geográfica Intermediária de Juiz de Fora, situando-se na porção sudeste do estado, próxima às divisas dos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. A região é composta por 142 municípios, dentre os quais, São João Nepomuceno.

⁹ Sobre esse ponto, outra autora, Juçara da Silva Barbosa de Mello (2024, p. 129), sugere a existência “de uma espécie de pacto social fundado nos princípios de lealdade e reciprocidade”, que travaram operários e patrão nas fábricas de tecidos Bezerra de Mello. A discussão proposta pela autora ilustra, de certa forma, a ideia de Stéfano Muniz Figueiredo Costa (2016) acerca da “relação visceral” entre a cidade e a “Fábrica de Tecidos”.

impulsionou a diversificação da economia e da estrutura social local. Tal cenário resultou na consolidação das relações modernas de trabalho, aprofundando a separação entre patrões e empregados assalariados (Velasco; Gonçalves, 2022, p. 58). Se, no início do século 20, os industriais do Rio de Janeiro prepararam a classe trabalhadora para sua integração ao capitalismo e aos valores e comportamentos dessa nova ordem (Carvalho, 1983), em São João Nepomuceno, a Fábrica de Tecidos terá cumprido papel similar, contribuindo para a consolidação de um *ethos* industrial, transferido, na década seguinte, às confecções de vestuário.

Os anos de 1960 trouxeram para o Brasil a primeira grande onda de desemprego industrial da sua história. Do ponto de vista econômico, o país amargava um decréscimo da renda per capita, além da retração em investimentos internos e externos (Bresser-Pereira, 2003). Do ponto de vista político, o Brasil que ostentava uma realidade estruturalmente conservadora, excludente e elitista, com a chegada de João Goulart à presidência, ameaçou romper com os entraves à consecução de uma ordem democrática e socialmente mais justa (Napolitano, 2014).

O estado de Minas Gerais que, desde a década de 1930, vinha concentrando seus esforços no desenvolvimento do extrativismo mineral da região de Belo Horizonte e no combate à estagnação econômica do estado, elegeu a construção de estradas e a ampliação das usinas de energia como ponto de partida para a industrialização do seu vasto território. O plano elaborado pelo então governador Juscelino Kubitschek foi chamado de “Binômio Energia e Transportes” e entregou 3.725 kms de novas estradas, além de quatro companhias de eletricidade localizadas em distintas regiões de Minas Gerais. Tal investimento ajudou no crescimento interno da indústria mineira, porém não foi suficiente para fazê-la acompanhar o ritmo industrial brasileiro, alavancado por São Paulo (Dulci, 1999).

Já a Zona da Mata, alimentada economicamente por sua principal cidade – Juiz de Fora – amargava a ausência de apoio político e econômico do estado de Minas Gerais e da União. Do ponto de vista político, seus principais atores se aliavam à oposição, dificultando a criação de políticas públicas de interesse comum. E, do ponto de vista econômico, embora as indústrias mineiras crescessem, não eram fortes o suficiente para enfrentarem as indústrias paulistas ou para receberem estímulos do exterior, dado que a capital do país, teoricamente o local por onde

ingressariam tais aportes, era, então, um polo econômico decadente. Segundo Suzana Quinet de Andrade Bastos:

a crise econômica e política brasileira dos anos 60 acentuou os problemas da indústria local, pois muitas grandes empresas não conseguiram sobreviver e se assistiu ao aparecimento de pequenas e médias empresas, principalmente do setor de malharia e confecção (2002, p. 6).

É nesse contexto de crise política e econômica que surge o embrião do que viria a ser a confecção pioneira de São João Nepomuceno e que se consolidaria como um horizonte possível para os moradores daquela cidade. Na década de 1960, o destino das mulheres da elite e da classe média local se restringiam a duas trajetórias principais: o casamento promissor e o exercício do magistério. Para aquelas pertencentes à classe média baixa, as opções eram menos interessantes, porém mais numerosas. Para elas, era possível pensar no trabalho na Fábrica de Tecidos, em atividades autônomas como bordadeiras, costureiras e, ainda, no comércio local. Nessa época, mesmo com a consolidação do mercado interno brasileiro incrementado pela construção das estradas, as peças de vestuário industrializadas eram raras e ainda apresentavam custos elevados, especialmente no interior do país, o que conferia valor à profissão de costureira. Era comum, nas casas de família, a existência de quatinhos de costura nos fundos de algumas propriedades.

Para os homens, as oportunidades se ampliavam em todas as classes sociais. Nas elites, os primeiros filhos herdavam o negócio dos pais, normalmente voltado ao comércio local ou a fazendas produtoras de leite. Aos demais, dotados de alguma coragem, restava a possibilidade de prestar concurso para o ingresso nas universidades que se localizavam, normalmente, em Juiz de Fora, Belo Horizonte e no Rio de Janeiro. Os diplomas mais cobiçados do mercado à época eram medicina, odontologia, direito e engenharia. Até a década de 1980, a quase totalidade de médicos, dentistas, advogados e engenheiros de São João era constituída por homens. A profissão de contador era ambicionada por homens da classe média, cujo título era obtido por aqueles que ingressavam no curso técnico de contabilidade noturno oferecido na cidade. Eram muitos aqueles que pretendiam construir uma carreira nos bancos que estavam presentes em grande parte do território nacional e também em São João. O Banco do Brasil era o emprego mais almejado, pois significava projeção social e ganho econômico; mas os bancos estaduais também

ofereciam possibilidades de crescimento profissional e econômico para esses jovens. Novamente, o trabalho na Fábrica de Tecidos, em indústrias menores, no comércio e na lavoura apareciam como possibilidade de sobrevivência para homens jovens socialmente mais vulneráveis.

Com a crise da Fábrica de Tecidos assolando a cidade, duas irmãs de classe média, ambas dedicadas à vida familiar e ao magistério, uniram suas habilidades para confeccionar roupas de recém-nascidos e comercializá-las em Juiz de Fora e nas cidades vizinhas. Aproveitando as viagens de venda, elas também adquiriam tecidos diferenciados para a confecção de roupas infantis destinadas aos próprios filhos. A qualidade das peças chamou a atenção de amigas, que passaram a encomendar modelos similares, despertando em uma das irmãs a ideia de iniciar a produção em escala.

A formalização do negócio se deu após a viagem que ela realizou com o marido para visitar uma confecção que já funcionava em escala produtiva mais estruturada. A viagem permitiu que ela vislumbasse um modelo para assentar a atividade que já exercia informalmente. A partir daí, a futura empresária alugou uma casa maior, adaptando os fundos do terreno para a instalação de uma pequena oficina fabril. Com a crescente demanda, alunas da escola rural onde lecionava e vizinhas com habilidades em costura e bordados foram incorporadas ao empreendimento, cada uma contribuindo com seu tempo e expertise.

Segundo relato de uma das primeiras colaboradoras, a divisão de tarefas na incipiente confecção era flexível, com as funcionárias, em sua maioria mulheres, participando das diversas etapas do processo produtivo. Ela relatou também que a empresária da confecção era uma pessoa com grande dinamismo e com ideias “à frente de seu tempo”. A partir de suas habilidades, o negócio se estruturou e cresceu rapidamente; e o crescimento contínuo do negócio motivou a entrada, na fábrica, de outras irmãs e do irmão, que ficou responsável pela gestão financeira da empresa. Ele havia acabado de completar seus estudos como bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Econômicas do Estado da Guanabara e tratou de aplicar na fábrica os conhecimentos adquiridos. Assim, como se vê, a marca desse momento na história das confecções de São João foi a fusão entre a visão inovadora da irmã empresária, a habilidade da irmã costureira, e o domínio técnico da “economia aplicada” obtido pelo irmão mais novo. Dessa fusão surgiu

um modelo que logo viria a ser seguido por outros agentes da cidade, dando uma nova direção econômica para a região.

A fórmula empregada pelos irmãos confeccionistas foi promissora. De um lado, uma mulher arrojada e criativa, que inicia um pequeno negócio nos fundos de sua casa apoiada por outras mulheres da família; de outro, um jovem recém-formado com disposição para aplicar, no negócio, os conhecimentos técnicos adquiridos na metrópole. Não faltou à família dinamismo para fabricar e comercializar peças infantis que, em menos de dez anos, estavam circulando por todo o Brasil. A consolidação do mercado interno brasileiro fomentado pelas rodovias facilitou a circulação dessa mercadoria e de novos atores comerciais na cidade, fazendo com que ela crescesse e se tornasse reconhecida muito além da Zona da Mata de Minas Gerais.

As vendas eram feitas a partir de uma rede de "caixeiros viajantes", que atuavam como elos entre a produção e o mercado consumidor. Segundo Amélia Teixeira, Ana Clara Ribeiro, Filippina Chinelli e Roseli Elias (1983), tais profissionais "circulavam com os seus produtos de venda pelos estados e interior do Brasil, como instrumentos de comunicação das lojas" (Teixeira; Ribeiro; Chinelli; Elias, 1983, p. 118). Os caixeiros viajantes de São João Nepomuceno, além de apresentarem as peças em mercados distantes, também anotavam os pedidos de cada varejista, encaminhando as diferentes demandas para a fábrica. Mais do que isso, eles traziam para a cidade novidades em tecidos, aviamentos, máquinas e acessórios para a produção, atuando como intermediários entre as necessidades dos clientes, as ofertas do mercado e as fábricas.

Numa época de comunicação limitada, tais mercadores desempenhavam um papel ainda mais importante, pois informavam as pessoas do interior sobre as tendências do universo têxtil, como os tecidos mais requisitados para as coleções e os aviamentos disponíveis, além de serem vetores de novas fontes de informação de moda. Desse modo, a presença dos caixeiros viajantes não só facilitava as trocas comerciais entre fábrica e clientes, como também estimulava o crescimento da própria profissão na cidade. Na década seguinte, muitos desses mediadores já eram moradores de São João Nepomuceno, familiarizados com o processo de produção de roupas.

Os pedidos emitidos pelos viajantes indicavam as quantidades por modelo, cor e tamanho, e a partir dessa indicação, a produção era iniciada. Anualmente, a

confeção pioneira montava uma coleção com cerca de 100 modelos diferentes – os mostruários. Os modelos aprovados eram reproduzidos e distribuídos à rede de viajantes e, ao longo do ano, seriam eles os carros-chefes da confecção. A moda, à época, era bem menos dinâmica, o que permitia a permanência de um mesmo mostruário sendo vendido durante as quatro estações do ano. O padrão de produção sob demanda vigorou por muito tempo na cidade. Desde o início, as peças alcançaram reconhecimento por sua qualidade e característica artesanal, atingindo clientes importantes como a extinta Casa Sloper¹⁰, no Rio de Janeiro.

O modelo pioneiro da confecção em São João Nepomuceno inspirou o surgimento de diversas empresas no setor, impulsionando a economia local e gerando diferentes histórias de sucesso. As motivações e as trajetórias dessas empresas são variadas: donas de casa que se uniram em torno de uma proposta nova, famílias que transformaram pequenos negócios em grandes marcas, e até mesmo o uso criativo de cortes de tecido como forma de pagamento em tempos de crise. Um exemplo marcante é o de uma antiga professora de inglês que, com a ajuda da mãe e do irmão, começou a fabricar roupas para recém-nascidos. O negócio prosperou rapidamente, mas enfrentou desafios diante das oscilações econômicas do país. Apesar dos altos e baixos, a empresária perseverou e hoje comanda uma rede de 61 lojas de marca própria em todo o Brasil. Outro caso inspirador é o da filha de um açougueiro que, aproveitando cortes de tecido recebidos como pagamento pela carne fornecida, deu início à sua própria confecção. Atualmente, ela administra uma produção mensal de cerca de 20.000 peças e possui outros negócios no ramo têxtil, como uma lavanderia industrial. Como se vê, o que une essas histórias é a iniciativa feminina e o espírito aventureiro de uma classe média em busca de novas oportunidades de ascender social e economicamente. É notável a longevidade de muitas dessas empresas, que superaram as instabilidades do mercado brasileiro e se mantêm ativas até hoje. Fato é que, hoje, das diversas confecções e prestadoras de serviço em operação na cidade, grande parte tem suas raízes nessas iniciativas pioneiras, demonstrando o impacto duradouro e a importância do legado deixado por elas.

¹⁰ A Casa Sloper foi um importante empreendimento comercial fundado em 1899 pelo inglês Henry Sloper. A loja contava com um grande sortimento, entre eles o vestuário infantil. Em seu auge chegou a ter 1800 funcionários e lojas em vários estados brasileiros.

Pode-se dizer, portanto, que as primeiras confecções de São João Nepomuceno evidenciam a importância de características individuais, como, por exemplo, o dinamismo das idealizadoras, as redes de contato que detinham e, sobretudo, a coragem daquelas mulheres. Marcadas pelo arroubo e a disposição ao novo, essas iniciativas demonstram como a força de famílias inteiras impulsionou a economia da cidade. No entanto, a análise desses casos também revela a necessidade de uma gestão mais técnica e profissionalizada, com foco nas áreas contábil e administrativa. A ausência dessa expertise pode ter contribuído para a vulnerabilidade dessas empresas diante das instabilidades da economia brasileira, como se verá adiante.

Vale, talvez, incorporar à reconstrução analítica do processo de industrialização de São João Nepomuceno os conceitos de empreendedorismo e inovação propostos por Ana Cristina Braga Martes (2010), em seu *Weber e Schumpeter – a ação econômica do empreendedor*, em que a autora avalia essas categorias. Como se viu, a história das confecções de São João nasce da falência de sua principal atividade econômica à época – a produção de tecidos. Segundo Martes, o empreendedor schumpeteriano se caracterizaria por ser um indivíduo dotado, fundamentalmente, de atitude inovadora. Esse empreendedor se diferencia, pois, do capitalista comum weberiano ao executar ações decididas racionalmente, baseadas em valores inovadores e guiado pelo desejo de conquistas, se conformando em um líder. As instituições, por sua vez, desempenham um papel ambivalente em relação ao empreendedor, ora sustentando suas ações, ora contendo-as.

A confecção pioneira de São João Nepomuceno, surgida da união de mulheres (familiares, vizinhas ou alunas do curso da escola rural noturna) para a produção artesanal de roupas infantis, aproxima-se do empreendedor schumpeteriano. A iniciativa introduziu um novo modelo de negócio, revolucionando e impulsionando a economia local e desviando o foco da grande empresa para pequenas e médias confecções. Essa inovação gerou empregos e conferiu à cidade uma nova vocação: a de confecções. Em menos de uma década, surgiram cerca de 40 novas fábricas, demonstrando o impacto da iniciativa pioneira e sua aderência ao conceito schumpeteriano de empreendedorismo, que destaca a criação de novos produtos, processos e mercados. Como destaca Martes (2010):

empreender é inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um setor, ramo de atividade, território onde o empreendedor atua: novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo... O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos capazes de propiciar desenvolvimento econômico (Martes, 2010, p. 260).

A partir das confecções, novos empregos foram gerados e, aos poucos, a mão de obra da cidade foi se reorganizando em torno de pequenas empresas e se qualificando para esse ofício. Ampliaram-se também as possibilidades de trabalho para os habitantes da cidade. Mas vale lembrar, que “ser empreendedor não é uma condição duradoura, pois poucos são os momentos em que inovações tão significativas e ‘revolucionárias’ podem realmente ser levadas a cabo” (Martes, 2010, p. 261). A Fábrica de Tecidos, por exemplo, conheceu um longo ciclo produtivo na cidade, movimentando algumas ações inovadoras, mas nada tão determinante quanto essa “virada de chave” radical que as confecções provocaram na cidade.

2.2

Confecção, um negócio promissor

A transição para a nova realidade econômica, marcada pelo predomínio da confecção de vestuário, embora tenha gerado empregos, não ocorreu sem consequências para o desenvolvimento populacional de São João Nepomuceno. A decadência da Fábrica de Tecidos, um pilar da economia local, desencadeou um período de estagnação populacional na cidade. O Censo Demográfico do IBGE de 1970 registrou uma população de 18.211 habitantes em São João Nepomuceno, que decresceu para 17.002 habitantes, em 1985, em visível contraste com a tendência do estado de Minas Gerais, cujo crescimento populacional alcançou o índice de 25% no mesmo período. Essa divergência pode ser atribuída, em parte, à falência da Fábrica de Tecidos, em parte à desativação, em 1975, da Estrada de Ferro Leopoldina, que impactou a economia local e a atratividade comercial da cidade.

Paralelamente, a região central de Minas Gerais, em especial a região metropolitana de Belo Horizonte, vivenciava um processo de industrialização acelerado, impulsionado por investimentos em infraestrutura e parcerias com o capital estrangeiro. Esse processo concentrou as oportunidades de emprego e desenvolvimento na capital estadual, intensificando o êxodo rural e a migração de outras regiões do estado para Belo Horizonte. Em contraste com a capital, a Zona

da Mata mineira, impulsionada por sua principal cidade, Juiz de Fora, se caracterizou pela proliferação de pequenas e médias empresas, com destaque para o setor de vestuário. De acordo com dados do IBGE (*apud* Paula, 2008), a indústria do vestuário chegou a empregar mais de 20% da força de trabalho industrial na região. No entanto, a fragmentação do setor e a falta de articulação entre as empresas limitavam a competitividade e o potencial de crescimento empresarial da região (Paula, 2008).

A década de 1980 foi marcada também pela instabilidade política e econômica no país. A ditadura militar enfrentava crescente pressão social por redemocratização, enquanto a economia sofria com a inflação galopante e as medidas de austeridade impostas pelo "Consenso de Washington"¹¹. O arrocho salarial, os cortes nos gastos públicos e as altas taxas de juros impostos pelos países ricos impactaram negativamente o setor industrial brasileiro, resultando em desemprego e empobrecimento da população (Cano, 1994).

Apesar das adversidades estruturais, São João Nepomuceno e o grupo de empresários que se formou após a falência da Fábrica de Tecidos se mostraram capazes de enfrentar a crise e buscar alternativas de sobrevivência no mercado. No início da década de 1980, a confecção pioneira de São João contava com uma sede própria em uma área de 2000 metros quadrados bem no centro da cidade. Seu quadro de funcionários estava próximo de 90 pessoas e sua produção girava em torno de 30.000 peças/mês. O mercado era amplo, atendendo varejistas de norte a sul do país. O modelo confeccionista se consolida como uma opção viável e rentável a outros tantos personagens da cidade. Em pouco tempo, o número de novas confecções e postos de trabalho aumentou consideravelmente, chamando a atenção para a situação da cidade em relação ao restante do Brasil.

Estima-se que, na década de 1980, São João Nepomuceno contava com, aproximadamente, 40 confecções de vestuário, empregando cerca de 2.500 trabalhadores.¹² As fábricas mais antigas dispunham de uma estrutura organizada, com o aumento crescente do número de funcionários e um posicionamento saudável

¹¹ O Consenso de Washington foi um encontro entre as principais agências financeiras mundiais para pressionar os países em desenvolvimento a fortes ajustes econômicos, o que resultou em decréscimo do seu desenvolvimento.

¹² Esses dados foram extraídos de revistas e jornais da época. Os dados da RAIS apontam 1410 empregos formais em São João Nepomuceno no ano de 1985 referentes ao subsetor 11 – “Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecido”.

no mercado. A maior parte da venda continuava sendo feita a partir de viajantes e algumas fábricas se arriscavam em estandes de venda na principal feira de moda do Brasil, a Feira Nacional da Indústria Têxtil – Fenit. A situação da cidade em relação ao restante do país chamava a atenção.

Figura 2 – Recorte de manchete do *Jornal O Estado de S. Paulo* sobre a situação econômica de São João Nepomuceno.



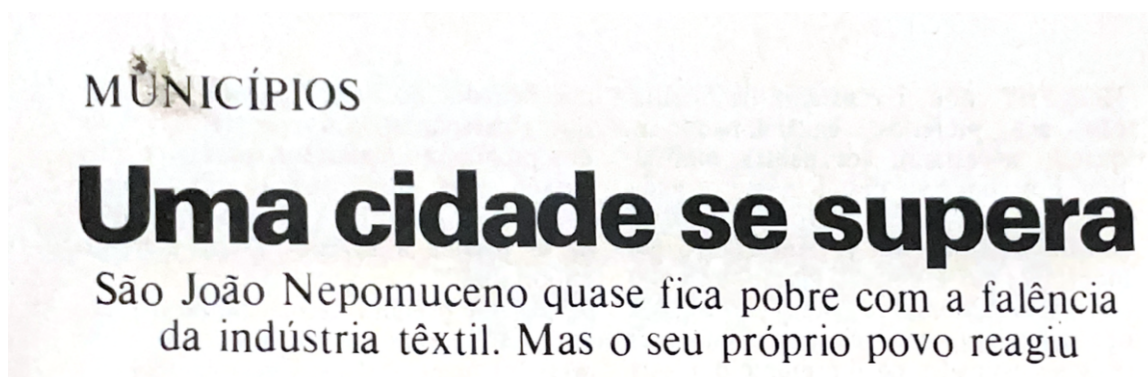
Fonte: *Jornal O Estado de S. Paulo* (1983).

Figura 3 – Recorte relativo à manchete da *Revista Veja* sobre a situação econômica de São João Nepomuceno.



Fonte: Revista Veja (1983).

Figura 4 - Recorte da manchete da *Revista Interior* sobre a situação econômica de São João Nepomuceno.



Fonte: Revista Interior (1984).

Foi nesse contexto que os empresários da cidade ensaiaram as primeiras ações coletivas em prol da cidade e do grupo de confeccionistas. A Associação Comercial de São João Nepomuceno e alguns empresários foram os articuladores dessas ações. A primeira delas foi o Consórcio de Exportação de Confeções – Contex¹³, uma iniciativa do Centro de Apoio da Pequena e Média Empresa do Estado de Minas Gerais – CEAG em parceria com empresários locais. O Contex reunia doze confecções de São João Nepomuceno e cidades vizinhas, especializadas em roupas

¹³ Foi difícil encontrar referências sobre o primeiro movimento de consórcios de exportação no Brasil. Sabe-se que algumas tentativas foram feitas entre o final da década de 1970 e início de 1980 sob a responsabilidade do Programa Nacional de Apoio a Pequenas e Médias Empresas Exportadoras – Pronaex. Segundo Gomes (2001), o Pronaex era implementado pelos Centros de Apoio da Pequena e Média Empresa (CEAGs), em seus respectivos estados, estando sob a responsabilidade do então Cebrae, hoje, Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Entende-se que o consórcio de exportação de São João figurava entre essas primeiras tentativas.

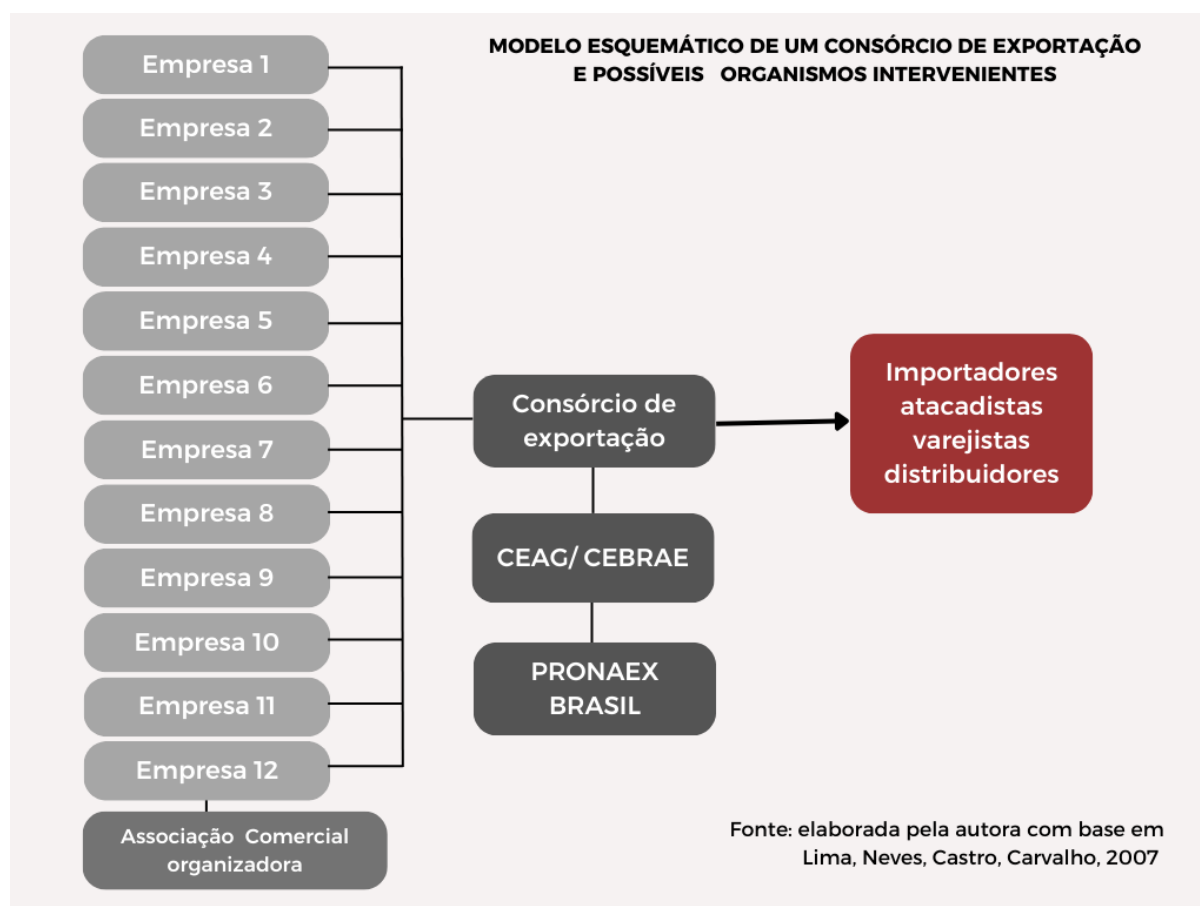
infantis com apelo artesanal. Essa estratégia visava ampliar o mercado consumidor e fortalecer a competitividade das empresas locais.

O primeiro movimento foi feito no sentido de consolidar a venda de produtos sanjoanenses para a América Latina. Países como Venezuela, Suriname, Canadá, Ilha Guadalupe e Curaçao receberam as peças infantis gerando um volume de venda próximo a sessenta mil dólares¹⁴. A expectativa era duplicar esse montante a partir de um segundo movimento iniciado com uma viagem dos empresários para conhecer o mercado europeu e reconhecer possíveis locais de aceitação dos produtos da cidade. Porém, tais passos exigiam maior investimento e muitos confeccionistas não se sentiram seguros. Os jornais da época publicam denúncias dos participantes do consórcio de exportação de São João Nepomuceno quanto ao fato de o CEAG ser um órgão muito técnico, teórico e sem conhecimento do mercado internacional. Fato esse que, aparentemente, produziu uma escalada de insegurança por parte dos empresários e, por fim, a desarticulação do consórcio.

A bibliografia disponível sobre o tema aponta que os recursos para a execução dos consórcios eram rateados entre o então Cebrae e as empresas participantes. Aponta ainda que o subsídio do Cebrae vinha a partir da Câmara do Comércio Exterior, e que “apresentava uma redução percentual ano a ano, à medida que os consórcios iam apresentando resultados e podiam manter-se com suas próprias contribuições” (Gomes, 2001, p. 19). Portanto, a perspectiva de sucesso do programa estava, desde o início, atrelada a seu fim. A seguir, uma ilustração da estrutura do Contexto:

¹⁴ O dólar, em janeiro de 1983, estava cotado em torno de Cr\$ 256,00 e o salário mínimo em Cr\$ 34.776,00.

Figura 5 - Modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes



Fonte: elaborada pela autora (2024).

A figura acima tenta retratar a estrutura organizacional do Consórcio de Exportação de Confeções – Contex, tendo a Associação Comercial de São João Nepomuceno como eixo articulador das doze empresas que faziam parte do consórcio. O Centro de Apoio da Pequena e Média Empresa – CEAG e Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa – Cebrae cumpriam o papel intermediário entre a atividade local e a União, capitalizando a verba e o conhecimento necessário para o cumprimento das primeiras ações.

A ideia de um consórcio de exportação é explicitada a partir de um eixo comum capaz de prestar serviços ligados à informação e capacitação dos envolvidos, além de viabilizar a resposta de grandes demandas dos clientes – o que não seria possível para pequenas e médias empresas. Em síntese, um consórcio de exportação

possibilita que empresas de pequeno e médio porte se reúnam por segmentos produtivos e/ou complementares – para exportar seus produtos para diferentes mercados, mantendo sua própria individualidade no mercado doméstico, concorrendo com grandes fornecedores e beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção, constituindo uma alternativa para suprir as limitações apresentadas pelas exportações indireta e direta (Gulati, 1988 *apud* Lima; Neves; Castro; Carvalho, 2008, p. 4).

Normalmente, um consórcio de exportação se estrutura com base em três fases específicas. A primeira fase consiste na análise e avaliação das empresas, bem como na estruturação e operação do consórcio. A segunda fase diz respeito a documentações e certificações necessárias à exportação. E a terceira fase é quando acontece a exportação, a análise de novos mercados e o estudo para manutenção do consórcio (Lima; Neve; Castro; Carvalho, 2007).

São muitas as vantagens de um consórcio de exportação, mas para o caso estudado destacam-se, sobretudo, as seguintes: (a) a possibilidade de acumular conhecimentos sobre o comércio exterior; (b) ter um efeito motivador sobre os participantes; e (c) possibilitar aos membros do consórcio se lançarem ao mercado individualmente. Nesse sentido, o consórcio de exportação Contex, embora não tenha tido efeitos diretos no desenvolvimento das confecções de São João Nepomuceno, possibilitou uma ação coletiva entre os empresários locais, fomentada pela Associação Comercial da cidade¹⁵.

Depois dessa experiência, os empresários de São João Nepomuceno se mantiveram um pouco mais organizados coletivamente na busca de subsídios para as pequenas e médias empresas da região, na maioria das vezes sob a organização da Associação Comercial da cidade. A ação foi feita em torno de um pleito junto ao governo do estado para que comprassem uma área na Feira Nacional da Indústria Têxtil – Fenit, alugando-lhes o espaço por um custo menor. A experiência na Fenit havia sido promissora para as confecções que já expunham seus produtos no evento, mesmo arcando com seus próprios custos. A ideia era expandir o sucesso de vendas para outras confecções menores.

¹⁵ Ao final desta dissertação, há dois anexos. O Anexo A traz o catálogo elaborado pelo consórcio Contex; e o Anexo B contém a reportagem de divulgação do consórcio de exportação que circulou na revista *Brazil*, nº 51, 1982 do Ministério das Relações Exteriores e do Banco do Brasil.

3

Estratégias de mercado

Neste capítulo, acompanho a trajetória dos confeccionistas de São João Nepomuceno na década de 1990 e início dos anos 2000, com a abertura comercial do Brasil num contexto de globalização, a instabilidade econômica durante a presidência de Fernando Collor de Mello, a estabilização trazida pelo Plano Real e suas subsequentes adequações ao cenário nacional e global. Através da análise do polo de São João Nepomuceno, exploro as estratégias de adaptação e sobrevivência desta localidade *vis-à-vis* a intensificação da concorrência e a choques como a falência da Mesbla¹⁶, seu principal cliente à época.

Em resumo, este capítulo trata da evolução dos modelos produtivos na cidade: da articulação em cadeias de mercadoria específicas, nos anos 1990, à implementação de um Arranjo Produtivo Local – APL, nos anos 2000, destacando o investimento em modernização tecnológica, qualificação profissional, inovação em design (incluindo parcerias estratégicas como a realizada com o já então famoso estilista Ronaldo Fraga) e gestão colaborativa como fatores-chave para a resiliência e o desenvolvimento regional.

3.1

Cadeia de mercadoria – articulação

O Brasil iniciou a década de 1990 sob fortes mudanças econômicas. A eleição do Presidente Fernando Collor de Mello e sua desastrosa política econômica de “ida ao Primeiro Mundo” traz consigo um panorama de privatização de empresas nacionais, demissão em massa do funcionalismo público, abertura comercial, congelamento de preços e alta inflação como consequência de uma política econômica desacertada (Cano, 1994).

A abertura comercial tinha a pretensão de expor as indústrias nacionais à concorrência internacional e, com isso, forçar a ampliação da sua competitividade. Na prática, segundo Wilson Cano (1994: 598), os efeitos dessa política se tornaram visíveis

¹⁶ A Mesbla foi uma das maiores redes de departamentos do Brasil oferecendo aos seus clientes uma enorme gama de produtos. A rede, que funcionou no Brasil entre 1912 e 1999, chegou a operar com 180 lojas em todo o país.

na diminuição do custo efetivo de trabalho (*labor cost*), quando comparado internacionalmente; o significativo aumento da terceirização nas empresas de grande porte; alterações qualitativas de quadros funcionais; grande eliminação de chefias intermediárias; diminuição de cobertura sindical; aumento do tempo do desemprego, especialmente de jovens; expansão do emprego domiciliar e “autônomo”; aumento da rotatividade etc (Cano, 1994, p. 598).

O *impeachment* de Fernando Collor de Mello e a posse do vice-presidente, Itamar Franco, se deram em meio à desordem administrativa, à turbulência política e à instabilidade econômica, impondo, sob o Plano Real, medidas de estabilização da moeda e controle da inflação.

Contudo, da perspectiva dos confeccionistas, o cenário econômico era um pouco menos dramático. A produção de artigos confeccionados – vestuário, acessórios, artigos para o lar – cresceu, em média, 7% ao ano no período de 1990 a 1999, tendo o consumo também assumido significativa expansão na década.¹⁷ O número de confecções conheceu, igualmente, um crescimento, ainda que gerando menos empregos – o que indica grande pulverização do setor com provável ampliação da informalidade. Além disso, com o Plano Real, o setor conheceu um significativo aumento de investimentos (Gorini, 2000).

Foram muitos os impactos da abertura econômica brasileira no ramo têxtil. Importantes indústrias, fabricantes de tecidos planos, principalmente os sintéticos, foram à falência por conta da chegada da concorrência asiática no Brasil. Outro aspecto importante foi a ampliação do mercado consumidor a partir da estabilidade da moeda – mérito do Plano Real. Mercado ampliado, a exigência por produtos mais baratos só fazia aumentar, o que tornou a malharia uma alternativa ao tecido plano, já que seu processo produtivo demandava menor investimento (Gorini, 2000).

Paulo Fernandes Keller (2010) discute os impactos da liberação comercial na indústria têxtil e de confecções, afirmando ter sido um processo pouco organizado que aumentou os conflitos entre os atores de diversos segmentos da cadeia têxtil brasileira. Para o autor, essa mudança levou à adoção de estratégias individuais de sobrevivência por parte das indústrias, aumentando a competição no setor em um

¹⁷ Dados retirados do "Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas" – BNDES, 2000 (Gorini, 2000).

contexto que deveria ser mais favorável a estratégias de cooperação entre empresas de um mesmo segmento.¹⁸

Segundo o Primeiro Relatório do Setor Têxtil Brasileiro de 2001, elaborado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (*apud* Keller, 2010) após a abertura comercial, a indústria de confecções teve um aumento de unidades de pequeno porte direcionadas a artigos populares. São João Nepomuceno vivenciou esse crescimento de unidades produtivas *in loco* e aproveitou as oportunidades advindas do “aumento dos processos de terceirização nas grandes empresas de confecção proprietárias de grandes marcas e a entrada de redes de distribuidores internacionais no país” (Keller, 2010, p. 115) para uma reconfiguração dos processos produtivos que haviam estruturado as confecções da cidade em sua fase de surgimento e expansão.

Nos anos de 1990, o estado de Minas Gerais se apresentou estável em relação ao crescimento industrial do período (Garcia; Andrade, 2007), mantendo 84.393 pessoas empregadas no setor têxtil de vestuário, segundo a RAIS¹⁹. Embora a cidade de Juiz de Fora, especificamente, exibisse um desenvolvimento industrial menor que em outras épocas, manteve, ainda sim, uma população empregada na indústria têxtil de vestuário de 9.939²⁰ pessoas. De acordo com Suzana Quinet de Andrade Bastos (2002), em seu artigo “Juiz de Fora: análise do desenvolvimento industrial e dos desafios colocados pela implantação da Mercedes-Benz”, o desempenho industrial de Juiz de Fora evidenciava uma situação de decadência no setor industrial e uma tendência à proeminência nos setores de comércio e serviços, responsáveis por 64% da renda da cidade.

Nessa mesma época, São João Nepomuceno apresentava um crescimento demográfico anual de 1,8% ao ano – valor superior ao crescimento do próprio estado e da Zona da Mata. Sua população era de 21.443 habitantes e, assim como a população, crescia também o número de confecções, juntamente com os prestadores de serviços dedicados ao ramo. Entre 1985 e 1990, o percentual de crescimento dos empregos formais de profissionais da indústria de vestuário e artefatos de tecidos

¹⁸ Segundo Adalberto M. Cardoso (1997) *apud* Keller (2010), o complexo têxtil brasileiro é estruturado individualmente dificultando a participação de manufaturados nacionais na produção global.

¹⁹ Dados do IBGE, pela RAIS referentes ao subsetor 11 – Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecido.

²⁰ Dados do IBGE, pela RAIS referentes ao subsetor 11 – Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecido.

foi de 17,66 em São João Nepomuceno. A cidade acompanhava o ritmo das mudanças impostas pela abertura comercial com novas confecções e maior investimento em maquinários capazes de aumentar o valor agregado das peças de vestuário.

O mercado brasileiro, acompanhando as transformações econômicas globais, apresentava significativas mudanças e o modelo de venda por catálogo já não era mais suficiente para atender um novo tipo de consumidor ávido por novidades na mercadoria e com um baixo custo. Aquele modelo de venda – tampouco o modelo de venda por catálogos – não mais supria as necessidades produtivas das confecções locais. Os antigos caixeiros-viajantes passaram a ser, então, “representantes comerciais”, encurtando a distância entre o cliente e a fábrica a fim de entregar um produto com custos competitivos e design diferenciado para cada cliente específico. Tal cenário possibilitou maior desenvolvimento das confecções de São João Nepomuceno e um trabalho coordenado entre elas. Essa coordenação foi feita com base no modelo de venda que se instaurou, inicialmente, tendo a Mesbla como principal cliente da cidade, com um escritório de desenvolvimento e venda de produtos, formado por profissionais “criados” em São João, como mediador do processo. Essa mediação entre a Mesbla e as fábricas da cidade apresentava peculiaridades ditadas tanto pelas características dos empresários locais – agilidade, rápida capacidade de adaptação às flutuações do mercado, negociações competitivas – quanto por alterações experienciadas no universo têxtil brasileiro e global da época.

Paulo Fernandes Keller (2010), ao argumentar sobre as mudanças decorrentes da internacionalização da economia no universo têxtil, afirma que, naquele contexto, as pequenas e médias empresas se associavam de forma subordinada a grandes corporações a partir de um processo de terceirização ou subcontratação do processo produtivo. Contudo, fica a cargo das grandes corporações algumas atividades centrais como design, marketing e o controle da cadeia produtiva. Analisando tais mudanças no nível local, compreende-se que os processos de desenvolvimento e venda de produtos confeccionados em São João Nepomuceno seguiam uma tendência mundial do mercado, tendo a Mesbla como a grande corporação que controlava as etapas importantes do processo. Relevante frisar que, junto com o controle e inteligência da Mesbla, o escritório de desenvolvimento de produtos e vendas estabelecido na cidade participava de forma próxima e eficiente

de processos centrais como, por exemplo, design e modelagem. Isso favoreceu o crescimento de uma inteligência local focada não apenas no processo produtivo, mas também em etapas mais dinâmicas e centrais do processo de construção de uma peça de vestuário. Com isso, começa a se formar na cidade um tipo de profissional mais adaptado e capacitado às demandas, e mais autônomo em relação à grande corporação. Para a melhor compreensão sobre como esse processo se desenrola, é necessário o entendimento do conceito de “cadeia de mercadoria”.

O conceito de cadeia de mercadoria foi amplamente debatido no trabalho de Keller (2010), que afirma sua importância na discussão acerca das transformações da economia global e para compreensão de estratégias da cadeia têxtil e de confecção. Para ele, o conceito se configura como uma importante ferramenta analítica na medida que desvela nuances da dispersão geográfica da atividade econômica e enfatiza interconexões dentro do processo produtivo. Neste trabalho, a noção de “cadeia de mercadoria” ajuda a mapear os elos de uma cadeia específica, localizada no contexto brasileiro, mas que traz similaridades aos processos e dinâmicas globais.

Paulo Fernandes Keller aponta que "a cadeia da mercadoria diz respeito ao conjunto de atividades econômicas sucessivas e necessárias para levar um produto ou um serviço, desde a sua concepção passando por diferentes fases de sua produção e comercialização, até o consumidor final" (Keller, 2010, p. 47). Nesse sentido, o conceito ajuda a mapear os elos da rede de produção e mesmo interfirmas, melhorando o entendimento sobre as relações que se estabelecem entre os atores sociais e econômicos local, nacional e internacionalmente.

A noção de “cadeia de mercadoria” foi elaborada a partir das mudanças significativas na produção global. A reestruturação da esfera produtiva teve curso a partir da década de 1990, quando empresas brasileiras experimentam práticas como flexibilização da produção e terceirização de partes do processo de manufatura de bens (Ramalho; Santana, 2004). A flexibilização da produção buscava um dinamismo maior do processo produtivo, além de mais baixos custos de produção.

Essa dinâmica específica da sociedade contemporânea é analisada por Manuel Castells em seu trabalho *A Sociedade em Rede* (2020). Para ele, a sociedade informacional apresenta características que merecem atenção redobrada, na medida em que ampliam as desigualdades de forma global. Essas características estão fundadas: (a) no conhecimento e na forma de disseminação desse conhecimento

para o aumento da produtividade; (b) na mudança da organização do trabalho; (c) além da interconexão entre economias avançadas, pautadas na prestação de serviços, e a produção de bens, localizada estrategicamente em economias menos desenvolvidas. Outra característica apontada pelo autor é a polaridade econômica estabelecida na sociedade informacional, que situa em polos opostos uma tecnologia informada e dominante e postos de trabalho e prestadores de serviços precarizados. Castells alerta para a crescente interdependência da força de trabalho em escala global, que caracterizaria um novo modelo de produção e administração no qual se observa a integração de processos de trabalho, ao mesmo tempo que se concretiza a desintegração da força de trabalho.

A flexibilização do mercado têxtil brasileiro na década de 1990 foi impulsionada por diversos fatores, entre eles a intensificação da terceirização nas grandes empresas do setor e a entrada de distribuidores internacionais no país. Esse novo cenário de abertura comercial acarretou um aumento significativo na demanda de mercado, favorecendo o surgimento de pequenas e médias confecções em diversas regiões do Brasil. Nesse contexto de transformações e oportunidades, se destaca a cadeia de mercadorias formada por uma grande rede varejista (Mesbla), um escritório de desenvolvimento e vendas de produtos, e as confecções de São João Nepomuceno, em Minas Gerais. Essa cadeia inovadora impulsionou a produção local, abastecendo pelo menos 15 fábricas e fomentando o desenvolvimento de uma inteligência própria na criação de peças de vestuário, agregando agilidade na venda e valor com estilo e apelo de moda.

Isso significa que tal cadeia inovadora não se limitou a aumentar a produção, contribuindo também para a formação de profissionais capacitados a integrar outras cadeias de mercadorias em um mercado em expansão. A experiência adquirida na criação e produção de peças para a Mesbla permitiu que esses profissionais desenvolvessem habilidades importantes, como o domínio das tendências de moda, a criação de modelos exclusivos e a gestão eficiente da produção. Essa *expertise* adquirida abriu portas para que as confecções de São João Nepomuceno pudessem atuar em diferentes nichos de mercado e estabelecer novas parcerias comerciais.

No centro dessa engrenagem, estava o escritório de desenvolvimento e vendas, liderado por um casal de empresários com perfis complementares. Ele, com grande habilidade comercial e visão privilegiada em relação às perspectivas para o setor, era responsável pela captação de clientes, conectando fábricas e redes

varejistas. Ela, com expertise em todas as etapas do processo criativo, comandava o desenvolvimento dos produtos, da escolha de modelos e materiais à modelagem e acabamentos.

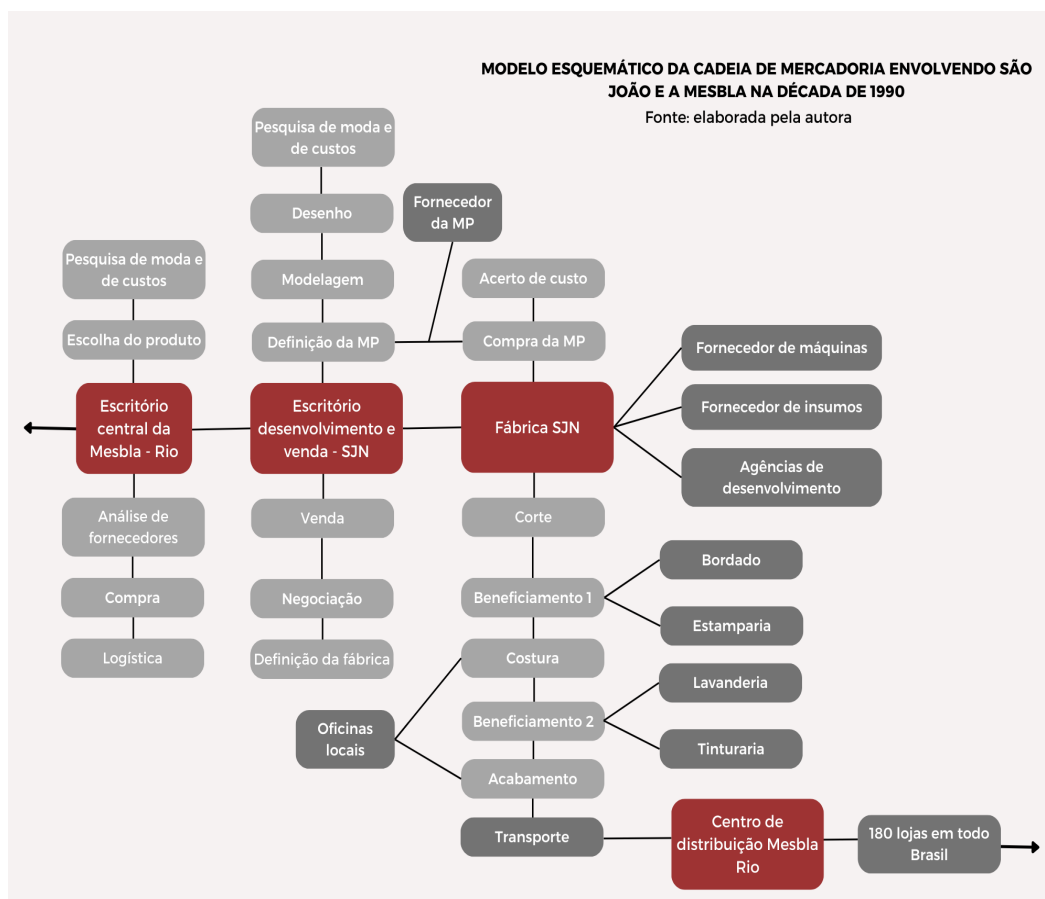
No auge do negócio, o casal contava com quatro funcionários administrativos, oito costureiras, seis modelistas, sete desenhistas, três encarregadas e um motorista. Toda essa estrutura tinha como principal objetivo minimizar os processos entre a confecção e a rede varejista. Para as confecções, o escritório oferecia a otimização do custo com viagens de vendas e com equipes direcionadas ao desenvolvimento de um produto. Para a Mesbla, o escritório oferecia a centralização de informações importantes sobre o processo produtivo, além da otimização do tempo de desenvolvimento de um produto, pois contava com o olhar constante de uma estilista atenta às mudanças do mercado. A remuneração do escritório de desenvolvimento e venda de produtos era feita pela confecção a partir de um percentual acordado sobre as vendas para cada cliente.

A busca por tendências de moda era uma prioridade para o escritório de desenvolvimento e vendas. Os donos do escritório faziam viagens internacionais para pesquisar as últimas orientações do mercado de moda no exterior. Visitavam feiras, desfiles e se apropriavam da linguagem estética das ruas das grandes metrópoles mundiais, tirando fotos de produtos, bem como experimentando, comprando e trazendo na bagagem algumas peças-chave que serviriam para moldar a produção da próxima coleção.

As viagens aconteciam, em média, duas vezes por ano e, assim que chegavam, todo o material coletado era apresentado às equipes de estilo da Mesbla. A partir das fotos, da apresentação das peças e do material disponível, a coleção ia se configurando em um processo conjunto entre o estilo da Mesbla e o escritório de desenvolvimento e venda de produtos. Esse sistema foi o embrião da forma de trabalhar nas confecções de São João Nepomuceno pelos anos seguintes. Muitos estilistas se formaram com a experiência adquirida nos processos de criação e outros, pelas possibilidades encontradas de frequentar cursos do Senai ou mesmo obter a formação mais completa oferecida pelo Senai/Cetiqt, no Rio de Janeiro. A profissão de estilista passou a fazer parte do vocabulário comum da cidade. O escritório de desenvolvimento e venda de produtos impôs uma forma inovadora de trabalho nas confecções sanjoanenses e referenciou uma nova geração responsável pela abertura de outras tantas dinâmicas e cadeias produtivas na cidade. A seguir,

um modelo esquemático da “cadeia de mercadoria” envolvendo a Mesbla, o escritório de desenvolvimento e venda de produtos e as confecções, bem como os prestadores de serviço integrados pela cidade.

Figura 6 – Modelo esquemático da cadeia de mercadoria envolvendo São João e Mesbla na década de 1990.



Fonte: elaborada pela autora (2024).

O modelo apresenta um processo que se inicia com a Mesbla definindo o sortimento a ser direcionado para as fábricas de São João Nepomuceno. O passo seguinte, que engloba a definição inicial dos modelos como croqui e matéria-prima, já acontecia em parceria entre a Mesbla e a equipe de estilo do escritório de desenvolvimento e venda de São João Nepomuceno. Toda a construção estética – croquis, silks, bordados, tipos de lavagens e tingimentos, a vestibilidade e a viabilidade produtiva – era feita por profissionais da cidade. Após essa construção, os protótipos eram apresentados novamente à equipe de estilo e compras da Mesbla para negociação e viabilidade de custos. Uma vez aprovados, mesmo que com pequenas alterações, os protótipos eram então direcionados às fábricas escolhidas

pelo escritório de desenvolvimento e venda, de acordo com as especificidades produtivas de cada uma delas. Essas confecções se encarregavam da produção em escala que, normalmente, contava com parte dos processos internos e outra parte, pelos prestadores de serviço disponíveis. As oficinas terceirizadas, em sua maioria, eram compostas por profissionais que trabalhavam na informalidade da legislação trabalhista, oferecendo serviços de costura, acabamento etc.

No início desse processo, os beneficiamentos industriais eram feitos fora da cidade. Juiz de Fora, à época, tinha uma pequena lavanderia que cumpria parte desse beneficiamento. Em contrapartida, com o passar do tempo e o aumento da demanda, o beneficiamento das peças passou a ser feito em São João Nepomuceno também. O fato é que os processos produtivos se encadeavam pelas oficinas da cidade e só depois seguiam para as 180 lojas da Mesbla espalhadas por todo o Brasil.

De certa forma, o surgimento e a expansão de processos valorativos de peças de confecção também passaram pela articulação do escritório de desenvolvimento e venda de produtos. Atentos, todo o tempo, à crescente demanda do mercado consumidor e às potencialidades locais, o casal que comandava o escritório se articulou, encontrando parceiros dispostos a investir em conjunto em uma rede técnica que fosse capaz de suprir tal demanda. O setor de beneficiamento, como tinturaria, lavanderia e estamparia, recebeu bons investimentos por conta da importância da qualidade final do produto, da sua diferenciação no mercado e na agregação de valor ao produto (Keller, 2010). A abertura comercial possibilitou a entrada de maquinário moderno importado, como foi o caso do maquinário específico da lavanderia e das máquinas industriais de bordado, que também passaram a fazer parte do portfólio de possibilidades para as confecções de São João Nepomuceno.

Em meados de 1993, foi inaugurada uma grande lavanderia industrial na cidade que trabalhava os tecidos pesados como jeans e sarja, aplicando-lhes lavagens especiais com pedras, jatos de areia, lasers, tingimentos especiais, entre outros. A lavanderia possuía, além de um maquinário específico para beneficiamento em escala industrial, um moderno sistema de limpeza da água utilizada na produção têxtil, que era acionado antes da água ser devolvida ao meio ambiente. O sistema era inovador e contribuiu para que ao final de 2 anos o empreendimento já fosse considerado como uma das maiores lavanderias industriais da América Latina.

Pouco tempo depois, a busca por maior competitividade e eficiência levou as empresas de São João Nepomuceno a investir em máquinas de bordar industriais. Esses equipamentos, controlados por computadores, permitiram a produção em larga escala de bordados com alta qualidade e precisão, otimizando o tempo de produção e garantindo a uniformidade das peças. O investimento se justificava não só pela otimização do processo produtivo, mas também pela escassez de bordadeiras domésticas, que migravam para outros setores como a costura, com maior demanda nas fábricas da cidade.

Além dos ganhos em termos de produtividade e padronização, as máquinas de bordado industrial permitiram a produção de bordados com um custo mais competitivo, viabilizando a oferta de produtos com maior valor agregado e design diferenciado. O domínio dessa tecnologia representou um avanço significativo para a indústria local, impulsionando a modernização dos processos produtivos e a qualificação da mão de obra. Os fornecedores dos equipamentos ofereciam cursos de capacitação e treinamento, contribuindo para a formação de profissionais especializados na operação e manutenção das máquinas. A médio prazo, o conhecimento sobre essa tecnologia foi assimilado e difundido entre os trabalhadores da cidade, consolidando a expertise local em bordados industriais.

Ainda na mesma época, a cidade recebeu uma rede integrada de computação gráfica e equipamento especializado para modelagem e corte industrial totalmente computadorizada, que possibilitava a redução no tempo de trabalho das modelistas e a possibilidade de replicar com maior rapidez e qualidade as modelagens já desenvolvidas. Esses empreendimentos foram possíveis em virtude do “processo de investimento em modernização com automatização de processos (CAD/CAM), treinamento de mão de obra e maior profissionalização no setor” (Keller, 2010, p. 115).

Os benefícios da incorporação desses processos de beneficiamento e modernização da produção foram inúmeros, além dos já citados. Vale destacar que, além de atender às fábricas da cidade, a lavanderia e as empresas de bordados industriais atraíam clientes de várias marcas que atuavam nos grandes centros, como Rio de Janeiro e São Paulo, em virtude de sua potência inovadora. Com isso, novamente a cidade se viu exposta ao contato e à convivência com outros atores capazes de fomentar novos negócios para as empresas locais. À medida que a cadeia

de mercadoria se expandia, os prestadores de serviço se especializavam, a cidade e seus empresários se desenvolviam e garantiam outras possibilidades de negócios.

Outro fato importante dessa época foi a presença crescente da parceria entre as confecções, através do Sindinvest – Sindicato das Indústrias de Vestuário de São João Nepomuceno, e a FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. O Sindinvest começa suas atividades em 1990, fomentado pelos comerciantes locais que visavam clientes financeiramente mais robustos para seus produtos. No início, o sindicato teve uma gestão mais retraída, mas, à medida que os gestores aprendiam o ofício, foram se associando de maneira mais proveitosa à FIEMG. Já a FIEMG era, à época, comandada pelo futuro vice-presidente da República, José Alencar, um empresário do ramo têxtil, que se mostrou receptivo ao movimento dos empresários sanjoanenses, abrindo outras portas para o grupo. A aproximação com a FIEMG trouxe também a atuação do Senai e do Sebrae para a cidade. Com o amadurecimento da relação, uma unidade fixa do Senai se instala na cidade, marcando um novo espaço de troca de conhecimentos técnicos. As demandas foram muitas e, então, cursos mensais de costura industrial e semestrais de modelagem industrial eram ministrados na nova unidade e fomentados pelos empresários locais. Cursos especiais de capacitação, como cronometrista, controle de qualidade, habilidades empreendedoras, entre outras, passaram a fazer parte do portfólio do Senai/Sebrae e, com isso, a formar mão de obra mais bem qualificada.

Foi um momento muito rico para São João Nepomuceno. A cidade se modernizava sob a batuta dos empresários confeccionistas que traziam oportunidades em termos técnicos e de mercado – havia, de certa forma, uma integração entre as confecções e os prestadores de serviço a partir do território e dos diferentes processos da produção. Giuseppe Cocco, Alexander P. Galvão e Mirela Carvalho Pereira da Silva (1999) definem um território integrador de diferentes processos da produção como aquele que apresenta “uma eficiente divisão do trabalho entre pequenas e médias empresas configuradas em redes [possibilitando] que, no âmbito territorial, possa ser encontrada a maior parte dos insumos e estruturas necessários à efetivação da produção” (Cocco; Galvão; Silva, 1999, p. 22). O território integrador valorizava a região e, conseqüentemente, a estruturava para os desafios do mercado.

Importante destacar que a trajetória dos empresários da cidade e a integração no território se deu sob a articulação de um novo tipo de empresário. Se no momento

de surgimento das confecções em São João, os empresários se aproximavam do tipo ideal de um empresário clássico, baseado no modelo de Schumpeter (1997), quando a cidade se moderniza e se transforma em um território integrador de pequenas e médias empresas ligadas entre si e ao universo têxtil brasileiro, se observa a emergência de um novo tipo de empresário atuante nesse território – o “empresário coletivo”. O tipo ideal de “empresário coletivo” põe luz em um “tipo de empreendedor que desempenha uma mediação específica ao realizar as condições sociais, administrativas e políticas da produção, ligando o trabalho de vários grupos a cadeias produtivas que alcançam mercados mais alargados” (Cocco; Galvão; Silva, 1999, p. 26). Para Giuseppe Caccia (1999), o “empresário coletivo” maneja simultaneamente as dinâmicas do mercado e um planejamento político e social da região onde ele atua, além de se comunicar bem e manter importantes relações com a política, com instituições financeiras e com a sociedade. Já Antônio Negri (1999) aposta que as redes de produtividade são devedoras da cooperação entre seus agentes. Para ele, tal cooperação produz autonomia para a própria rede, mas não prescinde de um mediador sobre essas redes ou entre os atores delas. Essa ação mediadora encontrou personagens na história recente de São João Nepomuceno, seja na performance do escritório de desenvolvimento e venda de produtos que representava o elo articulador da cadeia de mercadoria envolvendo as confecções da cidade e a Mesbla, seja na agência do Sindinvest frente às instituições de apoio ao desenvolvimento local, FIEMG, Senai e Sebrae.

Em 1997, em virtude das modificações de mercado decorrentes da abertura comercial e da estabilidade da moeda, a Mesbla entra em concordata, deixando parte considerável do empresariado da cidade fragilizado. O escritório de desenvolvimento e venda de produtos, que atendia majoritariamente a esse cliente, fechou suas portas, deixando seu legado de trabalho para a cidade. No final da década de 1990, outras cadeias de mercadoria de grupos importantes já operavam na região, inspirados no modelo estabelecido com a Mesbla ao longo da década. Outras lojas de departamentos mais populares, como Lojas Americanas, Leader e o Grupo Pão de Açúcar, passando por marcas menores, como Lápis de Cor, Vide Bula e Gang Rio, estabeleciam forte ligação comercial com as confecções de São João Nepomuceno. Grupos de moda detentores de marcas diversas também estabeleceram parceria comercial com as confecções da cidade – entre eles estiveram o Grupo Valdac e o Grupo Via Veneto, além da rede espanhola Zara que,

quando se firmou no Brasil e ainda desenvolvia mercadoria com fornecedores brasileiros, estabeleceu uma parceria com algumas fábricas da cidade que chegaram a exportar para outras lojas da mesma cadeia na América Latina.

Importante ressaltar que, mesmo culminando com o fechamento do maior cliente das confecções de São João, a virada comercial dos anos de 1990 modernizou os processos produtivos da cidade e as relações comerciais estabelecidas entre redes varejistas e as confecções. Vale destacar também a mediação de um tipo de “empresário coletivo” que, além de manejar as dinâmicas do mercado com as dinâmicas da sociedade local, trazendo inovações importantes para a cidade, articulou relevantes parcerias com as agências de desenvolvimento – FIEMG, Senai e Sebrae – que, como ficará claro na próxima seção, marcarão um novo momento para as confecções da cidade.

3.2

Arranjo Produtivo Local – nova estratégia

O que acontece com um coletivo quando um de seus pilares começa a ruir? É sob esse prisma, marcado pela falência da Mesbla, que serão examinadas as estratégias adotadas pelos empresários de São João Nepomuceno para superar a crise e reerguer a indústria têxtil local.

Diante desse desafio, a cidade se voltou para as dinâmicas de um território integrador de redes de produtividade, tentando desenvolver maior colaboração e inovação como ferramentas essenciais para a sobrevivência e o crescimento. Conforme destacado pelo jornal *Estado de Minas*, as indústrias de vestuário de São João Nepomuceno apostaram na qualificação de empregados e na gestão do negócio, em um projeto conjunto com a FIEMG e o Sebrae. Essa busca por aprimoramento permitiu que as confecções da cidade deixassem de ser “simples terceirizadas” para assumir um papel de protagonismo no desenvolvimento de design de coleções (Castro; Vieira, 2016). A presente seção analisa como esse processo de transformação se consolidou no APL – Arranjo Produtivo Local de São João Nepomuceno, um modelo de organização produtiva que valoriza a cooperação, a integração e o desenvolvimento local.

No período de 1995 a 2001, as confecções no Brasil apresentaram uma evolução no número de estabelecimentos e no número de empregos gerados. A

quantidade de confecções cresceu em torno de 10,5%, sendo empresas de origem familiar e com capital nacional. Já o número de empregos formais gerados cresceu em torno de 3,2% correspondendo a um aumento de 1.697.000²¹ empregos formais novos. Em Minas Gerais, a RAIS do ano de 2000 aponta que o setor de “confecções de vestuário” empregava formalmente 62.530 pessoas em 8.463 indústrias. Tais indústrias se concentravam em localidades específicas onde existia concentração da atividade têxtil.

O ano de 2003 marcou um momento histórico na trajetória democrática do Brasil, com a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, ex-operário metalúrgico e líder sindical, para o cargo de presidente da República. Pela primeira vez, um representante da classe trabalhadora assumia o comando do país, trazendo consigo a promessa de romper com as políticas neoliberais do "Consenso de Washington" e de combater a fome e a desigualdade social. O discurso de Lula ecoava as aspirações de grande parte da população brasileira, gerando um clima de esperança e otimismo em relação ao futuro.

As estratégias de campanha de Lula se concretizaram, quando eleito, em políticas que visavam fortalecer o mercado interno e promover a inclusão social. A elevação real do salário-mínimo e o fomento de políticas redistributivas, como o Bolsa Família, impulsionaram o consumo das famílias e contribuíram para o crescimento do PIB, após períodos de crise e recessão econômica, como aponta Wilson Cano (2012). O aumento da renda das famílias, associado ao acesso ao crédito, gerou um ciclo virtuoso de crescimento econômico, com impactos positivos em diversos setores da economia, inclusive nas confecções.

As apostas eram altas em relação ao governo Lula. Refletindo sobre a expansão do capitalismo e a modernização burguesa no Brasil, Luiz Werneck Vianna (2011) observa que a retomada da democracia elevou uma nova fração burguesa ao Poder Executivo, diferente dos momentos anteriores da história brasileira. Argumenta o autor que, desde então, as estruturas sociais e econômicas do país foram se tornando homólogas ao capitalismo e orientando-se por essa lógica. Especificamente sobre a era Lula, Vianna considera que esta encontrou condições propícias para “um contínuo aprofundamento da democracia política, de

²¹ Dados extraídos do Anuário Estatístico da Indústria/ MDIC, 2003 e Instituto de Estudo e Marketing Industrial, 2001 *apud* Diagnóstico da Indústria de Vestuário de São João Nepomuceno.

valorização da auto-organização do social e da autonomia da vida associativa diante do Estado” (Vianna, 2011, p. 20).

É nesse contexto que a globalização se expande pelo Brasil impondo de forma mais contundente a busca por menores custos produtivos ao mesmo tempo em que impulsiona a expansão do mercado consumidor global. A partir desse deslocamento, começam a se estabelecer no país processos de reconfiguração espacial da produção, gerando novas dinâmicas de trabalho em espaços distintos ao das grandes metrópoles.

De acordo com os dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial de 2001 (*apud* Diagnóstico da Indústria de Vestuário de São João Nepomuceno) de 1990 a 2001, a região Sudeste do Brasil perde participação de 11% no setor de vestuário devido ao caráter migratório do setor produtivo. A migração se dava por conta dos salários mais baixos oferecidos em outros estados e, também, pelos incentivos fiscais. O impacto de tais ações no mercado intensificaram a utilização de mão de obra a partir do surgimento de novas unidades de produção, menos verticalizadas, e com menor grau de especialização. O Arranjo Produtivo Local (APL) se insere nesse contexto de mudanças globais como resposta estratégica à competição e ao desafio de cooperação, eficiência e coordenação da rede de confecções locais. O APL foi uma das estratégias empreendidas pelos empresários de São João Nepomuceno para esse novo cenário econômico e produtivo.

A estrutura de um Arranjo Produtivo Local (APL) transcende a mera aglomeração de empresas do mesmo setor, configurando uma rede de interação que, ao integrar entidades governamentais e organizações da sociedade civil, impulsiona a competitividade da região onde se insere. Segundo Catarine Palmieri Pitangui Tizziotti, Oswaldo Truzzi e Agnaldo de Souza Barbosa (2019), o debate sobre APLs no Brasil foi impulsionado pelos estudos acerca das aglomerações setoriais empresariais, inspirados nos indicadores socioeconômicos positivos da economia italiana nas décadas de 1950 e 1960. Segundo Jacob Carlos Lima, tais estudos deram visibilidade a

pequenos negócios vistos com potencial de desenvolvimento local e cuja informalidade reduzia custos. No início, alguns desses polos tinham sido combatidos pela pirataria dos produtos e pela ilegalidade representada pela informalidade nas relações de trabalho. Mas, depois, seus méritos foram reconhecidos pela competitividade que mantinham frente às exportações, dado o trabalho não regulado,

mais barato e pelo caráter empreendedor de seus trabalhadores por conta própria (Lima, 2024, p. 6).

Desde 2004, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio estabeleceu um grupo de trabalho dedicado à discussão contínua sobre APLs, com o objetivo de coordenar ações governamentais de apoio integrado a esses arranjos (Pitangui; Truzzi; Barbosa, 2019, p. 2). Essa iniciativa integrou o Megaobjetivo 2 do Plano Plurianual 2004-2007 do Governo Federal²², que visava promover o crescimento econômico com geração de emprego, renda, sustentabilidade ambiental e redução das desigualdades sociais. A estratégia do plano abrangia, entre outras medidas, o estímulo à competitividade das cadeias produtivas e o fortalecimento de micro, pequenas e médias empresas.

A gênese do APL em São João Nepomuceno remonta à década de 1990, quando a FIEMG, sob a presidência de Stefan Salej, comissionou a consultoria McKinsey & Company para a realização de um estudo de cluster no estado de Minas Gerais. Esse estudo visava identificar concentrações geográficas de empresas de um mesmo setor que cooperavam para a execução de determinadas tarefas. Segundo Keller, tornou-se consenso na literatura, durante a década de 1990, que esta situação industrial, além de ajudar firmas pequenas e médias nos países em desenvolvimento, seria particularmente relevante para o estágio de industrialização incipiente, ajudando pequenas empresas a crescer em situação de maior risco (Keller, 2010, p. 148).

O autor explica ainda que tal consenso se orienta a partir da reflexão de Alfred Marshall em sua obra clássica *Princípios de Economia*, publicada em 1890 pela primeira vez, na qual afirma existir uma série de vantagens para pequenas indústrias especializadas localizadas próximas umas das outras. Segundo Marshall (1982), haveria grandes benefícios da concentração industrial de pequenas empresas, ressaltando a presença positiva de uma “atmosfera industrial” resultante da experiência coletiva das indústrias que se localizam dentro de um mesmo território e de uma mesma sociedade. De acordo com Keller, “o distrito industrial *marshalliano* pressupõe: uma sobreposição entre o social e o produtivo; e, uma

²² Segundo o site do Governo Federal, consultado em 17 mar. 2025, o Plano Plurianual é o principal instrumento de planejamento orçamentário de médio prazo do Governo. Ele define diretrizes, objetivos e as metas da administração pública federal.

ampla divisão do trabalho entre firmas envolvidas em atividades complementares e uma especialização setorial" (2010, p. 150).

O diagnóstico da McKinsey & Company²³ já apontava o potencial da região de São João Nepomuceno como um cluster industrial do varejo têxtil, destacando a concentração de confecções e a sua capacidade de atuação conjunta. Em contrapartida, o Sindivest sinalizava a necessidade de um incremento na produção da cidade visando a melhoria da qualidade dos produtos, que em sua maioria, eram direcionados ao mercado mais popular de baixo custo. Foi daí que, em reunião entre Sindivest e FIEMG, o presidente da FIEMG propôs uma parceria estratégica entre o Sindivest, o Sebrae e o Senai. Essa iniciativa marcou o início da construção do APL na região de São João Nepomuceno, consolidando um modelo de organização produtiva baseado na cooperação, na integração e no desenvolvimento local.

O primeiro passo da parceria entre a FIEMG, representada pelo IEL – Instituto Euvaldo Lodi²⁴, Senai e Sindivest foi a elaboração e análise de um diagnóstico da região de São João Nepomuceno, com o objetivo de identificar as dificuldades para inovação na busca de produtos de alta qualidade, maior remuneração e maior abrangência nos mercados nacionais e internacionais. O referido diagnóstico aponta que a região concentrava, em 2003, em torno de 350 empresas ligadas ao setor têxtil e de confecção e que a economia do município era influenciada pelos ciclos e pelo desempenho das indústrias de vestuário da região. Os requisitos iniciais aproximavam a região de um tipo ideal de distrito industrial elaborado a partir do modelo produtivo de sucesso empreendido no pós-guerra por empresas pequenas e médias localizadas na região da Emilia Romagna, hoje mais conhecida como "Terceira Itália". Giuseppe Cocco (1999), quando examina as características do espaço produtivo da “Terceira Itália”, afirma que a interação entre as empresas de um mesmo setor e a comunidade na qual estão inseridas gera

²³ A McKinsey & Company é uma empresa de consultoria fundada em Chicago com escritórios ao redor do mundo e se dedica a “desenvolver novas estratégias, aprimorar desempenhos organizacionais, tornar operações mais eficazes”, de acordo com seu site oficial. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2025.

²⁴ O Instituto Euvaldo Lodi está presente em todo território nacional e tem a função de preparar empresas brasileiras para um ambiente de alta competitividade, além de promover interação entre as indústrias e instituições de ensino e pesquisa. Dados do Portal da Indústria. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/iel/institucional/o-que-e-o-iel/#:~:text=CONHE%C3%87A%20O%20IEL,institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20ensino%20e%20pesquisa>. Acesso em: 13 jan. 2025.

possibilidades competitivas para as empresas além de potencializar externalidades positivas para a comunidade.

Segundo Keller (2010), da análise da experiência italiana emergiram quatro características dos distritos industriais que foram explicitadas por Roberta Rabelotti:

primeiro, um aglomerado de empresas, principalmente de tamanho pequeno e médio, espacialmente concentradas e setorialmente especializadas; segundo, um conjunto de encadeamentos para frente e para trás, tendo por base a troca (mercadológico ou não) de bens, de informações e de pessoas; terceiro, um fundo cultural e social comum unindo os agentes e criando um código de comportamento (explícito ou implícito); quarto, uma rede de instituições locais públicas e privadas apoiando os agentes econômicos que atuam dentro do cluster (Rabelotti, 1995 *apud* Keller, 2010, p. 151).

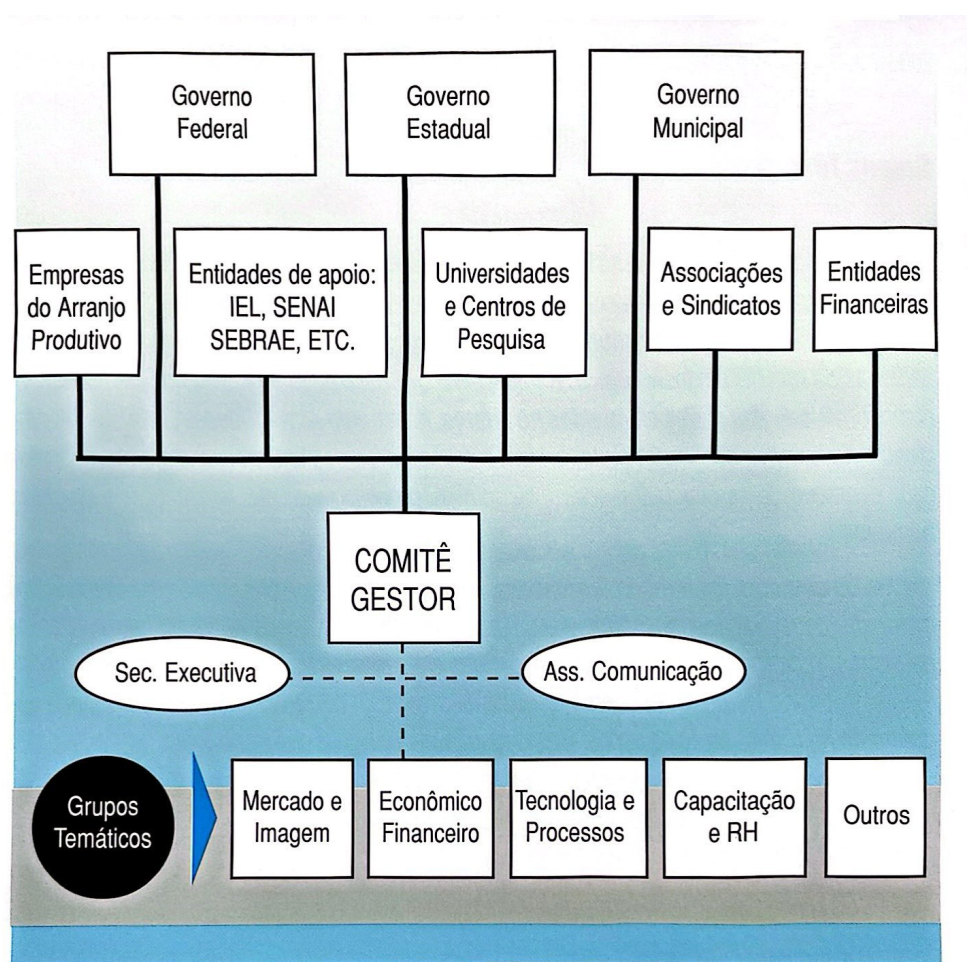
As características de São João Nepomuceno, com sua concentração de empresas do setor de vestuário e um histórico de colaboração entre elas, assemelhavam-se ao tipo ideal de distrito industrial, tornando a cidade um terreno fértil para a implementação de um APL. A metodologia adotada, desenvolvida pelo Instituto Metas e adaptada pelo Instituto Euvaldo Lodi, propunha uma abordagem participativa, com o envolvimento de empresários e agentes políticos na busca por soluções conjuntas para o desenvolvimento do setor. Essa metodologia se estruturava em três eixos principais: diagnóstico, planejamento e governança. O diagnóstico empresarial buscava identificar os pontos fortes e fracos das empresas locais, enquanto o planejamento estratégico visava definir ações para o desenvolvimento do APL, considerando aspectos econômicos, mercadológicos e de gestão empresarial. A governança do APL se dava por meio da formação de um Comitê Gestor, composto por empresários, representantes do governo, agentes da cadeia produtiva, universidades e centros de pesquisa, com o objetivo de garantir a implementação do planejamento estratégico e o alcance dos objetivos do APL.

A criação de Grupos Temáticos, com a participação de empresários e entidades parceiras, visava traduzir o planejamento estratégico em ações concretas, fortalecendo o APL e aumentando sua competitividade. Esse modelo de governança, com ênfase na colaboração e na participação de diversos atores, buscava alavancar o desenvolvimento local, impulsionando o crescimento do setor de vestuário em São João Nepomuceno. Como aponta Keller (2010), a colaboração entre agentes econômicos e associações setoriais é um fator crucial para o

desenvolvimento de distritos industriais, conduzindo-os a um estágio de "cluster maduro".

A metodologia do APL em São João Nepomuceno, ao incentivar a participação e a cooperação entre os diversos atores locais, buscava reproduzir essa dinâmica e impulsionar o crescimento do setor têxtil na cidade. Tem-se, a seguir, a representação gráfica do Modelo de Governança para um APL, extraído do Diagnóstico da Indústria de Vestuário de São João Nepomuceno (2003, p. 23).

Gráfico 1 – Modelo de governança para um APL.



Fonte: IEL/MG - GETEC – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos

Fonte: IEL/MG – Getec – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos (2003).

A metodologia proposta pelo Diagnóstico da Indústria de Vestuário de São João Nepomuceno (2003) enfatizava a importância da participação dos agentes locais em todas as etapas do processo de desenvolvimento do APL, visando garantir a credibilidade e a abrangência das ações. O modelo previa uma transferência gradual de responsabilidade, com o crescimento da liderança local e a diminuição

da atuação das entidades de apoio ao longo do projeto. Essa estratégia buscava promover a autonomia do APL e sua sustentabilidade a longo prazo.

Embora não haja registros detalhados sobre a conclusão de todas as etapas previstas na metodologia, sabe-se que a gestão do APL de São João Nepomuceno ficou sob a responsabilidade do Sindinvest, com o apoio da maioria dos confeccionistas locais. Destacaram-se nesse processo os empresários do escritório de desenvolvimento e venda de produtos, que haviam desempenhado um papel fundamental na articulação da cadeia de mercadorias com a Mesbla, demonstrando sua capacidade de liderança e organização.

O Diagnóstico²⁵ apresentou dados detalhados sobre as confecções de São João Nepomuceno a partir de uma amostra composta por 94 empresas consideradas representativas da amostra do município, e trouxe, pela primeira vez, um retrato do tamanho das indústrias, além de um conhecimento acerca do contingente e da escolaridade dos funcionários dessas empresas. O Diagnóstico trouxe também as principais estratégias do setor à época, o conhecimento acerca do empenho destas empresas em algumas etapas do processo produtivo, bem como a localização do seu mercado consumidor.

A análise realizada nas confecções de São João Nepomuceno revelou:

- Um setor predominantemente composto por microempresas, em que 68,1% delas empregando até 19 funcionários e operando em espaços físicos limitados, comumente em galpões medindo entre 101 e 200 metros quadrados.
- A mão de obra, em sua maioria, possuía baixa qualificação formal, concentrando-se no Ensino Fundamental completo, com uma mínima representatividade de trabalhadores com Ensino Superior.
- No que tange às estratégias de desenvolvimento, observou-se uma priorização por novos produtos nos últimos cinco anos, em detrimento de investimentos em marketing e design, justificada pela dependência de grandes magazines. Contudo, vislumbrava-se uma mudança de perspectiva,

²⁵ Todos os dados quantitativos desta seção foram retirados do Diagnóstico da Indústria de Vestuário de São João Nepomuceno de 2003. A coleta de dados foi feita nos meses de junho e julho de 2003 por alunos de uma escola estadual do município, devidamente acompanhados por consultores.

com os empresários sinalizando interesse em diversificar mercados, produtos e processos produtivos para aumentar a competitividade.

- Os desafios tecnológicos e financeiros se mostraram significativos, com a necessidade de atualização tecnológica e organizacional, dificuldades na aquisição de insumos e maquinário, e problemas de gestão interna que dificultavam o acesso a crédito.
- A produção era majoritariamente direcionada ao mercado do Rio de Janeiro, com mínima participação no mercado externo, refletindo a necessidade de aprimoramento em qualidade, preço e diferenciação dos produtos.
- A produção local, apesar de diversificada em termos de produtos, concentrava-se em matérias-primas como jeans, brim e sarja, com um know-how em lavanderia industrial.
- A verticalização das atividades produtivas era alta, com exceção da costura, realizada por facções externas, sendo a etapa produtiva mais complexa de todo o processo fabril.

A consolidação do APL impulsionou uma série de avanços para o setor têxtil local. O Sindinvest, atuando como gestor, e em conjunto com os empresários e a FIEMG, implementou ações para superar as dificuldades apontadas pelo diagnóstico. Na área de produção, a parceria com o Senai/Cetiqt possibilitou a oferta de cursos de capacitação em mecânica e modelagem, além da instalação de uma unidade terceirizada para serviços de modelagem industrial com tecnologia CAD/CAM²⁶. O Sebrae promoveu cursos de capacitação empresarial, como o Empretec, e a FIEMG, em conjunto com o IEL, implementou programas de melhoria da gestão, como o 5S²⁷. Essas iniciativas contribuíram para a qualificação da mão de obra, a modernização dos processos produtivos e o aprimoramento da gestão empresarial, fortalecendo a competitividade do APL de vestuário em São João Nepomuceno.

²⁶ CAD/CAM é a sigla para *Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing* que é uma tecnologia que reduz substancialmente o desperdício de matéria prima da flexibilidade produtiva.

²⁷ Segundo o site da Qualityteam, que é uma consultoria especializada em gestão de qualidade, a metodologia 5S é uma ferramenta de origem japonesa que visa otimizar o desenho, a organização e manutenção do espaço de trabalho a partir de 5 princípios: *Seiri* (senso de utilização), *Seiton* (senso de organização), *Seiso* (senso de limpeza), *Seiketsu* (senso de normalização) e *Shitsuke* (senso de disciplina). Disponível em: <https://qualityteam.com/pb/blog/o-que-e-e-como-aplicar-metodologia-5s-em-sua-empresa/>. Acesso em: 4 fev. 2025.

Em relação ao design e marketing, a estratégia desenvolvida pelo APL foi inovadora. A partir da elaboração de um projeto inicial, envolvendo o Sindinvest, Sebrae e FIEMG, buscou-se o apoio financeiro do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Após meses de negociação, o projeto se concretizou com um fórum de criação coordenado por um dos mais renomados estilistas brasileiros, Ronaldo Fraga. O fórum, com duração de 40 dias, consistiu em oficinas, *workshops* e passeios criativos que visavam o reconhecimento da estética singular da cidade e o desenvolvimento de novos modelos para as fábricas locais. Ao final do fórum, a equipe apresentou um desfile intitulado "São João Nepomuceno – a indústria da moda e confecções como forma de expressão, apropriação cultural, reflexo e análise do tempo em que vivemos", além de um catálogo em português e inglês, que foi distribuído para vários países com as criações desenvolvidas e fotografadas na cidade. Esses materiais promoveram o potencial da região e a credenciaram para a conquista de novos mercados.

Keller (2010) afirma que mesmo os *clusters* voltados para o mercado doméstico, como era o caso de São João Nepomuceno, sofrem as pressões da concorrência global. O autor destaca a necessidade de investir em competências de conhecimento como o design para aumentar a competitividade. Nesse sentido, o projeto de design e marketing implementado em São João Nepomuceno, “expressa o resultado de um movimento marcado pela determinação, autonomia, capacidade criativa e valorização da própria identidade. Ingredientes infalíveis para vencer as crises e converter desafios em oportunidades reais de crescimento”, plagiando as linhas de apresentação do catálogo, escritas pelo presidente do Sebrae à época, Luis Carlos Dias Oliveira²⁸.

O desenvolvimento do APL em São João Nepomuceno impulsionou não só a modernização do setor produtivo, mas também avanços na área educacional. A fundação da Escola Sesi/Senai Robson Braga de Andrade, com ensino do Fundamental ao Médio, representou um marco para a cidade, oferecendo uma educação de qualidade com foco em tecnologia, robótica e valores humanistas. A escola tem como objetivo preparar os alunos para os desafios do mercado de

²⁸ Luis Carlos Dias Oliveira é um empresário do ramo de gráficas e trabalhou ativamente como presidente do Sebrae-Minas, vice-presidente da FIEMG e gestor da Escola FIEMG de Líderes Empresariais.

trabalho e para o exercício da cidadania, contribuindo para a formação de uma mão de obra mais qualificada e para o desenvolvimento social da região.

A construção da escola foi fruto de uma parceria entre a Prefeitura Municipal, que cedeu o terreno, e a FIEMG, que financiou a obra e a manutenção da escola por meio do Sindinvest. Essa iniciativa demonstra o compromisso do APL com o desenvolvimento local, investindo na educação como fator essencial para a formação de uma nova geração de profissionais e para a construção de um futuro promissor para a cidade. A escola também pretende atender à demanda por qualificação profissional na área têxtil, com cursos específicos que complementariam a formação dos alunos e os preparariam para atuar no setor.

Outro ponto abordado por Schmitz e Nadvi (1999) *apud* Keller (2010) foi o conceito de "eficiência coletiva", definida como a vantagem competitiva obtida pela ação conjunta e pelas economias externas. O autor distingue dois tipos de eficiência coletiva: a passiva, que resulta das externalidades positivas da aglomeração espontânea de empresas, e a ativa, que é buscada deliberadamente por meio da cooperação entre os agentes. Em São João Nepomuceno, a eficiência coletiva passiva se manifestava na oferta de serviços especializados, na atração de clientes, na troca deliberada de informações sobre o setor e na disponibilidade de mão de obra treinada. Com a implementação do APL, a cidade passou a buscar a eficiência coletiva ativa, por meio de ações conjuntas e planejadas. Essa transição representou uma resposta eficaz aos desafios do mercado, impulsionando o desenvolvimento do setor têxtil local e da comunidade.

A consolidação do APL em São João Nepomuceno foi impulsionada pela atuação do Sindinvest e de alguns empresários que se destacaram por sua capacidade de liderança e articulação. Esses atores demonstraram uma visão estratégica e empreendedora, conectando as demandas do mercado com os desafios sociais e financeiros da comunidade local. Seu protagonismo na implementação do APL evidencia a importância do "empresário coletivo" para o desenvolvimento local.

Esse tipo de ator se caracteriza por sua capacidade de mobilização, negociação e construção de consensos, atuando como um agente de transformação social e econômica. No caso de São João Nepomuceno, o "empresário coletivo" desempenhou um papel fundamental na articulação de parcerias, na busca por recursos e na implementação de projetos que beneficiaram o setor têxtil e a comunidade como um todo. Sua atuação contribuiu para o fortalecimento do APL,

a geração de empregos, a qualificação da mão de obra e a melhoria da qualidade de vida na cidade.

3.3

Brevíssima reflexão sobre empreendedorismo e o empresariado

Até aqui, busquei apresentar os processos e as iniciativas implementadas pelos empresários de São João Nepomuceno para consolidar a cidade e sua região como um polo de confecção de vestuário. Procurei analisar o início desse processo e identificar os momentos cruciais em que a colaboração entre empresários e outras instâncias da sociedade minimizou os impactos das políticas econômicas nacionais. Existe, portanto, a necessidade de entender como a cultura empreendedora no setor de confecções se disseminou na cidade de São João Nepomuceno com o contínuo crescimento de pequenas e médias empresas.

Como se sabe, até a década de 1980 ainda vigorava uma cultura do trabalho assalariado, da segurança que este representava e do acesso a direitos sociais. Em São João Nepomuceno, essa cultura se manifestava no emprego em instituições bancárias²⁹, tanto privadas quanto públicas, dada a escassez de grandes empresas. A segurança oferecida por carreiras no serviço público, como magistratura e medicina, demandava uma formação superior pouco acessível à maioria dos jovens daquela época.

O sucesso da confecção pioneira em São João Nepomuceno representou um divisor de águas na história da cidade, despertando o interesse de indivíduos da classe média local que se encontravam ainda impactados pela crise que assolou a principal empresa da cidade – o motor da economia local – e com perspectivas profissionais limitadas. Esses indivíduos buscaram alternativas para construir suas carreiras e alcançar a estabilidade financeira, encontrando no setor de confecção um horizonte promissor, capaz de absorver a mão de obra local e gerar oportunidades de crescimento econômico. Jovens sanjoanenses, muitos com experiências em outros setores e regiões, optaram por retornar à cidade, visualizando na atividade de confecção uma oportunidade de empreender e prosperar em sua terra natal.

²⁹ Na década de 1980, a cidade de São João Nepomuceno contava com cinco agências bancárias como o Banco Nacional, o Credireal, Minas Caixa, além do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, todos eles com uma média de 15-25 funcionários. No início de 1990, começaram a chegar bancos particulares como Itaú e Bradesco, já com a estrutura mais enxuta de pessoal.

A trajetória de sucesso da confecção pioneira e das primeiras iniciativas ancoradas na habilidade manual de algumas mulheres exerceu um efeito catalisador sobre a comunidade local, fomentando o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e mobilizando em novos atores o desejo de conquistar espaço nesse setor. Essa influência se estendeu para além do âmbito econômico, impactando a identidade social e cultural da cidade. Segundo Jacob Carlos Lima, a cultura do trabalho não emerge de uma passividade, sendo, antes, forjado na práxis coletiva dos trabalhadores, construída historicamente. O autor destaca tratar-se “de escolhas e decisões fundamentadas em valores, ideias e formas institucionais que se configuram em determinados contextos que se refletem na forma como os trabalhadores experienciam e dão sentido ao seu trabalho” (Lima, 2024, p. 2). Assim, a confecção não apenas gerou empregos e renda, mas também contribuiu para a formação de uma nova mentalidade na cidade, pautada no empreendedorismo, entendido como impulso para o crescimento econômico individual.

A emergência de uma cultura empreendedora em São João Nepomuceno, no entanto, não ocorreu isoladamente. Ela coincidiu e dialogou com um movimento mais amplo que se consolidava no Brasil no início da década de 1990 em um período marcado pelo avanço das políticas neoliberais e pelas transformações tecnológicas e organizacionais. Nesse cenário, verificou-se um aumento significativo da informalidade e a proliferação de pequenos e micronegócios, impulsionados pela reestruturação produtiva e pelas privatizações. No entanto, a alta taxa de mortalidade dessas empresas, aliada ao crescimento do desemprego e à expansão da terceirização, que afetou inclusive cargos médios e executivos, delineou um cenário de instabilidade, conforme apontado por Lima (2024, p. 8).

A década de 1990 também testemunhou a difusão de cursos e palestras sobre empreendedorismo individual, caracterizando uma perspectiva “comportamentalista” que concebe a habilidade empreendedora como um conjunto de princípios e ideias de conduta adequada, vinculados a práticas arrojadas de crescimento profissional e econômico. Tais práticas foram difundidas como “conselhos que dizem o que deve ser feito, ou, ao menos, indicam como deve ser interpretado o presente, o passado e o futuro” (Leite; Melo, 2008). Elaine da Silveira Leite e Natália Máximo e Melo (2008), ao analisarem a difusão da ideologia do empreendedorismo a partir dessa visão comportamentalista, destacam que as

mudanças no mundo do trabalho, juntamente com a influência de figuras de autoridade e obras de autoajuda, moldaram a cultura empreendedora no Brasil. Nesse contexto, os “gurus” atuaram como modelos de comportamento, influenciando a percepção pública sobre o empreendedorismo bem-sucedido. Através de exemplos de sucesso, buscaram instruir e estabelecer padrões a serem seguidos, ressignificando a forma como a sociedade valoriza diversas atividades econômicas, incluindo o trabalho precarizado e informal, as micro e pequenas empresas, e a atuação no mercado financeiro.

Essa perspectiva “comportamental” do empreendedorismo, disseminada nacionalmente, encontrou canal de entrada em São João Nepomuceno por meio de parcerias entre o Sindinvest e o Sebrae, com cursos anuais que disseminaram a cultura do empreendedorismo na cidade. Dessa forma, se por um lado o exemplo dos confeccionistas locais servia como referencial de sucesso para os novos empresários, por outro, os cursos do Sebrae ampliaram a difusão das habilidades empreendedoras como motor de crescimento pessoal. Assim, as dinâmicas estruturais, aliadas à cultura local identificada com a lógica da confecção, impulsionaram a expansão do setor, com a abertura de novas empresas por jovens empresários. Os jovens empreendedores vinham de uma classe média baixa e foram profissionais formados dentro das confecções de São João Nepomuceno e que por qualidades próprias ascenderam a postos de liderança. A maioria deles começou sua trajetória empresarial como prestadores de serviços, frequentemente para as próprias confecções onde haviam trabalhado, com o objetivo de estabelecer uma base financeira para, então, firmar-se no mercado e atrair clientes próprios.

Ao contrário das regiões metropolitanas, onde os livros de autoajuda e os “gurus” do empreendedorismo serviram como referência, em São João Nepomuceno, cidade com acesso limitado a livrarias e bibliotecas, os modelos elegidos foram os empresários locais que se consolidaram no mercado, construindo segurança financeira para si e suas famílias através dos negócios na confecção de vestuário. A trajetória de São João Nepomuceno como polo de confecção ilustra como uma cultura empreendedora pode emergir e se disseminar em contextos específicos, moldada por uma interação complexa entre fatores endógenos e influências externas.

Esta seção tenta iluminar que a transição de uma mentalidade focada no trabalho assalariado para uma voltada ao empreendedorismo não foi apenas um

reflexo passivo das tendências neoliberais dos anos 1990. Pelo contrário, foi catalisada internamente pelo sucesso tangível de uma iniciativa pioneira local, que ofereceu um horizonte de prosperidade e estabilidade em um momento de incerteza econômica e limitadas perspectivas profissionais tradicionais na cidade.

A base local – a "práxis coletiva" e as "escolhas e decisões fundamentadas em valores" locais, como aponta Lima (2024) – foi crucial. Ela forneceu não apenas o impulso inicial, mas também os modelos de referência primários: os próprios empresários locais bem-sucedidos. Diferentemente dos grandes centros urbanos, onde a ideologia comportamentalista do empreendedorismo foi massificada por "gurus" e literatura de autoajuda, em São João Nepomuceno, o acesso limitado a essas influências externas reforçou o poder do exemplo próximo e da experiência prática adquirida dentro das próprias confecções.

A chegada posterior do discurso empreendedor formalizado, via parcerias com o Sebrae, não criou a cultura, mas sim a complementou e, talvez, a legitimou, fornecendo ferramentas e um vocabulário alinhado às tendências nacionais. O resultado foi a consolidação de um ecossistema peculiar, em que jovens de origem trabalhadora, formados localmente e inspirados por trajetórias vizinhas, viram no empreendedorismo, muitas vezes começando como prestadores de serviço, um caminho viável para a ascensão socioeconômica. A análise das ações empresariais em São João Nepomuceno evidencia que a cultura empreendedora é um fenômeno multifacetado, forjado na confluência da necessidade, da oportunidade localmente percebida, da influência de exemplos concretos e da absorção seletiva de discursos e práticas mais amplas, resultando em uma identidade econômica e social distintiva para a cidade.

4

Desafios atuais

4.1

Desafios quanto à sustentabilidade ambiental e social

A reestruturação produtiva trouxe uma série de mudanças significativas para além do mundo do trabalho. Do ponto de vista local, Célia Maria Pedrosa (2005) argumenta que as cidades assumem maior autonomia e passam a buscar alternativas para o seu desenvolvimento. No Brasil, essa tendência se manifestou a partir da Carta de 1988, que trouxe inovações e permanências para a sociedade brasileira, principalmente na divisão de competências entre os seus entes constitutivos. Celina Souza afirma que, por vezes, políticas públicas federais se impõem às instâncias subnacionais, mas, em contrapartida, "estados e municípios possuem autonomia administrativa considerável, responsabilidades pela implementação de políticas aprovadas na esfera federal, (...), e uma parcela de recursos públicos" (Souza, 2004, p. 111). Nesse sentido, a Constituição de 1988 favoreceu a instância municipal, surgindo um novo ator nos acordos políticos. É na instância municipal que os problemas da vida real são percebidos com maior sensibilidade e, desse modo, houve um ganho para a população residente em cidades pequenas no interior do país.

Impulsionados pela autonomia das cidades, Barbara Szaniecki e Giuseppe Cocco (2021) apresentam a sociedade contemporânea a partir do processo de desregionalização das metrópoles. Os autores trabalham com a ideia de desenvolvimento econômico das cidades ancorado nas funções de conexão entre o local e o global, na medida em que as novas tecnologias ampliam essas possibilidades. Os autores propõem a ideia de “metrópoles policêntricas”, que se configuram como sistemas territoriais locais e nós de redes globais. Pedrosa argumenta que “rede é uma expressão consagrada por [Manuel] Castells para caracterizar as atuais transformações socioprodutivas, sendo definida como um conjunto de nós interconectados, de geometria variável e de articulação horizontal” (Pedrosa, 2005, p. 28). Para a autora, é neste contexto que se estabelecem as cadeias produtivas que podem se organizar de forma hierárquica, sob o controle de uma

grande empresa, ou horizontalmente, envolvendo pequenos e médios negócios interligados no processo produtivo, sem depender de uma empresa central.

São João Nepomuceno faz parte de uma ampla rede dentro do dinâmico mercado de vestuário de moda. Este setor é continuamente impulsionado por novas demandas, sejam elas econômicas, tecnológicas e, cada vez mais, ético-morais. Hoje, espera-se que uma cadeia produtiva ofereça mais do que custos competitivos, tecnologia avançada e pontualidade. De fato, o mercado acentua progressivamente as exigências por práticas alinhadas aos princípios ESG (Ambiental, Social e Governança). Tais critérios visam o desenvolvimento sustentável de forma ampla, superando a mera sustentabilidade ambiental ao incorporar: (a) valores sociais e éticos que necessitam ser debatidos e implementados, (b) diversidade na força de trabalho e (c) transparência nas relações comerciais e operacionais.

O pilar da Governança, especificamente, se conecta à lisura no controle e na execução de processos que viabilizam as ações propostas. É fundamental notar que esses princípios ESG foram inspirados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e ratificados como compromisso pelos signatários do Acordo de Paris³⁰, grupo do qual o Brasil faz parte. Essa conexão é evidente, pois os ODS incluem metas diretamente relacionadas aos pilares ESG: por exemplo, Ação Contra a Mudança Global do Clima (ODS 13) e Produção e Consumo Sustentáveis (ODS 12) alinham-se ao Ambiental (E); Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8) e Redução das Desigualdades (ODS 10) conectam-se ao Social (S); e a busca por Paz, Justiça e Instituições Eficazes (ODS 16), que promove transparência e combate à corrupção, fundamenta a Governança (G).

Segundo o Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira – Brasil Têxtil 2021, no país, a indústria representa 2% do total de gases de efeito estufa emitidos e por isso a cadeia produtiva do setor têxtil está engajada e vem aplicando ações e investimentos para uma moda mais sustentável. Em São João Nepomuceno, as demandas de ESG chegaram, primeiramente, a partir dos grupos de moda que visavam trabalhar com uma cadeia de mercadoria limpa e sustentável.

Simultaneamente à pandemia da Covid-19, as confecções locais enfrentaram uma crescente demanda por certificações de responsabilidade social e ambiental.

³⁰ O Acordo de Paris é um tratado internacional assinado em 2015 que tem por objetivo reduzir as emissões de gases do efeito estufa (GEE) e combater as alterações climáticas.

Essa certificação, concedida pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil – Abvtex, atestava o cumprimento da legislação trabalhista vigente pelas empresas e o correto uso de recursos ambientais. Tanto as confecções quanto seus prestadores de serviço deveriam adequar-se às normas estabelecidas, que abrangiam desde o controle de horas extras até a adequação do ambiente de trabalho, incluindo a disposição e tamanho dos banheiros e a ergonomia das cadeiras utilizadas pelos colaboradores. O programa exigia também comprovações relativas à destinação dos resíduos a serem descartados pelas confecções e prestadores de serviço vinculados a esse programa. O programa Abvtex visava implementar melhores práticas de conformidade (compliance) entre os fornecedores e seus subcontratados, o que exigiu mudanças significativas no modo de trabalho, no layout das instalações, nos equipamentos e nas relações trabalhistas, além de impactar a percepção dos colaboradores sobre seu papel nesse novo contexto. Impulsionadas pela exigência dos clientes varejistas, as confecções de São João Nepomuceno se adaptaram às novas normas, obtendo a certificação Abvtex, minimizando os riscos com a relação entre o fornecedor e o cliente, demonstrando a agilidade do setor em incorporar as novas regras em seu portfólio.

Um segundo momento de introdução das práticas de ESG na cidade ocorreu por meio da FIEMG, que, em parceria com o Sindinvest, organizou um programa de mentoria para os associados. Inicialmente, a mentoria atraiu cerca de 17 confecções. O primeiro encontro ofereceu uma visão geral das práticas de ESG, enquanto o segundo buscou alinhar os conceitos pertinentes à prática. No entanto, este segundo encontro apresentou o primeiro grande desafio para os mentores: a falta de engajamento e compreensão dos participantes em relação às propostas. Antes de abordar cada pilar de ESG individualmente, a mentoria sugeriu a criação de um comitê de sustentabilidade em cada confecção, com o objetivo de incorporar os preceitos de ESG na prática cotidiana das confecções. A partir desse ponto, observou-se um declínio gradual na participação dos mentorados. A ausência de uma cultura de sustentabilidade na cidade, evidenciada pela falta de práticas de coleta seletiva, economia de água e reaproveitamento de plástico, somada à inadequação do material didático da FIEMG ao contexto dos participantes, contribuiu para o desinteresse generalizado. Consequentemente, a mentoria foi encerrada antes que os mentores pudessem concluir todas as etapas planejadas.

Recentemente, um dos grupos de moda e varejo, que no passado cobraram as práticas de sustentabilidade social desde o selo Abvtex, sugeriu o acompanhamento de um possível caminho para uma maior aproximação da cadeia de fornecedores às práticas de ESG. O grupo de moda conta com aproximadamente 500 fornecedores e, desse montante, pelo menos 11 confecções estão localizadas em São João Nepomuceno. O programa começou de modo confuso e inicialmente apresentou a equipe de sustentabilidade do grupo para a cadeia produtiva, assim como seus principais objetivos. A adesão dos confeccionistas foi muito baixa e o grupo passou a gravar as reuniões para que fossem acessadas em outros momentos. Atualmente, o programa tem um caráter mais informativo sobre certificações e licenciamentos que são necessários para o bom relacionamento com a empresa.

A experiência de um comitê de sustentabilidade, formado em uma das fábricas participantes de uma mentoria em São João Nepomuceno, ofereceu indicativos sobre as dificuldades para adotar práticas mais sustentáveis, tanto sociais quanto ambientais. Observou-se que a questão ambiental gerou, inicialmente, maior adesão por ser percebida como menos complexa. Discussões preliminares suscitaram ideias sobre práticas cotidianas, como a redução de copos plásticos, o reaproveitamento de sobras de materiais, a compostagem de resíduos orgânicos e alternativas para economia de energia. Para disseminar o debate, optou-se pela estratégia de afixar cartazes pedagógicos nos setores da confecção, os quais “ensinavam” sobre sustentabilidade ambiental e incentivavam ações como reuso de objetos, alimentação consciente e separação do lixo. Contudo, a proposta original de realizar discussões periódicas entre os colaboradores e o comitê durante o horário de trabalho nunca se concretizou. A seguir, a réplica reduzida dos cartazes afixados nos departamentos da confecção.

Figura 7 – Réplica reduzida dos cartazes afixados nos departamentos da confecção (1).



Fonte: Imagens de arquivo da autora (13 jun. 2022).

Figura 8 – Réplica reduzida dos cartazes afixados nos departamentos da confecção (2).



Fonte: Imagens de arquivo da autora (2022).

Os impasses que travaram essas discussões emergiram justamente no debate sobre a separação do lixo, evidenciando como as dificuldades internas da fábrica refletem os desafios mais amplos da gestão de resíduos na própria cidade. Em São João Nepomuceno, essa gestão apresenta obstáculos significativos: a prática predominante para os resíduos residenciais é a coleta indiferenciada, sendo o material encaminhado a um local de transbordo e, posteriormente, transportado para um aterro sanitário em um município vizinho. Essa ausência de separação na fonte esvazia o próprio debate sobre o tema na comunidade. Nesse cenário, o resíduo têxtil, cuja responsabilidade recai sobre as fábricas geradoras, recebe um tratamento particular: empresários, buscando evitar custos com a coleta especializada, frequentemente destinam esses resíduos para o reuso informal por membros da comunidade local. Embora essa prática possa ser vista como uma forma de economia circular, falta clareza sobre a eficácia e adequação desse reuso. Paralelamente, as iniciativas individuais e incipientes existentes para recebimento e separação de resíduos limpos carecem de uma estratégia consolidada, reforçando a complexidade do panorama geral.

Se a dimensão ambiental da sustentabilidade encontrou alguma tração inicial no comitê, a abordagem de sua vertente social expôs barreiras mais profundas. A falta de um consenso mínimo sobre o significado prático de termos como diversidade, igualdade e inclusão, as relações de trabalho imbricadas com relações de parentesco dentro da confecção, combinadas com a inércia ou desinteresse empresarial percebido em avançar nessas pautas, culminou no encerramento das atividades do comitê. Essa paralisação, no entanto, lança luz sobre desafios cruciais: o primeiro deles, a lacuna conceitual e a necessidade de mediação entre discursos globais sobre sustentabilidade social e as compreensões locais; e segundo, o modo como as exigências do capital global – que incluem cada vez mais aspectos sociais – chegam e são processadas em realidades locais com distintas bagagens culturais, usando a própria estrutura e cultura da indústria de confecção como canal de penetração e, potencialmente, de resistência ou adaptação.

A implementação das normas da Abvtex visando aproximação aos princípios de ESG no setor de confecções tem enfrentado resistências e estratégias de contorno por parte dos fabricantes e dos trabalhadores. Observa-se que mesmo regras destinadas à proteção do trabalhador e do meio ambiente, como as relativas à ergonomia (cadeiras) ou à gestão de resíduos, nem sempre são plenamente

adotadas, sendo por vezes burladas por meio de soluções paliativas ou comprovações apenas pontuais. Essa dificuldade de assimilação de normas externas ligadas ao capital global é particularmente evidente em localidades economicamente menos desenvolvidas.

Lima (2020) oferece um quadro analítico para compreender essa dinâmica ao examinar os processos de integração econômica de regiões periféricas no Brasil ao capital global. O autor argumenta que essa integração, embora expanda mercados, impacta heterogeneamente as relações sociais e as formas de trabalho locais, gerando tensões (Lima, 2020, p. 765). Nesse contexto, as estratégias de contorno às regras da Abvtex observadas em São João Nepomuceno podem ser interpretadas como uma manifestação das tensões inerentes a essa integração desigual, em que as exigências globais colidem com as realidades e lógicas locais.

Corroborando a ideia de coexistência e conflito entre diferentes lógicas em um mesmo espaço, Maria Alice Rezende de Carvalho (2019) discute como materializações diversas de mundos entram em choque, sem que o novo necessariamente apague os rastros do preexistente. Pensando sobre a introdução de valores e práticas contemporâneas (como as normas ESG implícitas na Abvtex) em contextos como o de São João Nepomuceno, observei que as novas ideias não se cristalizam facilmente, coexistindo de forma tensa com as práticas estabelecidas e gerando reinvenções, uma gramática impura, e "burlas" facilmente observadas.

A análise da trajetória recente da indústria de confecções em São João Nepomuceno, à luz das transformações produtivas e da crescente autonomia municipal pós-1988, revela uma dinâmica complexa na interface entre o local e o global. Inserida como um nodo em redes globais do mercado de moda, a cidade se tornou receptora de novas exigências que transcendem a produção eficiente, notadamente os princípios de ESG, impulsionados por demandas internacionais e demandados por grandes clientes varejistas e associações setoriais.

Contudo, a implementação dessas agendas de sustentabilidade no tecido produtivo local demonstra um percurso acidentado e de sucesso limitado. Se, por um lado, o setor exibiu agilidade adaptativa para cumprir requisitos formais de certificação (como a Abvtex), garantindo acesso ao mercado, as tentativas de promover um engajamento mais profundo com os preceitos de ESG encontraram barreiras significativas. A experiência do comitê de sustentabilidade em uma das confecções é emblemática: enquanto a dimensão ambiental suscitou um interesse

inicial e ideias práticas, sua efetivação esbarrou em obstáculos concretos, como a inviabilidade da separação de lixo diante da precária infraestrutura municipal de gestão de resíduos – um problema sistêmico que esvazia o debate e incentiva soluções informais e ambíguas como o reuso não monitorado do resíduo têxtil. Já a dimensão social expôs desafios ainda mais profundos, ligados à falta de entendimento compartilhado sobre conceitos fundamentais, relações pessoais em ambientes corporativos e à ausência de um comprometimento empresarial percebido, culminando na paralisação da iniciativa.

Essas dificuldades não podem ser vistas como meras falhas de implementação, mas como sintomas da complexa interação, por vezes conflituosa, entre as lógicas globais e as realidades locais, conforme sugerido pelas análises de Lima (2020) e Maria Alice Rezende de Carvalho (2019). As estratégias de contorno ("burla") e a resistência (passiva ou ativa) emergem como manifestações dessa integração desigual, em que as demandas padronizadas do capital global colidem com constrangimentos econômicos, déficits infraestruturais e distintos referenciais culturais locais. O "novo mundo" dos valores ESG não apaga ou se sobrepõe facilmente às práticas e racionalidades preexistentes, resultando em processos de hibridização, adaptação parcial e tensões não resolvidas.

Portanto, a análise do caso de São João Nepomuceno sugere que a efetiva incorporação do desenvolvimento sustentável, para além do discurso ou da conformidade superficial, demanda mais do que iniciativas do mercado ou programas de mentoria. Requer uma abordagem sistêmica que considere as especificidades do contexto local, investindo em infraestrutura, promovendo diálogo para construção de entendimentos compartilhados, alinhando incentivos econômicos e fomentando a colaboração entre os diversos atores – empresas, poder público municipal, associações e a própria comunidade – para superar as lacunas que hoje impedem a plena realização de uma cadeia produtiva verdadeiramente sustentável. Essa deve ser uma importante pauta norteadora do APL de São João Nepomuceno.

4.2

Desafio da “ausência” de mão de obra

Mesmo com a crise causada pela pandemia da Covid-19 e os grandes desafios do mercado globalizado, o setor têxtil manteve sua relevância na geração de empregos nos anos subsequentes à crise sanitária. Conforme dados do Brasil Têxtil 2021, a cadeia têxtil brasileira gerou aproximadamente 1,4 milhão de empregos em 2020, representando 19,8% dos postos de trabalho na indústria de transformação. A concentração desses empregos se verifica, predominantemente, no ramo de confecções, especialmente no segmento de vestuário e se localiza, majoritariamente, na Região Sudeste, seguida da Região Sul.

A análise da variação no número de empregos no Brasil, segundo o Brasil Têxtil 2021, revela uma estabilidade relativa no período de 2016 a 2019, seguida por uma redução de cerca de 10% em 2020, que pode ser atribuída aos efeitos da pandemia do coronavírus. Já no estado de Minas Gerais, no ano de 2023, o setor têxtil contabilizava 8274³¹ empresas responsáveis por aproximadamente 127.000 empregos formais. Nesse cenário, micro e pequenas empresas desempenham um papel crucial, representando 94,9% do total de empresas do setor têxtil e sendo responsáveis por 48,6% dos postos de trabalho. Somente no ramo de confecções de vestuário, o estado tinha 4657 empresas, mais da metade do total de empresas do setor têxtil.

Em relação ao emprego formal, os dados da RAIS apontam 59.099 postos de trabalho para o segmento de “confecção de artigos do vestuário e acessórios”³². O gráfico 2 a seguir apresenta a evolução dos empregos formais em Minas Gerais no setor de confecção e artigos de vestuário, a partir desses dados. No ano 2000, o estado tinha 49.706 postos de trabalho formalizados. Em 2010, o volume empregos teve um aumento de 64,05%, chegando a 81.545 postos de trabalho. Tal aumento pode estar atrelado à mudança política cambial aplicada a partir de 1999, quando o Governo Federal adota a desvalorização da moeda nacional. Esse movimento cambial tem impacto direto na redução das importações e consequente aumento da demanda da indústria nacional (Pedrosa, 2005). Em 2020, em virtude da pandemia

³¹ Dados extraídos do Panorama Setorial da FIEMG que tem o objetivo de apresentar o perfil dos diversos setores industriais no estado de Minas Gerais e sua performance mais recente. Os dados relativos às empresas e aos postos de trabalho, segundo o documento, são retirados da RAIS.

³² CNAE 18 para o ano 2000 e CNAE 14 a partir de 2010.

da Covid-19, os postos de trabalho caem em torno de 36%, chegando a 51.937 empregos formais no setor de confecções de vestuário e acessórios. A recuperação desses empregos não foi rápida e, ao final de 2023, o estado havia recuperado somente 18,90% do total de empregos no setor.

Gráfico 2 – Empregos formais no setor de confecção em MG



Fonte: Dados da RAIS (2025).

A curva dos postos de trabalho relativos à confecção de vestuário e acessórios na Zona da Mata de Minas Gerais, região onde está localizada São João Nepomuceno, é bem parecida com a do estado. Ela se configura com uma forte elevação no período de 2000 a 2010, saltando de 13.152 para 25.011 empregos no setor, atingindo 90,17% de crescimento. Em 2020 decresce consideravelmente, atingindo 14.768 empregos no setor, uma redução de 40,95%. A reação das confecções nessa região é lenta, considerando o índice de empregos, que aumenta, em 2023, para 17.075, atingindo um aumento de 15,62% no período, sem se recuperar totalmente dos efeitos da pandemia da Covid-19. Dados expressos no gráfico abaixo.

Gráfico 3 – Empregos formais no setor de confecção na Zona da Mata



Fonte: Dados da RAIS (2025).

Em São João Nepomuceno, os dados apresentam uma situação distinta e um pouco mais saudável em relação ao restante da região e do estado. O aumento percentual nos empregos de 2000 a 2010 chegou próximo ao ritmo de crescimento do estado, atingindo 62,45%. Se no ano 2000 a cidade tinha 1.276 empregos em confecções de vestuário, em 2010 esse valor sobe para 2.073. Vale lembrar que a cidade já vinha vivenciando acentuado crescimento no setor desde a década de 1980³³. O que chama a atenção no gráfico relativo aos empregos de confecções de vestuário em São João Nepomuceno é que mesmo com o grande desafio imposto pela crise sanitária da Covid-19, o número de postos de trabalho em 2020 reduziu apenas 7,28% se comparado a 2010, passando para 1.922 empregos. A reação dos empresários das confecções frente a crise também surpreende. Enquanto todo estado de Minas Gerais consegue reagir com aumento aproximado de 18% de crescimento, e a Zona da Mata, em torno de 15% de crescimento relativo ao número de empregos em confecções de vestuário no ano de 2023, os dados da RAIS apontam um crescimento em São João Nepomuceno de 25,86%, chegando neste

³³ Embora os dados relativos ao trabalho estejam disponíveis desde 1985, na consulta feita à RAIS, elegendo algumas décadas distintas, observou-se que nos dados de 1985 e 1990 o IBGE fazia uma classificação desagregada a partir de subsetores. No caso das confecções a análise disponível era o “subsetor 11 – Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecido”. Somente nas consultas de 2000 é que aparece o CNAE – Classificação Nacional de Análises Econômicas – com seus setores, divisões, grupos, classes e subclasses. Segundo o site do Governo Federal, o CNAE “é o instrumento de padronização nacional por meio dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da Administração Tributária do país” e traz mais especificidade aos setores da indústria.

mesmo ano ao número de 2419 empregos formais. Abaixo, o gráfico com a curva de progressão distinta em relação à de Minas Gerais e da Zona da Mata.

Gráfico 4 – Empregos formais no setor de confecção em SJN



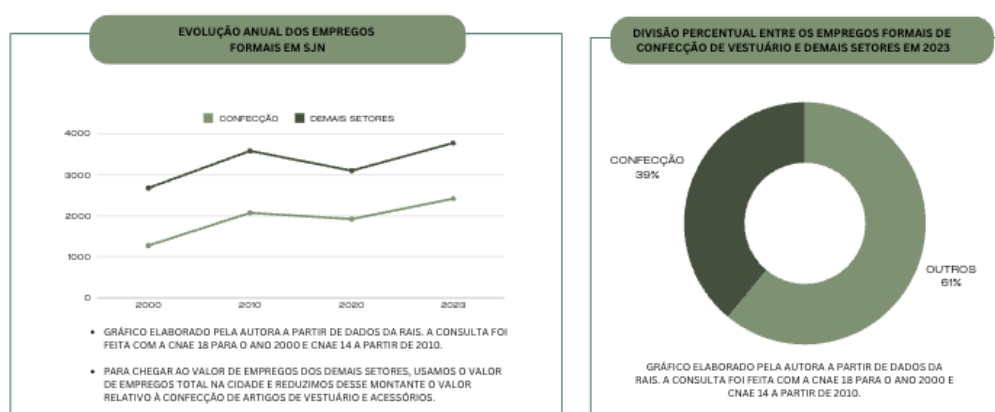
Fonte: Dados da RAIS (2025).

Célia Maria Pedrosa destaca a importância de formulações de políticas públicas de apoio às pequenas e médias empresas na medida em que esses negócios se destacam pela geração de trabalho e renda, reduzindo a instabilidade social no seu entorno. Para ela, as pequenas e médias empresas “possuem a vantagem de ser mais flexíveis e adaptáveis às oscilações de demanda, tendo em vista a produção em pequena escala” (2005, p. 40). Em consonância com essa perspectiva, diante da crise sanitária da Covid-19, os empresários de São João Nepomuceno mobilizaram-se em torno de estratégias de manutenção e expansão de mercado, visando a retomada da produção nas confecções locais. A articulação entre a Prefeitura Municipal, então liderada por um empresário do setor, a agência de desenvolvimento local, o Sindinvest e outros atores regionais estratégicos culminou em um movimento efetivo para assegurar a continuidade da produção. Com a gradual flexibilização das medidas de segurança, as confecções retomaram suas atividades, reafirmando o papel central do setor na economia local. A importância do setor reflete-se na sua capacidade de impactar diretamente a dinâmica socioeconômica da cidade.

Entretanto, como aponta José Ricardo Ramalho, a reestruturação empresarial e a flexibilização das relações de trabalho podem gerar "insegurança e maior

precariedade de contratos, com impacto sobre as ações sindicais e a vida econômica das localidades" (2013, p. 59). Além disso, o autor destaca a relevância das questões espaciais e sociais na análise das novas configurações do trabalho. Em São João Nepomuceno, a análise empírica revela uma forte correlação entre o volume de empregos na confecção de vestuário e a dinâmica geral do mercado de trabalho. Dados quantitativos evidenciam que, na cidade, 39% dos trabalhadores formais estão vinculados ao setor de confecção de vestuário e acessórios, demonstrando a sua relevância econômica e suas implicações para o tecido social local. No entanto, é crucial reconhecer a complementaridade entre o setor têxtil e outros setores da economia local, como o comércio varejista e a alimentação, que, embora distintos, demonstram uma interdependência significativa. O desempenho das confecções, portanto, exerce influência indireta sobre a dinâmica desses setores, evidenciando a complexidade e a interconexão da economia local. Essa forte relação entre o número de empregos no setor de confecção e o volume geral de empregos na cidade é expressa nos gráficos abaixo.

Gráfico 5 – Evolução anual dos empregos formais em SJN e divisão percentual entre os empregos formais de confecção de vestuário e demais setores em 2023

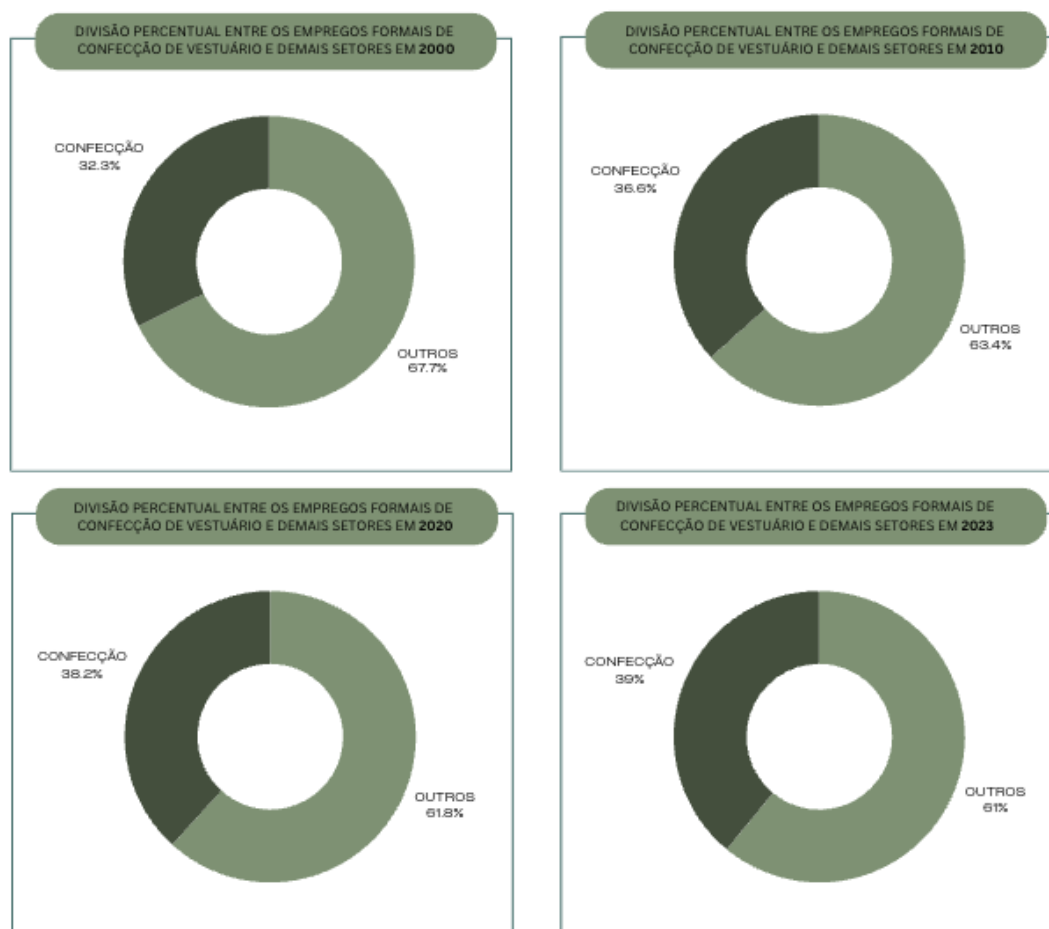


Fonte: Dados da RAIS (2025).

Uma análise detalhada dos dados revela um crescimento progressivo dos postos de trabalho no setor de confecção de vestuário, superando o crescimento dos demais setores econômicos da cidade nos períodos analisados. Os gráficos a seguir ilustram essa tendência e ajudam a compreender, de certa forma, o grande desafio

apontado pelo empresariado local que é a ausência de mão de obra para a crescente indústria local.

Gráfico 6 – Evolução dos empregos formais na confecção de vestuário em relação aos empregos dos demais setores



• GRÁFICO ELABORADO PELA AUTORA A PARTIR DE RECORTE ESPECÍFICO DOS DADOS DA RAIS. PARA OS EMPREGOS VINCULADOS À CONFEÇÃO DE VESTUÁRIO A CONSULTA FOI FEITA COM A CNAE 18 PARA O ANO 2000 E CNAE 14 A PARTIR DE 2010.

Fonte: Dados da RAIS (2025).

Outro ponto a ser abordado sobre a ausência de mão de obra vincula-se a um assunto mais sensível e diz respeito à informalidade. Como se sabe, a indústria de confecções de vestuário é reconhecida pela precariedade das condições e das relações de trabalho. Magda de Almeida Neves e Célia Maria Pedrosa (2007), sugerem a análise da informalidade, a partir do processo de reestruturação produtiva, como um fenômeno em expansão que se manifesta junto à estrutura produtiva formal através dos processos de flexibilização. Para elas, trata-se de “consequências da adoção de modelos de empresas enxutas e se expressam através

de terceirizados, trabalhadores temporários, autônomos e também pelo trabalho em domicílio” (2007, p. 17). As autoras advertem que um dos motivos da expansão do trabalho domiciliar é a ausência do vínculo empregatício e que dentre suas características está a utilização predominante de mão de obra feminina (2017).

Em São João Nepomuceno, observa-se a predominância de oficinas de costura, acabamento e limpeza de vestuário, majoritariamente operadas em domicílio³⁴, e caracterizadas pela ausência de vínculo empregatício formal com confecções ou varejistas. A remuneração, tipicamente calculada por unidade produzida, é frequentemente sujeita a descontos por peças consideradas defeituosas e a atrasos nos pagamentos, evidenciando a precariedade dessas relações de trabalho. Embora este modelo de trabalho seja historicamente enraizado na cidade, há indícios de uma possível retração nas últimas décadas, possivelmente influenciada pelas exigências de certificação impostas por grandes marcas varejistas conforme analisado na seção anterior.

A estrutura produtiva do trabalho em domicílio em São João Nepomuceno revela uma diversidade de modelos condicionados pelas diferentes relações de vinculação empresarial. Observa-se a presença de uma rede varejista sulista, que mantém um escritório de distribuição local, coordenado por um residente que gerencia o fluxo de peças entre oficinas terceirizadas, sejam elas formalizadas ou informais, além de realizar o controle de qualidade dos produtos. Adicionalmente, identificam-se distribuidores autônomos que operam em escala menor, entregando materiais em oficinas precárias. Por fim, há confecções locais que, sob contrato com grandes redes varejistas, subcontratam etapas produtivas a trabalhadores domiciliares, visando complementar sua capacidade produtiva. A diversidade desses modelos contribui para a complexidade do mercado de trabalho local e, paradoxalmente, para a dificuldade de contratação de costureiras. A flexibilidade do trabalho informal, com sua liberdade de horários e a possibilidade de trabalhar em casa, é frequentemente preferida à segurança proporcionada pela legislação trabalhista, influenciando um contingente significativo.

³⁴ Amélia Rosa Sá B. Teixeira, Ana Clara T. Ribeiro, Filippina Chinelli e Roseli Elias (1983), discorrem sobre características estruturais do trabalho fabril em domicílio e sobre as especificidades da condição da mulher em situação do referido trabalho no artigo "Trabalho e trabalhadora fabril a domicílio".

A análise do contingente de trabalho informal no setor de confecção de vestuário em São João Nepomuceno demandaria uma pesquisa abrangente e um mapeamento detalhado. O esforço aqui será uma tentativa de chegar mais próximo da realidade no que tange à representatividade da confecção de vestuário na estrutura social e econômica da cidade. O recorte analítico recai sobre uma confecção de médio porte, fornecedora de duas grandes varejistas de moda no Rio de Janeiro, com uma produção mensal de aproximadamente 20.000 peças. Esta confecção, que emprega 150 funcionários formais, incluindo membros da família do proprietário, abrange todas as etapas do processo produtivo, desde a modelagem até a expedição. Em conversa, o proprietário revelou que, além da estrutura interna, a empresa mantém uma rede de 16 oficinas de costura, com 32 costureiras e 2 costureiros, e 5 oficinas de acabamento, com 17 trabalhadores de gênero não especificado, totalizando 51 trabalhadores informais.

Considerando esta confecção como uma amostra representativa, é possível inferir que o trabalho informal no setor têxtil da cidade suplementa em aproximadamente 30% os dados oficiais de emprego. Não há dúvida que em outros modelos apontados no parágrafo anterior esse percentual aumenta consideravelmente e que a grande maioria das pessoas que se vinculam à informalidade são mulheres.

A questão do trabalho das mulheres nas confecções de vestuário é extremamente importante se considerarmos que, em São João Nepomuceno, no ano de 2023, elas eram 1436 mulheres que ocupavam 59,4% dos postos de trabalho formal na confecção de vestuário na cidade. Nessa mesma data, os homens ocupavam os outros 983 postos de trabalho, representando 40,6% do total de empregos no setor.

Gráfico 7 - Divisão por sexo nos empregos da confecção têxtil em 2023



Fonte: Dados da RAIS (2025)

Em 1979, Jessita Martins publicou *A mulher Operária* – um estudo sobre tecelãs, no qual ela procurou entender a relação desse público específico com as formas de participação no mundo capitalista. A autora monta um quadro analítico que parte da representação de mundo do operário masculino para então sugerir a especificidade da mulher operária. Dentre as especificidades informadas, a autora afirma que todo trabalho domiciliar, considerados "próprios da mulher", é executado pela mulher operária individualmente ou com a ajuda de parentes.

A realidade laboral em São João Nepomuceno apresenta similaridades marcantes com as condições vivenciadas pelas operárias na década de 1970, conforme observado por Martins (1979). Os horários das confecções locais são intrinsecamente ligados às demandas domésticas das trabalhadoras, configurando uma jornada dupla. As confecções iniciam suas atividades por volta das 6h e interrompem a produção às 11h, permitindo que as trabalhadoras realizem as tarefas domésticas do almoço e acompanhem seus filhos à escola. O expediente é retomado às 12h30, com encerramento às 16h28, horário que possibilita às trabalhadoras buscar os filhos na escola e realizar compras no comércio local, que opera normalmente, até às 18h. A dinâmica da cidade, caracterizada por deslocamentos curtos (15-20 minutos), facilita essa conciliação entre trabalho e vida pessoal. A prática de realizar refeições em domicílio é comum, em detrimento das refeições

nas confecções, evidenciando a influência da proximidade residencial na decisão sobre o local de trabalho.

A escolha pelo trabalho informal entre as mulheres de São João Nepomuceno é influenciada por uma complexidade de fatores, que vão desde as demandas da vida doméstica até o desejo de autonomia profissional. A organização de oficinas de costura compostas por parentes ou vizinhas, uma prática comum na cidade, exemplifica essa tendência. Muitas dessas trabalhadoras são aposentadas, mães de crianças pequenas beneficiárias de programas de transferência de renda, ou atuam informalmente em horários complementares. As oficinas, tipicamente instaladas em dependências residenciais com duas ou três máquinas, oferecem a possibilidade de ganhos superiores aos salários formais em períodos de alta demanda, embora sem as salvaguardas da legislação trabalhista.

Este modelo de negócio mobiliza um contingente expressivo da população feminina local, proporcionando-lhes uma fonte de renda significativa. No entanto, a ausência de formalização suscita preocupações quanto às condições de trabalho e à segurança das trabalhadoras. Nesse sentido, fica evidente a necessidade de realização de estudos mais aprofundados sobre as dinâmicas do trabalho informal na cidade, com o objetivo de subsidiar a formulação de políticas públicas que promovam a formalização e a proteção social dessas trabalhadoras sem impacto nos seus ganhos materiais.

A escassez de mão de obra qualificada é apontada pelos empresários de São João Nepomuceno como um dos principais obstáculos para o crescimento da indústria têxtil local. Essa questão é central no debate sobre o potencial de expansão do setor na cidade. Tanto empresários veteranos quanto os mais jovens compartilham preocupações similares. Por um lado, relatam a percepção de um desinteresse crescente dos jovens pela indústria da confecção. Por outro, expressam preocupação com programas de transferência de renda, como o Bolsa Família³⁵, por exemplo, argumentando que estes podem desincentivar a busca por emprego formal na confecção, uma vez que a renda familiar proveniente dessas políticas públicas, em alguns casos, se equipara ou supera os ganhos do trabalho na indústria.

³⁵ O site do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome sugere o Bolsa Família como o maior programa de transferência de renda do Brasil a partir de um modelo que considera o tamanho e as características das famílias.

A transformação do panorama educacional e as novas aspirações profissionais da juventude de São João Nepomuceno impactaram significativamente o mercado de trabalho local. A expansão do acesso ao Ensino Superior, inegavelmente, ampliou as possibilidades de carreira para os jovens da cidade. Em contraste com a década de 1970, quando a inserção de mulheres na indústria têxtil frequentemente se dava pela aptidão manual, a ascensão da educação formal impôs novas exigências. Naquela época, jovens eram admitidas nas fábricas ainda na puberdade, onde aprendiam e desenvolviam habilidades no ofício de costureiras. Esse modelo formativo gerou um contingente de profissionais experientes, incluindo modelistas e encarregadas, e algumas delas ascenderam em suas carreiras. Entretanto, as políticas de permanência na escola, vigentes na atualidade, limitam a prática de admissão precoce, alterando o perfil da mão de obra disponível.

O relato da modelista, uma profissional experiente com uma trajetória de trabalho em quatro confecções distintas, ilustra a mudança de perspectiva. Apesar de sua própria trajetória de sucesso na indústria têxtil, ela priorizou a educação formal para seus filhos. O filho mais velho, apesar da insistência materna, optou pelo mercado de trabalho direto e atualmente atua na área de marketing em uma das maiores confecções da cidade. Já a filha, após concluir o Ensino Fundamental em escolas públicas e o Ensino Médio na escola Sesi/Senai, ingressou na Universidade Federal de Viçosa para cursar biologia, sem demonstrar interesse em seguir carreira na indústria têxtil. A modelista expressou a percepção de que nenhum de seus filhos vislumbra a confecção como uma opção profissional viável, o que reflete uma mudança geracional nas aspirações de carreira.

Observa-se um desinteresse crescente pela indústria de confecção entre os jovens egressos do Ensino Médio da cidade, mesmo aqueles formados na escola Sesi/Senai. Alunos recém-formados relatam a falta de integração entre os cursos técnicos e a formação geral do Ensino Médio, além de uma discrepância entre o trabalho nas confecções e suas expectativas profissionais. O caso de uma filha de empresário do setor ilustra essa tendência: apesar do conhecimento do negócio familiar, ela optou por um curso preparatório para a carreira jurídica, afastando-se do ramo da confecção. Ao justificar sua escolha, a jovem mencionou os desafios enfrentados por seu pai ao longo de mais de 20 anos na indústria, o que contribui para moldar uma visão menos atrativa do setor como opção de futuro.

Outro argumento recorrente entre os empresários de São João Nepomuceno para justificar a escassez de mão de obra é a influência das políticas de transferência de renda. O Programa Bolsa Família é frequentemente apontado como um fator de desestímulo ao trabalho nas confecções. Os empresários, demonstrando desconhecimento sobre a aplicação do programa, alegam que o valor recebido pelas beneficiárias é comparável aos salários oferecidos nas fábricas, o que, segundo eles, incentivaria a "ociosidade". É relevante destacar que os empresários apresentam um perfil ideológico conservador, identificando-se, na grande maioria, como de direita.

Contudo, dados coletados junto ao Centro de Referência de Assistência Social (CRAS)³⁶ local revelam um panorama distinto. Em São João Nepomuceno, 1.748 famílias são beneficiárias do Bolsa Família, com um valor médio mensal de R\$ 643,78 por família. Em contrapartida, o salário base dos funcionários das confecções é de R\$ 1.606,00, acrescido de um prêmio de assiduidade de aproximadamente R\$ 180,00 e um prêmio de produtividade que varia entre R\$ 250,00 e R\$ 450,00. Após o desconto do INSS, no valor de R\$ 86,00, o rendimento total de uma costureira em início de carreira atinge cerca de R\$ 1.950,00³⁷. Portanto, os dados contradizem a alegação dos empresários, demonstrando que os rendimentos na indústria de confecção superam significativamente os benefícios do Bolsa Família. Importante mencionar o estudo feito pelo IPEA para o Broadcast, uma plataforma de dados que acompanha o mercado financeiro, que apontou que o Programa Bolsa Família não reduz a quantidade de pessoas que se dedicam ao trabalho no Brasil. Segundo Marcos Hecksher, pesquisador do IPEA, o que o programa faz é possibilitar que os mais pobres possam exigir valores mais altos pelo seu trabalho (O Estado de S. Paulo, 2024). O estudo de Hecksher ajuda a iluminar mais uma dimensão da suposta ausência de mão de obra nas confecções de vestuário de São João Nepomuceno.

A análise da empregabilidade do setor de confecção de vestuário em São João Nepomuceno revela um panorama complexo e, por vezes, paradoxal. Por um lado, os dados demonstram a resiliência e centralidade econômica desta indústria para o município, evidenciada pela sua capacidade de recuperação pós-pandemia –

³⁶ O contato com o CRAS foi feito a partir da coordenadora local que nos enviou os dados. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/ri/relatorios/cidadania/?codigo=316290&aM=0>. Acesso em: 13 mar. 2025.

³⁷ Valores aproximados.

superior às médias regional e estadual – e pela sua expressiva participação no total de empregos formais locais. Essa vitalidade parece ancorada na flexibilidade das pequenas e médias empresas e na articulação eficaz dos atores locais em momentos de crise.

Contudo, a força do emprego formal coexiste e, de certa forma, depende de um extenso e diversificado setor informal, caracterizado pelo trabalho em domicílio, majoritariamente feminino, e por relações de trabalho precárias. A preferência de uma parcela significativa de trabalhadores, especialmente mulheres, pela flexibilidade do trabalho informal, em detrimento da segurança do emprego formal, aponta para um grande impasse da dinâmica local. Essa preferência é influenciada pela persistente dupla jornada feminina, onde os horários e a proximidade do trabalho formal ou a autonomia do informal são cruciais para conciliar as demandas produtivas e reprodutivas.

Nesse contexto, a recorrente queixa empresarial sobre a "escassez de mão de obra" emerge não como um problema unívoco, mas como a resultante de múltiplos fatores interconectados. Se, por um lado, há indícios de um desinteresse crescente dos jovens pelo setor, impulsionado pela ampliação do acesso à Educação Superior e por novas aspirações profissionais que desvalorizam o trabalho na confecção, por outro, a justificativa que atribui responsabilidade direta às políticas de transferência de renda, como o Bolsa Família, mostra-se empiricamente frágil diante da disparidade entre os valores dos benefícios e os salários praticados, e pode ser mais bem compreendida à luz de perspectivas ideológicas ou, como sugere a pesquisa do Marcos Hecksher (2024), como um fator que pode elevar o poder de barganha dos trabalhadores.

Portanto, a "falta" de trabalhadores para a indústria formal em SJN parece menos uma questão de indisponibilidade absoluta de pessoas e mais um reflexo da complexa equação local que envolve: a competição com a flexibilidade do setor informal; as mudanças nas aspirações educacionais e profissionais das novas gerações; e, possivelmente, a necessidade de tornar as condições e a remuneração do trabalho formal mais atrativas frente às alternativas existentes e às expectativas dos trabalhadores. A compreensão dessa intrincada teia de fatores – estruturais, sociais, culturais e econômicos – é fundamental para qualquer análise futura ou proposição de políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável e inclusivo do APL de São João Nepomuceno.

5

Considerações finais

Ao longo desta dissertação, busquei iluminar os processos e as ações que contribuíram para a configuração da São João Nepomuceno contemporânea: uma cidade percebida como tranquila, com um custo de vida relativamente baixo, onde uma parcela significativa de seus moradores encontra trabalho e experimenta certas formas de autonomia, seja pelo empreendedorismo, seja por arranjos mais flexíveis de trabalho. O impulso industrial decorrente da emergência e consolidação das confecções reconfigurou profundamente a dinâmica socioeconômica local, estabelecendo novos horizontes e trajetórias para seus habitantes. Os capítulos iniciais se dedicaram a analisar as origens e os momentos cruciais dessa transformação, procurando estabelecer as conexões que ligam esta cidade do interior mineiro ao restante do país e ao cenário global, reconhecendo-a hoje como mais um nodo em extensas e complexas redes produtivas e comerciais transnacionais.

Essa inserção qualificada no mercado nacional não foi fruto de sorte. Ela se deve, em grande medida, à emergência de um empresariado local caracterizado pela inquietude e pela disposição em buscar inovações pragmáticas, que permitiram à cidade alinhar-se tecnologicamente e gerencialmente aos grandes centros confeccionistas do Brasil. Embora trajetórias individuais e estratégias solitárias tenham certamente existido, uma marca distintiva do grupo analisado reside na sua capacidade de articulação coletiva. Essa articulação manifestou-se na mobilização de parcerias e na cooperação estratégica, muitas vezes entre potenciais concorrentes diretos, e extrapolou os limites do setor produtivo, engajando outras instituições da sociedade civil e do poder público local. É verdade que, em diferentes momentos, figuras específicas emergiram, por suas características ou pela conjuntura, como mediadoras essenciais nesses processos, facilitando o diálogo e a ação conjunta entre os empresários e outras instâncias – exemplos incluem a empresária pioneira que desbravou o caminho, o casal que gerenciou a complexa relação com um grande cliente como a Mesbla, e a atuação institucional do Sindinvest como catalisador de interesses coletivos.

Essa capacidade de colaboração e aprendizado mútuo parece ter fomentado em São João Nepomuceno algo próximo à "atmosfera industrial" preconizada por Alfred Marshall (1982). Essa atmosfera, tecida por conhecimentos tácitos, confiança e interdependência, demonstrou eficiência e resiliência em diversos momentos da trajetória do polo, permitindo que novos preceitos e demandas de mercado – como tecnologias, padrões de qualidade e exigências de conformidade – fossem absorvidos e integrados, ainda que de forma adaptada, às práticas locais, a um "fazer interiorano" no ato de confeccionar e comercializar roupas. Contudo, hoje, novos e complexos desafios se impõem a esses atores. Valores ligados à responsabilidade social e ambiental tornaram-se urgentes no cenário global, impulsionados tanto por catástrofes ambientais quanto pela crescente visibilidade das desigualdades e da histórica desvalorização de grupos marginalizados. Em São João Nepomuceno, entretanto, a adesão a esses valores parece ocorrer de forma muito passiva, materializando-se principalmente quando atrelada a imposições comerciais ou exigências de clientes. Essa dificuldade de internalização pode ser relacionada à forma como esses novos valores chegam aos sanjoanenses – envolvidos em complexidades, pressões e discursos que estão mais próximos de uma "revolução" imposta aos costumes do que de uma "fertilização" do *habitus* local, que deixaria os atores mais permeáveis, talvez, ao cenário global.

Paralelamente, a dinâmica do trabalho na cidade apresenta suas próprias tensões. Se, por um lado, o trabalho é percebido como abundante para aqueles dispostos a enfrentar a rotina da confecção – um setor onde a mão de obra feminina é historicamente majoritária –, por outro, o ambiente de flexibilização produtiva torna as práticas informais não apenas tentadoras, mas uma realidade estrutural que demanda estudos aprofundados, especialmente considerando as especificidades de uma cidade pequena onde as relações sociais se entrelaçam com as econômicas. A "certa autonomia" desfrutada por muitos pode, em parte, derivar dessa informalidade, mas a que custo em termos de segurança e direitos? Nesse contexto, a capacidade da cidade e de seus atores de se entenderem reflexivamente – de analisarem criticamente as causas e efeitos de seu próprio modelo de desenvolvimento, incluindo as relações entre crescimento econômico, condições de trabalho, informalidade e os novos desafios socioambientais – talvez se imponha como o maior dos desafios atuais. As peças desse quebra-cabeça – causa e efeito, o velho e o novo, o formal e o informal, o sucesso econômico e os dilemas

socioambientais – estão postas, aguardando serem analisadas, desveladas e, crucialmente, discutidas coletivamente.

Compreender a complexidade do modelo sanjoanense exige reconhecer como o trabalho têxtil transcende a esfera econômica para impregnar a vida social cotidiana. A pulsação da cidade acompanha o ritmo das confecções, desde os horários que regulam o dia a dia até a intensificação das festas locais em feriados do setor. Materialmente, a presença da indústria se faz sentir no uso criativo de seus insumos e resíduos por escolas e associações. Socialmente, os laços forjados no trabalho se estendem para além dos muros das fábricas, originando times de futebol, grupos de excursão e outras formas de associação. Assim, a sociabilidade cultivada dentro das fábricas – esse espaço dinâmico onde produção e relações humanas se encontram – não permanece confinada, mas se espraia, permeando os modos de vida e constituindo um elemento central da identidade local cuja compreensão é essencial para enfrentar os desafios atuais.

É neste ponto que a reflexão de Maria Alice Rezende de Carvalho (2020) sobre o papel da universidade ganha particular relevância. A autora vislumbra a universidade e o ensino da sociologia não apenas como instituição e prática formativa de profissionais especializados, mas como uma "rede de recursos" capaz de promover a "aproximação de diferentes atores e de suas representações acerca do mundo", expandindo o espaço público e fomentando o diálogo entre diversas esferas e percepções sociais. Contrastando com essa visão potente, persiste em São João Nepomuceno uma compreensão mais restrita e tradicional da universidade e do conhecimento, como um caminho para carreiras liberais e o sucesso individual. Essa visão pode estar contribuindo para dificultar a emergência do que Raymond Williams considera uma *inteligência prática* da cidade sobre si mesma, ou seja, uma capacidade de agir reflexivamente sobre os passos que foram dados ali e que, “bem entendidos” podem continuar a oferecer respostas renovadas aos desafios econômicos e humanos que hoje assombram o local e o global.

Referências bibliográficas

AMORIM, D. **Bolsa Família não reduz população ocupada mas eleva preço mínimo do trabalho dos mais pobres.** Jornal o Estado de S. Paulo. São Paulo, 2024. Disponível em: https://www.estadao.com.br/economia/ipea-bolsa-familia-nao-reduz-populacao-ocupada-mas-eleva-preco-minimo-do-trabalho-dos-mais-pobres/?srsltid=AfmBOormdu5rcvbk2_n0EksyD7Ei0NEP1cyGBSrAuYICq1oGOYItmrl. Acesso em: 26 dez. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Perfil do Setor.** Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 17 mar. 2024.

ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL/RIO GRANDE DO SUL. **Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Departamento de Planejamento Governamental.** 6.ed. Porto Alegre: SPGG. Departamento de Planejamento Governamental, 2021. Disponível em: https://issuu.com/spggrs/docs/atlas_socioeconomico_do_rio_grande_do_sul. Acesso em: 31 maio 2024.

BASTOS, S. Q. A. Juiz de Fora: análise do desenvolvimento industrial e dos desafios colocados pela implantação da Mercedes-Benz. **X Seminário sobre a Economia Mineira**, Diamantina, MG, 18 a 22 de junho de 2002. Disponível em: <https://diamantina.cedeplar.ufmg.br/portal/download/diamantina-2002/D38.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

BNDES. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.** BNDES Finame 2025. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/finame!/ut/p/z1/04_iUIDg4tKPAFJABpSA0fpReYllmemJJZn5eYk5-hH6kVFm8T6W3q4eJv4GPu5mfk4Gji6Wlh7ezkaGBi5m-176UfgVFGQHKgIAWRAQKw!!/. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira.** São Paulo: IEMI, 2021.

BRASIL. **Câmara dos Deputados.** Relatório anual de avaliação. Plano Plurianual. 2007. Disponível em: https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/ppa/ppa_2004_2007_avaliacao2007/vol1t2/17_desenvolvimento_industria.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego.** Relação Anual de Informações Sociais - RAIS. Brasília: MTE, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas->

trabalho/rais/rais-2023/sumario-executivo_rais-2023.pdf. Acesso em: 12 mar. 2025.

BRASIL. **Portal do Empreendedor**. Classificação Nacional das Atividades Econômicas. O que é o CNAE. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/perguntas-frequentes/cadastur/o-que-e-cnae#:~:text=A%20sigla%20CNAE%20significa%20Classifica%C3%A7%C3%A3o,da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Tribut%C3%A1ria%20do%20pa%C3%ADs>. Acesso em: 18 mar. 2025.

BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome**. Relatório de Programas e Ações. 2025. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/ri/relatorios/cidadania/?codigo=316290&aM=0#beneficiosbpc>. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Interior. **Revista Bimestral do Ministério do Interior**, n. 54, Jan/Fev 1984.

BRAZIL. **Trade and Industry**. Ministério das Relações Exteriores e Banco do Brasil. Nº 51, 1982.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento e crise no Brasil**: história, economia e política de Getúlio Vargas à Lula. 5.ed. São Paulo: Editora 34, 2003.

CANO, W. **Raízes da Concentração Industrial em São Paulo**. 5.ed. Campinas: Unicamp, 2007.

CANO, W. Industrialização, crise, ajuste e reestruturação. *In*: OLIVEIRA, C. A. B. et al. (Orgs.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994, p. 589-604.

CANO, W. A desindustrialização no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 21, número especial, p. 831-851, dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8642273/9748>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CARVALHO, J. M. **Os Bestializados**: o Rio de Janeiro e a República que não foi. 4.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

CARVALHO, M. A. R. **Cidade & Fábrica**: a construção do mundo do trabalho na sociedade brasileira. Dissertação (Mestrado em História Social). Unicamp, Campinas. 1983.

CARVALHO, M. A. R. Crepúsculo da Ouvidor. *In*: GORELIK, A.; PEIXOTO, F.A. (Orgs.) **Cidades Sul-americanas como Arenas Culturais**. São Paulo: Ed. SESC, 2019. p. 25-36.

CARVALHO, M. A. R. Sociologia, universidade e política / Sociology, university and politics. **Revista Brasileira de Sociologia** - RBS, v. 8, n. 20, p. 308-324, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20336/rbs.620>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CASA Sloper. In: WIKIPÉDIA. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Casa_Sloper Acesso em: 15 dez. 2024.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2020.

CASTRO, M; VIEIRA, M. **Apesar da crise econômica, em Minas há oásis de prosperidade**. Estado de Minas, 22 de fevereiro de 2016. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/02/22/internas_economia,736369/oasis-existem-mas-risco-e-neglicenciar-o-futuro.shtml Acesso em: 6 dez. 2024.

CAVALCANTI, André Marques; SANTOS, Gilson Ferreira dos. A indústria têxtil no Brasil: uma análise da importância da competitividade frente ao contexto mundial. **Exacta**, v. 20, n. 3, p. 706-726, 2022. DOI: 10.5585/exactaep.2021.17784. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/17784> . Acesso em: 19 jun. 2024.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos** - o caso da terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

COSTA, S. M. F. Companhia Sarmiento: memória e cultura política dos operários (1956-1969). In: XXVIII SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 2015, Florianópolis, SC. **Lugares de historiadores: velhos e novos desafios**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

COSTA, S. M. F. **A crise da “Companhia Fiação e Tecidos Sarmiento”. Memórias e narrativas operárias** (São João Nepomuceno 1960-1971). 2016. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói.

DULCI, O. S. **Política e Recuperação Econômica em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

EMERENCIANO VIANA, F. L.; VASCONCELOS ROCHA, R. E.; RIBEIRO DE MELO NUNES, F. A indústria têxtil na região nordeste: gargalos, potencialidades e desafios. **Produção Online**, v. 8, n. 3, 2008. DOI: 10.14488/1676-1901.v8i3.132. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/132>. Acesso em: 16 maio 2024.

FAORO, R. **A república inacabada**. São Paulo: Globo, 2013.

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. **Balanco anual da Economia**, 2024. Disponível em: <https://www.fiemg.com.br/area-de-interesse/estudos-economicos/balanco-anual-da-economia/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

FURTADO, C. **Capitalismo Global**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 2007.

GARCIA, J. R.; ANDRADE, D. C. Panorama geral da industrialização de Minas Gerais (1970-2000). **Leituras de Economia Política**, Campinas, v. 12, p. 155-182, jan. 2006/ dez. 2007. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/LEP/L12/LEP127GarciaAndrade.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

GIROLETTI, D. **Industrialização de Juiz de Fora - 1850/1930**. Juiz de Fora: EDUFJF, 1988.

GOMES, A. de C.; FERREIRA, M. de M. Industrialização e classe trabalhadora no Rio de Janeiro: novas Perspectivas de análise. **BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, n. 24, p. 11-40, 1987. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/84>. Acesso: 19 jun. 2024.

GOMES, G.; MACHADO, D.; VIDAL, J. Indústria têxtil de Santa Catarina e sua capacidade inovadora: estudo sob a perspectiva da eficiência, eficácia, custos e melhoria de processos. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2014. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/100145>. Acesso em: 19 jun. 2024.

GOMES, L. S. F. **Consórcios de exportação de pequenas e médias empresas no Brasil: o caso da Unipolpa da Bahia**. Monografia (Ciências Econômicas) Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2001.

GORINI, A. P. F. Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p.17-50, set. 2000.

GIUSSANI, D. Mesbla: o que aconteceu com uma das maiores lojas do Brasil dos anos 1980. **Exame**, 2 de novembro de 2024. Disponível em: <https://exame.com/negocios/mesbla-o-que-aconteceu-com-uma-das-maiores-lojas-do-brasil-dos-anos-1980/>. Acesso em: 6 dez. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Industrial Anual - Empresa 2021. **IBGE, publicação indústria**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 1-8, 2021.

IBGE. **Censo demográfico de 1970**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: https://seculoxx.ibge.gov.br/images/seculoxx/arquivos_download/populacao/1971/populacao_m_1971aeb_017_a_043.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

IBGE. **Anuário estatístico do Brasil de 1985**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: https://seculoxx.ibge.gov.br/images/seculoxx/arquivos_download/populacao/1985/populacao1985aeb_009_a_028.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

IBGE. **Censo demográfico 1991**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv22894.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Portal da Indústria**, 2024. O que o IEL faz. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/iel/institucional/o-que-e-o-iel/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

KIRSCHNER, A. A sociologia brasileira e a empresa. **BIB**, São Paulo, n. 55, p. 99-121, 1º semestre de 2003.

KELLER, P. F. **Globalização e mudanças na cadeia têxtil brasileira**. São Luís: Edufma, 2010.

LEITE, E. S.; MELO, N. M. Uma nova noção de empresário: a naturalização do empreendedor. Dossiê: As empresas e as ciências sociais na crise da modernidade. **Revista de Sociologia e Política**, Paraná, v. 16, n. 31, nov. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/cK9F7FXv9RD7QFhKS3dPFJp/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

LIMA, G. B.; NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.; CARVALHO, D. T. Consórcio de exportação como alternativa de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso na cadeia têxtil. **Revista de gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 1-18, abril/junho 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/article/download>. Acesso em: 7 dez. 2024.

LIMA, J. C. A globalização periférica e a resignificação dos lugares. **Sociedade e Estado**, v. 35, n. 3, p. 673-694, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/Thr6v5Dzn78RtQjJSYPDcgJ/> Acesso em: 19 jun. 2024.

LIMA, J. C. Sobre empreendedorismo e cultura do trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 39, 2024.

MACIEL, F.; MATTOS, P. Como pensar o capitalismo contemporâneo? Considerações preliminares. **Sociedade e Estado**, v. 35, n.3, p. 673-694, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/RzX3mFSXyvqPzjLRpgsjz6n/#>. Acesso em: 19 jun. 2024.

MACHADO, Caio Cezar Pedrollo. O capitalismo global: resenha da obra de Celso Furtado. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 4, n. 1, p. 106–109, 2018. DOI: 10.18616/rdsd.v4i1.3597. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/RDSD/article/view/3597>. Acesso em: 2 jun. 2024.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. Rio de Janeiro: Abril, 1982 [1890].

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter – a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2 (118), p.254-270. abr-jun. 2010.

MCKINSEY, I. **Mckinsey & Company**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/> Acesso em: 15 jan. 2025.

MESBLA. *In*: WIKIPÉDIA. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Mesbla#:~:text=Mesbla%20foi%20uma%20rede%20de,sua%20fal%C3%Aancia%20decretada%20em%201999.&text=Mesbla%20S.A.> Acesso em: 15 dez. 2024.

NAPOLITANO, M. **1964**: história do regime militar brasileiro. São Paulo: Contexto, 2014.

NAVARRO, V. Produção e estado de bem-estar social: o contexto político das reformas. **Lua Nova**: Revista de cultura e política, n. 28-29, abr. 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/Vq6bGNnJvTSPKW8FtcTXzLn/#> . Acesso em: 8 jul. 2024.

NEVES, M.; PEDROSA, C. M. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 11-34, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/JcCwKD3qbVW8P87D3vfdbSF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 mar. 2025.

OFFE, C. **Capitalismo Desorganizado**. 2.ed: São Paulo. Brasiliense, 1995.

PEDROSA, C. M. **Limites e Potencialidades do desenvolvimento local**: a indústria da confecção de Divinópolis. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). PUC-MG, Belo Horizonte, 2005.

PIQUET, R. O emprego industrial metropolitano e a nova divisão espacial do trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, n. 3, p. 97-110, 2000. DOI: 10.22296/2317-1529.2000n3p97. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/48>. Acesso em: 19 jun. 2024.

PIQUET, R. A indústria metropolitana no Brasil muda de lugar e emprega menos. **Cadernos IPPUR**, Rio de Janeiro, ano XV, n. 2, p. 249-263, 2001. Disponível em: https://ippur.com.br/wp-content/uploads/2016/05/CI_Ano_XV_n2_ago-dez_2001_Ano_XVI_n1_jan-jul_2002-ilovepdf-compressed.pdf . Acesso em: 19 jun. 2023.

PITANGUI, C. P.; TRUZZI, O. M. S.; BARBOSA, A. S. Arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das organizações locais para o desenvolvimento. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, e2579, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2579-19>. Acesso em: 20 mar. 2025.

RAMALHO, J. R. Novas Conjunturas Industriais e Participação Local em Estratégias de Desenvolvimento. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, 2005, p. 491-524.

RAMALHO, J. R., SANTANA, M. A. **Sociologia do Trabalho**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

RAMALHO, J. R. Trabalho, indústria e estratégias de desenvolvimento. **Revista Ciências do Trabalho**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.50-64, 2013. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/34/pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.

SOUZA, C. Federalismo, Desenho constitucional e Instituições Federativas no Brasil Pós-1988. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, p. 105-121, jun. 2005.

SZANIECKI, B.; COCCO, G. **O Making da Metrópole**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2021.

SENKO, E. C. Capitalismo desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo, Brasiliense, 1989. 322 p. - resenha. **Revista de História**, Salvador, v. 4, n. 1, p. 179-184, 2012. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/34> . Acesso em: 08 mar. 2025.

SILVA, J. P. A crise da sociedade do trabalho em destaque. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, v. 35, 1995. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ln/a/5jPVGJkgZgZL5sgsYMCPzDLR/?lang=pt>. Acesso em: 2 jun. 2024.

SIMMEL, Georg. As grandes cidades e a vida do espírito. **Mana: estudos de antropologia social**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 577-592, out. 2005.

SOUZA, P. H. G. F. de; *et al.* **Os efeitos do programa Bolsa Família sobre a pobreza e a desigualdade: um balanço dos primeiros quinze anos**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2019. (Texto para Discussão, n. 2499). Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9356/1/td_2499.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025

TEIXEIRA, A. R. S. B.; RIBEIRO, A. C. T.; CHINELLI, F.; ELIAS, R. **O trabalho e as trabalhadoras fabril a domicílio**. Mulher, mulheres. São Paulo: Cortez, 1983.

THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa**. v. 1. 12 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

TORRES, L. P. M.; MELLO, J. S. B. (Orgs.). **Tem pano pra manga: histórias do trabalho têxtil no Brasil**. Jundiaí: Paco Editorial, 2023.

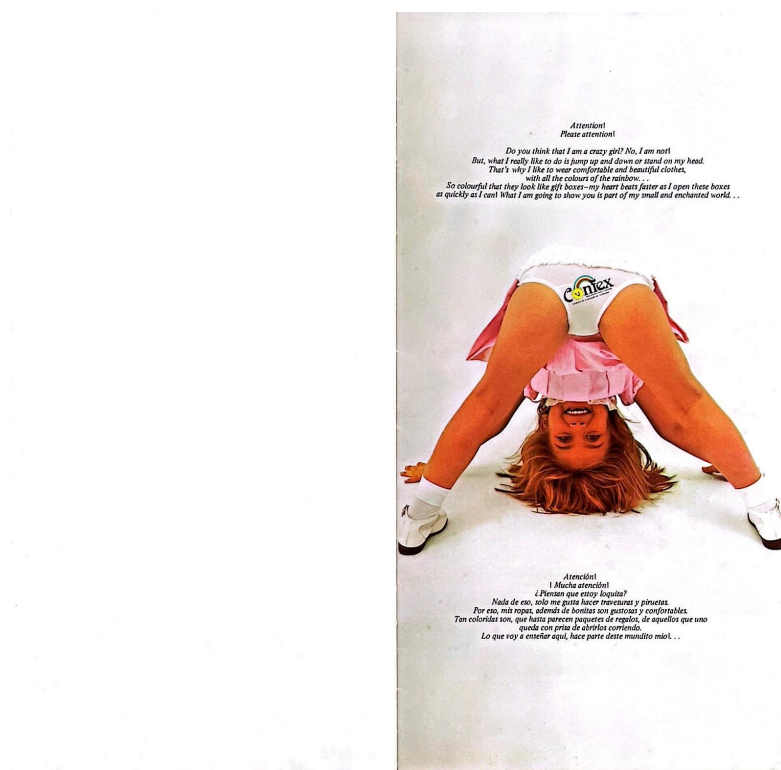
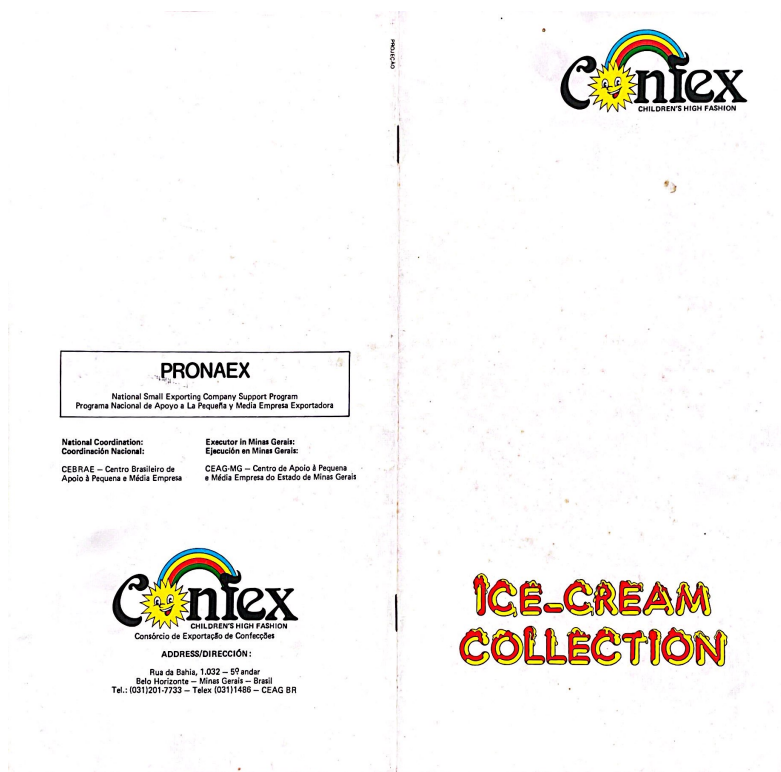
VELASCO, M.; GARCIA GONÇALVES, R. Atuação do Estado e segregação: a questão da habitação em São João Nepomuceno/MG. **arq.Urb**, n. 34, p. 54-68, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.37916/arq.urb.vi34.514>. Acesso em: 20 mar. 2025.

VIANNA, L. W. **Liberalismo e Sindicato no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

VIANNA, L. W. **A modernização sem o moderno** - análises de conjuntura na era Lula. Brasília: Contraponto, 2011.

7 ANEXOS

Anexo A: Revista Contex



CONFEX is a exporting consortium of ready-made garments and is formed by a group of twelve companies, and its basic line of products for export is of ready-made garments for children's.

They are:

"Confeções Cláudia", "Confeções Daucymar", "Confeções Isamar", "Confeções Kassya", "Confeções Katita", "Confeções Martelena", "Confeções Marlu", "Criações Poupete", "Criações Sacada", "Garbosa Confeções", "Love Love Confeções" and "São José Armarinho e Confeções".

Located in the cities of São João Nepomuceno, Guarani e Descoberto, Minas Gerais State, Brazil. These companies are prepared to attend the requirements according to the highest standards of the International Market.

Their strongest point are the skilled embroideresses and works which not only handle first class material but also receive support in fashion management and production by selected consultants, thus obtaining a very diversified and up dated production line in the high fashion world.

The CONFEX is part of the Program Center for support to Small and Medium-Sized Trade Business. The PRONAEX (the National Export Program) is coordinated and supervised by the Brazilian Center for Support to Small and Medium Sized Business CEBRAE.

Their activities in Minas Gerais State are coordinated and managed by the center for support to Small and Medium Sized Trade Business - CEAG-MG.

El Consorcio de Exportación de Confecciones CONFEX, es integrado por doce fábricas, en su mayoría especializadas en fabricación de ropas infantiles.

Son ellas:

Confecciones Claudia; Confecciones Daucymar; Confecciones Isamar; Confecciones Kassya; Confecciones Katita; Confecciones Martelena; Confecciones Marlu; Criações Poupete; Criações Sacada; Garbosa Confecciones; Criações Poupete; Love Love Confecciones y São José Armarinho y Confecciones.

Localizadas en las ciudades de São João Nepomuceno, Guarani e Descoberto, en el Estado de Minas Gerais, Brasil, esas fábricas están preparadas para atender a las principales exigencias del mercado internacional.

Esto, porque ellas trabajan con profesionales calificados y materia prima de primera calidad, pudiendo ofrecer una línea de producción diversificada y actualizada dentro de los más altos padrones de la moda. Además de esto, cuentan con todo el soporte técnico, indispensable a la viabilidad de sus exportaciones.

EL CONFEX hace parte del Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

En Minas Gerais, sus actividades son dirigidas y coordinadas por el CEAG-MG, Centro de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Estado de Minas Gerais.



ICE-CREAM COLLECTION

*These clothes can be manufactured either in 100% cotton or cotton/polyester fabrics.

*Estas ropas pueden ser fabricadas en 100% algodón o tejidos de algodón/polyester.

Poupée

- 1 Order n. 223/Size: 2 to 12 years**
Two piece set. Sleeveless blouse. Round neckline. Short two pockets with navy blue buttons. Embroidery: applique work - kite, bright colours.
- 2 Order n. 205/Size: 2 to 12 years**
Two piece set. Short. Back elastic waistline. One pocket. Applique work: grapes and leaves. Top: Striped back. White shoulder straps.
- 3 Order n. 203/Size: 2 to 12 years**
Two piece set. Baby blue. Short and top. Detail: pink, yellow and white. Yellow trim belt. Embroidery: Applique work - flowers. Fabric colours: soft pastel colours.
- 4 Order n. 110/Size: 2 to 6 years**
White dress. Elastic in front and back. Shoulder straps. Ruffle and ruffle. Applique work - flowers.
- 5 Order n. 216/Size: 2 to 12 years**
Two piece set. Short and blouse. Sleeveless. With buttons. Plain white and navy and white stripes.

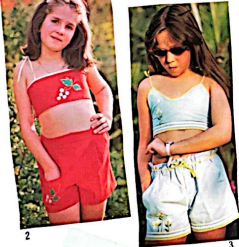
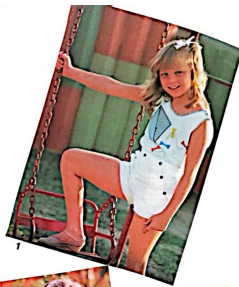
1 Ref. 223/Tamaño: 2 a 12 años
Conjunto de dos piezas. Blusa sin mangas. Escote redondo. "Short" dos bolsillos con botones azul marino. No aplicación de paja en colores vivos.

2 Ref. 205/Tamaño: 2 a 12 años
Conjunto de dos piezas. "Short y blusa". Un bolsillo. Aplicaciones de uvas y hojas. Trazos en tinte blanco. Color del tejido: opaco (al centro).

3 Ref. 203/Tamaño: 2 a 12 años
Conjunto de dos piezas. Azul bebé. "Short y blusa". Detalle de tira rosa, amarillo y blanco. Aplicación de flores. Colores del tejido: Tonos pastel.

4 Ref. 110/Tamaño: 2 a 6 años
Vestido blanco con cinta elástica en la cintura y en la espalda. Trazos en los hombros. Cenefa y volante en el dobladillo del tejido en cuadros azul y blanco. Bordado aplicación de flores.

5 Ref. 216/Tamaño: 2 a 12 años
Conjunto de dos piezas. "Short y blusa" sin mangas. Tejido blanco y azul marino con rayas (tinte blanco). Aplicación: anora (de marino).



Marelena

- 1 Order n. 97/Size: 2 to 12 years**
High waisted dress. Tied at sides. Embroidery: white flowers in satin thread. Neckline, armholes and hemline ruffle with satin rick rack edging. Fabric colour: yellow, blue, pink and peach.
- 2 Order n. 886/Size: 2 to 12 years**
Baby blue jumpsuit. Elastic with elastic at waistline. Seam scalloped edge detail. Applique work in organza fabric with embroidered flowers. Front and back. Small organza collar. Fabric colour: blue, pink, yellow, white.
- 3 Order n. 948/Size: 2 to 12 years**
Kaki knicker. Pleated front. Self buttoned belt. Short sleeves. Small collar with "Richelieu" work. Fabric colour: Kaki, brown, camel.
- 4 Order n. 949/Size: 2 to 12 years**
Two piece set. Knicker and top. Blouse with "Richelieu" work, flower. Shoulder straps. Knickers. Two side pockets. Fabric colour: Kaki, camel, brown.
- 5 Order n. 902/Size: 2 to 12 years**
Overall with suspenders cross-crowned in back. Front applique work - dog, butterfly and flowers. Two patch pockets. Fabric colour: optional.

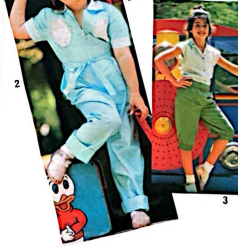
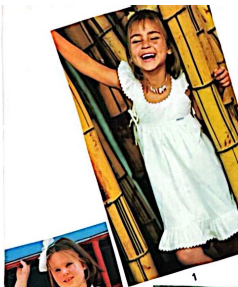
1 Ref. 97/Tamaño: 2 a 12 años
Vestido de cintura alta. Volante en las mangas. Flores bordadas en hilo de raso blanco. Detalles en trenilla de tela blanca. Colores del tejido: amarillo, azul, rosa y melocotón.

2 Ref. 886/Tamaño: 2 a 12 años
Mono. Cenefa elástica en la espalda. Lagares, ligu (cumplida). Detalles de aplicación en organza, en la delantera y en la espalda, con bordado de flores. Colores del tejido: azul, rosa y amarillo.

3 Ref. 948/Tamaño: 2 a 12 años
"Knicker" con pliegues en la cintura y cintura abotonada. Dos bolsillos en los costados. Colores: Kaki, ocre.

4 Ref. 949/Tamaño: 2 a 12 años
Blusa con flor, bordado "Richelieu" en la cintura. Dos bolsillos. "Knickers" del mismo tono. Dos bolsillos en los costados.

5 Ref. 902/Tamaño: 2 a 12 años
Jardines con tirantes cruzados en la espalda. Bordado en la delantera. Aplicación de perro en el codo. Codo flores y mariposas. Dos bolsillos con aplicaciones. Míral el dibujo del bordado en cada bolsillo. Lagares, ligu (cumplida). Colores del tejido: azul marino, rojo, negro.



Daucymar

- 1 Order n. DC 379/Size: 4 to 12 years**
Red summer dress. White polka dots. Shoulder straps. Applique work - cat and flowers. Fabric colour optional.
- 2 Order n. DC 415/Size: 2 to 10 years**
Yellow dress. Cross-crowned straps buttoned in front. High waistline with elastic casing. Full skirt with two patch pockets. Detail: and trim. Applique work: house and palm tree. Fabric colour optional.
- 3 Order n. DC 380/Size: 2 to 10 years**
Navy blue dress. Short length. Two piece set. Short and top. Embroidered flowers. Detail: yellow trim. Fabric colour optional.
- 4 Order n. DC 406/Size: 2 to 10 years**
Navy blue dress. Short length. Cross-crowned shoulder straps. Applique work - pine tree, garden and mushroom. Fabric colour - red, navy blue, yellow, white.
- 5 Order n. DC 378/Size: 2 to 10 years**
Pink dress. Shoulder straps. High waistline. Full skirt. Detail: ruffle. Applique work: birds, flowers and umbrella. Fabric colour optional.

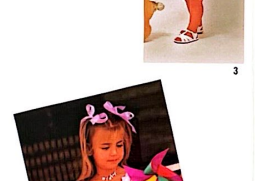
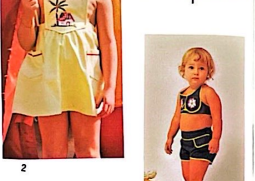
1 Ref. DC 379/Tamaño: 4 a 12 años
Vestido rojo de motitas blancas. Detalle: las botones. Trazos cruzados. Bordado: aplicación de gato y flores. Colores del tejido: Opcional.

2 Ref. DC 415/Tamaño: 2 a 10 años
Vestido de amarillo con cintas cruzadas. Cintura alta con cinta elástica. Abotonado en la delantera. Saca con vuelo y dos bolsillos. Bata roja. Bordado: aplicación de casa y palmera. Colores del tejido: opcional.

3 Ref. DC 380/Tamaño: 2 a 10 años
Dos piezas "Short" y blusa azul marino de motitas, con aplicación en la blusa. Colores del tejido: opcional. (a criterio)

4 Ref. DC 406/Tamaño: 2 a 10 años
Vestido en azul marino. Cuello con costuras en blanco. Abotonado en la delantera. Aplicación de pino, jardín y hongo. Colores de los tejidos: opcionales (a criterio)

5 Ref. DC 378/Tamaño: 2 a 10 años
Vestido en color de rosa, con tiras en los hombros. Saca de vuelo. Volante en el dobladillo (requiere) cintura alta. Aplicación: casa y palmeras. Colores del tejido: opcional.



Claudia

- 1 Order n. 601/Size: newborn - 0.1.2**
Infant shirt in white fustian with scalloped edge. Buttoned in front. Embroidery - small flowers. Fabric colour optional.
- 2 Order n. 604/Size: newborn - 0.1.2**
Infant shirt. White fustian with green flowers. Lace detail. Buttoned in front. Fabric colour optional.
- 3 Order n. 677/Size: newborn - 0.1.2**
Infant shirt in white fustian. Front buttoned. Collar, pockets and cuffs. Scalloped edge in green thread. Embroidery: bird and flowers.
- 4 Order n. 683/Size: newborn - 0.1.2**
Infant short and coat. White and red polka dots. Mixed with white fustian. Two Buttons. Yellow hat and flower embroidered.
- 5 Order n. 630/Size: newborn - 0.1.2**
Infant shirt. White fustian. Embroidery - yellow flowers. Detail: lace ribbon. Embroidery colour optional.
- 1 Ref. 601/Tamaño: Recién Nacido 0.1 y 2 años**
Camiseta de bebé, en piqué blanco con dobladillo festoneado. Abotonado en la delantera. Bordado: pequeñas flores. Tejido: opcional.
- 2 Ref. 604**
Camiseta de bebé en piqué estampado de verde, detalles en puntilla o encaje. Abotonado en la delantera. Color del tejido: opcional.
- 3 Ref. 677/Tamaño: Recién nacido 0.1 y 2 años**
Camiseta de bebé, en piqué blanco. Abotonado en la cintura. "Cuello" y puños festoneados con hilo verde. Bordado: pajarito y flores.
- 4 Ref. 683/Tamaño: Recién nacido 0.1 y 2 años**
Camiseta de bebé y chaquetilla. Blanco y rojo de motitas. Trabajo en piqué blanco. Dos botones. Bordado: pajarito y flores.
- 5 Ref. 630/Tamaño: Recién nacido 0.1 y 2 años**
Camiseta de bebé. Piqué blanco. Bordado: flores. Detalle en encaje (puntilla). Color del tejido: opcional.



Kassya

1 Order n. 060/Sizes: 1 to 12 years
Miser 6 to 14, 35-50
White voile nightgown. Sleeves: V
neckline. Eyelet ruffle edging.
Applique work: red heart. Knee
short length sleeves. Small collar with
eyelet ruffle. Embroidery colour is
optional.

2 Order n. 44/Sizes: 6 to 14
Miser 20 to 30
White devorela nightgown. White
voile yoke. V neckline. Details in pink
ribbon. Yoked skirt in eyelet. Voile
ruffle edging below mid-thigh length.
Ribbon: white voile yoke. Short length
sleeves. Details: pink ribbon. V
neckline. Front buttoned closing.
Fabric: white. Ribbon colour: white,
blue, yellow and pink.

3 Order n. 019/Sizes: 1 to 12 years
White baby-doll, shoulder straps.
White ribbon at bustline. Shorts.
Applique work - tennis racket.
Fabric: white - voile. Colour work:
optional.

4 Order n. 037/Sizes: 2 to 16 years
Miser 6 to 14, 35 to 50
White voile nightgown. Pink ribbon
at bustline. Pink shoulder straps.
Applique work: tennis racket. V
ruffle edging. Ruffle: short length
sleeves, eyelet neckline ruffle. Front
buttoned closing. Embroidery: pink,
blue, yellow (optional).

5 Order n. 49/Sizes: 2 to 12 years
Miser: 6 to 14, 35 to 50
Yellow voile nightgown. Lace details.
Applique work: flowers. Ruffle: short
length sleeves, V neck. Ruffle.
Voile ruffle edging below
knee length. Fabric: pink, blue, white,
yellow.

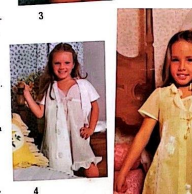
1 Ref. 060/Tamaño: 2 a 12 años.
Adultos (Mayores)
Camisón sin mangas. Escote en V con
cinta bordada. Cinta abajo del pecho.

2 Ref. 44/Tamaño: 6 a 14 años. Adultos
(Mayores)
Camisón sin mangas con cintas en
tejido fino (voile). Escote en U.
Detalles en cinta de color rosa.
Saya del camisón en "eye" terminado
de en volante de "voile". Reta (saya)
de mangas cortas con cenefa "voile".
Detalles en cinta rosa. Colores de la
cinta: opcional.

3 Ref. 019/Tamaño: 1 a 12 años.
"Baby-doll" de tirantes con cinta
abajo del pecho. Acompaña
"short". Gapiolones central. Aplique
Riquetia de tenis. Tejido fino
(voile). Bordado: color opcional.
a criterio.

4 Ref. 037/Tamaño: 2 a 16 años.
Adultos (Mayores) 35-50
Camisón blanco en tejido fino (voile).
Cinta en color de rosa atada a la
altura del pecho. Tirantes color de
rosa. Mariposas en dos tonos de rosa
aplicadas en la delanteros.
Volante terminado en la saya. Reta
(saya) de mangas cortas. Jeta
bordada en el escote. Aplique
mariposas. Atención la aplicación
puede ser hecha en color pastel.

5 Ref. 49/Tamaño: 2 a 12 años.
Camisón en tejido fino amarillo
(voile). Flores aplicadas con hilo de
seda y adorno de puntillas. Reta
Detal en mangas cortas, cenefa "eye"
con volantes. Colores: amarillo, azul,
rosa y blanco.



Marhu

1 Order n. 176/Sizes: 2 to 4 years
Pink dress. Short puffed sleeves. Full
skirt. Small eyelet
gaps. Applique work: flowers.
Small hand pocket with shoulder straps.
Fabric colour optional.

2 Order n. 186/Sizes: 2 to 6 years
White jumper or summer dress. Navy
blue details. Buttoned on shoulders.
Applique work: clown.
Fabric colour optional.

3 Order n. 19/Sizes: 2 to 6 years
Pink dress. Round neckline with
ruffles. Sleeves: Details: three dots
printed in front.
Fabric colour optional.

4 Order n. 1807/Sizes: 2 to 8 years
Navy blue overall. Cross-overed straps.
Front buttoned. Mid-length. Small
pocket. Applique
work: grass and leaves.
Fabric colour optional.

5 Order n. 1864/Sizes: 2 to 8 years
Red dress. Cross-overed straps. Front
buttoned. Hemline: polka dots ruffle.
Applique work: butterfly.
Fabric colour optional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Ref. 176/Tamaño: 2 a 4 años.
Vestido de color rosa con mangas
truncadas cortas. Saya de
Pequeño delantero en "eye" blanco.
Puntos bolita y triángulo. Color
del tejido opcional.

2 Ref. 186/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido blanco o "jumper" con de-
talles de hilo azul marino, abotonado
en los hombros y cinta elástica en la
cintura. Bordado: aplicación de pa-
quetos en volantes. Color del tejido:
opcional (a criterio).

3 Ref. 19/Tamaño: 2 a 6 años.
Vestido de color rosa, con escote
redondo, sin mangas. Volante en el
delantado. Detalle: Estampado de tres
bolitas en la delanteros. Colores:
opcional (a criterio).

4 Ref. 1807/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido azul marino con tirantes
cruzados y abotonado en la delantera.
Pequeño bolsillo con aplicación de
hierba y hojas. Color del tejido:
Opcional (a criterio).

5 Ref. 1864/Tamaño: 2 a 8 años.
Vestido rojo, abotonado en la delan-
tera con tirantes cruzados detalles.
Bordado con volante de motas.
Aplicación: mariposa y hoja de jilbar.
Color del tejido: opcional.

Garbosa

1 Order n. 307/Sizes: 1 to 6 years
Baby blue dress. Buttoned in back.
Pans neckline. Short puffed sleeves.
Embroidery: garden and bunny.
Fabric colour: blue, pink, yellow.

2 Order n. 312/Sizes: 2 to 12 years
Blue jeans pant-shirt. Two patch
pockets. Buttoned waistband. Details:
pocket with topstitching and gold trim.

3 Order n. 310/Sizes: 2 to 12 years
Two piece set. Short and blouse.
Details: navy and white trim.
Embroidery: house, garden and
clouds. Fabric colour: optional.

4 Order n. 311/Sizes: 2 to 12 years
Two piece set. Short with two pockets.
Elastic casing at waistline. Blouse: V-
neck, small collar. Short sleeves. Front
buttoned opening. Knitted detail.
Embroidery: sea, boat and seagulls.
Fabric colour: blue, pink, beige.

5 Order n. 302/Sizes: 2 to 12 years
Pink jumpsuit. Short length. Self-
belted. Small Collar. Two pockets.
Eye applique embroidered with stars
flowers. Fabric colour optional.

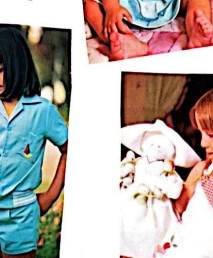
1 Ref. 307/Tamaño: 1 a 6 años.
Vestido de saya de azul cielo. Abro-
nado detrás. Mangas truncadas con
bordado de conejito y jardín. Colores:
púrpura (sueño).

2 Ref. 312/Tamaño: 2 a 12 años.
Saya pantalón en "blue-jean" con
dos bolsillos. Abotonado en la cintura
y en el cordón. Detalles en cintura
detalle azul de gato adorado, rematado
de el bolsillo.

3 Ref. 310/Tamaño: 2 a 12 años.
Dos piezas "short" tipo de camiseta
como elástico en la cintura, camiseta
en la delanteros. Blusa de manga
larga en "V" mangas cortas con
detalles en rayas horizontales en los
hombros. Bordado de casa, jardín y
nubes. Colores del tejido: opcionales
(a criterio).

4 Ref. 311/Tamaño: 2 a 12 años.
Dos piezas "short" con dos bolsillos.
Cinturón con goma elástica. Blusa
escote en V con cuello pequeño.
Abotonado en la delanteros. Mangas
cortas. Detalle de media tirada en el
cinturón de la blusa. Bordado: mar-
ipos y gaviotas. Color del tejido:
opcional.

5 Ref. 302/Tamaño: 2 a 12 años.
Miser corto. Cinturón abotonado, sin
mangas. Dos bolsillos a los lados.
Fuerza bordadas en el cuello y bolsillo
con hilo de seda del mismo color del
tejido. Colores del tejido: opcionales
(a criterio).



Sacada

1 Order n. 213/Sizes: 1 to 4 years
Pink and white patch dress. Elastic at
waistline. Organza apron. Ruffle.
Ribbon (eye) and embroidered flowers.
Fabric: Colour is optional.

2 Order n. 217/Sizes: 1 to 4 years
The dress, made in blue and
white patch. Has embroidery on
front and organza ruffle.
Back buttoned.
Fabric: Colour is optional.

3 Order n. 246/Sizes: 1 to 4 years
The top attached with elastic.
The yellow dress has embroidered
bird and flowers. Dark yellow trim.
Fabric: Colour is optional.

4 Order n. 113/Sizes: 1 to 4 years
The yellow dress has embroidered
bird and flowers. Dark yellow trim.
Fabric: Colour is optional.

5 Order n. 246/Sizes: 1 to 4 years
White dress has shoulder straps (elastic)
in back (upper casing).
Pocket with embroidered boat, sea
and sun. Fabric: Colour is optional.

1 Ref. 213/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido rosa y blanco. Goma elástica
en la cintura. Delantal en organza.
Volante, cinta y flores bordadas.
Tejido: el color es opcional.

2 Ref. 217/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido azul y blanco de
cuadrado. Tiene bordado en la
delanteros y volante de organza.
Abotonado en la espalda.
El color del tejido es opcional.
(a criterio).

3 Ref. 246/Tamaño: 1 a 4 años.
"T-shirt" corta con tirantes aboto-
nados en la delanteros. Bordado:
Cercas. Tejido: el color es opcional.

4 Ref. 113/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido amarillo. Tiene bordado de
flores. Detalles en hilo amarillo.
Tejido: el color es opcional.

5 Ref. 247/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido blanco con tirantes. Bolsillo
con bordado de barco, mar y sol.
Tejido: el color es opcional.

Ref. 213/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido rosa y blanco. Goma elástica
en la cintura. Delantal en organza.
Volante, cinta y flores bordadas.
Tejido: el color es opcional.

2 Ref. 217/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido azul y blanco de
cuadrado. Tiene bordado en la
delanteros y volante de organza.
Abotonado en la espalda.
El color del tejido es opcional.
(a criterio).

3 Ref. 246/Tamaño: 1 a 4 años.
"T-shirt" corta con tirantes aboto-
nados en la delanteros. Bordado:
Cercas. Tejido: el color es opcional.

4 Ref. 113/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido amarillo. Tiene bordado de
flores. Detalles en hilo amarillo.
Tejido: el color es opcional.

5 Ref. 247/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido blanco con tirantes. Bolsillo
con bordado de barco, mar y sol.
Tejido: el color es opcional.

Ref. 213/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido rosa y blanco. Goma elástica
en la cintura. Delantal en organza.
Volante, cinta y flores bordadas.
Tejido: el color es opcional.

2 Ref. 217/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido azul y blanco de
cuadrado. Tiene bordado en la
delanteros y volante de organza.
Abotonado en la espalda.
El color del tejido es opcional.
(a criterio).

3 Ref. 246/Tamaño: 1 a 4 años.
"T-shirt" corta con tirantes aboto-
nados en la delanteros. Bordado:
Cercas. Tejido: el color es opcional.

4 Ref. 113/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido amarillo. Tiene bordado de
flores. Detalles en hilo amarillo.
Tejido: el color es opcional.

5 Ref. 247/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido blanco con tirantes. Bolsillo
con bordado de barco, mar y sol.
Tejido: el color es opcional.

Ref. 213/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido rosa y blanco. Goma elástica
en la cintura. Delantal en organza.
Volante, cinta y flores bordadas.
Tejido: el color es opcional.

2 Ref. 217/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido azul y blanco de
cuadrado. Tiene bordado en la
delanteros y volante de organza.
Abotonado en la espalda.
El color del tejido es opcional.
(a criterio).

3 Ref. 246/Tamaño: 1 a 4 años.
"T-shirt" corta con tirantes aboto-
nados en la delanteros. Bordado:
Cercas. Tejido: el color es opcional.

4 Ref. 113/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido amarillo. Tiene bordado de
flores. Detalles en hilo amarillo.
Tejido: el color es opcional.

5 Ref. 247/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido blanco con tirantes. Bolsillo
con bordado de barco, mar y sol.
Tejido: el color es opcional.

Ref. 213/Tamaño: 1 a 4 años.
Vestido rosa y blanco. Goma elástica
en la cintura. Delantal en organza.
Volante, cinta y flores bordadas.
Tejido: el color es opcional.

Katita

1 Order n. 260/Size: 0 to 1 years
Blue jumpsuit. Long length.
Embroidered Yoke. Flowers. Scalloped
edge. Shoulder straps.
Fabric colour: optional.

2 Order n. 267/Size: 0 to 1 years
White dress. Short sleeves. Lace
detail. Full short skirt. Scalloped
edge. Embroidered flowers. Applique
colour: yellow, blue, pink.

3 Order n. 269/Size: 0 to 1 years
White dress. Embroidered yoke.
Flower motif in white, with thread.
Shoulder straps. Full skirt. Hemline: ruffle.
Fabric: soft pastel colours.

4 Order n. 268/Size: 0 to 1 years
White dress. Square neckline.
Embroidered ruffle. Full skirt. Full skirt.
Fabric: soft pastel colours.

5 Order n. 261/Size: 0 to 1 years
Blue dress. Lace detail. Full skirt.
Hemline ruffle. Lace Square neckline.
Short puffed sleeves. Embroidery
flowers. Fabric colour: optional.

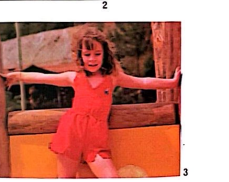
1 Ref. 260/Tamaño: 0 a 1 años.
Mono azul. Cuellos bordados. Flores.
Frente doblado. Tejido: opcional.

2 Ref. 267/Tamaño: 0 a 1 años.
Vestido blanco. Mangas cortas.
Detalle: puntilla (o encaje). Sayas de
volante. Tejido en blanco y flores.
Bordado. Color del stam: amarillo,
azul y rosa.

3 Ref. 269/Tamaño: 0 a 1 años.
Vestido blanco. Cuellos bordados en
lazo de seda blanca. Trazos en las
brazos. Sayas de volante. Doblado
en volante. Tejido de colores suaves.

4 Ref. 268/Tamaño: 0 a 1 años.
Vestido blanco. Escote cuadrado.
Volante en la manga y doblado.
Frente doblado. Sayas con vuelo. Bordado:
flores azules. Tejido en colores
pastel suave.

5 Ref. 261/Tamaño: 0 a 1 años.
Vestido azul con doblado de puntilla
en el cuello y en el doblado de la
falda. Escote cuadrado. Man-
gas cortas. Bordado: flores. Tejido:
opcional.



Isamar

1 Order n. 680/Size: newborn
White dress with pleats and small
detail. Small scalloped edge collar.
Embroidered detail. Back buttons.
Fabric colours: white, blue, yellow.

2 Order n. 673/Size: newborn
Infant shirt in white, white and
blue. Burrito at front. Detail:
lace and embroidery. Fabric: soft pas-
tel colour.

3 Order n. 120/Size: newborn
Infant shirt in white with small collar.
Lace ribbon detail. Embroidery:
duck and flowers. Fabric: optional.

4 Order n. 690/Size: newborn
White dress buttoned in back seam.
Plan hemline. Small puffed sleeves.
Smooth embroidery. Fabric: soft pastel
colours.

5 Order n. 123/Size: newborn
Infant shirt in white, white, lace
trim. Embroidery: duck.
Detail in white - red polka dots.
Fabric: colour is optional.

1 Ref. 680/Recién Nacido 1, 2 y 3.
Vestido blanco con pliegues y detalles
encaje. "Cuello". Cuellos: doblado
de. Adecuado para: Cuellos del
tejido: blanco, azul, rosa y amarillo.

2 Ref. 673/Tamaño: Recién Nacido
Camisa de bebé en blanco y azul.
Detalle en el pecho. Abotonada en la
espalda. Detalle en manga (puntilla)
y doblado de flores.

3 Ref. 120/Tamaño: Recién Nacido
Camisa de bebé y pañuelo blanco
con cinta pegada. Detalle en enca-
je. Bordado: Pato y flores.

4 Ref. 690/Tamaño: Recién Nacido
Vestido blanco. Detalle en punto
"encaje". Abotonada detrás.
Colores: al criterio.

5 Ref. 123/Tamaño: Recién Nacido
Camisa de bebé en blanco y tejido
fino blanco. Detalle en manga (pun-
tila) Bordado: patito y flores. Detalle
en tejido de motas rojas.



Flavia

1 Order n. 304/Size: 2 to 16 years
Blue jeans jumpsuit. Short sleeves.
Small collar. Detail: buckles. Two
pockets.

2 Order n. 382/Size: 2 to 16 years
Blue furstian dress. Detail: organ-
ize yoke and small pocket. Embroidery:
"Richelieu" work. Eyeset edging.
Fabric colour: blue, pink, yellow.

3 Order n. 364/Size: 2 to 16 years
Jumpsuit. Short length. Small top.
Buttoned in front by snap fastened
crotch. Embroidery: butterflies.

4 Order n. 363/Size: 2 to 16 years
Yellow and white plaid jumpsuit.
Short length. Two pockets, small
collar, sleeves. Embroidery: small
flowers. Fabric colour optional.

5 Order n. 381/Size: 2 to 16 years
Two piece set. Short sleeves blouse.
Scalloped edge. Small collar, sleeves
and pockets with "Richelieu" work.
Knicker: buttoned cuffs. Two pockets.
Fabric colour optional.

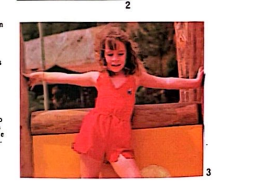
1 Ref. 304/Tamaño: 2 a 16 años.
Mono en "blue jeans" tipo. Mangas
cortas. Cuello pequeño. Cinturón con
hebillas. Dos bolsillos.

2 Ref. 382/Tamaño: 2 a 16 años.
Vestido azul de piqué. Cuello en
organza. Mangas y bolsillos trabajados
en bordado "Richelieu". Trabajo en
frente y parte doblada blanca en la
falda. Colores del tejido: opcionales
(a criterio).

3 Ref. 364/Tamaño: 2 a 16 años.
Mono corto. Pequeño cinturón atado
en la cintura. Trazos cruzados en
las espaldas y abotonados en la frente
por botón de metal a presión. Bor-
dado: Mariposa. Colores: a criterio
(opcional).

4 Ref. 363/Tamaño: 2 a 16 años.
Mono corto en tejido de cuadros
amarillo y blanco. Dos bolsillos en
las costuras. Cuello pequeño. Sin
mangas. Bordado: flores en colores
suaves.

5 Ref. 381/Tamaño: 2 a 16 años.
Dos piezas: mangas cortas. Cuello pe-
queño con doblado en "Richelieu".
Knicker: doblado abotonado: dos
bolsillos en las costuras con trabajo
en "Richelieu". Color del tejido:
opcional.



LoveLove

1 Order n. 200/Size: 14/18 to 50
Baby doll. Navy and white polka
dots. Sleeves. Embroidered: yellow
flowers "Richelieu" work. Fabric:
navy or red with white polka dots.

2 Order n. 600/Size: 2 to 12 years
White and navy blue polka dots
nightgown. Navy blue ruffle.
Applique work: - duck
flowers. Fabric: navy blue, red,
yellow.

3 Order n. 833/Size: 2 to 16 years
Sleeveless nightgown. White eyelet
yoke. Detail: satin ribbon at bustline.
Skirt in yellow voile. Applique:
applique work, satin thread - flowers
and duck. Short sleeves. White
eyeset yoke. Skirt in yellow voile.
Fabric colour: yellow, pink, blue, white.

4 Order n. 1000/Size: 6 to 14/18 to 50
White eyeset yoke. Ribbons at bust-
le. Skirt: white voile. Detail: ruffle.
Applique work, with satin thread. Robe:
fustian. Short sleeves. Small collar with
eyeset ruffles. Fabric colour optional.

5 Order n. 123/Size: 2 to 16 years
Nightgown. Shoulder straps. Eyeset
and ribbons at bustline. Skirt: lowest and
down. Applique work. Robe: short
sleeves. Applique work. Colour: white
and red or navy blue and white polka
dots fabric.
Fabric colour optional.

1 Ref. 200/Tamaño: 38 a 50
"Baby doll". Azul marino con moti-
las blancas. Sin mangas, bordado:
Flores amarillas con trabajo en "Rich-
elieu". Tejido: azul o rojo con motas
blancas.

2 Ref. 600/Tamaño: 2 a 12 años.
Camisón en tejido blanco con motas
azul marino. Volante en azul marino
en el doblado. Y en el escote.
Aplicación: pato y flores. Tejido:
colores azul marino, rojo o amarillo de
motas.

3 Ref. 833/Tamaño: 2 a 16 años.
Camisón sin mangas. Cuello en
"eye" blanco. Detalle: cinta de raso
en el pecho. Camisón en "voile"
botón amarillo. Volante en el dobla-
do. Bordado: aplicación en hilo de
raso, capullos con flores. Robe:
Mangas cortas. Cuello de "eye".
Soya en "voile" (botón) amarillo.
Colores de los tejidos: amarillo, rosa,
azul, blanco.

4 Ref. 1000/Tamaño: 38 a 50
Cuello de "eye". Blanco. Cinta dobla-
do del pecho. Sayas de "voile" (botón)
con volante en el doblado. Bor-
dado: aplicación con hilo de seda.
Robe (falda) de piqué, con mangas
cortas. Pequeño cuello con tira
bordada. Color del tejido: Opcional
(a criterio).

5 Ref. 123/Tamaño: 2 a 12 años.
Cambio de tirantes. Para cinta en
lazo bordada. Detalle del pecho.
Aplicación de patito y flores. Robe
Detalle: oca manga cortas.
Tejido: rojo y blanco, azul y blanco
o amarillo y blanco de motas.



I showed pretty things to you. I was sure that you liked them!
 All the clothes you saw here were made in the world.
 But, I have to go now. And before that, I would like to give you a big hug and a kiss!



Ah! ahora estoy feliz.
 Gracias a mamá, cosas muy bonitas y que adornan mi vida.
 Todo lo que ven en esta tienda, está hecho con cariño y arte.
 Porque que a Luperón, también le gusta el Estación.
 Para los niños de todo el mundo, con mucho amor.

Anexo B - Reportagem da Revista Brazil

NEW PRODUCTS FOR EXPORT

and medium companies. The largest participating company is Marlu, with 90 employees, while the smallest is Isamar, which has only 10.

Ceag-MG has been active in forming export consortia since 1980. Aside from Confex, it has formed four other consortia which together have exported US\$ 500,000. Each of them has a manager, who acts as export director.

Ceag-MG was also responsible for the formation of Sanifashion, a consortium which brings together 17 textile companies and operates in the field of clothing for adults, offering everything from jeans to pajamas. Another is Cemex, which has 5 associates in the electro-electronic sector, including manufacturers of special project and industrial assembly orders. In the field of handicraft, Ceag-MG has put together Art Decor, which includes 14 microcompanies or handicraft artists, who produce such typical works from Minas Gerais as soapstone sculptures, wood carving, Murano crystal objects, and semi-precious stones; and a consortium known as Cooperativa Artesanal de Diamantina (Cardi), makers of the very special and beautiful Arraiolo carpets, located in the city of Diamantina, 284 kilometers from

Belo Horizonte. Finally, there is Eng-export, a consortium which unites service firms in the field of engineering and projects, which have long experience in transportation, urban and industrial infrastructure, construction and sanitation.

Due to the characteristics of the electro-electronics industry, Cemex is formed, for the most part, of medium size companies which were already involved in exports, such as Nansen S.A., Instrumentos de Precisão, located in Contagem, which first entered the foreign market in the 1950s, with the sale of 5,000 hydrometers to Argentina. However, a number of factors caused the company to concentrate on the domestic market. Today, the company has returned to the export market.

Murilo Araújo, director of Nansen, thinks the idea of a consortium as excellent. "Thanks to Cemex, we were able to close a deal with Bolivia and, consequently, reactivate the export sector. Since the other participants offer lines of complementary products, it is easier to come to terms on large scale deals. Thanks to Cemex, this year our foreign sales should rise to US\$ 1.5 million."

EXPORT DIRECTORY — Aside from

Ceag-MG, other organizations also encourage the growth of exports from the state of Minas Gerais. By the end of this year, the Federação das Indústrias do Comércio do Estado, the State Federation of Industry and Trade, acting in cooperation with Ceag-MG, intends to publish an Export Directory of Minas Gerais, an important step in furthering sales of the state's goods on the international market. Consistent support is also being provided by the Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais — Indi, the Industrial Development Institute of Minas Gerais, founded in 1969, and which, until 1980, had the major task of attracting investments to the state and encouraging industrial development.

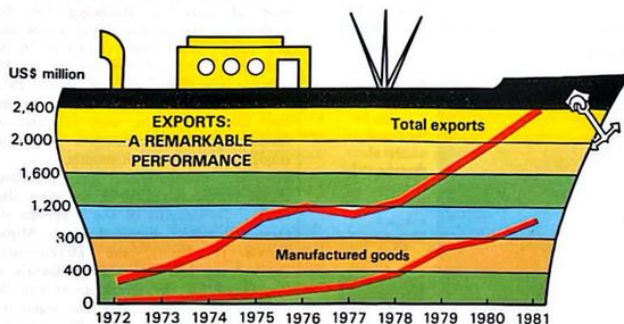
Starting in that year, it also began began working in the area of exports, according to Eduardo Mello da Costa Cruz, the superintendent of the organization.

One of the most promising instruments in the furthering of exports is the Minas Gerais-Germany Industrial Cooperation Program (PCI), the result of an agreement between the government of Brazil and the Federal Republic of Germany, signed with the purpose of increasing technical, economic and business cooperation with European companies, and principally those of the Federal Republic of Germany. The specific objective is to facilitate access to the European market on the part of goods from Minas Gerais, while also improving production lines.

The process of forming closer relations between companies from the state of Minas Gerais and German and other European firms is based on increasing the exports of the state, subcontracting products that will be incorporated into final products in Europe, technology transfers and the formation of joint ventures. Among the many sectors included in the agreement are metallurgy, textiles, leather goods, vehicles, chemicals, beverages and food products.

Cruz clarifies that, since it began operating in January of this year, the PCI has been involved in the contracting of 50 companies from the state of Minas Gerais. More specifically, one foundry participated in a tender and had its technical specifications approved. An experimental order of fruit pulp is now being tested and deals in the area of clothing are nearing conclusion. "The results from January to the present have been very encouraging", states Cruz.

Aside from this, Indi is seeking to diversify the attention of the foreign missions which frequently visit the state. With its long tradition of support to industrialization and the attraction of capital, Indi now receives a total of 12 foreign missions per year.



CHANGING OLD TRENDS

Between 1974 and 1981, the state's exports expanded by more than seven times, rising from US\$ 316.1 million to US\$ 2.4 billion, and include everything from automobiles to helicopters, off-road trucks, throw-away syringes and radio probes, hydraulic lifts and digital watches. With this performance, the state rose to third position in Brazil, behind only Rio Grande do Sul and São Paulo.

Semimanufactured and industrialized products represented only 18.5% of the earlier total, a figure which has since risen to 43.5%. Though these goods do not yet hold a majority position, they have made an important contribution to

the increase in exports. In the last 2 years, exports of manufactured goods have risen by 47%, expanding from US\$ 506.3 million to US\$ 743.7 million.

Fiat's sales, including combustion engines, complete and CKD automobiles, account for about 11% of the total. Iron alloys and pig iron accounted for 5.7% and 3.3%, respectively, of manufactured goods sales, which totalled US\$ 332.2 million. Following wood pulp, which contributed almost 4%, other products which deserve mention, and which accounted for between 1% and 2% each, are iron and steel piping, bars and plates and cut precious and semi-precious stones.

MINAS GERAIS

In just 10 years capital goods production rose from nothing to 20% of national output.

dustry has risen. At the present time, the service sector, which accounts for almost half of the GDP, leads the way. Manufacturing is responsible for one third, followed by agriculture and livestock farming with one fifth, with the remainder being divided among mining and construction.

Obviously, traditional activities were not eliminated. What happened was that there was a redistribution of importance of each sector within the general context of the state's economy. The so-called metallurgical vocation of the state has profound and obvious roots. Minas Gerais possesses no less than 15 billion tons of iron ore reserves and is responsible for 70% of the nation's production. Its steel industry turns out 40% of national pig iron production — considered to be of international quality.

The cattle raising tradition in the state is seen by the fact that Minas Gerais possesses the country's largest cattle and horse herds. Various breeds of the Indian Zebu — Gir, Nelore, Guzerá, among others, which have adapted well here — dominate the Brazilian cattle herd. The major area for development of the Zebu has been in the southwest part of Minas Gerais, where breeders have created a new breed of Zebu, the Indubrasil, from crossbreeding the Gir with the Guzerá. Bred since the last century for work on farms, Indian cattle also became known as good for meat. Today, the steers are sent to refrigerated slaughterhouses from where raw and industrialized meat is shipped to the United States and the European Economic Community. Minas Gerais, as well as other states, also breed Zebu bulls for domestic and foreign sales. In addition, the state produces 40%

of the nation's natural milk, almost 60% of its powdered milk, more than 60% of its whole powdered milk, and 40% of its butter. The harvests of coffee, corn, irrigated beans and potatoes place the state among the nation's largest producers of these crops.

Now that the state's farming and cattle raising sectors have been updated, they have been responsible for the development of other sectors of the economy, such as agro-industry. In the area of capital goods Minas Gerais produced practically nothing in 1970, but is now responsible for 20% of the nation's output.

VENTURE CAPITAL — Another consequence of the process begun in the 1970s was that of economic decentralization, which resulted from the industrialization of medium sized cities through the founding of industrial districts (see box on investments). Growth was not limited to Belo Horizonte and its neighboring areas, but also spread into the south of the state, where many industries have been founded in the segments of clothing, footwear, mechanics, agro-industries, non-metallic minerals, iron alloys, alcohol, tannery and chemicals.

In the southwest, known as the Triangle of Minas Gerais, the major industries are →



Sachetto (Marlu): after a modest beginning, special collections for the European market.



Francisca Therezinha, a quiet and serious person, has never left the area of São João Nepomuceno, a small town of 14,000 inhabitants located 300 kilometers from Belo Horizonte, in south-eastern Minas Gerais. This area, known as the *Zona da Mata*, possesses a temperate climate and rolling green landscapes. However, the delicate, embroidered shirts and blouses she makes with gifted hands are now being worn by children in Chile and Venezuela and, by the end of the year, will be on the European market.

The rising sales of the work of Francisca Therezinha and hundreds of others in São João Nepomuceno on the international market is an accomplishment that can be credited to one year of effort on the part of the Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Ceap-MG), the Center of Support to Small and Medium Businesses, in the State of Minas Gerais, which operates under the coordination of the Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), the Brazilian Center of Support to the Small and Medium Business in the formation of export consortia.

Just as in the case of Francisca Therezinha, José Genésio Sachetto, commercial director of Marlu Ltda., is also proud to have his goods on the foreign market. This company operates in a 1,650 sq. meter plant, employing 90 people, and was responsible for introducing the children's wear line into São Francisco Nepomuceno. Everything began with the two Sachetto sisters — Maria and Luísa — both of whom were teachers and, as such, were constantly sought out by the women of the city to prepare designs of children's clothing, since the local commerce had extremely little in this way. Maria even sold the bicycle she used to get to school in the rural area of the municipality, in order to buy a sewing machine. This activity, which was originally ridiculed by other people in the city, now involves the entire family and has given rise to a total of 48 small and medium businesses. And it was exactly in this region that Ceap-MG began to seek out businesses interested in forming an export consortium. With the birth of the consortium — Confex — the 12 participating companies exported approximately US\$ 50,000 worth of goods to Latin America in just one year and, beginning in July, hope to turn their attention to the European market, including the release of a special collection and new styles and the making of business trips.

Perhaps the most attractive characteristic of the line is the fact that the clothing is almost entirely hand made, something that is only possible in small