

## **Ajuste competitivo em distritos industriais: as lições do distrito calçadista italiano de Montebelluna.**

Luiz Lentz Junior<sup>1</sup>  
Glaucia Campregher<sup>2</sup>

**Área temática: Estudos setoriais, cadeias produtivas, sistemas locais de produção.**

### **Resumo**

O artigo analisa um caso emblemático de histórico de colaboração entre empresas e comunidade numa dada região, onde o processo amadurece até dar lugar a criação de instituições que o reforçam, o que capacita não apenas o crescimento das empresas mas a superação de obstáculos tão difíceis quanto à concorrência atual com produtores de países com diferenciais de custo intransponíveis. Para tanto, fez-se um estudo teórico e de campo de um arranjo produtivo maduro na região/distrito de Montebelluna na Itália onde se produzem calçados esportivos. Chegou-se a conclusão de que a mesma articulação que possibilitou a diferenciação de produtos responsável pelo crescimento do arranjo, possibilitou a difícil opção do deslocamento da produção nos dias atuais. As instituições do distrito atuaram não somente de modo a manter a sua competitividade, mas fizeram do mesmo um protagonista de peso num novo modelo de organização industrial denominado por alguns autores "distrito multi localizado".

**Palavras-Chave:** Ajuste competitivo, Distrito industrial, Distrito multi-localizado.

---

<sup>1</sup> Mestre em Economia pela Unisinos e professor junto ao complexo universitário de Cachoeirinha –CESUCA. Luizlentz@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Economia pela Unicamp e professora junto a Universidade Federal Do Rio Grande do Sul –UFRGS. glaucia@campregher.com

## **O ajuste competitivo em distritos industriais: lições do distrito calçadista italiano de Montebelluna**

### **1 – Introdução**

A concorrência entre empresas é norma no capitalismo desde o seu surgimento, o que não significa que não seja ela mesma um processo complexo e que apresenta mudanças ao longo do tempo. Assim é que, não havendo historicamente um período de ouro da concorrência perfeita (como dizia Schumpeter) e nem sendo esse um ideal a andar de par com a idéia de equilíbrio, pode-se dizer que a concorrência entre empresas combina padrões mais gerais de ação – como, por exemplo, buscar o progresso técnico constantemente – com procedimentos históricos e geograficamente específicos – como, por exemplo, estratégias de cooperação.

Se ao se prepararem para competir em melhores condições as empresas cooperam entre si, isso não se dá num espaço e tempo vazios de determinação - resultando em um modelo único de competição com concentração/centralização -, mas numa miríade destes respondendo a diversos aspectos de localização, história, cultura, instituições, etc. Recentemente tem chamado a atenção dos analistas as associações entre empresas em territórios determinados e que estabelecem laços os mais densos entre si e com a região capacitando-as enormemente para a competição na escala maior, ou global. Aqui se destacam vários distritos indústrias italianos (Belussi, 2008). Por outro lado, o fortalecimento de empresas locais via complexa articulação mediada pelo Estado é característica presente em muitos países asiáticos que contam ainda com abundante oferta de mão-de-obra. Particularmente no caso chinês, onde se alia ao dito acima um mercado de enormes proporções, o resultado tem sido a atração das empresas concorrentes para o território chinês buscando se beneficiar das mesmas condições. Entre os resultados desse deslocamento e da redução de custos que ele provoca, está a maior pressão competitiva nos mercados internacionais (Costa, 2002).

Uma ilustração do aumento da pressão competitiva aludida acima tem afetado bastante uma das indústrias brasileiras que contava com participação substancial no mercado mundial - a indústria calçadista. Segundo Costa (2002), uma vez que a competitividade da indústria brasileira de calçados assentava-se, como no caso do calçado chinês, nos baixos preços propiciados por baixos custos de mão-de-obra e nas políticas macroeconômicas de apoio (como a desvalorização cambial ou os subsídios para exportação), quando nos 80 e 90 surgem as políticas neoliberais de ajuste econômico e combate à inflação (via ancoragem no dólar que promoveu enorme valorização da moeda brasileira, e abertura comercial), houve um encarecimento substancial do calçado brasileiro, que passou a perder para o calçado chinês no mercado externo como no interno.

Na contramão desta competição exclusivamente centrada nos custos do trabalho, as

empresas concentradas em espaços geográficos restritos, associadas entre si e com órgãos e instituições de apoio (criadas por elas próprias ou pelo poder público para funções de capacitação, crédito, desenvolvimento de tecnologias, etc.), estabelecem formas de cooperação e integração que as tem capacitado para responder bem às pressões mencionadas acima. Essas aglomerações de empresas, que já instigavam os trabalhos pioneiros de Marshall no séc. XIX, tem suscitado nos dias de hoje inúmeras pesquisas sob as denominações de distritos industriais, distritos marshalianos, clusters, arranjos produtivos, entre outros, conforme a filiação dos autores.

Nesse trabalho, objetivou-se precisar melhor as estratégias competitivas bem sucedidas levadas a cabo pelo distrito calçadista na região italiana de Montebelluna (a partir daqui DI de Montebelluna ou apenas Montebelluna) por acreditar-se inspirador para o caso brasileiro saber o que se faz nos distritos mais, ou melhor, organizados. Como esse DI se desenvolveu nos períodos de maior crescimento econômico e como tem se saído nos períodos mais críticos? Os laços de confiança e outros, mais ou menos formais e/ou institucionais, se perdem ou se fortalecem quando se enfrentam mais problemas econômicos? Quais as respostas econômicas que o DI tem dado ao aumento da concorrência global e quais as suas raízes no tecido social que a bibliografia supõe mais denso em termos de relações que transcendem as meramente mercantis? Ou mais precisamente, de que modo as respostas/estratégias de sobrevivência econômica do DI dizem respeito às formas organizacionais e institucionais construídas?

Curioso como as pesquisas no Brasil sobre essa temática das aglomerações espaciais identifiquem o arranjo produtivo do couro-calçado do Rio Grande do Sul como um dos mais "maduros" (Costa, 2010; 2009), mas chamando a atenção que os desenvolvimentos cooperativos destes não os tem capacitado para vencer a concorrência seja com chineses (e seu câmbio desvalorizado), seja com as empresas nacionais localizadas no Nordeste do país (Costa, 2007). O que reforça os questionamentos feitos acima, pois, isso significa recuar em ver vantagens na aglomeração ou procurar aprofundá-las? Uma aglomeração melhor inserida nas relações sócio-histórico-culturais do território tem mais vantagens? Como, de que tipo? Perdem-se essas vantagens quando tem lugar um processo de deslocamento para fora do território de origem ou este pode ser realizado de modo articulado respondendo a uma estratégia muito bem desenhada e não só uma corrida ao lugar onde se encontra o item de menor custo? De que estratégia se fala, o que é fundamental manter, e mais ainda desenvolver, na região de origem?

Como salientou em entrevista para esta pesquisa, o então representante do Pacto do Desenvolvimento do Distrito Calçadista de Montebelluna, Aldo Durante (Lentz,2008): *“não quer dizer que o que vai bem para Montebelluna vai bem para o Brasil, porém alguma coisa que possa ter dado resultado para Montebelluna poderá ser aproveitada. Olhar ao redor serve para aprender...”*

Para responder às questões acima anunciadas, esse artigo conta, além dessa Introdução, com três seções onde se apresenta: na seção 1) uma caracterização teórica do DI *vis a vis* os demais conceitos; na seção 2) uma descrição histórica do DI de Montebelluna, apresentando-o como um "distrito maduro" (segundo a conceituação apresentada); na seção 3) o detalhamento das respostas estratégicas do DI no recente ajuste competitivo, onde se soma a especialização com diversificação a descentralização produtiva, sendo que esta se dá, pelo menos num segundo momento, reforçando a sinergia interna própria do DI; e por último, uma breve conclusão.

## 1 – Sobre o que são distritos industriais (DI)<sup>3</sup> e o que confere maturidade ao distrito de Montebelluna

O modelo seminal de Alfred Marshall e que deu base para alguns trabalhos no seu tempo, mas mais ainda nos anos recentes) somou às economias internas de escala, já conhecidas dos economistas, as economias externas originadas da relação de proximidade entre os vários agentes (vendedores, fornecedores, trabalhadores (Marshall, 1984). Já na sua teorização essas economias externas não viriam da mera proximidade, ou do mero compartilhamento de um mesmo local, pouco importando ele próprio, mas importando muito o que, ao longo do tempo, vai se fixando no local até o ponto de ser absorvido “pelo ar”<sup>4</sup>.

Mais tarde, nos anos de 1980, o conceito de cluster foi desenvolvido por Michael Porter que o remete a grupos de empresas similares, mas novamente enfatizando os aspectos de especialização e organização das empresas em detrimento das características do território. Desse modo o conceito

---

<sup>3</sup> Não se discute aqui o conceito legal de distrito, uma vez que este é relativamente recente e muito variável nas regiões da Itália. Para se ter uma idéia a lei italiana estabelece um conceito para distrito (em 1991) e ainda um outro para Sistema Produtivo Local (SSL) (1999). Nesta, os DIs os devem ter uma mesma especialização produtiva, enquanto os SSL não. A lei 140 (de 1999) faz ainda outra distinção, entre distritos territoriais e funcionais. O distrito territorial segue o modelo sugerido pelos economistas italianos (com os quais se trabalha aqui), em que a questão territorial e o desenvolvimento endógeno são suas principais características. Em 2001 eram em 156 os distritos industriais “territoriais” na Itália. Já o distrito funcional (reconhecendo a mudança ocorrida nos anos 1990, quando boa parte das empresas dos distritos transferiram a sua produção para outros territórios) foi conceituado como: *um agregado de empresas que cooperam de modo inter-setorial, o que não necessariamente está ligado a um território, em função da sinergia entre empresas que desenvolvem atividades complementares ou interligadas.*

Quando se fala das leis regionais tem-se novas complicações. A Lei do Veneto, onde está localizado o DI de Montebelluna, além do distrito criou-se o conceito de meta-distrito. Se o primeiro abarca as *empresas e sua integração com instituições, associações ou fundações de pesquisa e formação profissional, o meta-distrito alcança a participação de outros distritos desde que da mesma cadeia e na mesma região.* O meta distrito vem, de certa maneira, a enquadrar um tipo de organização industrial muito comum no Vêneto, uma vez que ali muitos distritos produzem produtos complementares. Em linhas gerais o que se define por distrito aqui é o que a lei do Vêneto chama de meta distrito.

<sup>4</sup> “São tais as vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtêm de uma vizinhança próxima, que desde que uma indústria escolha uma localidade para se fixar, aí permanece por longo espaço de tempo. Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem-feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material.” Marshall (1982:320).

trata de proximidade espacial e racionalidade funcional, além de compreender o processo dinâmico que envolve as empresas, mas se limita à generalidade, sendo sua definição de cluster usada para descrever tanto parques tecnológicos, como distritos especializados, não captando as especificidades de cada sistema produtivo (Bellussi, 2008).

Já o conceito de distrito transcende a mera aglomeração de empresas e o recorte estritamente econômico. Desde Piore e Sabel (1984), que abriram o debate sobre o papel dos pequenos organizados em rede, e fundaram o conceito de especialização flexível, passando por Giacomo Becattini (1989), onde a ênfase foi dada na compreensão do distrito como unidade socioeconômica, fortemente enraizada no território, onde relações de solidariedade e confiança formam algo como um capital social constituído a partir de laços pré-existentes e que influenciam diretamente no desenvolvimento do distrito ou arranjo.

Essa é a conceituação privilegiada nesse trabalho, uma vez que ao se centrar as análises nessas formas de articulação inter e entre empresas, mas também entre estas e os territórios, pode-se pensar em formas de atuação política que infletindo neste tenham por efeito também o fortalecimento daquelas.

A conceituação de distrito que privilegia, portanto, a relação das empresas entre si como com o território e a comunidade que o habita e, mais que o habita, o configura, pode ser a que nos oferece Becattini, para quem o distrito é:

“um grande complexo produtivo, onde a coordenação das diferentes fases e o controle da regularidade de seu funcionamento não depende de regras preestabelecidas e de mecanismos hierárquicos, mas ao contrário, são submetidos, ao mesmo tempo, ao jogo automático do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicados pela comunidade”.(Becattini,1999: 49)

Mais especificamente, os distritos deverão apresentar um conjunto de especificidades, que dão conta dessa relação mais integrada, mais enraizada na comunidade que o que poderiam prever as meras relações de mercado (cuja determinação central é a impessoalidade). Como bem resume Fiorenza Belussi, haveria que haver no distrito: i) ausência de assimetria de poder entre suas empresas; ii) equilíbrio entre cooperação e competição entre empresas concorrentes; iii) integração social; iv) existência de um sistema de relações baseado na confiança; e v) presença de sistemas de auto aprendizado<sup>5</sup>.

Mas se a caracterização dos distritos insiste nesses aspectos de associação, cooperação, confiança, simetria de poder, relação com as comunidades, e com a sociedade em geral, como sendo relações que transcendem as de mercado, como ficam essas formas mais solidárias quando se

---

<sup>5</sup> Ou de modo semelhante em Belussi (2008): a presença de especialização produtiva, com elevado número de empresas em setores similares e com comum fileira produtiva; a existência de relação produtiva entre empresas; a interação sinérgica entre as instituições e empresas locais; a presença de redes sociais.

enfrentam situações econômicas que forcem estes laços e os ameçam de ruptura? É justamente a resposta a esta questão que caracterizaria o que se chama aqui de um distrito "maduro". Ou seja, se as condições listadas acima se apresentam em determinadas regiões, se tem um distrito, se elas se aprofundam em meio ao teste da crise e dos ajustes econômicos, tem-se um distrito maduro<sup>6</sup>.

Deduz-se daí que os DIs maduros são aqueles capazes de enfrentar além dos “fatores internos”<sup>7</sup> à concorrência, também os “externos”<sup>8</sup> (Ferraz, 1995). Há pois que se organizar para influir no ambiente econômico (onde são forjadas, por exemplo, a política pública) e no ambiente competitivo (onde as empresas adiantam ou atrasam transformações tecnológicas. Ou seja, se é de se esperar que qualquer empresa individual atue sobre os fatores internos da competitividade, mas que apenas as grandes atuem sobre os externos, as pequenas organizadas em distritos o podem fazê-lo também. A questão que se coloca então é como o conseguiriam.

É sabido quão importante foi a proximidade entre burocracias estatais e interesses privados para o sucesso de empresas e países nas chamadas industrializações retardatárias<sup>9</sup>. O que interessa ressaltar é que, no caso italiano, diferentemente, por exemplo, dos casos de sucesso asiáticos, menos que uma "burocracia inserida" (Evans, 1993) nas sociedades e nas empresas (principalmente nas grandes) tem-se uma sociedade e empresas (e não só as grandes, mas as articuladas como DI) que inserem suas demandas nos planejamentos e orçamentos públicos. São institucionalizados por lei (vide nota 2), os distritos e seus "representantes", os quais têm assento dentro da burocracia estatal e cuja função é, uma vez constituído o pacto de desenvolvimento industrial (entre DI e burocracia pública), "monitorar as fases de realização" do mesmo. Isso significa que estes agentes tem papel na definição de políticas, verbas e no encaminhamento concreto dos projetos e ações<sup>10</sup>.

O porquê muitos DIs italianos alcançam esse grau de maturidade - de constituírem formas institucionais de participação na esfera pública estatal que aumenta sua competitividade dinâmica, capacitando-os a atuar no que outras empresas mundo afora tem, como diz Ferraz, "escassa ou

---

<sup>6</sup> Segundo Belussi (2008), para que um DI alcance um estado de maturidade, o mesmo deve possuir as seguintes características: inovação tecnológica; diversificação; diferenciação; liderança por custo; papel proativo de profissionais locais em organizações de pesquisa); existência de instituições locais; processo de internacionalização.

<sup>7</sup> Tudo o que envolve custos, qualidade, adequação do produto ao mercado, controle de produtividade dos fatores produtivos, tecnologia empregada, estratégia competitiva adotada em relação aos demais produtores

<sup>8</sup> Tais como o ambiente econômico (conjuntura ou políticas macroeconômicas que afetam o país e a região) e o padrão de concorrência típico do momento e/ou da indústria em questão.

<sup>9</sup> As políticas de industrialização destes países responderam pois às necessidades de reforço da competitividade com ações que redundaram, como mostra Fajnzylber (1988), em: a) manutenção de níveis elevados de investimento; b) alocação de recursos para investimento em setores estratégicos; c) desenvolvimento de relações trabalhistas; d) cooperação construtiva entre os distintos atores econômicos, sociais e políticos como estratégias de aumento da produtividade; f) crescente substituição das formas hierárquicas de relações verticais entre empresas por relações de cooperação horizontal; g) reforma do sistema educacional e, por último, o uso de instrumentos da política e da dimensão institucional. Enfim, todos esses fatores que aumentaram a competitividade sistêmica das empresas oriundas desses países.

<sup>10</sup> De acordo com a lei regional do Veneto número 8, de 4 de abril de 2003, se institui a “figura” do representante do pacto do desenvolvimento distrito, que se trata da pessoa habilitada a representar o distrito junto a junta regional de desenvolvimento, cuja a função: “garantir *coerência estratégica, e para monitorar a fase de implementação do pacto e projetos de desenvolvimento industrial*” (Lei regional N.8 artigo sexto).

nenhuma possibilidade de intervir"- é objeto que vai além do escopo desse trabalho. Sabemos que há todo um passado rico em associativismo (Putnam, 1996) por trás da formação dos DI italianos, que explica porque, por exemplo, a região sul da Itália tem menos DIs que a região norte<sup>11</sup>. Mas a seção seguinte dará uma noção desse processo de amadurecimento para Montebelluna.

## 2 – Formação e desenvolvimento do DI de Montebelluna

Partindo de um retrato atual, poder-se-ia dizer que, mesmo sendo a Itália um reconhecido produtor mundial de calçados, o país vem sofrendo também com reflexos o aumento da concorrência com os países asiáticos.<sup>12</sup> No entanto, as exportações italianas, ao menos em termos de valores, apresentam ganho ainda que moderado<sup>13</sup>. Já o DI de Montebelluna (Foresti e Trenti, 2007) aparente estar melhor, uma vez que, mesmo com a forte concorrência internacional, incrementou a produção em 40% nos últimos seis anos.<sup>14</sup> Como isso foi possível?

Em 2008, o distrito de Montebelluna tinha 390 empresas (ligadas à produção de calçados), que empregavam 7.629 pessoas (ligados ao setor calçadista), dos 120 mil habitantes. Aproximadamente 70% das empresas do distrito tem parte de sua produção de calçados fora da Itália.

Em termos administrativos, se no começo do século XIX, o distrito contava somente com a cidade de Montebelluna, atualmente o distrito compreende as seguintes cidades: Ativole, Asolo, Caerano San Marco, Castelcucco, Cornuda, Crocetta Del Montello, Fonte, Giver Del Montello, Instrana, Maser, Montebelluna, Nervesa della Battaglia, Poderobba, Ponzano, San Biagio di Callatta, Trevignano, Vedelago, Villorba e Volpago Del Montello. Todas estas cidades estão localizadas na província de Treviso e pertencem à região do Veneto, nordeste italiano. Em termos físicos, desde 2001 o distrito possui uma área de 320 km quadrados, com 13 km de circunferência. Em termos da tipologia de empresas presentes no território, tinha-se: 22% de empresas individuais

---

<sup>11</sup> No que diz respeito aos DIs calçadistas, dos 13 distritos italianos, apenas 1 fica na região sul sendo ainda um dos menos significativos (Bellusi, 2008) Mas pode-se e deve-se recompor um pouco da história do DI de Montebelluna antes de vermos se e como tem tido sucesso as suas estratégias recentes de enfrentamento dos novos (e fortes) ventos da competição global.

<sup>12</sup> Em 2009, os principais fornecedores de calçado do mercado italiano foram as empresas chinesas Conforme os dados do Shoe Report (2011), uma publicação anual sobre as condições sócio econômicas do setor calçadista italiano (realizada pela empresa *Studi e Strategie di Sistema*, em colaboração com a associação nacional dos produtores de calçados italianos A.N.C.I.), as empresas chinesas exportaram para a Itália aproximadamente 124 milhões de pares (o total das importações em 2009, foi de 309 milhões de pares), enquanto a produção italiana em 2009, foi de 198 milhões de pares. Por outro lado, o número de pares exportados pelas empresas italianas passou de 460 milhões em 1997, para 192 milhões em 2009.

<sup>13</sup> Em 1997 a Itália exportou o equivalente a 6.365,3 milhões de euros e, em 2008, o equivalente a 6.915 milhões de euros. Já em 2009, o desempenho não foi tão satisfatório, o valor total obtido pelas exportações foi de 5.815,4 de euros.

<sup>14</sup> Em 2002, o distrito de Montebelluna produziu aproximadamente 32 milhões de pares de calçados; em 2008, esta quantidade passou dos 45 milhões de pares (OSEM, 2008).

(cujo proprietário é o único trabalhador); 43,31% de micro empresas (2 a 9 empregados); 26,15% de pequenas empresas (de 10 a 50 empregados); 7,44% de médias empresas (51 a 250 empregados); e apenas 1,03% das empresas superavam os 250 empregados.

O número de empresas no distrito vem caindo ao longo do tempo, devido principalmente à concentração industrial e à descentralização da produção. Um outro dado interessante e que trata da competitividade é que, das 390 empresas de Montebelluna, 97 possuem marcas próprias, ou seja, 24% (OSEM, 2008). Que o distrito calçadista de Montebelluna tenha ao longo do tempo incrementando a qualidade dos seus produtos, isto também é muito claro se se observa o preço médio pago por um calçado de Montebelluna que, no ano de 2002, foi de 38,00 euros e, em 2008 foi de 46,00 euros por par, o que mostra uma valorização de 24%.

No importante quesito história institucional do distrito de Montebelluna, os estudos disponíveis (Durante, 2006; MLS, 2008; OSEM, 2006 e 2008) fazem um minucioso levantamento (e o colocam em ordem cronológica) sobre como a colaboração, inter e entre empresas, trabalhadores e sociedade, foi se tornando cada vez mais regrada - formal e informalmente, começando com a fundação de um banco até chegar a fundação de órgãos de governança<sup>15</sup> (como é

---

<sup>15</sup> No caso de Montebelluna, como em diversos outros, é significativo que as necessidade de poupança e crédito serão as primeiras a justificar uma ação conjunta, qual seja, a de criação de uma casa de "risparmio" (poupança). Assim é que já em 1877 nasce na cidade de Montebelluna, com papel principal de fomentar a atividade econômica das empresas locais – nessa época, meras oficinas de artesões – o primeiro banco da região, até hoje um dos maiores bancos da Itália (mudou de razão social em 2000, resultado do processo de fusões com outros bancos italianos).

No que diz respeito às associações profissionais e empresariais as mais importantes são: a Confartigianato, a Assosport e a CNA. A primeira associação profissional é a Confartigianato (Confederação dos Artesãos) de 1946 que nasce na região do hoje DI, com o objetivo de dar representação política no *front* externo e formação aos trabalhadores no *front* interno, mas vai assumindo funções de consultoria e representando artesãos de todos os setores no país com o passar do tempo. A segunda - a Assosport (Associação Nacional dos Produtores de Artigos Esportivos) - fundada em 1958 com o objetivo de promover o conjunto do setor esportivo na Itália. De início os associados eram em sua maioria os produtores residentes na região hoje pertencente ao DI, nos dias atuais a associação reúne grandes e médias empresas, locais e até mesmo multinacionais. A CNA (Confederação Nacional do Artesão) nasce em 1973 com o objetivo de dar assistência aos operários de Montebelluna. Até 1970 não existia intermediários na relação entre operários e os proprietários das empresas. O sindicato nasce a partir de um fenômeno local - com o advento da produção de calçados em plástico injetável, muitos trabalhadores da região começaram a enfrentar doenças respiratórias (*polinevrite*), o que obrigou o surgimento de um órgão que atuasse pela regulamentação das condições de trabalho dos operários.

No que diz respeito a pesquisa tecnológica uma série de instituições se destacam. Em 1989 foi fundada a Treviso Tecnologia, que é uma instituição ligada à Câmara de Comércio da região de Treviso. O seu papel é fomentar e realizar projetos ligados à inovação tecnológica com finalidade de estimular iniciativas para o aumento da competitividade das empresas da região, criando redes de intercambio de tecnologias entre as empresas locais. Duas importantes universidades, a de Padova e a de Venezia (fundadas respectivamente em 1822 e 1969) a partir de 1990 desenvolveram um curso superior para profissionais de gestão, de modo a servir as empresas do DI no que dizia respeito a gestão da cadeia produtiva então já internacionalizada. Também em 1990 o Instituto Profissionalizante de Treviso (fundado em 1927 com o objetivo de oferecer cursos técnicos profissionalizantes com foco na metal-mecânica) passa a oferecer o primeiro curso técnico em moda da região, com o objetivo de capacitar os profissionais das pequenas e médias empresas de Montebelluna. Por fim, foi criada em 1998 a Tecnologia & Design, empresa criada por várias instituições locais, entre estas a Veneto Inovação, Confartigianato e Unindustria de Treviso, com o objetivo de ensinar jovens projetistas, recém formados, sejam técnicos ou graduados, a utilizarem softwares ligados ao projeto de calçados como CAD, CAM e CAE.

O mais importante evento de institucionalização do DI é o Observatório da Moda de Montebelluna, criado em 1998 com financiamento da Câmara de Comércio de Treviso com o objetivo de informar as empresas do distrito sobre as tendências da moda ligadas ao setor calçadista. Ocorre que após alguns anos, em 2006, o Observatório transforma-se no District Vision Lab, e passa a se dedicar a estudos qualitativos sobre tendências de consumo, técnicas produtivas e



o caso do Museo dello Scarpone e da estrutura adicional que em Montebelluna se soma aos Comitês dos Distritos).

A questão do que é e funciona como órgãos ou instituições de governança do distrito são bastante complexos. Patrícia Pastore (2008) define o que seriam essas estruturas através da descrição das práticas de uma série de órgãos que identifica-se aqui como sendo os responsáveis i) pela articulação e representação política junto ao Estado (realizada pelos *Comitês do Distrito* que constroem o "protocolo de intenções" que elenca as prioridades para o desenvolvimento do DI, e que é o documento que transitará nas esferas políticas); ii) pela realização dos projetos de maior fôlego que respondem aos objetivos acertados e contemplados com recursos (como projetos de construção de identidade, de promoção do distrito, pesquisas de mercado, construção de planos estratégicos, etc.), realizados pelas Fundações; e iii) pela prestação de serviços mais pontuais ou direcionados que viabilizam as realizações das ações definidas nos projetos acima junto às empresas, estes são os *Centros de Serviços*)<sup>16</sup>.

Na prática, muitas vezes um mesmo órgão/instituição pode participar em mais de uma dessas esferas de ação. Assim, por exemplo, uma universidade tem assento no Comitê do Distrito, compõe uma Fundação e pode também funcionar como Centro de Serviços. No caso do DI de Montebelluna, a sua Fundação (Museo dello Scarpone) cumpre o papel de observatório ao realizar, a cada dois anos, um dossiê socioeconômico do distrito (denominado OSEM), cujo objetivo é constituir uma base informacional completa, constantemente atualizada e acessível a todas as empresas do distrito, sobre o sistema socioeconômico local; agências regionais voltadas para a inovação desenvolvem iniciativas comuns entre as empresas e estimulam a inter-relação com escolas e entidades educacionais (universidades e centros de pesquisa).

O distrito é, assim, o resultado do que ele se tornou, através das decisões que foram sendo tomadas para sanar questões as mais diversas, e foram fortalecendo, de um lado, as condições de competitividade interna e, de outro, as instituições que o tornam capaz de fazer frente à competitividade externa e fazem crescer também a governabilidade do DI: ou seja, a unidade de ação das suas empresas. Se as primeiras remetem a solução de problemas internos, pontuais (que surgem, por exemplo, quando se enfrenta problemas com a saúde dos trabalhadores surgidos, como vimos, do uso de certa matéria prima), ou estruturais - como o aumento da pressão competitiva pela entrada de novos competidores; as segundas dizem respeito àquelas questões externas sobre as quais, em tese, as empresas em geral, e as pequenas, principalmente, teriam pouco ou nenhum poder.

Como mostrado anteriormente, a organização institucional do DI visa, de um lado, aumentar

---

estratégias mercadológicas das empresas. A partir de então, seu trabalho deixa de ser restrito ao distrito de Montebelluna e começa a ser promovido junto aos outros distritos italianos. (LENTZ, 2008) .

<sup>16</sup>Para maiores esclarecimentos acerca da composição de cada órgão em: (LENTZ, 2008).

o grau de pressão dessas empresas espacialmente organizadas e articuladas com outros agentes do território (o que torna essa pressão distinta da de um mero *lobby*); e, de outro lado, aumentar o grau de informação e consciência sobre certos problemas que se tornam incontornáveis e que exigem mudanças radicais de rumos, o que Paiva (2000) chama de "mudar o núcleo" de especialização. Assim, é que ao falar sobre "arranjos produtivos efetivamente consolidados" - que equivale, segundo a leitura proposta aqui, aos distritos com centros de governança institucionalizados – o pesquisador diz que "ele não apenas se mostra mais resistente aos choques adversos (a partir da consolidação da competitividade sistêmica), mas também se mostra mais apto a mudar de núcleo" (Paiva, 2000:4).

Essa "mudança de núcleo" - ou mudança de especialização - é um destaque do DI de Montebelluna reconhecido e analisado pela bibliografia internacional. Assim é que os trabalhos de Porter, Belussi, Arcangeli, são a referência de Garcia ao dizer que:

"Em alguns casos empíricos, observa-se, inclusive, a modificação da especialização dos produtores em direção a setores industriais que foram atraídos à aglomeração em virtude da concentração de empresas. Um caso interessante, que ilustra esse fenômeno, é o da indústria calçadista da região de Montebelluna, na Itália, em que, a partir de uma base de produção de calçados de couro, os produtores foram capazes de realizar um upgrade em direção à produção de botas de material sintético e, em seguida, à fabricação de botas para esportes de inverno, como esqui e alpinismo, extremamente especializadas e com elevado valor agregado. Além do mais, as interações com os produtores permitiram o desenvolvimento da indústria produtora de máquinas especializadas para calçados, que se tornaram competitivas internacionalmente." (Garcia, 2006:316)

Essa mesma "mudança de núcleo", teoricamente falando é um processo bem descrito por Penrose (1959), para quem a diversificação em torno de uma especialização original ocorre: i) dentro de determinada área com produtos de tecnologias similares e em mercados onde as firmas já atuam (que é o caso inicialmente), ii) com expansão no mesmo mercado com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica (quando se começa a usar a borracha), iii) via entrada em novos mercados com novos produtos e a mesma base tecnológica (quando começaram a vender calçados esportivos para a Alemanha), iv) via entrada em novos mercados com novos produtos baseados em diferentes tecnologias (que é o caso dos anos recentes).

A questão é que essas opções não vão se estabelecendo naturalmente, e tão somente desde dentro das empresas – por gerências competentes, mas são respostas construídas socialmente, pela interação dos agentes no interior do distrito. O mais ou menos bem sucedido nessas mudanças tem justo a ver com quanto mais ou menos articulado é o distrito, e ainda quanto mais ou menos essas articulações são estáveis, isto é, institucionalizadas em órgãos e estruturas que respondem mais forte e rapidamente às conjunturas que exigem mudanças. Vê-se isso no passado do DI de Montebelluna (que é o objeto aqui), e no presente (objeto da próxima seção).

Trata-se pois de uma história de inserção da economia (nesse caso uma micro ou meso economia regional) na sociedade. Não se trata pois de uma história (?) onde mercados definem o que deve ser produzido por um sistema automático onde os preços carregam a única informação possível e necessária, e que se difunde no sistema sem quaisquer problemáticas sociais adicionais (como gostaria de enfatizar Polanyi).

Na fase inicial do DI, a emergência de artesãos/empresários imiscuídos na sociedade rural já mostra como a transição para os calçados de couro, quando a madeira encareceu, foi bem sucedida em parte pelo papel da praça pública (onde estes artesãos atuavam como comerciantes) (Durante, 2006). Mas a praça pública, espaço da articulação social, perde lugar na vida dos cidadãos em geral quando avançam as formas de sociabilidade burguesa, impessoais, típicas do capitalismo mais avançado. Entretanto, para aqueles empresários, as decisões que vieram depois, a especialização na produção de calçados de montanha (até os anos 30) e depois esportivos (dos anos 50 em diante), e a diversificação para o vestuário e outras (nos anos recentes) só foram possíveis pelos novos espaços de articulação que criaram e não porque se impôs naturalmente. Não se trata pois de inovações tecnológicas e estratégias mercadológicas que se impõem como óbvias, mas espelham o que vai na sociedade em geral (onde se encontram os mercados), e na sociedade em particular (onde se organiza a produção) que estão representados nas empresas e nas instituições do DI e que, juntos, montam suas estratégias.

Interessante é notar que as estratégias de diferenciação com diversificação, que vão tendo lugar ao longo do tempo, são percebidas pelos agentes do DI como critério para sua apropriação da história. Assim é que Durante (2006) - representante do pacto de desenvolvimento do distrito de 2001 a 2006 – irá dividir a história do DI.

Na fase, por ele intitulada de *Distrito Artesanal (de 1800- 1911)*, tinha enorme importância a instância do mercado e da praça local onde os artesãos atuam como vendedores. Estes eram donos de oficinas com até cinco artesãos, um deles *maestro* e os demais ajudantes ou aprendizes. A produção era limitada, e pouco diferenciados os produtos e os processos. Os relacionamentos eram informais, baseados nos valores da família e da vizinhança, e existia um forte sentido de honra e confiança na palavra dada<sup>17</sup>. Os principais produtos eram: tamancos em madeira, calçados para

---

<sup>17</sup>Como na famosa formulação de Maistre, o *contractus* substituiu o status, ou, ainda como diz o grande sociólogo, Tönnies, a sociedade substituiu a comunidade. As teses destes clássicos como de outros importantes nomes da sociologia e da antropologia tem sido resgatadas recentemente pela chamada Nova Antropologia Econômica. O tratamento dessa temática foge ao alcance desse trabalho, mas se quer ressaltar o acordo da investigação aqui realizada com essa corrente, mais propriamente com as teses do *embeddedness* (enraizamento) onde se analisa exatamente como os laços sociais continuam a se fazer valer por dentro e por trás do mero mercado. A respeito, vide principalmente a obra do fundador da Nova Antropologia Econômica Mark Granovetter, principalmente o artigo "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness"; *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3., November de 1985. Além deste autor, e ainda mais relacionando essa temática ao território e às análises econômicas dos arranjos espaciais (nesse sentido sócio-econômico-institucionais) vide BENKO, Georges e LIPIETZ, Alain orgs. "As Regiões Ganhadoras". Oeiras: Celta Editora, 1994; e ainda VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. "Territórios Vitoriosos: o papel

lenhadores e para neve. É dessa época a “banca popolare di Montebelluna” (vide nota 7). Já nesta fase os produtores organizados entre si e com outros agentes fazem pressão junto ao Estado e conseguem a implantação da ferrovia que liga Montebelluna, Treviso, Belluno e Venezia<sup>18</sup>.

Na segunda fase, intitulada *Distrito industrial-artesanal (1911-1954)*, o número de municípios do núcleo histórico do DI passa a 10<sup>19</sup> e tem-se intenso processo de imigração (resquícios das duas guerras mundiais). Pequenas oficinas tornam-se empresas e passa-se a utilizar máquinas, ainda que persistia a concepção manual do trabalho. Algumas firmas começam a fazer publicidade via catálogos e começam a surgir as primeiras marcas<sup>20</sup>. Estas consolidam-se primeiramente no mercado italiano e logo após, por conta do sucesso da especialização, conquistam o mercado europeu dos calçados para montanha e para esqui. Mantem-se algumas relações tradicionais (mesmo paternalistas) ao mesmo tempo que modernizam-se as relações entre empresários<sup>21</sup>. Em 1937, o distrito de Montebelluna, já com 538 empresas, inova incorporando solas de borracha de tipo VIBRAM<sup>22</sup> para a prática do alpinismo, reforçando assim a alta capacidade inventiva das empresas.

Na fase dita *Distrito concorrencial-metalmezzadro (1954-1974)*, tem-se um crescimento econômico acelerado no país e a melhoria das condições de vida em geral, que vai de par com a diversificação da produção e as inovações produtivas (o uso generalizado do plástico ocorre aí). As Olimpíadas de Inverno de Cortina, em 1956, foram um trampolim para o lançamento externo da marca *Montebelluna*. O *boom* econômico fez aumentar a demanda por botas para esqui, que as tornaria o principal produto do distrito, e que o torna o maior produtor mundial, com 75% da produção mundial<sup>23</sup>; para dar conta da demanda as empresas começam a descentralização dos ciclos produtivos, modificando, assim, a sua estrutura e dando vida a muitas empresas terceirizadas. Estabelece-se uma hierarquia no distrito com algumas grandes empresas (donas de marcas de

---

das redes organizacionais". Ed. Garamond: Rio de Janeiro, 2007. Por fim, e para esclarecimento do leitor, parte-se aqui do reconhecimento de um forte embricamento entre economia e comunidades organizadas em torno de uma produção específica (certos tipos de calçados) e delimitada (em certa região) num sentido preciso, qual seja: o de que se as teses sociológicas-antropológicas estudam como a lógica econômica, o mercado, vai se imiscuindo, e para muito autores, colonizando (para usar o termos de Habermas) o mundo social (ou da vida), aqui parte-se da hipótese de que a bem sucedida sobrevivência econômica desses distritos, deve-se a que, os costumes, os comportamentos e valores comuns adentraram as relações de mercado. Na próxima seção é esta hipótese que explicaria porque, mesmo a deslocalização da produção não se dá dirigida por decisões individuais das empresas, e é isso que faz com que, a despeito dela, o distrito ainda permaneça vivo).

<sup>18</sup>Ver decreto lei n.1241, que institui a ferrovia Montebelluna –Sesegana.

<sup>19</sup> Montebelluna, Pederobba, Arcade, Cornuda, Nervesa della Battaglia, Caerano San Marco, Trevignano, Volpago del Montello, Maser, Gaverana del Montello.

<sup>20</sup> Neste sentido, o museo de Montebelluna coloca a disposição por meio digital, todo o material de publicidade disponível das empresas do distrito.

<sup>21</sup> Exemplo, a verdadeira campanha articulada de marketing na conquista do monte K2 no Himalaia, em 1954, com a bota Dolomite (Durante, 2006).

<sup>22</sup> A sola de borracha vulcanizada Vibram foi criada em 1937 por Vitale Bramani, que incorpora ao calçado de montanha a técnica utilizada pela empresa Pirelli nos pneus dos automóveis e que dava maior resistência a borracha.

<sup>23</sup> Mais adiante, mas ainda nesse período, sem que estes sejam abandonados, se diversificará mais ainda a produção com calçados para o tempo livre e para a prática de outros esportes.

destaque) tendo papel principal na articulação com pequenas e médias, donas de marcas menos afamadas, e todo o universo dos fornecedores comuns. Além disso, a introdução do plástico marca a origem de uma série de diversificações produtivas que ampliam a gama de calçados esportivos do distrito e o colocam de vez na modernidade, determinando algo como um "abandono do campo". Dos “velhos tempos”, permanece a relação entre patrão e empregado marcadamente pessoal (marcado pela ausência de um número significativo de sindicatos) e as relações de camaradagem e confiança entre empresários que os torna capazes de se articularem em instituições importantes, tais como: a associação dos artesãos, em 1955; a associação dos industriais, em 1960 e o sindicato dos calçadistas, em 1970.

Na fase do *Distrito Internacional (1974-1989)* dá-se o primeiro ciclo de internacionalização quando saem as maiores empresas pressionadas pela competição com rivais européias que já começavam a migrar (Durante (2006a). Também ocorre a compra de empresas locais por capitais forâneos. A venda da Caber para a Spalding abre as portas às multinacionais. O distrito assume a sua fisionomia de distrito “internacionalizado” também com o ingresso de muitos profissionais estrangeiros, os "executivos" profissionais contratados para administrar algumas empresas, que até então eram próprios fundadores. Entre os operários, diminui cada vez mais os *metalmazzadri*<sup>24</sup>, ainda ligados ao mundo agrícola. Nenhuma dessas transformações contudo inviabilizam a sobrevivência e o surgimento de novas pequenas empresas - estimuladas pelo aumento da diversificação e do barateamento de certos materiais como o *doposci*, que permitem a produção de calçados feitos em material sintético de fácil execução manual -, e as velhas formas de articulação (apenas agora mais institucionalizadas). A diversificação não fica só nas pequenas produzindo novo tipo de calçados, mas ganha as grandes que falam em: *vestir os atletas e os consumidores da cabeça aos pés*, dando lugar a uma terceira onda de diversificação (Durante 2006a). Expressões como "marketing" e "patrocínio" se generalizam por todo o distrito, chegando às pequenas empresas e às instituições.. Nasce novas instituições, desta vez ligadas aos necessários desenvolvimentos de design e novíssimas tecnologias. As mais importantes são: o Museo dello Scarpone (de 1984) e a Treviso Tecnologia (de 1989).

A fase atual do *Distrito Globalizado*, é inaugurada no final dos 80 e início dos 90. O distrito contava com 26 municípios<sup>25</sup> e já vinha enfrentando os desafios da globalização há uma década. As empresas viviam então uma metamorfose: alterara-se a relação com o território de origem. Após a queda do muro de Berlim e com o fim de regime comunista na Europa Oriental, a descentralização

---

<sup>24</sup>Expressão utilizada por Aldo Durante, ao se refere ao perfil dos trabalhadores de Montebelluna, agricultores que deixaram sua vida no campo para se tornarem operários e empreendedores na indústria calçadista, e que pode ser traduzidas como “arrendatário da indústria”.

<sup>25</sup> O núcleo histórico mais Asolo, Altivole, Veduggio, Istran, Valdobbiadene, Cavaso del Tomba, Monfumo, Castelluccio, Fonte, Vidor, Castello di Godego, Castelfranco Veneto, Ponzano Veneto, Villorba, San Biagio di Callalta. O total de habitantes nos 26 municípios era de 221.727.

produtiva envolve também as MPMEs, pois cai o custo de deslocamento, por exemplo, para a Romênia<sup>26</sup>. Enquanto isso, muitas empresas grandes assumem características comerciais, tendo 100% da sua produção descentralizada; ainda fundem-se entre si (como por exemplo, a Benetton comprando a Nordica e formando marcas mais fortes e abrangentes), o que significou uma maior verticalização da produção e um maior atrelamento (e perda de autonomia) das pequenas. Além disso, a chegada de estrangeiros não se restringia mais a executivos e técnicos, mas chegava aos operários<sup>27</sup>.

O histórico acima reunindo transformações produtivas, culturais e institucionais, dá conta de evidenciar os ganhos e perdas nessas mesmas esferas. De imediato, as perdas econômicas, em termos de empresas e empregos, chamam a atenção. Nos anos recentes, de 1996 a 2008, 27% das empresas de Montebelluna fecharam as suas portas (totalizando 148 empresas) e 28% dos postos de trabalho foram fechados (totalizando 2.201 empregos). Mas mesmo tais perdas não foram capazes de imobilizar o distrito, do contrário, forjou uma solução radical e aparentemente enfraquecedora do mesmo: a descentralização produtiva, mas como veremos a seguir, esta tem sido algo *organizada*.

### **3- Pode um distrito se deslocar? ou O deslocamento produtivo das empresas do DI de Montebelluna como estratégia competitiva que preserva transformando<sup>28</sup>.**

Como visto, o processo de deslocamento da produção de Montebelluna começou efetivamente nos anos de 1970, com o passo dado por algumas das maiores empresas do distrito (Lotto e Diadora). Estas empresas passaram a fase da montagem dos seus calçados para China (MLS, 2008). No que seguiram suas maiores concorrentes (as alemãs Adidas e Puma. Este foi o ponta pé inicial de um processo que teve seu auge nos anos 90, quando começou o deslocamento também de médias e pequenas, desta vez para os países do Leste Europeu distante aproximadamente 300 km e com alguma base tecnológica e treinamento da mão de obra<sup>29</sup>.

Nota-se que a grande maioria das empresas que migraram naquele período foi de pequenas empresas, e para a Romênia. Segundo estudo realizado pelo *European Cluster Observatory*, a Romênia caracteriza-se por ter expertise na fase final da montagem do calçado. Isto permitiu que

---

<sup>26</sup> De fato, por conta do aumento da concorrência com países emergentes, parte significativa da produção se desloca para o Leste Europeu e Ásia. Segundo Il Rapporto O.S.E.M (2008), aqui denominado OSEM, 59% de todo o ciclo produtivo do distrito foi realizado fora do território de Montebelluna, deste total, 100% das grandes empresas do distrito produzem fora, 94% das medias produzem fora, 66% das pequenas e 51,85% das micro contratam produção fora. Destes percentuais, o primeiro país na pauta produtiva do distrito e Romênia, com 61,90% das empresas do distrito produzindo na região.

<sup>27</sup> Este processo, mesmo tendo traços positivos próprios à multiculturalidade, não necessariamente leva a formação de comunidades multiculturais que interagem, mas podem levar a formação de uma cultura de guetos - uma perversa combinação de fatores comunais com individualismo. Talvez uma boa metáfora de tudo isso seja o uso obrigatório do inglês dentro das grandes empresas (Durante, 2006b) e de múltiplos idiomas nas pequenas.

<sup>28</sup> Esta seção corresponde a parte da pesquisa que além de revisões teóricas e observação de dados secundários, contou também com visitas e entrevistas, Vide (LENTZ, 2008).

<sup>29</sup> Dados sobre a descentralização por país e porte de empresa, Vide Lentz (2008).

muitas empresas de Montebelluna pudessem transferir 100% do seu ciclo produtivo para o país<sup>30</sup>. O quesito salarial, mais alegado na decisão de deslocamento da produção, se justificava uma vez que um operário italiano ligado ao setor calçadista em 2005, recebeu como salário Euro 14,85/hora, enquanto o mesmo operário, na Romênia, recebeu Euro 0,92/hora (OIT, 2008). Esse diferencial fazia da descentralização um processo inevitável indicando uma nova “divisão mundial do trabalho”

“Com o fim do regime comunista, os países ex-comunistas através da divisão mundial do trabalho, ingressaram em setores intensivos em mão de obra. Com a Itália também foi assim. Começou a industrializar-se fazendo calçados, óculos, têxtil, realizando aquelas atividades que antes eram desenvolvidas na Inglaterra, na França e nos Estados Unidos. Estes países cederam à Itália porque a mesma encontrava-se em atraso econômico. Neste momento, os países do Leste estão substituindo a Itália” (Durante apud Lentz, 2008:84)

Segundo Durante e outros (MLS, 2008; Belussi, 2008) se o processo de internacionalização se deu sem um planejamento no momento do deslocamento das grandes empresas para fora, isso muda quando da saída das pequenas, o que seria comprovado pela própria continuidade do DI. A consciência de que haveria de se preservar na região o saber técnico mas também um conjunto mais vasto de saberes implicados na capacidade criativa produtiva e de realização de negócios em geral foi crescendo entre os empresários. Segundo Durante (2006b) só essa consciência entre os empresários (respaldada por políticas públicas de apoio) tem garantido, por exemplo, a permanência no distrito de atividades relacionadas à parte imaterial do produto<sup>31</sup>.

É acordo entre os analistas (Lentz, 2008) que o processo de internacionalização não tem, pelo menos até aqui, significado o fim dos distritos industriais, mas uma transformação dos mesmos (AIP, 2008). Tal processo de transição, para continuar tendo sucesso, irá requerer uma grande capacidade de investimentos para que se faça uma ampliação da cadeia de valor do distrito (o que faria com que as experiências oriundas dos novos territórios pudessem inclusive ajudar as empresas distritais), e só a ação concertada poderá, como pode no passado, viabilizá-lo. Se isso puder continuar a acontecer, ao invés de morrer, o distrito ganharia “novos braços”.

A teoria acerca de distritos que se mantêm mesmo deslocalizando parte importante de sua produção está ainda por ser feita, mas o fato é que a unidade empresarial e institucional das empresas no DI de Montebelluna comprova que esse novo modelo é possível. A base deste seria que as empresas organizadas no território original *orientam uma visão comum e métodos comuns* que podem ser socializados numa área mais global. As novas tecnologias de comunicação e de transporte garantiriam não só a livre circulação desse conhecimento entre os diferentes territórios, como viabilizaria a orientação, desde o centro, que integraria funções materiais (manufatureiras) e

---

<sup>30</sup> Atualmente, segundo OSEM em (2008), 59,41% do ciclo produtivo do conjunto das empresas do distrito é realizado em outros países.

<sup>31</sup> Segundo dados OSEM (2008), Montebelluna preserva em seu território, cerca de 25% do seu ciclo produtivo.

imateriais (concepção, desenvolvimento, promoção, distribuição).

O DI de Montebelluna aparenta estar fazendo exatamente isso. A produção foi pulverizada pela Europa (Romênia (principalmente), Bulgária, Ucrânia, Eslovênia, Servia e Croácia) e Ásia (China, Vietnam, Índia, Indonésia e Tailândia), mas o DI perdeu apenas a parte mais padronizada do processo de produção, mantendo, como dizem Sammara e Belussi:

“as fases mais importantes e criativas da cadeia sportswear: design de produto, prototipagem de pesquisa e desenvolvimento, produção especializada de componentes, análise de moda e design, fabricação de produtos de alta qualidade em baixa quantidade, comercialização e distribuição”. (apud Sammara e Belussi, 2006 in Isbasoiu, (2006:16).

Se de um lado a parte principal da produção permanece no distrito, de outro, o que é deslocado não é a linha de montagem sem maiores preocupações com o entorno, o que implica, por exemplo, treinar pessoal local. Interessante notar o que ocorreu na Romênia, primeiro país a receber o deslocamento das MPMEs venetas. Segundo Constantin, Tatara e Giusti:

"Em muitos casos, de facto, os dirigentes italianos mostram a intenção de transferir para as plantas romenas atividades mais complexas (o que inclui, conseqüentemente, máquinas quando necessário), tal como injeção das solas, no caso de uma companhia que produz calçado de montanha. Normalmente, se tenta fazê-lo gradualmente tornando a produção independente na Romênia, atuando na formação de pessoal local para dirigir a atividade através da transferência de competências no controle de gestão e logística, de modo a torná-los capazes de controlar seus processos através da criação de garantia de qualidade e linhas de produção”. (Constantin, Tatara e Giusti, 2006:6)

Mesmo sem maiores planejamentos, o que se vê se se acompanha essa segunda leva do processo de deslocalização do DI (das MPMEs logo após a saída das grandes empresas), vê-se que o que determinou o êxito das MPME Venetas na Romênia foi, como mostra Isbasoiu (2006) que estas ao se instalarem em Timisoara, procuraram replicar de maneira espontânea as mesmas condições encontradas no seu distrito de origem. Assim:

“a maioria das firmas do Veneto que deslocaram a sua produção para Timisoara foram sem uma coordenação explícita. Estas atividades foram mais espontâneas, ao invés do uso de estratégias planejadas. Em um período muito curto de atividades produtivas foram recriadas aqui as mesmas condições que caracterizaram o desenvolvimento dos distritos italianos. O imperativo para "internacionalizar" levanta a questão de saber se um sistema baseado em valores e tradições locais, conjugada com a inovação, competição e cooperação, pode ser exportado para Timisoara”. (Isbasoiu, 2006:22)

A falta de planejamento, nesse caso, não é indicativa da falta de um plano, mas de que o plano estava já estabelecido como um conhecimento tácito nas mentes dos gestores e trabalhadores. As condições criadas pelas MPME italianas permitiram que, em um curto espaço de tempo pudessem reconquistar vantagens competitivas perdidas no passado em relação ao custo dos seus produtos. É a real possibilidade de se replicar parte do mesmo ambiente que fora deixado em território italiano o que faz dos distritos italianos modelos de organizações flexíveis muito



eficientes, pode ser a chave de compreensão para sistemas multi territoriais. No entanto, nada disto seria possível sem um movimento interno no distrito de Montebelluna. A estratégia competitiva que modificou o desenho produtivo do distrito italiano começa pelo ajuste institucional interno e prepara as pequenas empresas para o processo de deslocamento. Ou, de outro modo, se estes novos territórios produtivos conferem ainda algum significado ao distrito - não se tratando do fim de toda atividade econômica ligada a matriz original, mas de um redesenho desta, ainda que muito mais radical do que quando se passava de um núcleo de especialização a outro -, então resta saber qual é o papel das empresas e instituições do distrito nesse novo modelo.

No que diz respeito às pequenas empresas é bom lembrar que o seu fortalecimento já num período de muita concentração, nos anos 70 e 80, se deu num momento crítico. Segundo Durante (Lentz, 2008), naquele momento a trajetória de diversificação produtiva, não respondia apenas aos baixos custos de produção de outras regiões, mas um conjunto de fatores que colocou em cheque vários elementos de integração das empresas do distrito e que não significou o seu fim. Fatores como, a diminuição das camadas de neve das montanhas europeias, ou a diminuição da temporada de esporte invernal, ao afetarem o que seriam os hábitos de consumo do principal “cliente” (levando-os a alugar antes que comprar equipamentos) e exigindo uma leitura rápida e certa das empresas locais que passaram a criar calçados menos técnicos - de passeio e calçados sociais mas menos sofisticados (feitos com material sintético) e calçados esportivos para diversas modalidades -, o que aumentou as possibilidades de desenvolvimento de mais e mais pequenas empresas uma vez que a principal barreira de entrada - custo elevado de maquinário especial - não existiria mais.

A viabilização e o desenvolvimento de mais pequenas empresas é fundamental ao argumento que se constrói aqui - o de que o distrito são seus laços sociais e institucionais e que estes viabilizam bem sucedidos movimentos econômicos, alguns tão complexos como a deslocalização da própria produção. Por quê? Porque, com mais produtores produzindo produtos mais variados, a possibilidade de experimentação cresce. Pequenas empresas podem iniciar projetos que ao darem poucos frutos a inviabilizam, mas servem, para o distrito como um todo, como um teste que, se tivesse que ser feito por uma grande empresa, significaria um custo maior. É por isso que segundo Piore e Sabel (1984) as pequenas são mais compatíveis com uma acumulação mais flexível. Poder entrar e sair de certos nichos com custo menor é fundamental para o conjunto das empresas do distrito. O que significa que pode valer a pena para este (e todas as empresas dele participantes) diminuir o trauma de pequenas empresas que quebram. Assim, deve poder ser mais fácil para os pequenos empresários falidos voltarem à produção, aos trabalhadores voltarem ao emprego, aos bancos recuperarem os créditos concedidos, etc. Isso significa, como já se disse em outros momentos, que a solidariedade social aqui tem significado econômico!

Resta, por fim, explicitarmos qual o papel das instituições que tem permitido as

transformações por que tem passado o distrito. Pode-se dizer que este papel se concentra: i) na *coordenação e cooperação* entre as empresas e instituições locais - através fundamentalmente do poder conferido a figura do representante do pacto do distrito (estabelecida em lei como visto na seção 2); ii) na *seleção e formação eficaz*, que consiste na qualificação permanente de profissionais ligados às novas necessidades (ex. formação de designers, de inspetores de qualidade, especialistas em logística); iii) na *elaboração de projetos estruturais* (de acordo com o pacto estabelecido, item i) para disputar recursos provinciais, nacionais ou provindos ainda da União Européia.

Diversas instituições atuam em uma ou mais destas esferas, outras atuam em todas (como universidades) e coordenando todo o processo está o Museu dello Scarpone. O trabalho do Museu - que é uma entidade mantida pelo poder público (40%) e pelas empresas (60%) (Lentz,2008) - é: ajudar, com as demais instituições, na elaboração dos pactos (tri anuais); reunir as demandas saídas dos pactos e transformá-las em projetos a disputarem recursos; identificar tais fontes financiadoras e enviar os projetos; e, por fim, coordenar a execução. Presta ainda serviços diretos às empresas do DI<sup>32</sup>. Além disso, o Museu *fala* para o distrito, mostra com seus trabalhos, publicações e intervenções na mídia - particularmente o relatório anual (os chamados OSEM - Raporto Osservatorio Socio Economico Montelliano) que são estudos bianuais - a "quantas anda" em dados numéricos e analíticos a situação do DI. Com esse trabalho pode-se tentar convencer a comunidade que, por exemplo, que os empregos gerados pelas empresas do DI fora do distrito são fundamentais para o sustento das atividades internas (o que é importante para justificar que, a perda de quase 30% do emprego seria pior se o DI desaparecesse).

O papel do Museu na construção da estratégia de deslocalização pode ser conhecido se se acompanha o Plano Integrado do Distrito do ano de 2008, onde se vê um conjunto de medidas que contempla desde a preparação do produto a ser produzido no exterior à integração intercultural. (MLS, 2008).

#### **4- Conclusão**

Após toda uma apresentação da situação atual e da recuperação histórica de como se formou o DI de Montebelluna pode-se dizer que este passou por diferentes momentos onde processos de diversificação (com mudanças de núcleo e/ou de especialização) e mesmo de deslocalização, não apenas não destruíram o distrito, como o reforçaram em novas bases.

Argumentou-se que o bem sucedido desse processo deveu-se, em grande, parte aos laços de sociabilidade com base no território e reforçados pela criação de diversos tipos de instituições, entre

---

<sup>32</sup> Originariamente um museu comum (guardar além de modelos originais dos calçados, documentos, etc.) construído pelas próprias empresas, o Museu vira uma fundação em 1990, objetivando prestar serviços às empresas, fazer a promoção externa do distrito, fazer pesquisas bianuais sobre a realidade do distrito, e realizar cursos de formação.)

as quais a própria formalização legal do distrito.

Mostrou-se assim que esta ou aquela estratégia competitiva não são respostas naturais que se impõem a partir de uma lógica de mercado inexoravelmente cega às vicissitudes sociais; mas que quando há mediações entre estas pode-se não apenas reduzir efeitos danosos, como a quebra de empresas e o desemprego de milhares, como se pode construir formas superiores de economia e sociedade.

Em relação especificamente a deslocalização acompanha-se o que é dito por boa parte dos principais estudiosos italianos (Ammighine e Rabelotti, 2003; Bellusi, 2008; Bellusi e Samara 2006; Corò G., Volpe M., Bonaldo S. (2005), Corò G. e Volpe M. (2006), MSL (2008), ao indicarem que o processo de deslocamento da produção do distrito de Montebelluna foi crucial para o seu êxito competitivo, significando uma sua reconfiguração e não desaparecimento.

Compartilha-se aqui do otimismo de Becattini (1998) para quem a globalização não é o fim dos distritos, mas o início de redes maiores:

"A globalização da produção significa o fim do modelo de cluster autocontido. Ao invés de o fim de aglomeração de *per se*. Clusters evoluem de autossuficientes aglomerações geográficas para redes multicêntricas com diferentes graus de proximidade com o lugar central e core business" (Becattini apud Isbasoiu, 2006:17).

Isso não significa que redes de produção multicêntricas signifiquem desenvolvimento socioeconômico em toda parte sem maiores empenhos da sociedade, mas o contrário. O que se viu aqui, para o caso de Montebelluna, é a importância da participação da sociedade em diversas instituições, via universidades, centros de pesquisa, órgãos de representação política e poder público (centrais e regionais).

Por fim, entende-se que a experiência de Montebelluna pode contribuir com aqueles que buscam um aprimoramento das políticas públicas voltadas para o fortalecimento de aglomerados produtivos locais<sup>33</sup>. A experiência de Montebelluna mostra que é fundamental reforçar a sinergia existente no local - por razões historicamente relacionadas a formas de sociabilidade antigas, de enraizamento da comunidade, que fazem das relações de mercado, quando estas se estabelecem, relações não exclusivamente impessoais - e desenvolvida voluntariamente pelas próprias empresas articuladas entre si. As instituições criadas por estas formas de sinergia não são suficientes, contudo, para enfrentar as formas mais complexas da concorrência global - particularmente quando esta implica países com um mix de mão de obra barata, forte planejamento estatal e câmbio desvalorizado. Uma política pública de reforço das instituições existentes (reforço especialmente do

---

<sup>33</sup> Por exemplo, a bem sucedida engenharia institucional que faz do Museu dello Scarpone um órgão ao mesmo tempo de elaboração, coordenação e execução de projetos no distrito, poderia iluminar uma discussão iniciada no Governo Olivio Dutra no Rio Grande do Sul - com a inauguração de alguns Centros Gestores nos arranjos produtivos locais, cujos poderes, e responsabilidades, são, contudo, bem menores que os dos similares italianos.

crédito, da pesquisa, das formas de trabalho mais imateriais, como o design, e de infraestrutura logística) é fundamental para que os distritos/arranjos continuem a existir, mesmo quando deslocam parte de sua produção.

No caso brasileiro, poder-se-ia indagar como tem sido feita a deslocalização da produção calçadista do arranjo produtivo gaúcho para o nordeste brasileiro e se esta está sendo feita da melhor forma, para uns e outros...

## Bibliografia

- AIP-Associazione Italiana della produzione. Reti d'impresa oltre i distretti. Il Sole 24: Milão, 2008.
- AMIGHNI, A. & RABELLOTTI, R. *The effects of globalisation on industrial districts in Italy: Evidence from the footwear sector*. University of Jyväskylä: Finland, 2003.
- BECATINI, G. “Os distritos industriais na Itália”. In COCO, G, GALVÃO, A. P., URANI, A. (ogs) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Distretti Industriali e Made in Italy: Le Basi Socioculturali del Nostro Sviluppo Economico*, Bollati Boringhieri, Torino. 1998.
- \_\_\_\_\_. *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*. Turim: Bollati Boringhieri, 2000.
- BELUSSI, F. et al. *Industrial districts evolutionary trajectories: localized learning diversity and external growth*. Copenhagen, CBS Denmark, 2008.
- BELUSSI, F, SAMARA, A. *Evolution And Relocation In Fashion-Led Italian Districts: Evidence From Two Case-Studies*. Università Degli Studi Di Padova. Padova, 2006. In <http://ideas.repec.org/p/pad/wpaper/0023.html>
- CALLADO, A. L. C.; MIRANDA, L. C. “Fatores associados à Gestão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções”. *Revista Produção*, v. 13, n. 1, p. 64-75, 2003.
- MSL, Ministero del lavoro della salute e delle politiche sociali et al (2008) *Piano Integrato del Distretto dello Sportsystem di Montebellun. (MLS) Disponível em:*  
<http://www.venetolavoro.it/portal/html/v4/news/2008/07/02/dossiers/DOSSIER%2002.pd> .
- CORÒ, G., VOLPE, M., BONALDO, S. *Local production systems in Italy between fragmentation and international integration*. Universidade de Urbino 2005.
- COSTA, A.B. La industria del calzado del Vale do Sinos (Brasil): ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra. *Revista de la CEPAL (Impresa)*, v. 101, p. 163-178, 2010.
- COSTA, A.B.; COSTA, B.M. “Cooperação e Capital Social em Arranjos Produtivos Locais”. *RDE. Revista de Desenvolvimento Econômico*, v. IX, p. 51-60. 2007.
- COSTA, A. B. “Ajuste competitivo do setor de curtumes do Vale do Sinos na década de 1990”. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo-RS, v. 37, n. 118, p. 35-54, 2002.
- DURANTE, A. *Montebelluna Sportsystem Distretto Cosmopolita*. Montebelluna: Distretti Ital, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Dalla pancia contadina al mondo globalizzato Montebelluna: Distretti Italiani*. 2006.
- Rapporto OSEM (1999, 2001, 2002, 2006, 2008). Disponível in <http://www.montebellunadistrict.com/>
- EVANS, P. “O Estado como problema e solução”. *Lua Nova* no. 28-29 São Paulo Apr. 1993. In [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451993000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451993000100006&script=sci_arttext)
- FAJNZYLBBER, F. “Competitividad internacional: evolución y lecciones”. *Revista de la Cepal*, n. 36, Dezembro, 1988.
- FORESTI, G., TRENTI, I. *Distretti industriali del terzo millennio: delle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*. Milão: Il mulino, 2007.
- FERRAZ, J.C. (1995). *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. R.J.: Campus, 1995.
- GARCIA, R. “Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter”. 2006. In [http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/garcia\\_r\\_economias\\_externas\\_e\\_vantagens\\_competitivas\\_2006.pdf](http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/garcia_r_economias_externas_e_vantagens_competitivas_2006.pdf)
- GRESPLAN, A. *Il distretto calzaturiero di Montebelluna: le sue origini, la sua nascita e la sua evoluzione*. In: <http://www.foedus.info/pdf/foedus12/nordest/montebelluna.pdf>
- ISBASOIU, G. *The Case of Timisoara and Montebelluna*. Em: *Industrial Clusters and Regional Development University of Urbino*, 2006 In: [http://mpr.ub.uni-muenchen.de/5037/1/MPRA\\_paper\\_5037.pdf](http://mpr.ub.uni-muenchen.de/5037/1/MPRA_paper_5037.pdf)
- Istat, 2001. Fonte: Dados do 8º Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001- ISAT –Itália. In:

[http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20051216\\_00/Volume\\_Distretti.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20051216_00/Volume_Distretti.pdf).

Istat, 2008. In: <http://www.istat.it/>

LENTZ, L. Jr. O ajuste competitivo em distritos industriais: o caso do distrito calçadista italiano de Montebelluna. São Leopoldo:Unisinos. 2008.

PENROSE, E. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.

PIORE, M.; SABEL, C. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, BasicBooks, N.Y., 1984.

PORTER, M. *A Vantagem Competitiva das Nações in Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. São Paulo: editora Campus, 2 edição, 1999.

PDI, (2006). Patto per lo sviluppo del distretto dello sportssystem di Montebelluna. Disponível em: <http://www.consorziosviluppoeimpresa.com/venetoit/Patto%20di%20sviluppo%20distretto%20Sportsystem.pdf>

PASTORE, P. *Normativa e Governance dei distretti dell'Osservatorio*. Em Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, 2008. Disponível in:

[http://www.reteforum.it/suite/allegati/Distretti\\_Italiani\\_1\\_Rapporto.pdf](http://www.reteforum.it/suite/allegati/Distretti_Italiani_1_Rapporto.pdf)

RABELOTTI, R. *Italian industrial districts on the move: Where are the going?*, 2007. In

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654310802513914#preview>

PUTNAN, R. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. R.J.: FGV, 1996.

Shoe Report 2009. Primo Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy. Milao, FrancoAngeli 2009.

Shoe Report 2011. Primo Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy. Milao, FrancoAngeli 2011.