

O papel da colaboração e da articulação institucional no ajuste competitivo do distrito calçadista de Montebelluna

The role of collaboration and institutional coordination in competitive adjustment in Montebelluna shoe district

LUIZ LENTZ-JUNIOR*

GLAUCIA CAMPREGHER**

Abstract

The paper analyzes an emblematic case of collaboration between companies and community in a particular region - the footwear district of Montebelluna in Italy - where institutions are created to support and help to overcome obstacles, such as competition against countries with insurmountable cost advantages. A theoretical study and a field research on a cluster were made, reaching the conclusion that collaboration allowed the differentiation of the products and displacement of part of the production, without compromising the local base. The institutions of the district acted as protagonists, formatting the model of "multi located district."

Keywords: *competitive adjustment, industrial district, multi-located district.*

Resumo

O artigo analisa um caso emblemático de colaboração entre empresas e comunidade numa dada região –o distrito calçadista de Montebelluna na Itália– onde se dá a criação de instituições que reforçam e propiciam a superação de obstáculos como a concorrência com países com diferenciais significativos de custo. Fez-se um estudo teórico e de campo de um arranjo produtivo chegando-se a conclusão de que foi a colaboração que possibilitou a diferenciação de produtos e o deslocamento da parte da produção que não comprometia a base local. As instituições do distrito atuaram como protagonistas formatando o modelo de *distrito multi localizado*.

Palavras-chave: ajuste competitivo, distrito industrial, distrito multi-localizado.

* Universidade do Vale do Rio dos Sinos, correo-e: Luizlentz@gmail.com

** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, correo-e: glaucia@campregher.com

Introdução

A concorrência entre empresas é norma no capitalismo desde 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 ideia 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 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. Assim, nem mesmo em tempos de globalização¹ –onde há enorme compartilhamento dos mercados e dos recursos direta e indiretamente ligados à produção– podemos pensar que as associações entre capitais possam se dar sem que se leve em consideração as relações de familiaridade e proximidade próprias aos agentes que compartilham um mesmo território.²

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 para a competição, inclusive à escala global. Até antes da crise financeira desencadeada nos Estados Unidos da América, cujos rebatimentos na Europa tem sido muito perversos, destacavam-se, no panorama geral industrial, diversos distritos italianos (Belussi *et al.*, 2008) cujas fortes conexões interempresariais, e entre empresas e instituições (públicas e privadas), lhes davam um diferencial de competitividade que os tornava fortes mesmo em relação às vantagens, como forte articulação com o Estado e mão-de-obra muito barata presente nas modernas economias asiáticas. Em particular a China, onde às variáveis anteriores deve se somar o mercado de enormes proporções, não apenas tem dificultado as exportações europeias como tem atraído para o território chinês inúmeras indústrias (Barcelos da Costa, 2010).

Entre as indústrias cuja base territorial e conexões entre agentes tem se destacado como diferencial estratégico está a indústria calçadista onde, se de início a competição se dava via preços exclusivamente, quanto

¹ Para um bom apanhado sobre os significados deste termo ao longo da história no capitalismo, vide Gonçalves, 2002.

² Ver Cainelli (2013), sobre a influência das condições sócio culturais no processo de desenvolvimento dos distritos.

mais organizado o distrito mais as empresas se capacitam para competir em diferenciação de produto. É bem este o caso do Distrito Calçadista de Montebelluna na Itália (daqui em diante DI de Montebelluna ou apenas Montebelluna) que, com o tempo, foi se especializando em calçados de esportes montanhosos. As empresas deste distrito promovem diversas formas de associações 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.), estabelecendo formas de cooperação e integração que as tem capacitado para responder bem às pressões mencionadas acima, inclusive aquelas que levam ao deslocamento de suas plantas produtivas para fora da Itália.

Pois estas aglomerações de empresas, articuladas nos territórios, que já instigavam os trabalhos de Marshall no século XIX tem suscitado nos dias de hoje inúmeras pesquisas –que os classificam sob as denominações de distritos industriais, distritos marshallianos, *clusters*, arranjos produtivos, entre outros, conforme a filiação dos autores– entre as quais a nossa própria. Assim é que, neste trabalho, a intenção é precisar melhor as estratégias competitivas bem sucedidas levadas a cabo DI de Montebelluna uma vez que suas respostas parecem inspiradoras para inúmeras aglomerações semelhantes mundo afora.

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 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?

Para se ter uma ideia da importância destas questões, onde como se verá adiante se destaca o importante problema da governança do DI, tem-se no Brasil um aglomerado calçadista também bastante importante no cenário nacional (localizado no estado do Rio Grande do Sul) que já gozou de bastante dinamismo num passado recente (Barcelos da Costa, 2010; 2007). Contudo, mesmo sendo este um dos arranjos produtivos mais “maduros” do país, chama a atenção que os desenvolvimentos cooperativos destes não os tem capacitado para vencer a concorrência seja com chineses (seja no Mercado internacional seja no nacional), seja com as empresas nacionais localizadas no Nordeste do país (Barcelos da Costa

y Morem, 2007).³ Isso parece indicar que, frente a estes desafios, as vantagens da aglomeração têm sido travadas e/ou anuladas. Mas como isso é possível? Qualquer que sejam as dificuldades, não as podem enfrentar em melhores condições aqueles que trabalham unidos? Os elos mais fracos do arranjo – pequenas empresas, como também interesses trabalhadores – pesam negativamente? Ou é o oposto, o conjunto não responde bem porque o grau de articulação é ainda pouco profundo e as articulações são mais conjunturais que estruturais/institucionais?

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

1. Sobre o que são Distritos Industriais (DI)⁴ e o que confere maturidade ao distrito de Montebelluna

O modelo seminal de Alfred Marshall que deu base para alguns trabalhos no seu tempo – e ainda 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:

³ Mesmo sem se tratar do caso brasileiro, a preocupação com o arranjo calçadista do Rio Grande do Sul foi que levou os pesquisadores a ver como se estava comportando na atualidade um arranjo cujos laços baseados em relações sócio-histórico-culturais são bastante arraigadas no território. A ideia era, e é, inspirar agentes empresariais e públicos no intuito de reforçar os laços locais em vez de deixá-los esvaziarem-se nas marés da concorrência. Destaque-se que não se trata de fortalecer empresas, mas instituições onde as empresas, mas não só, tenham acento. Como evidenciaremos é isso o que ocorre no DI de Montebelluna, onde instituições como o *Museo dello Scarpone* tem uma forte relação com o conjunto da comunidade, tendo suas ações imprimido uma direção às estratégias industriais que, ao menos até aqui, têm conseguido manter o conteúdo estratégico da gestão e da inovação no território. Se continuar bem sucedida em termos de crescimento, e não apenas sobrevivência, o DI de Montebelluna estará inaugurando inclusive um modelo novo, que chamamos aqui de “distrito multilocalizado”.

⁴ 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 ideia a lei italiana estabelece um conceito para distrito (em 1991) e ainda um outro para Sistema Produtivo Local (SSL) (1999). Nesta, os dis 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 con-

vendedores, fornecedores, trabalhadores, (Marshall, 1982). Já na sua teorização essas economias externas não viriam da mera proximidade, ou do mero compartilhamento de um local, pouco importando ele próprio, mas importando muito o que, ao longo do tempo, vai se fixando nele até o ponto de ser absorvido *pelo ar*.

Mais tarde, em 1980,⁵ 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 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 (Belussi *et al.*, 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 (1998), 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 (1999: 49), para quem o distrito é:

ceituado 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 Vêneto, 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

⁵ O conceito de *clúster* já estava presente na literatura antes do trabalho de Michel Porter, ver Hoover e Giarratani (1984: 79-84), *An introduction to regional economics*. Porém optamos pela referência de Michel Porter, por ser o mais citado e discutido entre os estudos acadêmicos.

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.

Mas se a caracterização dos distritos⁶ 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 enfrentam situações econômicas que forçam estes laços e os ameaçam 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.⁷

Deduz-se daí que os distritos maduros são aqueles capazes de enfrentar além dos *fatores internos*⁸ à concorrência, também os *externos*⁹ (Ferraz *et al.*, 1995). Há pois que se organizar para influir no ambiente econômico (onde são forçadas, 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

⁶ 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. O que significa, na prática, conquistar alguma especialização para um elevado número de empresas em setores similares e com comum fileira produtiva; estabelecer relações produtivas entre empresas, mas também sinergia entre estas e as instituições locais; além do fortalecimento de redes sociais (Belussi *et al.*, 2008).

⁷ Segundo Belussi *et al.* (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 e processo de internacionalização.

⁸ 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.

⁹ 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.

industrializações retardatárias.¹⁰ 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 têm papel na definição de políticas, verbas e no encaminhamento concreto dos projetos e ações.¹¹

O porquê muitos DIs italianos alcançam esse grau de maturidade é objeto que vai além do escopo desse trabalho, 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 nenhuma possibilidade de intervir*. 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.¹² 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 calçado, o país vem sofrendo tam-

¹⁰ As políticas de industrialização destes países responderam 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.

¹¹ De acordo com a lei regional do Vêneto, número 8, do dia 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 função é: “garantir coerência estratégica, e para monitorar a fase de implementação do pacto e projetos de desenvolvimento industrial” (Lei regional N.8, artigo sexto).

¹² No que diz respeito aos dis calçadistas, dos 13 distritos italianos, apenas um fica na região sul sendo ainda um dos menos significativos (Belussi *et al.*, 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.

bém com reflexos o aumento da concorrência com os países asiáticos.¹³ No entanto, as exportações italianas, ao menos em termos de valores, apresentam ganho ainda que moderado.¹⁴ Segundo pesquisas ainda de antes da crise, de 2007 (Foresti e Trenti, 2007), o DI de Montebelluna apresentava dados positivos mesmo estando enfrentando uma forte concorrência internacional, tendo incrementado a produção em 40% nos últimos seis anos –2001/2007– (OSEM, 2008). Mesmo para os anos recentes, de crise econômica em toda a zona do euro, o distrito de Montebelluna vem mostrando uma resposta positiva em relação a sua participação.¹⁵ Como isso tem sido possível?

Sem pesquisas mais detalhadas para os anos recentes, de crise generalizada, temos como confiáveis os dados de 2008 onde o DI de Montebelluna tinha 390 empresas (ligadas à produção de calçados), que empregavam 7.629 pessoas (ligados ao setor calçadista), dos 120.000 habitantes. Montebelluna emprega aproximadamente 7.800 pessoas (2012),¹⁶ com 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.¹⁷ Em termos físicos, desde 2001 o distrito possui uma área de 320 km quadrados, com 13 km de circunferência.

O número de empresas¹⁸ no distrito vem caindo ao longo do tempo, devido principalmente à concentração industrial e à descentralização da produção. Outro dado interessante e o que trata da competitividade, é

¹³ Em 2012, os principais fornecedores de calçado do mercado italiano foram as empresas chinesas Conforme os dados do Shoe Report (2013), 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 143 milhões de pares (o total das importações em 2012, foi de 335 milhões de pares), enquanto a produção italiana em 2012, foi de 207,6 milhões de pares. Por outro lado, o número de pares exportados pelas empresas italianas passou de 460 milhões em 1997, para 228,9 milhões em 2013. O preço médio de um calçado italiano em 2000 foi de 18,2 euros, atualmente o preço médio de um calçado italiano é de 35,7 Euros (Ermenea Studi e Strategie di Sistema, 2013).

¹⁴ Em 1997 a Itália exportou o equivalente a 6.365,3 milhões de euros e, em 2008 Já em 2009, o desempenho não foi tão satisfatório, o valor total obtido pelas exportações foi de 5.815,4 de euros. Porém em 2011 as exportações das empresas italianas voltaram a se recuperaram, e chegaram a 7.454 milhões de Euro (Ermenea Studi e Strategie di Sistema, 2013).

¹⁵ Podemos verificar a boa resposta do distrito por meio do resultado das suas exportações. Em 2002, o distrito de Montebelluna exportou 1.542 milhões de euros (OSEM, 2002), já em 2012, este valor passou para 1.777 milhões de euros. Fonte: (ONDI, 2012).

¹⁶ Os dados apresentados, embora não provenham das bases utilizadas anteriormente, demonstram a boa resposta em relação ao emprego no distrito. Vide Ganz (2012).

¹⁷ Atualmente o distrito compreende as seguintes cidades: Ativole, Asolo, Caerano San Marco, Castelcuoco, Cornuda, Crocetta Del Montello, Fonte, Giover Del Montello, Instrana, Maser, Montebelluna, Nervesa della Battaglia, Poderobba, Ponzano, San Biagio di Callatta, Trevisano, Veduggio, Villorba e Volpago Del Montello.

¹⁸ Em termos de tipologia de empresas presentes no território, tinha-se: 22% de empresas individuais (cujo proprietário é o único trabalhador); 43,31% de micro empresas (2 a 9 empregados);

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 da história institucional do distrito de Montebelluna, os estudos disponíveis (Durante, 2006a; MSL, 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 à fundação de órgãos de governança¹⁹ (como é o caso do Museo dello

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.

¹⁹ No caso de Montebelluna é significativo que as necessidades 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 à 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 intercâmbio 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 à 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 Vêneto 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.

Scarpone e da estrutura adicional que em Montebelluna se soma aos Comitês dos Distritos).

Na prática, muitas vezes um mesmo órgão/instituição pode participar em mais de uma dessas esferas de ação.²⁰ 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) cumpriu até 2008, 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, 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 o grau de pressão dessas empresas espacialmente organizadas e articuladas com outros agentes do território (o que

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 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, 2010).

²⁰ A questão do que é e funciona como órgão ou instituição de governança do distrito é tema complexo. Pastore (2008) define o que seriam essas estruturas através da descrição das práticas de uma série de órgãos que identifica aqui como 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 realizados pelas fundações; 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*.

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 (2006: 316) 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.

Essa mesma *mudança de núcleo*, teoricamente falando é um processo bem descrito por Penrose e Varela (1962), 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, insti-

tucionalizadas 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, 2006a). 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, como a especialização na produção de calçados de montanha (até os anos 30) e depois esportivos (dos anos 50 em diante), e nos anos recentes a diversificação para o vestuário e outras 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.²¹

Na fase, intitulada de *Distrito Artesanal (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.²²

²¹ 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 (2006a), representante do pacto de desenvolvimento do distrito de 2001 a 2006, irá dividir a história do DI.

²² Como na famosa formulação de Maïne, o *contractus* substitui o status, ou, ainda como diz o 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 Económica. O tratamento dessa temática foge ao alcance desse trabalho, mas se quer ressaltar o acordo da investigação aqui realizada com essas correntes, mais propriamente com as teses do *embeddedness* (enraizamento) onde se analisa exatamente como os laços sociais continuam

Os principais produtos eram: tamancos em madeira, calçados para 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.²³

Na segunda fase, intitulada *Distrito industrial-artesanal (1911-1954)*, o número de municípios do núcleo histórico do DI passa a 10²⁴ e tem-se intenso processo de imigração (resquícios das duas guerras mundiais). Alguns laboratórios artesanais transformaram-se em empresas, e passam a dar orientações acerca da divisão das tarefas para as demais empresas. São introduzidas as primeiras máquinas, mas ainda persiste a concepção manual do trabalho. As firmas começam a fazer publicidade com os primeiros catálogos, criando, assim, as suas primeiras marcas.²⁵

Calçados para montanha e calçados para esqui, por meio de suas empresas produtoras com suas marcas, consolidam-se primeiramente no mercado italiano e em seguida no mercado europeu. Se, de um lado, por exemplo, a relação entre proprietário e empregado continua ainda subordinada aos velhos costumes, sendo algo paternalista, de outro as relações tradicionais têm um aspecto moderno ao articularem empresários por trás de algo como uma campanha de marketing na conquista do monte K2 no Himalaia, em 1954, com a bota Dolomite (Durante, 2006a). Em 1937, o distrito de Montebelluna, já com 538 empresas, inova novamente com a incorporação da sola de borracha de tipo VIBRAM²⁶ para a prática do alpinismo, reforçando assim a alta capacidade inventiva das empresas do distrito (OSEM, 1999).

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 (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 Alain Lipietz (1994); e ainda Vale (2007). Por fim, e para esclarecimento do leitor, parte-se aqui do reconhecimento de um forte imbricamento 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 muitos 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.

²³ Ver decreto lei n.1241, que institui a ferrovia Montebelluna –Sesegana.

²⁴ Montebelluna, Pederobba, Arcade, Cornuda, Nervesa della Battaglia, Caerano San Marco, Trevisano, Volpago del Montello, Maser, Givera del Montello.

²⁵ Neste sentido, o museu de Montebelluna coloca à disposição por meio digital, todo o material de publicidade disponível das empresas do distrito.

²⁶ A sola de borracha vulcanizada Vibram foi criada em 1937 por Vitale Bramani, incorpora ao calçado de montanha a técnica utilizada pela empresa Pirelli nos pneus dos automóveis e que dava maior resistência a borracha.

Haveria uma terceira fase *Distrito concorrencial-metalmezzadro (1954-1974)*, período no qual tem lugar um crescimento econômico acelerado no país e a melhoria das condições de vida em geral, estimulando ainda mais, a diversificação da produção²⁷ e as inovações produtivas.

Uma quarta fase seria o *Distrito Internacional (1974-1989)*, ocorrendo o primeiro ciclo de internacionalização das empresas do distrito, entre os anos 1970 e 1980, onde a primeira foi a Diadora, que por pressão da competição com outras grandes empresas (multinacionais alemãs, por exemplo, a Adidas), começa a produzir parte de seus componentes no continente asiático (Durante, 2006a).

Ainda segundo Durante (2006a), é desse período 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* – mesmo que, a diferenciação interna que deu lugar às grandes empresas locais, e mesmo a entrada do capital estrangeiro, não faz com desapareçam as pequenas empresas (de fato, novas surgem com o aumento da diversificação e o barateamento de certos materiais como o *doposci*, calçado feito em material sintético de fácil execução manual) e as velhas formas de articulação (apenas agora mais institucionalizadas).

As pessoas, de que são feitas as relações sociais e produtivas do distrito, passam também por transformações. Nascem os primeiros *executivos*, profissionais contratados para administrar algumas empresas, que até pouco tempo atrás tinham os seus fundadores como gestores dos negócios (o primeiro caso de profissionalização foi na Nordica). Os operários *metalmezzadri*,²⁸ ainda ligados ao mundo agrícola, diminuem.

A diversificação continua: *se fala em vestir os atletas e os consumidores da cabeça aos pés* (Durante 2006a), expressões como *marketing* e *patrocínio*

²⁷ O distrito torna-se o maior produtor mundial de botas para esqui, com uma parcela de 75% da produção mundial e para dar conta da demanda, as empresas começam a descentralização dos ciclos produtivos, modificando, assim, a sua estrutura, dando vida a muitas empresas terceirizadas (Durante, 2006a). 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. É deste período, o estabelecimento de uma hierarquia no distrito com algumas grandes empresas (donas de marcas de destaque) tendo papel principal na articulação com pequenas e médias, donas de marcas menos afirmadas, 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*, onde as pessoas começam a deixar suas propriedades rurais, para vir trabalhar nas empresas de calçados. Dos velhos tempos, permanece ainda, a relação entre patrão e empregado marcadamente pessoal, o que é comprovado pela ausência ainda 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.

²⁸ Expressão utilizada por Aldo Durante, ao se referir 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 traduzida como *arrendatário da indústria*.

se generalizam por todo o distrito (o que significa que chegam às pequenas empresas e às instituições). Tem lugar então a terceira grande onda de diversificação produtiva, quando as empresas de Montebelluna começam a produzir roupas esportivas. 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).

Por fim, ter-se-ia o *Distrito Globalizado* (1989...) quando já às vésperas do ano 2000 o DI de Montebelluna contava com 26 municípios,²⁹ e já vinha enfrentando os desafios da globalização há uma década. As empresas do distrito 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 produtiva envolve também as MPME, pois cai o custo de um deslocamento, por exemplo, para a Romênia.³⁰

Muitas empresas grandes assumem papel predominantemente comercial, tendo 100% da sua produção descentralizada; fundem-se entre si, como, por exemplo, a grande Benetton comprando a grande Nordica e formando marcas mais fortes e abrangentes, como as de produtos inverniais Nordica, Dolomite, Tecnica. Isso significou uma maior verticalização da produção no distrito: maior atrelamento e perda de autonomia por parte das pequenas. Além disso, a chegada de estrangeiros, não somente de executivos e técnicos, mas também de operários, mesmo tendo traços positivos próprios à multiculturalidade, não necessariamente levam a formação de comunidades multiculturais que interagem, podendo 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.

O histórico acima resumido, reunindo transformações produtivas, culturais e institucionais,³¹ dá conta de evidenciar os ganhos e perdas

²⁹ O núcleo histórico mais: Asolo, Altivole, Veduggio, Istran, Valdobbiadene, Cavaso del Tomba, Monfumo, Castelcucco, Fonte, Vidor, Castello di Godego, Castelfranco Veneto, Ponzano Veneto, Villorba, San Biagio di Callata.

³⁰ 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 OSEM (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 médias produzem fora, 66% das pequenas e 51,85% das micro contratam produção fora. Destes percentuais, o primeiro país na pauta produtiva do distrito é Romênia, com 61,90% das empresas do distrito produzindo na região.

³¹ Que poderia ser ainda mais sintetizado como: anos 30, utilização da sola de borracha impermeável, desenvolvimento de calçados para montanha mais robustos; anos 50, utilização de plástico injetável na fabricação de calçados para esqui; anos 70, desenvolvimento de calçados esportivos não inverniais (chuteiras, sapatilhas para ciclismo, etc.) e ao final da década o desenvolvimento de

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 organizada, ainda que esta estratégia seja quase que uma exclusividade das empresas líderes (MSL, 2008).

3. Pode um distrito se deslocar? Ou o deslocamento produtivo das empresas do DI de Montebelluna como estratégia competitiva que preserva transformando³²

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 duas empresas passaram uma das fases de produção dos seus calçados (montagem) para China (MSL, 2008). Tal movimento se deu em parte, devido à perda de competitividade em relação às suas duas maiores concorrentes, as alemãs (Adidas e Puma), que também já haviam iniciado o mesmo processo. Este foi sem dúvida o pontapé inicial de um processo que teve seu auge em 1990.

De imediato se ressalta que se as empresas líderes começaram a migrar para China ainda na década de 70, nos 80 se juntaram a elas médias e também pequenas. A proximidade entre Montebelluna e os países do Leste europeu (aproximadamente 300 km) e a base tecnológica já instalada nestes países, foram alguns dos fatores que permitiram às pequenas empresas de Montebelluna efetuarem o seu processo de deslocamento.³³

Nota-se que a grande maioria das empresas que migraram naquele período foi de pequenas empresas, e seus destinos foram os países do Leste europeu, em especial para a Romênia. Segundo um estudo realizado pelo *European Cluster Observatory*, a Romênia caracteriza-se por ter expertise na fase final da montagem do calçado. Isto permitiu que muitas pequenas e médias empresas de Montebelluna pudessem transferir 100% do seu ciclo produtivo para o país vizinho. Atualmente, segundo OSEM (2008), 59,41% do ciclo produtivo das empresas do distrito é realizado em outros países.

calçados com material 100% sintéticos e de baixo custo (*doposci*); anos 80, roupas esportivas e acessórios esportivos; anos 2000, calçados de uso cotidiano com solados *transpinastes* e roupas com o mesma tecnologia (Geox).

³² Esta seção corresponde à parte da pesquisa que além de revisões teóricas e observação de dados secundários, contou também com visitas e entrevistas (vide Lentz, 2010).

³³ Dados sobre a descentralização por país e porte de empresa, vide Lentz (2010: 79).

No que diz respeito ao fator mais alegado na decisão de deslocamento da produção, de fato, os dados para a Romênia, mostravam um custo da mão de obra bastante inferior ao da mão de obra italiana. Segundo dados da OIT de 2008, 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.

Segundo Aldo Durante (Lentz, 2010), o processo de descentralização produtiva do DI de Montebelluna era inevitável e derivava de dois motivos: divisão mundial do trabalho (custo da mão de obra) e ampliação da demanda pelos calçados produzidos em Montebelluna.

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 (Lentz, 2010: 79).

Segundo o autor, a descentralização não era algo a ser discutido pois ela foi “necessária ao desenvolvimento das empresas de Montebelluna” (Lentz, 2010: 177), quase dando a entender que se tratou de um processo *natural*, onde intervenções conscientes dos agentes sociais teriam pouco ou nenhuma importância. Porém, afirma que o processo de internacionalização se deu de uma determinada forma que inclusive poderia ter sido guiado melhor se tivesse havido maior e bom entrosamento dos agentes locais na feitura do seu planejamento. O excessivo peso das empresas líderes, que caracterizou o DI nos últimos anos e que trouxe desequilíbrios de várias ordens, teria sido o responsável pela decisão unilateral das empresas líderes de passarem 100% das suas atividades manufatureiras para fora do distrito, sem maiores planejamentos ou cuidados para com as inúmeras pequenas empresas do local.³⁴

Se não houve maior integração e planejamento no momento do deslocamento das grandes empresas para fora, é consenso entre os analistas (MSL, 2008; Belussi *et al.*, 2008) que só este poderia assegurar a continuidade do DI em termos da existência nele de um *saber* que está nas mãos do artesão e no capital social desenvolvido ao longo dos tempos, a perda do convívio do trabalho manual podendo determinar a perda da capacidade criativa que afetaria a todos (Durante, 2006b). Segundo MSL (2008)

³⁴ Outro complicador teria sido o atraso das políticas públicas, como obras de infraestrutura (estradas, serviços de banda larga, etc.) que chegaram com um atraso de 30 anos, e que além de diminuir custos, teria respaldado mais a presença do Estado no planejamento que não houve quando do deslocamento das grandes empresas.

sem articulação (e apoio da política pública) o DI não tem apenas perda de retornos financeiros, mas também perda do *know how* técnico.

Se se perde a articulação social que teve lugar nos tempos de formação do distrito, o risco, com o deslocamento da produção, pode não se limitar às atividades manufatureiras, mas também às outras atividades –ultimamente, segundo MSL (2008), são registrados, mesmo que em medidas moderadas, transferências de atividades relacionadas à parte imaterial do produto.

O importante a se destacar aqui é que esse primeiro momento de deslocamento dos líderes não enterrou os distritos. Conforme AIP (2008) o processo de internacionalização não significa o fim dos distritos industriais, mas o início de um processo de transformação dos mesmos. Para ele, trata-se de um processo de transição que requer 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). Mas só a ação concertada poderia promover os investimentos necessários às melhorias de infraestrutura, de qualificação dos trabalhadores, etc. Sendo assim, a cultura local e as instituições locais importantes outrora deveriam ter um papel ativo nesse processo.

Na percepção de AIP (2008), embora ainda não exista nenhuma teoria que comprove, estamos diante de um novo modelo de sistema produtivo. A base deste novo sistema é a adoção, por parte destas empresas organizadas num território original, de visão e métodos epistemológicos comuns que podem ser socializados numa área mais global.³⁵ Isto garantiria a livre circulação do conhecimento entre as atividades desenvolvidas nos diferentes territórios e poderia integrar funções manufatureiras e imateriais.³⁶

Parece ser esse o caso do DI de Montebelluna se se leva em consideração o que dizem Belussi e Sammarra (2006), ao comentarem que o processo de deslocalização manteve as fases principais (as mais agregadoras de valor, as mais responsáveis pela continuidade do progresso téc-

³⁵ Para Durante, se não é o fim dos distritos, não é também uma transição cujo desfecho é o reforço do local nos mesmos parâmetros vigentes até aqui. Durante fala sobre um novo modelo de produção, como se fosse possível o di continuar atuante enquanto unidade, mas de uma produção que se internacionaliza diz Aldo Durante: “nós não falamos de um distrito que atua em um território fechado, mas temos um distrito com muitos braços e que chegam muito longe” (Lentz, 2010).

³⁶ No caso de Montebelluna, a produção das empresas foi pulverizada nos seguintes países: Romênia (principalmente), Bulgária, Ucrânia, Eslovênia, Servia e Croácia; e no continente asiático: China, Vietnã, Índia, Indonésia e Tailândia. Se essa realocação significa uma série de fábricas fazendo produtos distintos em lugares distintos sem absolutamente nada a ver com uma com a outra, então não há muita novidade aí, mas se se trata de um processo maior, integrado numa das pontas por uma lógica de produção ou de comercialização (apenas financeira, não seria suficiente) então pode-se pensar numa nova matriz: de produção multiterritorial.

nico e as responsáveis pela construção de estratégias logísticas e outras) do processo produtivo. Dizem elas que o DI de Montebelluna:

perdeu a parte mais padronizada do processo de produção, mas manteve bem vivo e disseminada em Montebelluna 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 distribuição³⁷ (apud Belussi e Samarra, 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 MPME venetas. Segundo Constantin, Tataru 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, consequentemente, 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, Giusti e Tataru, 2006: 6).

Mesmo sem maiores planejamentos, se se acompanha essa segunda leva do processo de deslocalização do DI (das MPME 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).

³⁷ Segundo dados OSEM (2008), Montebelluna preserva em seu território cerca de 25% do seu ciclo produtivo.

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 multiterritoriais. 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, 2010), 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 menos sofisticados, feitos com material sintético e calçados esportivos para diversas modalidades. O que aumentou as possibilidades de desenvolvimento de mais e mais empresas pequenas uma vez que a principal barreira de entrada: custo elevado de maquinário especial, não existiria mais.

A viabilização e o desenvolvimento de mais empresas pequenas 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 DI. Pode-se dizer que este papel se concentra: i) na *coordenação e cooperação* entre as empresas e instituições locais, através do poder conferido na 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; iv) para disputar recursos provinciais, nacionais ou provindos ainda da União Europeia.

Diversas instituições atuam em uma ou mais destas esferas, outras atuam em todas (como universidades) e coordenando todo o processo está o Museo dello Scarpone. O papel da governança em aglomerados produtivos vem sendo muito discutido (Sacomano-Neto y Oriani de Paulillo, 2010), acredita-se aqui, que o papel de governança do DI, guiado pelo Museo, vai além das ações em pró desenvolvendo do distrito. Existe aqui um tipo de governança *homogenia*, organizada e planejada. O Museo³⁸ era formalmente, perante a lei italiana, o representante do distrito. Presta ainda serviços diretos às empresas do DI.³⁹

³⁸ O trabalho do Museo, que é uma entidade mantida pelo poder público (40%) e pelas empresas (60%) (Lentz, 2010) é ajudar com as demais instituições na elaboração dos pactos (trienais), 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. Além disso, o Museo *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 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).

³⁹ Originariamente um museu comum, para guardar além de modelos originais dos calçados, documentos, construído pelas próprias empresas. O Museo vira uma fundação em 1990, objetivan-

O papel do Museo 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 cujo conteúdo contempla, por exemplo, a preparação do produto a ser produzido no exterior e integração intercultural. (MSL, 2008).

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 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-deira 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 (Amighini e Rabbellotti, 2003; Belussi *et al.*, 2008; Belussi e Samarra, 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, 1998, 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 insti-

do prestar serviços às empresas, fazer a promoção externa do distrito, fazer pesquisas bianuais sobre a realidade do distrito, e realizar cursos de formação.

tuições, 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. A experiência de Montebelluna mostra que é fundamental reforçar a sinergia existente no local, por razões historicamente relacionadas às formas de sociabilidade antigas, de enraizamento da comunidade, que fazem das relações de mercado, quando estas se estabelecem, relações não exclusivamente pessoais, não obstante desenvolvidas voluntariamente pelas próprias empresas articuladas entre si. As instituições criadas por estas formas de sinergia não são suficientes 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 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.

Referências bibliográficas

- Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados) (2012), *Cartilha indústria de calçados do Brasil 2012*, Abicalçados, Novo Hamburgo, <<http://www.abicalcados.com.br/site/inteligencia.php?cat=1>>, 20 de outubro de 2013.
- AIP (Associazione Italiana della Produzione) (2008), *Reti d'impresa oltre i distretti*, Il Sole 24 Ore, Milão.
- Amighini, Alessia y Rabellotti, Roberta (2003), "The effects of globalisation on industrial districts in Italy: Evidence from the footwear sector", ponencia presentada en el 43rd European Congress of the Regional Science Association University of Jyväskylä, 27-30 de agosto, Jyväskylä, Finland.
- Barcelos da Costa, Achyles y Beatriz Morem da Costa (2007), "Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais", *RDE Desenvolvimento Econômico*, 9 (15), Universidade Salvador, Salvador, p. 51-60.

- Barcelos da Costa, Achyles (2010), “La industria del calzado del Vale do Sinos (Brasil): ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra”, *Revista de la CEPAL*, núm. 101, Naciones Unidas, Brasilia, p. 163-178.
- Becattini, Giacomo (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Turino.
- Becattini, Giacomo (1999), “Os distritos industriais na Itália” em Giuseppe Cocco, Alexander P. Galvão y André Urani (orgs.), *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*, DP&A, Rio de Janeiro, pp 45-59.
- Belussi, Fiorenza y Alessia Samarra (2006), *Evolution and relocation in fashion-led italian districts: evidence from two case-studies*, Università Degli Studi Di Padova, Padova, <<http://ideas.repec.org/p/pad/wpaper/0023.html>>, abril de 2012.
- Belussi, Fiorenza, Alessia Sammarra y Silvia Rita Sedita (2008), *Industrial districts evolutionary trajectories: localized learning diversity and external growth*, ponencia presentada en la 25th Celebration Conference Entrepreneurship and Innovation-Organizations, Institutions, Systems and Regions, 17-20 de june, Copenhagen.
- Benko, Georges y Alain Lipietz (orgs.) (1994), *As regiões ganhadoras*, Celta Editora, Oeiras.
- Constantin Florentina, Giovanna de Giusti, Giuseppe Tattara (2006), “Il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-Est”, *Politica Economica*, Verona, pp. 333-366.
- Durante, Aldo (2006a), *SportssystemMontebelluna Distretto Cosmopolita*, Sportssystem, Montebelluna.
- Durante, Aldo (2006b), *Dalla pancia contadina al mondo globalizzato. Distretti Italiani Montebelluna*, SportssystemMontebelluna, Montebelluna.
- Ermeneia Studi e Strategie di Sistema (2009), Shoe Report. Primo Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy, Franco Angeli, Milano.

- Ermeneia Studi e Strategie di Sistema (2011), *Shoe Report Primo Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy*, Franco Angeli, Milano.
- Ermeneia Studi e Strategie di Sistema (2013), *Shoe Report. Primo rapporto annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy*, Franco Angeli, Milano.
- Evans, Peter (1993), “O Estado como problema e solução”, *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, núm. 28-29, São Paulo, pp. 107-156, http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451993000100006&script=sci_arttext), 5 de novembro de 2011.
- Fajnzylber, Fernando (1988), “Competitividad internacional: evolución y lecciones”, *Revista de la Cepal*, n. 36, Naciones Unidas, Santiago de Chile, pp. 7-24.
- Foresti, Guelpa y Stefania Trenti (2007), “I distretti in transformazine: nuovi mercati, internazionalizzazione e l’emergere di leadership” em Guelpa Fabrizio y Stefano Micelli, *I distretti industriali del terzo millennio: dalle economie di agglomerazione alle strategie d’impresa*, Il Mulino, Bologna, pp. 29-74.
- Ferraz, C. João, David S. Kupfer y Lia Haguener (1995), *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Ganz, Barbara (2012), “Montebelluna corre grazie scarponi”, *Il Sole 24 Ore*, <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-09-20/montebelluna-corre-grazie-scarponi-090651.shtml?uuid=AbtrYagG&p=2>>, 18 de agosto de 2014.
- Garcia, Renato (2006), “Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter”, *Ensaio FEE*, 27 (2), Rio de Janeiro, pp. 301-324, <http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/garcia_r_economias_externas_e_vantagens_competitivas_2006.pdf>, 8 de junho de 2011.
- Gonçalves, Reinaldo (2002), “Vagão descarrilhado. O Brasil e futuro da economia global”, Ed. Record, Rio de Janeiro, 236 pp.

- Granovetter, Mark (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91 (3), The University of Chicago Press, Chicago, pp. 481-510.
- Hoover, E. M. e Giarratani, Frank (1984: 79-84), “An Introduction to Regional Economics”, Knopf, New York, <http://utenti.dea.univpm.it/sotte/Testi%20ET_file/Hoover%20Giarratani-%20Introduction%20to%20Regional%20Economics,%20UCEB,%201984.pdf>, 11 de dezembro de 2014.
- Isbasoiu, George (2006), *Industrial clusters and regional development. The case of Timisoara and Montebelluna*, University of Urbino, Urbino, <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/5037/1/MPPRA_paper_5037.pdf> , 23 agosto de 2011.
- Istat (Istituto nazionale di statistica) (2001), Dados do 8º Censimento geral de Itália, Istat, Itália, <http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20051216_00/Volume_Distretti.pdf>, 25 agosto de 2011.
- Lentz, Luiz Junior (2010), “O ajuste competitivo em distritos industriais: o caso do distrito calçadista italiano de Montebelluna”, tese de mestrado, Universidades do Vale do Rio do Sinos, São Leopoldo.
- Marshall, Alfred (1982), *Princípios de economia*, Abril Cultural, São Paulo.
- MSL (Ministero del lavoro della salute e delle politiche sociali) (2008), Piano Integrato del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna, Veneto Lavoro, Mestre Venezia <<http://www.venetolavoro.it/portal/html/v4/news/2008/07/02/dossiers/DOSSIER%2002.pdf>>, 19 de maio de 2011.
- ONDI (Osservatorio Nazionale Distretti Italiani) (2012), “Distretto dello Sportsystem di Montebelluna”, <<http://www.osservatoriodistretti.org/node/259/distretto-dello-sportsystem-di-montebelluna>>, 18 de agosto de 2014.
- OSEM (Osservatorio Socio Economico Montelliano) (1999), Fondazione Museo, Montebelluna <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, 10 de julho de 2010.

- OSEM (Osservatorio Socio Economico Montelliano) (2001), Fondazione Museo, Montebelluna <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, 10 de julho de 2010.
- OSEM (Osservatorio Socio Economico Montelliano) (2002), Fondazione Museo, Montebelluna <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, 10 de julho de 2010.
- OSEM (Osservatorio Socio Economico Montelliano) (2006), Fondazione Museo, Montebelluna <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, 10 de julho de 2010.
- OSEM (Osservatorio Socio Economico Montelliano) (2008), Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, Montebelluna, <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, 10 de julho de 2010.
- Paiva, Carlos (2000), “O que são sistemas locais de produção (e porque eles são tão importantes na estratégia de desenvolvimento do governo democrático e popular no Rio Grande do Sul)”, *Fundação de Economia e Estatística*, Porto Alegre, pp. 1-15, <http://cdn.fee.tcche.br/eeg/1/mesa_2_paiva.pdf>, 4 novembro de 2010.
- Pastore, Patrizia (2008), “Normativa e governance dei distretti dell’Osservatorio” em Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, Federazione Distretti Italiani, Venezia, pp. 41-57, <http://www.reteforum.it/suite/allegati/Distretti_Italiani_1_Rapporto.pdf>, 27 de dezembro de 2011.
- Penrose, Edith y Félix Varela (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.
- Piore, Michael y Charles Sabel (1984), *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.
- Porter, Michel (1999), *A vantagem competitiva das nações*, Editora Campus, São Paulo.
- Putnam, Robert (1996), *Comunidade e democracia a experiência da Itália moderna*, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

Vale, Gláucia Maria Vasconcellos (2007), *Territórios Vitoriosos: o papel das redes organizacionais*, Ed. Garamond, Rio de Janeiro.

Recibido: 9 de agosto de 2012.

Reenviado: 24 de septiembre de 2013.

Aceptado: 10 de enero de 2014.

Luiz Lentz-Junior. Brasileño. Possui graduação em ciências sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e mestrado em economia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2010). Atualmente é professor no Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha (Cesuca) e Gerente Comercial-Transtecno Srl. Atuando principalmente nos seguintes temas: comércio internacional, internacionalização de empresas, competitividade em distritos industriais. Suas principais publicações são, em coautoria: “Impactos da integração regional do mercosul sobre o setor cooperativo. As percepções dos dirigentes cooperativistas, a respeito da evolução do cooperativismo de crédito brasileiro” em V Encontro de Pesquisadores Latinoamericanos de Cooperativismo, ribeirão preto, 2008; em coautoria, “A dimensão socioeconômica da vitivinicultura gaúcha 2011”, “Informe sobre das percepções dos dirigentes cooperativistas, a respeito da evolução do cooperativismo brasileiro, relatório de pesquisa, p. 56, 2007.

Gláucia Angélica-Campregher. Brasileira. possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Viçosa (MG), com mestrado e doutorado pela Unicamp, com os temas “desdobramentos lógico-históricos da ontologia do trabalho em marx” e “para uma crítica da economia política do não-trabalho”. Trabalhou por 12 anos na Universidade Federal de Uberlândia (MG) de onde afastou-se para atuar no executivo estadual no RS. Tornou a academia para lecionar na área de macroeconomia e economia brasileira na graduação e pós-graduação da unisinos, também no RS. Hoje leciona na UFRGS e pesquisa temas relacionados às novas formas de articulação do trabalho, suas principais publicações são, “Das novas possibilidades do trabalho coletivo”, *Revista Anpec, Niterói*, 5 (1), Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, Niterói, pp. 123-159 (2004); “Para a crítica da visão idealista da relação entre mercado e estado”, *Ensaio FEE*, 19 (2), Fundação de Economia e Estatística, Porto Alegre, pp. 92-115 (1998); “Marco referencial do plano plurianual rs/2004-2007”, Governo do estado do Rio Grande do Sul-Secretaria da Coordenação e Planejamento, Porto Alegre (2002); “Das novas possibilidades do trabalho coletivo”, IX Encontro Nacional de Economia Política, Anais do IX Encontro Nacional de Economia Política, Uberlândia, Edufu, cd-Room (2004).