

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

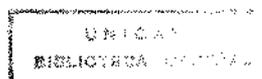
INSTITUTO DE ECONOMIA

**"AGLOMERAÇÕES SETORIAIS OU DISTRITOS  
INDUSTRIAIS: UM ESTUDO DAS INDÚSTRIAS TÊXTIL E  
DE CALÇADOS NO BRASIL"**

**Renato de Castro Garcia**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Instituto de Economia da Universidade  
Estadual de Campinas para a obtenção do  
título de Mestre em Economia, sob a  
orientação da Profa. Dra. Maria Carolina A. F.  
de Souza.

Campinas, 1996.



*Este exemplar corresponde  
ao original da tese defendida  
por Renato de Castro Garcia  
em 10/06/96 e orientada pela  
Profa. Dra. Maria Carolina A.F. de Souza  
CPE/IE, 10/06/96  
Maria Carolina A.F. de Souza*



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

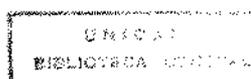
**"AGLOMERAÇÕES SETORIAIS OU DISTRITOS  
INDUSTRIAIS: UM ESTUDO DAS INDÚSTRIAS TÊXTIL E  
DE CALÇADOS NO BRASIL"**

*Este exemplar corresponde  
ao original da tese defendida  
por Renato de Castro Garcia  
em 10/06/96 e orientada pelo  
profs. Dra. Maria Carolina A.F. de Souza  
CPG/IE, 10/06/96  
Maria Carolina A.F. de Souza*

**Renato de Castro Garcia**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Instituto de Economia da Universidade  
Estadual de Campinas para a obtenção do  
título de Mestre em Economia, sob a  
orientação da Profa. Dra. Maria Carolina A. F.  
de Souza.

Campinas, 1996.



*A meus pais José Luis e Cecília.*

*Ao Rodrigo "Laru", ao Rafael "Buzinha" e à Raquel "Bud".*

*À Margarete.*

## AGRADECIMENTOS

À professora Maria Carolina, carinhosamente "Carol", orientadora desta dissertação, a quem devo a mais profunda admiração tanto pela sua capacidade intelectual, como pela seriedade pela qual encara sua vida profissional.

Aos professores Wilson Suzigan e Benedito Moraes Neto, membros da banca de avaliação.

Ao professor Cláudio Dedecca, membro da banca de qualificação do projeto.

Ao professor Otaviano Canuto, coordenador da Comissão de Pós-Graduação do IE.

À professora Ana Lúcia Gonçalves da Silva e ao professor Mariano Laplane, que colocaram à disposição a estrutura do NEIT -- Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia, durante todo o trabalho e, em especial, na realização da pesquisa de campo.

Ao professor e grande amigo, mesmo à distância, João Furtado.

Ao grande amigo e companheiro de larga data, Célio Hiratuka.

Aos companheiros de trabalho Marisa dos Reis Botelho, Fernando Sarti e José Ricardo "Fidu" Fucidji, que leram e comentaram uma versão preliminar do trabalho. Além deles, Eliane Rosandiski, José Eduardo Roselino Júnior, Ricardo "Kalecki" Ruiz, Pedro Crosseti, André Moreira Cunha e os outros amigos da turma de mestrado de 1993.

Aos amigos da área de Tecnologia Têxtil da Escola Técnica Estadual "Polivalente" de Americana, especialmente Paulo Montrásio e Sandro Zampieri.

A todos que contribuíram na realização da pesquisa de campo, em especial, Sr. Régis Fermino Santos, de Novo Hamburgo, Sr. Paulo Tesch, de Blumenau, Sra. Égide Martins, de Franca, e Srs. Claudemir Barbosa e Fábio de Oliveira Castro, de Americana.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

## ÍNDICE

Introdução .....	1
CAP. 1 - Distritos industriais no contexto internacional .....	7
1.1 - Coordenação dos recursos, cooperação industrial e distritos industriais .....	8
1.2 - As principais características dos distritos industriais .....	17
1.2.1 - O desenvolvimento dos distritos industriais europeus .....	17
1.2.2 - A especialização flexível e os distritos industriais .....	21
1.2.3 - O distrito industrial marshalliano como forma de organização da produção .....	25
1.2.4 - A eficiência coletiva como elemento chave da competitividade dos distritos industriais .....	32
1.3 - Política industrial localizada para distritos industriais .....	35
1.4 - Distritos industriais: elementos centrais .....	41
CAP. 2 - Aglomerações setoriais na indústria têxtil brasileira.....	44
2.1 - Padrão de concorrência e inserção internacional da indústria têxtil brasileira ....	44
2.2 - A aglomeração setorial do Vale do Itajaí - SC .....	52
2.2.1 - A heterogeneidade dos produtores e a segmentação do mercado .....	55
2.2.2 - O papel das instituições .....	62
2.3 - A aglomeração setorial da região de Americana - SP .....	64
2.3.1 - A importância das relações de subcontratação .....	67
2.3.2 - O papel das instituições .....	81
2.4 - Algumas considerações sobre a eficiência coletiva nas aglomerações setoriais da indústria têxtil brasileira .....	83

CAP. 3 - Aglomerações setoriais na indústria brasileira de calçados.....	86
3.1 - Padrão de concorrência e inserção internacional da indústria brasileira de calçados .....	86
3.2 - A aglomeração setorial da cidade de Franca - SP .....	95
3.2.1 - A inserção internacional dos calçados masculinos e as bancas de pesponto .....	97
3.2.2 - O papel das instituições .....	106
3.3 - A aglomeração setorial do Vale dos Sinos - RS .....	108
3.3.1 - Flexibilidade produtiva dos calçados femininos e coordenação dos recursos .....	111
3.3.2 - O papel das instituições .....	118
2.4 - Algumas considerações sobre a eficiência coletiva nas aglomerações setoriais da indústria brasileira de calçados .....	123
Considerações Finais - Aglomerações setoriais ou distritos industriais ? .....	126
ANEXO - Metodologia da pesquisa de campo .....	141
Bibliografia .....	145

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Principais exportadores de artigos têxteis - US\$ bilhões (anos selecionados)....	46
Tabela 2.2 - Brasil - empresas têxteis por tamanho (anos selecionados).....	49
Tabela 2.3 - Capacidade instalada no segmento de tecelagem (em número de teares).....	50
Tabela 2.4 - O setor têxtil do Vale do Itajaí - SC (dados gerais).....	53
Tabela 2.5 - Empresas de Americana segundo o ramo de atividades - 1993.....	67
Tabela 2.6 - Produção têxtil de Americana segundo o regime de operação - 1993.....	71
Tabela 2.7 - Empresas têxteis de Americana segundo o regime de operação - 1993.....	72
Tabela 2.8 - Tipos de teares utilizados segundo o regime de operação - Americana 1993 (em %).....	74
Tabela 2.9 - Principais requisitos para contratação de mão-de-obra segundo o regime de operação - Americana 1993.....	82
Tabela 3.1 - Principais exportadores de calçados (em %).....	89
Tabela 3.2 - Composição da produção brasileira de calçados (em milhares de pares de calçados).....	91
Tabela 3.3 - Composição da produção brasileira de calçados por tipo (em % de pares de calçados).....	93
Tabela 3.4 - Composição da produção de calçados da cidade de Franca - 1985 (em % de pares de calçados).....	96
Tabela 3.5 - Dados gerais da indústria calçadista de Franca - 1994.....	96
Tabela 3.6 - Destino da produção da indústria calçadista de Franca 1984-1994.....	99
Tabela 3.7 - Estimativas da produção e das exportações de calçados - Vale dos Sinos - 1994.....	108
Tabela 3.8 - Composição da produção de calçados do Rio Grande do Sul - 1988.....	110
Tabela 3.9 - Tamanho médio das empresas calçadistas do Vale dos Sinos - 1992.....	112
Tabela 3.10 - O complexo calçadista do Vale dos Sinos - 1994.....	114
Tabela 4.1 - Principais características das aglomerações setoriais da economia brasileira - regiões selecionadas.....	129

## INTRODUÇÃO

A experiência dos distritos industriais ganhou bastante destaque no debate acerca da reestruturação industrial em âmbito internacional, em virtude basicamente do forte dinamismo apresentado por essas regiões no período recente. Esse dinamismo, que se manifesta tanto em termos de competitividade como em relação à geração de emprego, foi verificado em algumas regiões onde há concentração regional de pequenos e médios produtores de um mesmo segmento industrial. O caso com maior número de referências na literatura internacional são os distritos industriais italianos, que se destacam pela sua forte inserção internacional.

A configuração dos distritos industriais ganha contornos ainda mais interessantes se for considerado o fato de que essa forma de organização da produção apresentou um desempenho bastante significativo em um momento em que a economia mundial, especialmente a dos países centrais, estava passando por um forte processo de reestruturação industrial. Uma das principais características desse processo foi a intensificação tecnológica de produtos e processos produtivos, principalmente em função da introdução de inovações baseadas no complexo microeletrônico e nas tecnologias de informação. Fatores que até então tinham papel secundário no processo de concorrência internacional ganharam maior importância.

Um dos efeitos da introdução dessas inovações foi o aumento da flexibilidade dos processos produtivos, que passaram a atender rapidamente às modificações cada vez mais freqüentes da demanda. Aliás, a busca da flexibilidade por parte das empresas é justificada pelo fato de que este requisito passou a ser fundamental no processo de concorrência internacional.

Essa busca da flexibilidade por parte das empresas trouxe à tona o debate acerca das formas de coordenação da atividade produtiva. As empresas passaram a procurar formas de coordenação dos recursos alternativas aos mecanismos clássicos, como o mecanismo de preços, cuja coordenação se dá pelo mercado, e o de integração vertical, em que a coordenação é realizada pela grande empresa individual e verticalizada.

Outra forma de coordenação dos recursos produtivos ganhou importância, a cooperação interfirmas. Por meio desta, as empresas conseguiram elevar significativamente a

produtividade mediante a conciliação entre os requisitos da concentração dos recursos à atividade inovativa e a divisão dos custos irreversíveis associados ao processo de geração de inovações. Exemplos desse fenômeno são as formas de P&D compartilhadas entre as empresas, o estabelecimento de *networks* de empresas e as associações do tipo usuário-produtor.

Essa é uma das características do processo recente de reestruturação industrial, que proporcionou a divisão das irreversibilidades associadas ao montante crescente de recursos destinados à geração dessas novas tecnologias. A presença do progresso técnico baseado na microeletrônica e nas tecnologias de informação promoveu, em função da flexibilização no processo de produção, reduções na escala de produção, pelo menos no nível do produto. Essa maior flexibilidade dos processos propiciou a possibilidade de descentralização da produção, combinada com uma elevação da quantidade de recursos destinados à atividade produtiva. Nesse contexto, as grandes empresas abandonaram em grande parte a política de integração vertical e procuraram concentrar os recursos em atividades de alta sinergia.

O resultado desse processo foi a prática de uma forte política de descentralização vertical, que tinha o intuito de concentrar os recursos que seriam destinados à atividade inovativa, e a formação de *networks* de empresas, que mantinham relações de produção entre si. Nesse contexto, em que a coordenação dos recursos se dá por meio da cooperação interfirmas, alguns autores, como Piore & Sabel (1984), chamaram esse fenômeno de “especialização flexível”.

O conceito de especialização flexível é importante para a investigação das várias formas que a organização da produção passou a assumir após esse processo de reestruturação. Dentre elas pode-se citar o sistema japonês de *networks* de fornecedores, as redes de pequenas e médias empresas alemãs, os distritos industriais italianos, além de outras formas de organização industrial cuja principal característica é a alta flexibilidade. Outro fator comum verificado nesses sistemas é a forte cooperação interfirmas, dada a especialização dos produtores em uma ou algumas etapas do processo de produção.

Em alguns casos, como nas redes alemãs e nos distritos industriais italianos, as *networks* apresentam-se concentradas geograficamente. Porém, essa característica não pode

ser generalizada, já que existem sistemas em que a especialização flexível combina-se com uma forte dispersão regional.

Uma importante distinção precisa ser observada entre as redes de fornecedores comandadas por uma grande empresa individual, como nos casos alemão e japonês, e os distritos industriais italianos. No caso dos distritos, ao contrário de outras formas de *networks*, não se verifica a presença de uma grande empresa na função de coordenação dos recursos produtivos. Esta é realizada por agentes ou entidades que são capazes de institucionalizar as formas de cooperação entre as pequenas e médias empresas locais, de forma a equacionar o binômio cooperação-concorrência.

O primeiro capítulo deste trabalho tem como objetivo principal investigar as principais características dessa forma de organização industrial, em que alta flexibilidade e inexistência de uma grande empresa individual na coordenação dos recursos destinados à atividade produtiva. Dessa forma, procurar-se-á identificar os principais fatores que caracterizam um distrito industrial. Para isso, será analisada particularmente a experiência italiana de distritos, já que foi nesse país que essa forma de organização da produção teve efeitos mais significativos em termos de competitividade e de geração de emprego. Além disso, será feita uma pequena discussão a respeito da importância do papel da política governamental local voltada para o desenvolvimento dos distritos industriais.

Como a experiência internacional, especialmente o caso italiano, aponta para o grande êxito dessa forma de organização industrial, alguns autores, entre eles Schmitz (1992) e Nadvi & Schmitz (1994), observam que o desenvolvimento dos distritos industriais nos países subdesenvolvidos pode ser uma alternativa para a promoção do progresso tecnológico e industrial nesses países, especialmente no que tange à geração de emprego. Essa observação se torna mais importante se for considerado o fato de que a experiência dos distritos industriais italianos é destacada nos chamados setores tradicionais, como as indústrias têxtil e de calçados. O processo produtivo desses setores industriais apresenta fortes discontinuidades, o que reduz significativamente os requisitos de investimentos em capital fixo e possibilita a larga utilização de grande contingente de mão-de-obra, muitas vezes não qualificada. Além disso, a possibilidade de fragmentação do processo produtivo estimula o aparecimento de empresas especializadas em uma ou algumas etapas do processo de produção.

O resultado dessas características é uma estrutura industrial em que as barreiras à entrada são reduzidas, o que torna esses setores compatíveis com a pequena escala de produção verificada na experiência dos distritos industriais.

No Brasil, da mesma forma que na experiência internacional, é possível observar a presença de aglomerações industriais importantes nas indústrias têxtil e de calçados. Algumas dessas aglomerações setoriais são até mesmo responsáveis por uma parcela significativa da produção e da exportação em seus respectivos segmentos. Dentre elas, podemos apontar a da região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina; a da região de Americana, no interior do Estado de São Paulo; a da cidade de Franca, também no interior paulista; e a da região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Além destas, outras regiões também podem ser destacadas, como Fortaleza (Ceará), Cianorte (Paraná), Criciúma (Santa Catarina), entre outras.

A presença dessas aglomerações setoriais no Brasil constitui um *locus* importante para a investigação acerca das potencialidades que podem ser verificadas a partir da concentração regional dos produtores de um mesmo segmento industrial. Como demonstra o caso dos distritos industriais italianos, o desenvolvimento industrial dessas regiões no Brasil pode ter efeitos significativos tanto sobre a competitividade dos setores em que elas atuam como na geração de empregos. Todavia, é preciso verificar se essas regiões possuem as características que marcam a experiência internacional dos distritos industriais, especialmente a italiana.

O objetivo dos capítulos segundo e terceiro é investigar se algumas das aglomerações setoriais analisadas das indústrias têxtil e de calçados brasileiras, respectivamente, possuem as características que podem ser verificadas nos distritos industriais italianos. Para isso, foram selecionadas quatro regiões que apresentam concentração de pequenos produtores de um mesmo segmento industrial, duas das quais atuam na indústria têxtil e as outras duas na indústria calçadista.

Um dos critérios utilizados na seleção de cada uma dessas regiões foi o peso relativo de cada uma delas na produção doméstica em seus respectivos segmentos de mercado. Além disso, procurou-se selecionar regiões em que fossem verificadas diferenças nas suas respectivas estruturas industriais, tanto no que tange à utilização de matéria-prima, como no que se refere ao destino da produção e às formas de organização industrial.

Nesse sentido, uma das regiões selecionadas foi a do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina, que compreende vários municípios em torno da cidade de Blumenau. Essa aglomeração setorial é especializada na produção de artefatos têxteis nos segmentos de malharia e de cama, mesa e banho. Estima-se que o Vale do Itajaí responde por cerca de 10% a 15% do valor da produção nacional de artefatos têxteis, e por essa razão é muitas vezes apontado como o maior pólo têxtil do Brasil.

Outra região selecionada foi a de Americana, no Estado de São Paulo, que engloba alguns municípios ao redor da cidade de Americana. Essa região, também chamada de pólo têxtil paulista, responde por cerca de 6% da produção física de produtos têxteis do Brasil. Contudo, é no segmento de tecidos planos artificiais e sintéticos que a região de Americana se destaca, já que essa aglomeração setorial é responsável por cerca de 90% da produção brasileira nesse segmento.

A terceira aglomeração setorial selecionada foi a cidade de Franca, também no interior do Estado de São Paulo. Essa aglomeração é responsável por cerca de 6% da produção física de calçados no Brasil e por cerca de 12% do valor total das exportações de calçados. Contudo, é no segmento de calçados masculinos que a cidade de Franca ganha maior destaque, já que 75% da produção local é composta deste item, o que a torna a maior produtora brasileira nesse segmento.

Por fim, a última região selecionada foi a do Vale dos Sinos, que envolve a cidade de Novo Hamburgo e alguns municípios vizinhos, no Estado do Rio Grande do Sul. Essa aglomeração setorial é a maior produtora de calçados do Brasil, respondendo por cerca de 36% da produção física e por mais de 70% das exportações físicas desse produto. Além disso, a produção local é bastante concentrada no segmento de calçados femininos de couro.

Pretende-se verificar se essas quatro regiões onde é verificada a concentração regional de pequenos e médios produtores possuem as características gerais que marcam a experiência internacional de distritos industriais. É preciso ressaltar que não é objetivo deste trabalho fazer um mapeamento completo das relações de produção verificadas em cada uma dessas regiões, mas, repita-se, investigar se essas regiões possuem características que a assemelham a um distrito industrial no sentido marshalliano.

Procurar-se-á concluir se as relações que são mantidas entre as firmas locais são marcadas ou não pela cooperação interfirmas. A partir daí, poder-se-á verificar se essas relações são capazes de configurar uma estrutura em que haja economias de escala associadas com a aglomeração dos produtores de um mesmo segmento industrial. Para isso, as quatro aglomerações setoriais selecionadas foram visitadas ao longo da elaboração do trabalho e realizaram-se entrevistas com vários agentes que atuam na região (para um maior detalhamento da metodologia utilizada na pesquisa de campo, ver Anexo Metodológico).

Como já era esperado, confirmou-se que essas quatro regiões possuem algumas distinções importantes no que tange às suas respectivas inserções na estrutura industrial brasileira. Essas diferenças permitem investigar qual a importância da estrutura de mercado na determinação das relações que os produtores locais mantêm entre si. Pretende-se mostrar que, em grande parte, essa estrutura tem papel decisivo na determinação das relações de produção entre os produtores locais.

Esse é justamente o objetivo das considerações finais, no qual se procura estabelecer as possíveis ligações e comparações entre as diferentes experiências brasileiras de concentração regional e setorial da produção nos setores têxtil e de calçados. Por fim, pretende-se verificar se essas quatro regiões podem ser consideradas distritos industriais ou se são meramente uma concentração geográfica de produtores de um mesmo segmento industrial.

## CAPÍTULO 1

### OS DISTRITOS INDUSTRIAIS NO CONTEXTO INTERNACIONAL

O objetivo deste capítulo é avaliar a importância da experiência dos distritos industriais no contexto internacional, principalmente no caso da Itália, onde essa forma de organização da produção teve efeitos importantes para a dinâmica de alguns segmentos da indústria. Além disso, pretende-se destacar as principais características dos distritos industriais que irão nortear a investigação de algumas das aglomerações setoriais que podem ser encontradas na economia brasileira.

Para isso, a primeira seção pretende retomar o debate acerca das formas de coordenação dos recursos da atividade produtiva. No caso dos distritos industriais, como será abordado, a cooperação interfirmas assume papel fundamental na coordenação da atividade produtiva. Em seguida, serão analisadas as principais contribuições para a formação do conceito de distrito industrial, com destaque especial para três pontos importantes: a abordagem da especialização flexível de Piore & Sabel (1984), o distrito industrial marshalliano e o conceito de eficiência coletiva.

Abordar-se-á ainda a importância da política industrial localizada para a exploração das potencialidades que são verificadas na concentração geográfica de vários produtores de um mesmo segmento industrial. Por último, serão destacadas as características básicas de um distrito industrial que irão orientar a análise de algumas das experiências brasileiras de aglomerações setoriais.

## 1.1 COORDENAÇÃO DOS RECURSOS, COOPERAÇÃO INDUSTRIAL E DISTRITOS INDUSTRIAIS

Nos últimos vinte anos, a economia internacional vem passando por transformações substantivas na estrutura produtiva e no padrão de concorrência. Essas transformações foram decorrentes, em grande parte, da forte introdução de inovações tecnológicas baseadas nas tecnologias de informação e no complexo microeletrônico e resultaram na emergência de um novo paradigma tecnológico.

Nos países desenvolvidos, as novas tecnologias impuseram modificações importantes nas estruturas industriais. Essas mudanças tomaram corpo com a retomada dos fluxos privados de acumulação de capital nos países centrais, acompanhadas por um sensível incremento da produtividade e pela grand rapidez de difusão do progresso tecnológico, tanto na área técnica quanto na área organizacional.

Uma das tendências verificadas no cenário internacional foi a forte elevação do conteúdo tecnológico dos produtos, mas suas mais distintas origens (Coutinho & Ferraz, 1994: 234). Como decorrência, multiplicaram-se os exemplos de “descomoditização” dos produtos alimentares, enobrecimento dos siderúrgicos, sofisticação principalmente no *design* dos produtos de vestuário e de calçados, surgimento de novos modelos na indústria automobilística, entre outros. Ademais, essa elevação do conteúdo tecnológico de produtos e processos produtivos exigiu um processo contínuo de inovações tecnológicas, que obrigou as empresas a destinar permanentemente um montante significativo de recursos para as atividades de P&D.

Em virtude da quantidade crescente de recursos que teve de ser destinada à atividade inovativa<sup>1</sup>, as empresas passaram a buscar maneiras de redução dos custos envolvidos com essa atividade. Uma das estratégias encontradas foi a intensificação das formas de cooperação interfirmas. Os esquemas de cooperação foram formados tanto no campo da geração de novas tecnologias a partir de alianças de P&D, como em associações do tipo usuário-produtor ou ainda sob a forma de cooperação horizontal interfirmas. Aliás, o aprofundamento desta forma

---

<sup>1</sup> O termo atividade inovativa deve ser entendido de maneira ampla, englobando tanto inovações tecnológicas propriamente ditas, como outras formas de inovações nos campos organizacional, distribuição, *marketing*, entre outros. Essa advertência se torna bastante importante na medida em que este trabalho trata de duas das chamadas indústrias tradicionais, a têxtil e a de calçados.

de cooperação foi um dos instrumentos utilizados pelas empresas para incrementar a produtividade.

Essa tendência, verificada em âmbito internacional, exigiu das empresas o fortalecimento das relações horizontais e verticais, inclusive com formação de alianças estratégicas de P&D mesmo entre empresas concorrentes. A integração das atividades de P&D, tanto nas empresas privadas quanto no âmbito da base científica montada nos institutos de pesquisa e nas universidades, foi uma tentativa das empresas de reduzir o montante dos custos irreversíveis decorrentes de investimentos na atividade inovativa<sup>2</sup>. A quantidade crescente de recursos destinados às atividades de P&D e os riscos associados a elas foram um forte estímulo ao estabelecimento de projetos conjuntos e à formação de acordos de cooperação e de projetos compartilhados.

As relações verticais entre empresas tenderam, no geral, ao aperfeiçoamento da articulação fornecedor-cliente, de forma a empreender incrementos na produtividade para os agentes envolvidos. Já as relações horizontais mais importantes foram a formação de redes cooperativas de P&D, os investimentos associados na formação da mão-de-obra e no aperfeiçoamento gerencial e até - em alguns casos, como nas indústrias têxtil e de calçados - a intensificação das relações dentro de aglomerações setoriais (Coutinho & Ferraz, 1994: 242). A construção de *networks*, o aprimoramento dos métodos de garantia da qualidade e a intensificação da prática de *just-in-time* são exemplos bastante elucidativos da modernização das relações horizontais e verticais entre empresas.

Além disso, um dos movimentos na direção da modernização organizacional foi a especialização das empresas em determinadas etapas do processo produtivo, acompanhada por uma maior integração dessas atividades. Foram abandonadas em grande parte a política de verticalização produtiva em grandes unidades industriais ou a dispersão dos recursos em atividades com baixa sinergia (Coutinho & Ferraz, 1994: 238).

A forte elevação, no período recente, dos recursos necessários para a manutenção da atividade inovativa trouxe à tona o debate a respeito dos mecanismos de coordenação dos

---

<sup>2</sup> Os custos irreversíveis são aqueles que estão associados à necessidade de integração dos recursos específicos para a geração de inovações. Dessa forma, quanto maior for a especificidade do ativo, maior serão os custos irreversíveis e maiores serão os riscos envolvidos nas transações realizadas com esses ativos.

recursos utilizados na atividade produtiva. O trabalho de Coase (1937) foi um dos primeiros a tratar da questão da coordenação dos recursos produtivos.

A problemática levantada pelo autor parte da percepção de que, nas economias capitalistas, o mecanismo de preço não assegura a eficácia da coordenação da atividade econômica, estimulando a emergência de outras formas de organização industrial<sup>3</sup>. Uma dessas formas alternativas ao mecanismo de preços, que tem o objetivo de reduzir alguns custos associados às transações no mercado, é a coordenação dos recursos no interior da firma, ou coordenação pela firma. Dentre os custos associados ao mecanismo de preços, que foram chamados por Coase (1937) de “custos de funcionamento de um mercado”, estão envolvidos o custo de “descobrir o preço adequado”, o custo de negociação dos contratos e os custos de finalização do contrato (Baudry, 1993).

Williamson (1981), cujo ponto de partida é justamente o trabalho de Coase (1937), também observa que os agentes econômicos devem optar pela maneira segundo a qual os recursos produtivos serão coordenados, de forma a reduzir os “custos de funcionamento de um mercado” ou “custos de transação”, como foram chamados por ele. A opção a respeito da coordenação dos recursos entre o mercado e a firma é determinada por dois fatores: os recursos humanos, que possuem racionalidade limitada e são movidos por comportamentos oportunistas, e a natureza das transações, de acordo com sua frequência, com o grau de incerteza e com a especificidade dos ativos<sup>4</sup>. Avaliando esses atributos, as empresas optam pela coordenação dos recursos pelo mercado ou pela firma, visando à redução dos custos de transação associados à coordenação.

É preciso ressaltar a importância da dimensão da especificidade dos ativos, característica que faz com que os recursos não possam ser reempregados em outra atividade sem sacrifício de seu valor produtivo. A esse respeito Pondé (1993) observa que a percepção da especificidade dos ativos estimula ações por parte das empresas cujo intuito seja garantir a continuidade da transação, como a elaboração de contratos mais abrangentes ou a criação de

---

<sup>3</sup> Vale lembrar que a coordenação dos recursos via mecanismo de preços é um dos principais pressupostos da abordagem neoclássica, o que fez com que o trabalho de Coase (1937), ao questionar a existência exclusiva desse mecanismo dentro do arcabouço neoclássico, fosse bastante inovador naquele momento (Pondé, 1993).

<sup>4</sup> O trabalho de Williamson (1981), apesar de ter sido construído sob o arcabouço neoclássico, também rompeu com alguns pressupostos da economia marginalista, como demonstra a adoção de conceitos como os de racionalidade limitada e incerteza, em contraposição ao pressuposto neoclássico da racionalidade perfeita.

instituições que substituem a intermediação do mercado. No caso de ativos não-específicos, a coordenação dos recursos pelo mercado apresentará maiores vantagens.

Na atividade inovativa, os recursos necessários que são a ela associados resultam freqüentemente em ativos de grande especificidade, o que provoca uma elevação significativa dos custos irreversíveis decorrentes da geração de novas tecnologias. Como o aumento do conteúdo tecnológico dos produtos tem se tornado requisito fundamental para o processo de concorrência, as empresas estão enfrentando nas últimas décadas uma forte contradição entre a necessidade de integração dos recursos como condição para a criação de tecnologia, fator que acaba por gerar fortes irreversibilidades, e a necessidade de deixar esses recursos disponíveis no mercado (Foray, 1991: 397).

A esse respeito Gaffard (1990) argumenta que o processo de integração das atividades e dos recursos dentro da firma possui uma característica contraditória: é um fator de criação de novas oportunidades, mas gera irreversibilidades que impõem obstáculos a possíveis mudanças. Desse modo, as características apresentadas pelo processo de geração de inovações são a crescente especificidade dos ativos e dos recursos, a integração dessas atividades, que permite a extração de *quasi-rent*<sup>5</sup>, o risco associado aos custos irreversíveis e a possibilidade de reconciliação entre a mobilização dos recursos específicos e os requisitos de reversibilidade.

Essa contradição entre a integração dos recursos e a existência de custos irreversíveis, que foi aprofundada no período recente em virtude da elevação do conteúdo tecnológico dos produtos e da incerteza associada a ela, sugere o aparecimento de uma forma intermediária de coordenação da atividade produtiva, entre o mercado e a firma: a cooperação industrial.

Richardson (1972) aponta que por meio da cooperação industrial não se verifica a integração dos recursos dentro da firma e o mecanismo de preços é substituído pelo estabelecimento de contratos de confiança entre as empresas, que atuam reduzindo os custos de transação<sup>6</sup>. Dessa forma, as empresas deverão optar entre uma dessas formas de

---

<sup>5</sup> A definição de Foray (1991) para o conceito de *quasi-rent* é a porção dos recursos da firma que depende da contínua associação com outros recursos específicos e relacionados. Pode-se verificar a proximidade entre o conceito marshalliano de *quasi-rent* e o conceito utilizado por Foray (1991).

<sup>6</sup> Em um trabalho mais recente, Williamson (1991) também admitiu a possibilidade de coordenação dos recursos por meio da cooperação interfirmas.

coordenação dos recursos a partir das condições de similaridade e complementaridade apresentadas pelos recursos<sup>7</sup>.

As *networks* de empresas, comandadas ou não por uma firma individual, são exemplos bastante substantivos de que a coordenação dos recursos produtivos pode ser feita de uma maneira alternativa ao mecanismo de preço e à integração vertical da firma individual. Nas *networks*, a coordenação dos recursos se dá pela via da cooperação interfirmas, na qual os riscos associados à atividade produtiva são divididos entre as diversas firmas que fazem parte da rede.

Se os recursos envolvidos na atividade produtiva apresentarem alta complementaridade, o que resulta em elevadas economias externas de escala e escopo<sup>8</sup>, a coordenação dar-se-á provavelmente por meio da cooperação industrial, formando uma estrutura do tipo *network*. Nas *networks*, a presença da cooperação industrial revela uma característica importante que a difere das outras formas de coordenação dos recursos, já que os custos irreversíveis decorrentes da atividade produtiva podem ser rateados entre as várias organizações. A cooperação interfirmas, dessa maneira, promove o chamado “jogo de soma positiva”, já que permite a endogenização da capacitação tecnológica e a divisão dos custos irreversíveis entre as firmas<sup>9</sup> (Foray, 1991: 401).

A presença de uma empresa individual comandando a rede vai estar vinculada com a existência de economias internas de escala e escopo. Se as economias internas de escala e escopo forem elevadas, serão verificadas *networks* comandadas pela grande empresa individual. Podem ser apontados como exemplos dessa estrutura, o sistema Bosch, na

---

<sup>7</sup> As atividades complementares estão relacionadas com as diferentes etapas de processo produtivo. Já as condições de similaridade vinculam-se com atividades que necessitam do mesmo tipo de capacitação para que possam ser conduzidas.

<sup>8</sup> Storper & Harrison (1991: 409) definem economias internas de escala e de escopo como uma situação em que o aumento na capacidade da unidade produtiva isolada conduz a um aumento mais que proporcional no produto. Ou seja, verificam-se economias internas de escala e escopo quando os custos totais da firma individual crescem proporcionalmente menos que o crescimento do produto. Já economias externas de escala e escopo referem-se a uma situação em que a fragmentação do processo produtivo permite a especialização das empresas de forma que os custos unitários das firmas individuais cresçam menos que o seu produto, justamente em decorrência da ação conjunta das empresas. Dessa forma, verificam-se economias externas de escala e escopo quando os custos totais do sistema como um todo crescem proporcionalmente menos que o crescimento do produto.

<sup>9</sup> Exemplos dessas formas de cooperação são os projetos conjuntos de investimentos em P&D e o estabelecimento de canais de comercialização a mercados distantes, em que os custos podem ser divididos entre as empresas que fazem parte da rede. Da mesma forma, as associações horizontais de empresas propiciam economias externas por meio da intensificação da cooperação entre elas.

Alemanha, em que é verificada concentração regional, e o sistema IBM, nos Estados Unidos, em que é observada elevada dispersão geográfica entre as firmas (Storper & Harrison, 1991).

Se, por outro lado, forem apresentadas reduzidas economias internas de escala e de escopo, a coordenação dar-se-á na ausência de uma empresa que comande as relações de cooperação. Um exemplo típico dessa forma de coordenação são os distritos industriais da região da Terceira Itália, onde a aglomeração de pequenas e médias empresas permite a obtenção de ganhos de escala e de escopo indisponíveis para a firma individual se estivesse atuando de forma isolada (Storper & Harrison, 1991: 410-411).

Os distritos industriais, neste contexto, aparecem como uma forma alternativa de organização industrial, onde se verificam elevadas economias externas de escala e escopo às firma, porém internas ao distrito. Eles se destacam pela extensiva divisão do trabalho entre pequenas e médias empresas especializadas em determinadas etapas do processo produtivo e pela forte cooperação interfirmas, uma vez que a localização da produção facilita a obtenção de economias externas provenientes da cooperação.

Gaffard (1990: 432) apresentou a noção de “economias externas locais” que são verificadas nos distritos industriais, onde há uma “atmosfera industrial” que envolve o intercâmbio de informações, o estabelecimento de contratos baseados na confiança, além da formação e acumulação de competências específicas ao distrito. A presença dessa “atmosfera industrial” facilita a transmissão de conhecimentos e de informações e o estabelecimento de projetos conjuntos entre os produtores locais, proporcionando a formação de elementos tácitos e específicos não às firmas individuais, mas ao distrito.

A partir da concentração regional dos produtores locais é possível estabelecer formas de cooperação interfirmas tanto no âmbito das relações usuário-produtor, quanto na formação de redes cooperativas de P&D. Como observou Foray (1991: 402), o distrito pode ser interpretado como uma forma particular de balanceamento organizacional que combina o princípio de unidade socioterritorial com um conjunto de condições que permitem a reconciliação entre a centralização de recursos específicos e a redução dos custos irreversíveis. Dentro de um distrito industrial é possível mobilizar a quantidade requerida de recursos para atividade produtiva, de forma que as irreversibilidades geradas por ela possam ser repartidas entre os produtores locais.

A coordenação dos recursos, que se dá por meio da cooperação interfirmas, é facilitada pela concentração geográfica das empresas. Uma prática bastante comum nos distritos industriais, que ilustra a importância da cooperação na coordenação dos recursos, é o freqüente estabelecimento de contratos informais entre os produtores locais. Mediante essa prática, destacam-se agentes ou entidades que sejam capazes de institucionalizar as formas de cooperação entre os produtores em um distrito industrial. Equacionam, assim, o binômio cooperação-concorrência, estabelecendo formas que garantem a manutenção das relações de cooperação entre as firmas e, em consequência, a coordenação da atividade produtiva.

Em termos gerais, pode-se definir os distritos industriais como aglomerações de empresas de pequeno e médio porte de um mesmo setor ou segmento industrial localizadas numa área geográfica limitada. Todavia, como se pretende mostrar ao longo do trabalho, esta condição não é suficiente para caracterizá-los. Os distritos industriais configuram-se ainda por características como: fortes relações interfirmas, que intensificam a especialização em determinadas etapas do processo produtivo e possibilitam ações coletivas; redução da rigidez e capacidade de resposta rápida e flexível às mudanças da demanda; endogenização da capacidade tecnológica, que permite um processo contínuo de inovação<sup>10</sup> (Nadvi & Schmitz, 1994: 2).

Essa forma de configuração industrial ganhou importância no debate recente sobre a reestruturação industrial internacional, principalmente a partir das experiências bem-sucedidas de algumas regiões da chamada Terceira Itália, como Lombardia, Emilia-Romagna e Toscana<sup>11</sup>. Essas regiões são citadas na literatura como exemplos concretos de coordenação dos recursos via cooperação interfirmas, na qual inexistem um centro para a tomada das decisões estratégicas para o setor.

O desenvolvimento dessas regiões, principalmente ao longo da década de 80, esteve associado com as modificações nas condições de concorrência em âmbito internacional, no sentido da adoção de técnicas que visavam aumentar a flexibilidade do processo produtivo. O forte acirramento nas condições de concorrência internacional levou à criação de espaços mais

---

<sup>10</sup> É preciso qualificar essa afirmação, porque os distritos industriais apresentam uma forte resistência à adoção de inovações tecnológicas radicais, oriundas de fora deles. De qualquer forma, este ponto será discutido mais detidamente nas próximas seções.

<sup>11</sup> Outros países, como a França e a Alemanha, também possuem regiões que apresentam as características um distrito industrial. Porém, nesses países a importância dessas regiões para a indústria nacional parece ser menor do que no caso italiano.

relevantes a chamada “especialização flexível”<sup>12</sup>. A emergência da especialização flexível foi favorecida pela volatilidade dos mercados internacionais, expressa no lento crescimento dos mercados nacionais, na intensificação da concorrência internacional e na fragmentação da demanda por produtos manufaturados (Zeitlin, 1989: 367-368).

Como o esquema de especialização flexível exige que as firmas cooperem no sentido de reduzir as incertezas impostas pelos novos mercados. A concentração geográfica e setorial proporcionada pelo distrito industrial pode ser um fator importante para o estabelecimento de relações duradouras de cooperação, através de contatos pessoais constantes e interações entre os produtores (Zeitlin, 1989).

Um ponto a ser observado é o fato de que a presença de pequenas e médias empresas aglomeradas geograficamente, formando um distrito industrial, é verificada especialmente nas chamadas indústrias tradicionais ou, utilizando a tipologia de Pavitt (1984), absorvedoras de tecnologia, onde o processo de produção apresenta fortes discontinuidades. Isso não significa que outros setores da indústria de transformação não possam apresentar configurações com as características de um distrito industrial, mas sim que essa experiência é mais comum em setores como o têxtil, de calçados, de cerâmica, entre outros, que apresentam processo descontínuo e relativa estabilidade tecnológica. Nesses setores, a atividade inovativa se torna mais importante nos campos da diferenciação do produto, canais de comercialização e *marketing* em detrimento da geração de inovações tecnológicas.

Tomando por exemplo o caso da Terceira Itália, observa-se que os setores que apresentaram maior dinamismo nas últimas décadas foram justamente os das chamadas indústrias tradicionais, como o complexo têxtil e de confecções, o de calçados, de móveis e madeira, de cerâmica, além de alguns segmentos especializados da indústria de bens de capital. A principal característica dessas regiões italianas é a ampla presença de pequenas e médias empresas aglomeradas geograficamente, que apresentam, como podemos verificar pela forte inserção internacional, grau de competitividade bastante elevado<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Um ponto que deve ser ressaltado é o fato de que não se pode tomar com sinônimos os conceitos de especialização flexível e de distritos industriais, dado que, como será visto nas próximas seções, os distritos industriais são uma das formas de manifestação da especialização flexível dentro do processo recente de reestruturação internacional nos países desenvolvidos.

<sup>13</sup> Segundo dados apresentados por Chudnovsky & Del Bello (1988: 32), em 1982 as pequenas e médias empresas italianas foram responsáveis por 83% das exportações de têxteis desse país, 92% das exportações de calçados e 90% das de móveis.

Duas características adicionais podem explicar as causas pelas quais o aparecimento de aglomerações setoriais de pequenas e médias empresas é favorecido nesses setores da indústria. Em primeiro lugar, o processo produtivo desses setores apresentam fortes descontinuidades, o que reduz significativamente os requisitos de investimentos em capital fixo e possibilita a larga utilização de grande contingente de mão-de-obra, muitas vezes não qualificada. Essa possibilidade de fragmentação do processo produtivo estimula o aparecimento de pequenas empresas especializadas em uma ou algumas etapas do processo de produção, uma das características verificadas nos distritos. Além disso, a descontinuidade permite às empresas menores ocupar alguns nichos de mercado que não são atendidos pelas grandes empresas.

Em segundo lugar, esses ramos da indústria, justamente pelo fato de serem absorvedores de tecnologia, requerem investimentos relativamente baixos em P&D, ao menos no âmbito da firma individual. O resultado disso é uma estrutura em que é reduzida a escala mínima de produção e as barreiras à entrada praticamente inexistem, razão pela qual verifica-se alta rotatividade entre as firmas existentes (Chudnovsky & Del Bello, 1988: 33).

Schmitz & Musyck (1993) também apontaram que as chamadas indústrias tradicionais possuem algumas características que as tornam tecnologicamente compatíveis com a estrutura familiar de pequena escala, típica da maioria das firmas do distrito. Em setores como têxtil e de calçados, onde as vantagens relacionadas com a integração vertical são reduzidas, a presença de grandes empresas verticalizadas é limitada.

Em âmbito internacional, podem ser encontrados vários exemplos de aglomerações setoriais de pequenas e médias empresas, especialmente em alguns ramos específicos da indústria de transformação, em que foram verificados ganhos significativos tanto em termos de competitividade como em relação ao nível de emprego. Essas experiências demonstraram que os distritos industriais são uma forma importante de organização da produção, já que a aglomeração geográfica e setorial das empresas proporciona ganhos de economias de escala e de escopo que decorrem da ação conjunta das empresas. Entre esses ganhos, pode-se apontar a redução dos custos irreversíveis para a firma individual decorrentes da necessidade crescente de mobilização de recursos.

Duas características adicionais podem explicar as causas pelas quais o aparecimento de aglomerações setoriais de pequenas e médias empresas é favorecido nesses setores da indústria. Em primeiro lugar, o processo produtivo desses setores apresentam fortes descontinuidades, o que reduz significativamente os requisitos de investimentos em capital fixo e possibilita a larga utilização de grande contingente de mão-de-obra, muitas vezes não qualificada. Essa possibilidade de fragmentação do processo produtivo estimula o aparecimento de pequenas empresas especializadas em uma ou algumas etapas do processo de produção, uma das características verificadas nos distritos. Além disso, a descontinuidade permite às empresas menores ocupar alguns nichos de mercado que não são atendidos pelas grandes empresas.

Em segundo lugar, esses ramos da indústria, justamente pelo fato de serem absorvedores de tecnologia, requerem investimentos relativamente baixos em P&D, ao menos no âmbito da firma individual. O resultado disso é uma estrutura em que é reduzida a escala mínima de produção e as barreiras à entrada praticamente inexistem, razão pela qual verifica-se alta rotatividade entre as firmas existentes (Chudnovsky & Del Bello, 1988: 33).

Schnitz & Musyck (1993) também apontaram que as chamadas indústrias tradicionais possuem algumas características que as tornam tecnologicamente compatíveis com a estrutura familiar de pequena escala, típica da maioria das firmas do distrito. Em setores como têxtil e de calçados, onde as vantagens relacionadas com a integração vertical são reduzidas, a presença de grandes empresas verticalizadas é limitada.

Em âmbito internacional, podem ser encontrados vários exemplos de aglomerações setoriais de pequenas e médias empresas, especialmente em alguns ramos específicos da indústria de transformação, em que foram verificados ganhos significativos tanto em termos de competitividade como em relação ao nível de emprego. Essas experiências demonstraram que os distritos industriais são uma forma importante de organização da produção, já que a aglomeração geográfica e setorial das empresas proporciona ganhos de economias de escala e de escopo que decorrem da ação conjunta das empresas. Entre esses ganhos, pode-se apontar a redução dos custos irreversíveis para a firma individual decorrentes da necessidade crescente de mobilização de recursos.

Analisar-se-á a seguir as principais características dos distritos industriais, realçando as diversas potencialidades que a aglomeração geográfica e setorial de pequenas e médias empresas pode apresentar. Dessa forma, podemos identificar, quais dessas características podem ser encontradas em algumas das aglomerações setoriais da economia brasileira, discutindo se essas aglomerações de pequenas e médias empresas apresentam o mesmo dinamismo verificado na experiência internacional.

Na próxima seção investigar-se-á as principais características dos distritos industriais, dando ênfase à experiência dos distritos na chamada Terceira Itália.

## **1.2 AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS**

Com o intuito de destacar as características principais dos distritos industriais, será feita uma discussão das principais abordagens relacionadas com o tema, para que, ao final da seção, seja possível destacar os principais pontos que orientarão a análise das aglomerações setoriais da economia brasileira.

Antes, porém, será realizada uma breve discussão a respeito do contexto no qual se verifica o desenvolvimento dos distritos industriais europeus, observando as diferenças apresentadas entre alguns países.

### **1.2.1 O DESENVOLVIMENTO DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS EUROPEUS**

O desenvolvimento dos distritos industriais europeus, especialmente na década de 80, esteve fortemente associado às mudanças nas condições da concorrência internacional, em que ganharam espaço as estruturas produtivas mais flexíveis. De acordo com Zeitlin (1989), o aumento da flexibilidade dos processos produtivos decorreu da elevação da volatilidade dos mercados internacionais, do lento crescimento dos mercados nacionais, da intensificação da concorrência internacional e da fragmentação da demanda por produtos manufaturados. Como veremos, na próxima seção, os distritos industriais representam uma das formas de manifestação do conceito de especialização flexível.

Outros autores, como Courlet (1993), associam a formação desses sistemas ao processo de descentralização nas grandes empresas - de forma a estabelecer novas ligações entre grandes grupos e pequenas e médias empresas, mediante práticas locais de descentralização produtiva - e à constituição, por parte das pequenas e médias empresas, de verdadeiros sistemas autônomos. O autor ressalta que essa tendência de industrialização localizada tem importantes “efeitos macroeconômicos”, especialmente no que diz respeito a alguns segmentos da indústria de transformação. É possível destacar o caso da Itália, onde a formação de distritos industriais teve papel fundamental na reestruturação industrial do país.

Pode-se apontar três principais fontes para o movimento voltado à descentralização produtiva, especialmente na Itália. Em primeiro lugar, a partir dos anos 60 foi verificado um crescimento significativo do poder dos sindicatos, especialmente no tange às relações com as grandes empresas, o que, porém, não ocorreu com a mesma intensidade nas pequenas empresas. Em segundo lugar, nesse mesmo período cresceu a demanda de produtos diferenciados, o que requereu maquinários mais flexíveis e menos produtivos, porém compatíveis com a pequena escala de produção. Por último, nos setores em que houve essa descentralização foi possível a fragmentação do processo produtivo, em face das limitadas economias de escala decorrentes da integração vertical (Brusco, 1982).

Contudo, é preciso destacar que os distritos industriais assumiram diferentes configurações nos países europeus. No caso italiano, a gênese dos distritos industriais, ao final da década de 60, vinculou-se ao processo de crise na grande empresa e ao declínio do grau de integração vertical da economia italiana, cuja contrapartida foi a expansão das pequenas e médias empresas. Nesse contexto, a elevada flexibilidade e a capacidade de reestruturação e de reorganização produtiva demonstradas pelas pequenas empresas foram decisivas, já que o processo de reestruturação foi determinado pela procura de novas condições de flexibilidade produtiva e de menor conflito social, além da adoção de um regime salarial relativamente mais contido. Na realidade, passou-se de um modelo que utilizava a concentração produtiva em âmbito territorial para um processo de relativa difusão do desenvolvimento.

Brusco (1990) chamou esse sistema de “*dependent subcontractor*”, em que as pequenas e médias empresas produziam indiretamente para o mercado italiano, promovendo um dualismo entre elas e as grandes empresas. Na realidade, tratava-se de um modelo de segmentação de mercado, no qual as más condições de trabalho verificadas nas pequenas e

médias empresas acabaram sendo o fator determinante da flexibilidade. De qualquer forma, o autor ressalta que algumas pequenas e médias empresas já possuíam, à exceção da questão dos baixos salários, tecnologia e grau de eficiência comparáveis àqueles encontrados nas grandes empresas.

O conjunto dessas empresas se apresentou como uma forma alternativa de organização industrial, baseada na procura de novas margens de flexibilidade econômica e social, evitando as deseconomias metropolitanas e as áreas de congestionamento e de conflitos social, sindical e econômico. Esse modelo, que surgiu quase que espontaneamente, era a gênese do que mais tarde foi chamado de distrito industrial, já que contava com a vasta presença de pequenas e médias empresas concentradas numa determinada região, integradas por uma extensa divisão social do trabalho e não reunidas em um fórum centralizador para a tomada de decisões estratégicas (Garofoli, 1993: 60).

Dois fatores foram essenciais para a formação desses sistemas de produção. Em primeiro lugar, a forte migração da zona rural e urbana, que produziu uma massa de trabalhadores disponível para um conjunto de pequenas e médias empresas que demandavam mão-de-obra barata para a produção de mercadorias não sofisticadas. Em segundo lugar, o papel do poder público no suporte às necessidades específicas das empresas nascentes, mediante a criação de diversas instituições de apoio à atividade industrial.

A ênfase da investigação a respeito do desenvolvimento da região da Terceira Itália deve ser dada aos aspectos históricos e institucionais de região, que pôde promover um sistema em que a aglomeração das pequenas e médias empresas permita obter reduções no custo individual de produção das firmas, por meio da exploração dos ganhos decorrentes da ação conjunta. Em outras palavras, pode-se afirmar que nos distritos industriais da Terceira Itália a presença de elementos socioculturais importantes contribuiu decisivamente para a formação da "atmosfera industrial"<sup>14</sup>.

No caso francês, até meados dos anos 70, as pequenas e médias empresas tiveram papel secundário na economia do país. Até então, estavam restritas a tarefas de subcontratação ou ocupavam nichos bastantes estreitos do mercado, nos quais a presença de

---

<sup>14</sup> A importância das pequenas e médias empresas na economia italiana pode ser demonstrada por alguns dados apresentados por Becattini (1990b). Em 1981, segundo o autor, 53,2% do total do emprego era oferecido por estabelecimentos com menos de vinte empregados. No setor manufatureiro, essa proporção era de 35,5%.

grandes empresas era pouco significativa. Entretanto, essa situação de dependência frente à grande empresa se inverteu ao final da década de 70, quando as grandes unidades de produção mostraram dificuldades crescentes de adaptação frente a uma conjuntura de rápida evolução e internacionalização dos mercados.

Nesses flancos de mercado, surgiu espontaneamente nas periferias das zonas industrializadas um conjunto significativo de pequenas e médias empresas com uma forte articulação entre si. Destacou-se nesse aspecto a região de Cholet, onde a expansão da indústria de calçados transformou agricultores em operários industriais sem promover uma ruptura junto ao mundo agrícola. “O florescimento de um grande número de pequenas empresas explica-se pelo substrato cultural dessa região, ensimesmada e fortemente estruturada por uma tradição religiosa de solidariedade familiar.” (Pecqueur, 1993: 33).

O caso alemão difere significativamente das experiências italiana e francesa, já que é traço característico do desenvolvimento da indústria alemã a presença dos *Kozerne*, uma forma de integração econômica em que as empresas, apesar de juridicamente independentes, possuem uma direção central. A presença desse tipo de organização da produção é particularmente importante em setores como a siderurgia e a química. Além desses setores, indústrias como a têxtil também se apresentam relativamente concentradas no espaço.

As pequenas e médias empresas alemãs apresentavam-se bastante especializadas em apenas uma ou algumas etapas do processo produtivo. Destacava-se a região de Baden-Württemberg, onde se encontrava uma rede articulada de grandes e pequenas empresas unidas pela prática da subcontratação<sup>15</sup>. Outra característica das aglomerações industriais da Alemanha é a presença de mais de um setor da atividade econômica dentro da aglomeração. Dessa forma, os pólos industriais urbanos alemães possuem três características básicas: estão repartidos de forma equilibrada em todo território, encontram-se abertos para seu meio ambiente imediato e mais remoto e dispõem de uma estrutura industrial plurissetorial (Colletis, 1993: 89).

Como a experiência européia demonstrou que pode haver diferenças importantes entre alguns casos de desenvolvimento de distritos industriais, é preciso verificar quais as características básicas dessa forma de organização industrial. Para efeito desta investigação,

---

<sup>15</sup> O exemplo citado pelo autor para a região do Baden-Württemberg é o sistema Bosch de gestão de empresas.

será priorizada a experiência italiana, uma vez que, como já foi apontado, foi nesse país que o fenômeno dos distritos industriais teve efeitos macroeconômicos mais substantivos, tanto em termos de competitividade da sua indústria, como na geração de empregos.

Na próxima seção serão remontadas algumas das principais abordagens a respeito do tema, buscando destacar as particularidades dos distritos industriais na experiência internacional, especialmente no caso italiano. Um ponto que não pode deixar de ser ressaltado é que essas abordagens não podem ser consideradas mutuamente exclusivas, dados os diversos pontos comuns entre elas.

### 1.2.2 A ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E OS DISTRITOS INDUSTRIAIS

Uma das abordagens a respeito dos distritos industriais é a que os insere no âmbito da especialização flexível, cujos principais expoentes foram seguramente Piore & Sabel (1984). A principal contribuição desses autores é a incorporação do conceito de especialização flexível no debate sobre a reestruturação industrial.

Piore & Sabel (1984) partem da consolidação, no final do século XIX, da *mass production* (produção em massa) como padrão tecnológico dominante, em substituição à *craft production* (produção artesanal). Com a consolidação do esquema de produção em massa houve um aumento substancial na escala mínima de produção, em virtude da substituição da “habilidade” da força de trabalho por máquinas altamente especializadas, proporcionando uma sensível redução de custos para as então emergentes “empresas gigantes”. As pequenas e médias empresas, porém, não foram capazes de acompanhar essa redução de custos, o que acabou por provocar, além da concentração do processo produtivo, a especialização da produção em produtos padronizados, dada a alta especificidade do maquinário a ser utilizado<sup>16</sup>.

Porém, como argumentam os autores, havia outra forma de organização da produção inerente à lógica da produção em massa. Como a produção em massa exigia mercados

---

<sup>16</sup> Piore & Sabel (1984: 21), no entanto, enfatizaram que este processo não foi comum a todos os setores da indústria, já que alguns setores continuaram a aplicar os chamados “princípios artesanais de produção”. Segundo esses autores, é incorreta a noção de que a produção em massa foi o caminho único para o progresso tecnológico.

crescentes, havia alguns nichos de mercados, ou mercados que apresentavam grandes flutuações, que não eram viáveis à produção em massa e acabavam favorecendo o aparecimento de produtores “artesanais”. Uma prova disso é que, apesar da forte concentração da produção nas grandes empresas, as pequenas e médias empresas não deixaram de existir.

Este é um dos pilares da chamada “vertente dualista”, que observa que a produção artesanal era condição necessária para a complementação da produção em massa e que a existência desses nichos seria fator suficiente para garantir a sobrevivência das pequenas e médias empresas no mercado, na medida em que a produção em massa exigia grandes e crescentes mercados. Como observa Souza (1993: 71), “as condições que explicam a permanência da produção não-massificada encontram-se na própria lógica do modelo de produção em massa, visto que, entre outras coisas, as máquinas altamente especializadas por ele exigidas não podem ser produzidas em massa”.

A necessidade da presença da produção artesanal, mesmo num sistema em que predomina a produção em massa, requer a existência de outras formas de organização produtiva que apresentem alta flexibilidade.

Essa estrutura foi verificada por Piore & Sabel (1984) a partir da experiência inglesa do século XIX, na qual pequenas e médias empresas organizadas sob a forma de um distrito industrial foram capazes de desenvolver e explorar novas tecnologias, sem, no entanto, tornarem-se grandes empresas. Duas características básicas daquelas regiões foram destacadas pelos autores: (i) produção de uma larga variedade de produtos<sup>17</sup> para mercados altamente diferenciados (além disso, esses produtos eram constantemente alterados para atender a modificações na demanda); (ii) uso flexível dos recursos, o que acaba por incrementar constantemente a produtividade e a criação de instituições capazes de balancear o binômio cooperação-concorrência, de forma a estabelecer um processo permanente de inovações.

No período recente, quando houve um intenso movimento de sofisticação tecnológica de produtos e de processos, os novos esquemas de concorrência internacional passaram a

---

<sup>17</sup> Nesse ponto, pode-se verificar uma diferença significativa entre o conceito de distrito industrial de Piore & Sabel (1984), baseado na experiência inglesa do século XIX, e o de outros autores que serão investigados adiante como Becattini (1990a), Brusco (1990) e Schmitz (1992), entre outros, baseado na experiência italiana do período recente. Para estes autores uma das características dos distritos industriais italianos é a especialização da produção em basicamente um ou alguns produtos específicos.

exigir das empresas maior flexibilidade para atender às constantes oscilações dos mercados. Esse fato, segundo os autores, possibilitou a substituição do chamado esquema de produção em massa, que cedeu lugar à produção artesanal como o novo paradigma tecnológico, a especialização flexível<sup>18</sup>.

A especialização flexível, por sua vez, pode manifestar-se sob várias formas: formação de *networks* de empresas, sistemas de subcontratação comandados por grandes empresas, distritos industriais marshallianos, entre outras, que apresentam como uma de suas principais características a flexibilidade.

Um dos exemplos, no período recente, destacados por Piore & Sabel (1984) de aplicação bem-sucedida dos métodos artesanais de produção, e também um dos mais conhecidos e apontados na literatura, é o do distrito industrial do setor têxtil de Prato, na Itália, que se especializou na produção de roupas sofisticadas numa faixa de preços médios e altos. Essa experiência foi baseada na reorganização da produção sob a forma de pequenas unidades produtoras, especializadas em algumas fases do processo produtivo, com a presença de um agente coordenador, o *impannatore*<sup>19</sup>. Esse conjunto de empresas foi capaz de organizar um sistema de produção altamente flexível, mediante a coordenação de suas ações dentro de unidades produtoras independentes e a utilização conjunta da capacidade inovativa. As novas tecnologias, nesse contexto, tiveram o papel de aumentar a flexibilidade dos laços entre as firmas e, assim, incrementar a eficiência do sistema como um todo<sup>20</sup>.

O conceito de especialização flexível de Piore & Sabel (1984) recebeu algumas críticas importantes, como a de Curry (1993), que se concentrou na noção de flexibilidade utilizada por aqueles autores. Segundo Curry, é preciso destacar a diferença entre flexibilidade no trabalho e flexibilidade no emprego. A primeira refere-se à flexibilidade dentro da firma ou dentro do processo produtivo, proporcionando à empresa a possibilidade de responder

<sup>18</sup> O termo "*second industrial divide*", que dá título à obra de Piore & Sabel (1984), decorre justamente da suposta "opção", ou "*divide*", realizada pelas empresas em favor da especialização flexível contra a produção em massa. A primeira ("*industrial divide*") foi realizada, segundo os autores, ao final do século XIX, quando as empresas "optaram" pela produção em massa, que foi vigente durante quase todo o século XX.

<sup>19</sup> Nos distritos industriais italianos é bastante comum a presença do *impannatore*, cujo papel é coordenar as ações de um conjunto de empresas, tanto no que tange à resposta rápida dos agentes às modificações de demanda decorrentes da moda, como à própria organização da produção desse conjunto de empresas. O *impannatore* é o agente responsável pelas relações das empresas do distrito com o mercado.

<sup>20</sup> Além do distrito industrial têxtil de Prato na Itália, os autores citam outros exemplos em países como Alemanha e Japão, onde os métodos artesanais de produção são utilizados.

rapidamente às modificações na demanda, como se observou nos distritos industriais italianos. Já a segunda refere-se especificamente à flexibilidade no mercado de trabalho, pois as novas formas de organização da produção, como o trabalho a domicílio e o trabalho temporário, por exemplo, aumentam a flexibilidade do emprego. Assim, a flexibilidade, que sempre é vista como um valor positivo dentro do processo produtivo, também possui seu lado perverso, principalmente no que tange ao mercado de trabalho.

Seguindo a mesma linha de Curry (1993), outros autores, como Murray (1987), apontam que a competitividade dos distritos industriais da Terceira Itália está baseada, ao menos parcialmente, na flexibilização dos contratos de trabalho a partir da utilização da subcontratação junto a artesãos. Além disso, é intensa a utilização de formas de trabalho informal, especialmente infantil e da mulher, que explicam parte não desprezível dos aspectos de flexibilidade verificados nos distritos (Rosandiski & Garcia, 1996).

Outra crítica importante é a de Amin & Robins (1990), que ressaltam a persistência das estruturas produtivas baseadas no consumo de massas. Esses autores argumentam que fatos como o crescimento da importância das economias de escala, o aumento da capacidade de mobilização de grandes recursos para investimento e da concentração produtiva demonstram que os produtos padronizados e de consumo de massas ainda persistem no mercado. Além disso, observam que a estrutura atomizada não pode ser determinante, como preconizam Piore & Sabel (1984), de um processo de mudança tecnológica como o que a economia internacional vem passando no período recente. Nesse processo, é fundamental o papel desempenhado pelas grandes corporações, dados os requisitos de concentração e centralização de capital necessários para a introdução das novas tecnologias.

Por seu turno, Schmitz (1990) observa que uma das características das novas tecnologias é justamente a elevação da flexibilidade do maquinário e a eliminação da mão-de-obra não qualificada. Assim, a rigidez nas grandes empresas apontada por Piore & Sabel (1984) tende a ser substancialmente reduzida com a adoção dessas tecnologias mais flexíveis. As novas tecnologias exercem um impacto significativo em termos de redução da escala no nível do produto, mas não nos níveis da planta e da firma (Alcorta, 1992: 2).

Certamente, o aumento da flexibilidade produtiva exigido pelas novas condições da concorrência internacional favoreceu o aparecimento e o êxito de estruturas produtivas

flexíveis, como os distritos industriais, que se utilizam do que Piore & Sabel (1984) chamaram de “métodos artesanais de produção”. Porém, continua grande, e crescente, a importância das grandes corporações dentro dos novos esquemas de competição internacional. As pequenas empresas poderão sobreviver em virtude da existência de mercados altamente especializados ou mediante a venda de produtos *service-linked*.

Apesar da importante contribuição de Piore & Sabel (1984) para o debate acerca da relevância da especialização flexível na reestruturação industrial em âmbito internacional, bem como dos distritos industriais como uma forma pela qual ela se manifesta, essa abordagem é insuficiente - e nem é esse seu objetivo - para destacar as principais características de um distrito industrial. Como observou Schmitz (1990: 263), o conceito de especialização flexível cobre diferentes formas de organização industrial, cujos pontos em comum são a variedade de produtos, a utilização de equipamentos de largo escopo e a presença de trabalhadores de alta qualificação. Engloba, portanto, os distritos industriais italianos, as *networks* de fornecedores japonesas e as redes de pequenas e médias empresas alemãs, além de outras formas de organização industrial onde uma das principais características é a elevada flexibilidade.

Por isso, o conceito de especialização flexível, por si só, não esgota as características do distrito industrial, motivo pelo qual é preciso avançar justamente na direção de uma abordagem que focalize o distrito industrial como uma forma específica de organização da produção, que não exclua o conceito de especialização flexível.

### **1.2.3 O DISTRITO INDUSTRIAL MARSHALLIANO COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Uma das principais abordagens dos distritos industriais como forma de organização da produção é a que tem como base analítica o “distrito industrial marshalliano” e, a partir dele, as formas atuais de manifestação desse fenômeno, notadamente na Itália. Nessa linha destacam-se os trabalhos de Becattini (1987; 1989; 1990a), Brusco (1982; 1990), Bellandi (1989), Pike & Sengenberger (1990), Bianchi (1990), entre outros.

A associação dos distritos industriais italianos com os distritos industriais marshallianos provém do fato de que as características daquelas regiões às quais Marshall se referia seriam semelhantes àquelas verificadas na região da Terceira Itália.

A principal contribuição de Becattini (1989; 1990a) consiste justamente em recuperar algumas concepções clássicas de distritos industriais, especialmente a de Marshall, e relacioná-las com as questões empíricas acerca das experiências recentes de distritos industriais. A difusão na literatura da associação dos distritos industriais da Terceira Itália aos distritos analisados por Marshall deve-se em grande parte a esse autor.

A recuperação de alguns pontos básicos contidos na análise de Marshall, levantados por Becattini, pode ser útil para entender o dinamismo das aglomerações de pequenas e médias empresas na região da Terceira Itália. Na análise de Marshall já estavam contidos os elementos fundamentais de constituição do distrito industrial. De acordo com Marshall, as vantagens da produção em larga escala geralmente podem ser bem operadas pela agregação de um grande número de pequenas e médias empresas dentro de um distrito (Whitaker, 1975, citado por Becattini, 1989: 131).

A análise marshalliana dos distritos industriais também enfatiza a concentração regional de determinado segmento ou gênero da indústria, que promove uma equação harmônica entre concorrência e eficiência entre as pequenas e médias empresas. A presença da concorrência entre as empresas, mesmo num ambiente onde exista cooperação, é um elemento fundamental para o incremento da capacidade competitiva e de uma empresa e, dessa maneira, de sua eficiência (Bellandi, 1989).

No caso da experiência recente dos distritos industriais, a eficiência é resultado da ação conjunta dos agentes econômicos, de forma a proporcionar ganhos decorrentes da organização coletiva e informal das empresas. A divisão do trabalho entre as firmas do distrito promove fortes economias de escala ao potencializar o uso especializado dos recursos produtivos, como no treinamento da mão-de-obra e na rápida circulação das informações. O processo de inovação dar-se-ia justamente a partir da acumulação das habilidades adquiridas e desenvolvidas dentro do distrito.

Algumas características do distrito industrial são enfatizados pela abordagem em questão.

Um distrito industrial é um sistema de produção geograficamente definido, que reúne um grande número de pequenas e médias empresas atuando num mesmo segmento industrial. A maneira pela qual a produção está organizada nos distritos industriais permite que o sistema como um todo apresente uma elevada flexibilidade da produção, no sentido de atender rapidamente às modificações da demanda, formando uma cadeia produtiva bastante flexível<sup>21</sup>.

Ademais, a descentralização vertical dos produtores locais e a divisão do trabalho interfirmas promove ganhos de economias de escala coletiva para as empresas envolvidas. Como definiu Becattini (1990a: 38), um distrito industrial marshalliano é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de firmas em uma área histórica e naturalmente limitada.

Ainda nessa linha, Bellandi (1989) utiliza a noção de “atmosfera industrial” para caracterizar o distrito industrial. O autor observa que a concentração de vários produtores especializados, que mantêm relações de cooperação entre si, faz com que os mistérios da indústria deixem de ser “segredos”: “pairam pelo ar” e até as crianças aprendem-nos inconscientemente. Essa forma de aprendizado informal que pode ser verificada nos distritos industriais promove um processo permanente de acumulação das habilidades e, em consequência, de geração de inovações.

A acumulação das habilidades dentro do distrito, um dos pontos importantes da “atmosfera industrial”, estabelece um processo de aprendizado fortemente vinculado com as necessidades da indústria. Processos de treinamento coletivo, *learning-by-doing* e trabalho familiar são favorecidos pela concentração geográfica, que gera eficiência tanto para a empresa individual, como para o distrito. A razão que faz com que os produtores locais mantenham relações de cooperação entre si está ligada ao fato de que esses agentes têm a percepção de que fazem parte de um mesmo organismo, definido social e historicamente. Assim, a atmosfera industrial é representada por um conjunto de ativos intangíveis que

---

<sup>21</sup> Neste ponto, é possível observar que os distritos industriais são uma das formas de organização industrial a que Piore & Sabel (1984) se referiam quando apresentaram o conceito de especialização flexível.

pertencem ao sistema de produção como um todo, que, por sua vez, é o maior responsável pela alavancagem do processo de geração de inovações dentro do distrito industrial.

Becattini (1989; 1990a) também chama a atenção para o fato de que é possível observar em um distrito industrial a forte atuação de uma comunidade local na disseminação de um sistema relativamente homogêneo de valores e visões, que são expressos por um conjunto de instituições como a firma, a família, a escola, a igreja e as autoridades locais. Pyke & Sengenberger (1990) apontam justamente para a importância dos aspectos institucionais dentro dos distritos industriais, promovendo *close relations* entre as esferas social, política e econômica.

Com relação às firmas presentes nos distritos, Becattini (1990a) afirma que não se trata de uma “*accidental multiplicity*” de empresas. Ao contrário, existe uma extensa especialização por parte de cada firma em apenas uma ou algumas fases do processo produtivo, de forma a promover uma grande divisão do trabalho e o aproveitamento de economias de escala coletivas. Brusco (1990) assinalou a presença de *stage-firms*, ou seja, firmas que estão envolvidas em apenas um estágio do processo produtivo, utilizando inclusive alta tecnologia naquela atividade em que é especializada. Isso denota o extenso grau de descentralização vertical dos distritos industriais.

A partir dessas características iniciais, pode-se definir o distrito industrial marshalliano como um sistema alternativo de organização industrial com alta flexibilidade na produção e concentração regional de pequenas e médias empresas, que promove economias de escala através da ação conjunta dos produtores locais. Alguns dos pontos importantes observados nos distritos industriais são a existência de uma forte comunidade de valores e de instituições, que é responsável pela formação dos elementos intangíveis do distrito, e a presença de um extenso grau de descentralização vertical entre as empresas.

A importância que assume a descentralização vertical torna fundamental o papel das relações interfirmas dentro do distrito, especialmente no que tange à incorporação e à geração de inovações. A esse respeito, Foray (1991) observa que os distritos industriais são uma forma de organização industrial capaz de coordenar os recursos específicos com a redução dos custos irreversíveis, decorrentes da atividade inovativa, para a firma individual. A estabilidade da organização coletiva nos distritos facilita a criação de recursos específicos, levando, assim,

ao que o autor denominou “jogo de soma positiva”. Gaffard (1990) apresenta a noção de economias externas locais, que engloba o intercâmbio de informações entre usuários e produtores de máquinas e matérias-primas, o estabelecimento de contratos baseados na confiança, a “atmosfera industrial”, a formação e acumulação de competências dentro do distrito.

É preciso ressaltar o papel assumido pelas novas tecnologias no processo de desenvolvimento dessas aglomerações. Elas deixaram de ser incorporadas nos grandes empreendimentos, e foram dirigidas aos elementos tácitos e específicos que acabaram favorecendo as empresas e os empreendimentos de pequena dimensão. Como observa Garofoli (1993: 68), “tudo isso não somente tem facilitado o florescimento da pequena empresa, mas também tem dado impulso à especialização produtiva a nível de empresa e à introdução de novas tecnologias, permitindo, assim, atingir uma maior eficiência global em todo o sistema”. Brusco (1982) também aponta que a alta tecnologia utilizada pelos distritos industriais facilitou a introdução de inovações.

A utilização de alta tecnologia de produção exige a presença de mão-de-obra especializada. Nos distritos industriais, a alta mobilidade da mão-de-obra faz com que ela adquira características específicas à firma e, em muitos casos, ao distrito. Além disso, existe dentro do distrito uma forte ligação entre as firmas e o sistema familiar, em virtude do *home-based work* e do trabalho em tempo parcial (Becattini, 1990a: 41). Assim, a realocação constante dos recursos humanos promove um forte elemento intangível específico ao distrito e incorporado pela mão-de-obra, tanto de nível técnico quanto operacional.

Esse elemento intangível incorporado na mão-de-obra é um dos principais determinantes da “atmosfera industrial” verificada nos distritos industriais. A presença na comunidade de uma tradição de valores e das instituições garante que o processo de aprendizado dentro do distrito industrial se dê de maneira natural, já que a transmissão das informações ocorre através de contatos de cunho muito mais pessoal do que profissional, no âmbito de instituições sociais como a família, a igreja e o clube. Essa característica permite que o custo de circulação de informações entre os agentes pertencentes à comunidade seja bastante reduzido. O estabelecimento de contratos informais entre os produtores locais é prática bastante freqüente nos distritos industriais.

Esse processo estimula a formação de um vasto mercado de trabalho especializado nos requisitos exigidos pela indústria, uma vez que o processo de aprendizado pode se dar até mesmo no âmbito familiar, com a transferência das habilidades “de pai para filho”. Além disso, esse modo de transferência das habilidades gera elementos tácitos e específicos ao distrito, expressos na especialização da sua força de trabalho.

Brusco (1982; 1990) afirma que as condições de trabalho no distrito industrial são similares às condições de trabalho verificadas em grandes empresas, inclusive no que tange ao patamar de salários. Amin & Robins (1990) discordam radicalmente dessa visão. Para eles, um dos motivos do êxito de alguns distritos industriais, especialmente aqueles envolvidos com as indústrias tradicionais, é justamente a presença do trabalho familiar, da informalidade e do trabalho do menor.

O argumento desses autores é que flexibilidade tende a se referir muitas vezes à capacidade de sobrevivência das firmas e, à base de uma capacidade artesanal, de resposta a novos sinais de mercado. Também se refere à exploração e à utilização do trabalho familiar, à evasão de impostos e de contribuições sociais e ao uso da mão-de-obra barata feminina e infantil, especialmente em trabalhos manuais ou não-especializados (Amin & Robins, 1990: 199). Essa prática dos distritos industriais das indústrias tradicionais pode ser considerada uma forma de “flexibilidade negativa”, o que denota que a competitividade dos distritos industriais pode estar calcada em fatores chamados espúrios.

É preciso reconhecer, no entanto, que uma das características que permitiu aos distritos industriais alcançar níveis de competitividade internacional foi a intensificação da exploração da mão-de-obra, sob a forma de baixos salários, utilização de mão-de-obra barata e alto grau de informalidade<sup>22</sup>.

Além disso, os distritos se caracterizam pela sua forte interação com o mercado, já que o produto fabricado geralmente possui características que distinguem dos produtos similares encontrados no mercado. Um dos motivos que levaram ao êxito dos distritos industriais italianos foi o fato de que essas regiões passaram a atuar em flancos de mercado

---

<sup>22</sup> Tomando-se alguns dados de 1989, por exemplo, do caso italiano, verifica-se que as pequenas e médias empresas tiveram sua lucratividade declinante, não eram tão inovadoras quanto as grandes empresas, pagavam salários em média 50% menores e seus funcionários trabalhavam em média 12% a mais que os trabalhadores das grandes empresas (Amin, 1989, citado por Curry, 1992: 104).

negligenciados pelas grandes empresas, em virtude da reduzida escala de produção desses produtos. Porém, nesses segmentos de mercado os distritos passaram a competir diretamente com os países subdesenvolvidos, que apresentam custos salariais menores. A solução encontrada foi a diferenciação do produto para atender a uma faixa de mercado de consumidores de mais alto padrão, em que os preços praticados são consideravelmente mais altos (Brusco, 1982).

Essa diferenciação é um resultado da interação entre o distrito e o mercado externo, de forma a estabelecer uma espécie de rede permanente. Bianchi (1990) aponta que os distritos industriais demonstraram uma forte capacidade para promover ajustamentos contínuos e com grande rapidez, destacando-se na flexibilidade do atendimento às variações da demanda. Neste ponto, é destacada a presença dos *impannatori*, que são os responsáveis pela transferência das capacidades que são observadas no distrito para os produtos que serão vendidos no mercado. Os *impannatori*, muitas vezes, acabam exercendo o papel de agente coordenador das ações das empresas individuais dentro do distrito, já que repassam às pequenas e médias empresas os pedidos advindos de mercados distantes, orientando inclusive as mudanças na produção decorrentes das modificações na demanda. Pode-se então observar que a flexibilidade verificada no distrito é colocada em prática em virtude da presença do *impannatori* como agente coordenador das ações.

A organização industrial no distrito estimula ainda o aparecimento de fornecedores especializados de matéria-prima, de um mercado de maquinário novo e usado e de peças para manutenção. Quanto ao acesso ao mercado financeiro, dadas as dificuldades encontradas especialmente pelas pequenas e médias empresas, o distrito industrial propicia o aparecimento de bancos locais ou consórcios de garantia de empréstimos<sup>23</sup> com o intuito de solucionar a questão do financiamento, tanto de capital de giro como de investimento.

Contudo, é preciso observar que os produtores dos distritos industriais demonstram uma grande dificuldade na incorporação de progresso tecnológico quando este tem origem num ambiente exógeno ao seu funcionamento. Apesar da forma em que a produção nos distritos industriais está organizada, e a despeito da institucionalização das formas de

---

<sup>23</sup> Brusco & Righi (1989: 413) apontaram que as garantias para concessão de empréstimos por parte desses consórcios de garantia de empréstimos são baseadas não em garantias reais que o emprestador possa oferecer, mas nas relações pessoais entre o emprestador e o conselho do consórcio, o que demonstra as fortes relações pessoais que são verificadas nos distritos.

cooperação interfirmas garantir um processo contínuo de inovações, estas têm um caráter incremental e não radical.

Por esse motivo, um dos grandes obstáculos para o desenvolvimento do distrito são as mudanças tecnológicas, quando ocorrem de forma radical e exógena no segmento industrial onde a aglomeração atua. A introdução do progresso tecnológico no distrito é um processo social realizado gradualmente, mediante um processo de *self-awareness* entre todos os segmentos da indústria e estratos da população (Becattini, 1990a: 47).

Mesmo com essa importante ressalva, pode-se afirmar que um distrito industrial marshalliano é uma forma de organização industrial em que a divisão de trabalho entre as firmas, permite que elas sejam especializadas em algumas fases do processo produtivo, geralmente descontínuo. Desta forma, é possível combinar a concentração dos recursos necessários à atividade produtiva com a divisão das irreversibilidades entre as firmas que fazem parte do sistema, gerando um sistema que pode ser caracterizado pelo seu dinamismo e pela flexibilidade.

A contribuição dos autores que definiram o distrito industrial marshalliano é completada por um conceito que conseguiu agrupar as principais características do distrito industrial: o conceito de eficiência coletiva. Assim, a abordagem da eficiência coletiva, cujo principal expoente é Schmitz (1992), incorpora e complementa as principais conclusões apontadas por autores como Becattini (1990a; 1989) e Brusco (1982; 1990), entre outros. Por esse motivo, será dedicada uma seção exclusiva para a discussão desse conceito.

#### **1.2.4 A EFICIÊNCIA COLETIVA COMO ELEMENTO CHAVE DA COMPETIVIDADE DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS**

Um conceito fundamental para o estudo dos distritos industriais é o de eficiência coletiva, elaborado por Schmitz (1992). Esse conceito segue a mesma linha da abordagem apresentada por autores como Becattini (1987; 1989; 1990a) ou Brusco (1982; 1990), mas sua principal contribuição para o debate acerca do tema é, como já foi observado, a incorporação e organização dos vários elementos que caracterizam um distrito industrial.

Schmitz (1992), assim como outros autores já analisados (Becattini, 1989; 1990a; Bellandi, 1989), se utiliza largamente da visão de Marshall a respeito dos distritos industriais. Ele observa que o principal fator que distingue o distrito industrial das outras formas de organização industrial refere-se justamente aos ganhos de eficiência coletiva decorrentes da ação conjunta das empresas. A concentração geográfica e setorial proporciona maior facilidade para a ação conjunta, promovendo economias de aglomeração para o distrito como um todo.

Essas economias de aglomeração decorrem da forte especialização das empresas em uma determinada fase do processo produtivo, dada a extensiva divisão do trabalho entre as firmas. Para Schmitz (1992), um distrito industrial é uma concentração regional e setorial de pequenas e médias empresas, onde a ênfase é dada às relações interfirmas e ao ambiente político, cultural e social, de forma a promover às firmas que fazem parte do distrito os ganhos decorrentes da eficiência coletiva.

São vários os fatores que proporcionam os ganhos de eficiência coletiva dentro de um distrito industrial. Dentre eles podemos citar: o maior escopo para a divisão do trabalho entre os produtores, dadas as facilidades proporcionadas pela proximidade geográfica; a velocidade de resposta diante de modificações na demanda, que decorre da estrutura bastante flexível dentro do distrito; a emergência de fornecedores de matéria-prima, de maquinário novo ou usado e de peças para reposição; a atuação de vendedores para mercados distantes e internacionais, responsáveis pelo relacionamento entre as pequenas e médias empresas aglomeradas no distrito e o mercado consumidor; a troca de informações técnicas ou de mercado entre as firmas do distrito; a emergência de centros especializados de prestação de serviços; a formação de um contingente de trabalhadores com capacidades específicas ao distrito; e o estabelecimento de consórcios para realização de algumas tarefas específicas.

A aglomeração geográfica e setorial de empresas proporciona um maior campo para a ação coletiva entre as pequenas e médias empresas individuais, de forma que a manutenção de relações de produção entre os produtores tenha conseqüências extremamente positivas em termos de economias de escala e de escopo. Além do mais, a especialização das firmas em uma ou algumas fases do processo produtivo tem o efeito de reduzir os custos de capital, já que as firmas podem concentrar seus recursos na atividade em que são especializadas.

A concentração regional favorece a cooperação entre as empresas no que tange ao equacionamento do binômio cooperação-concorrência. A concorrência entre as empresas do distrito industrial não é excluída, porém não impede que elas cooperem entre si para solucionar alguns problemas específicos, especialmente nas chamadas áreas pré-competitivas, o que propicia a diminuição das incertezas do mercado e a superação da capacidade de expansão das empresas individuais. Essas formas de cooperação incrementam a competitividade do distrito por intermédio da prestação de alguns serviços coletivos, como assessoria jurídica, assessoria tecnológica, centros de treinamento, estabelecimento de padrões de qualidade, manutenção de esquemas de crédito e marketing, entre outros.

Portanto, as razões apontadas por Schmitz (1992) para o sucesso de um distrito industrial como forma de organização industrial são basicamente: a redução da rigidez e o aumento da capacidade de resposta rápida e flexível aos aumentos de demanda; a natureza das relações interfirmas com extensivo processo de especialização, que permite ações coletivas que reduzem os custos e os riscos; as características socioculturais específicas do distrito; e a capacidade tecnológica endogenizada o que permite um processo contínuo de inovações de caráter incremental<sup>24</sup>.

As formas de cooperação podem ser institucionalizadas na forma de associações setoriais ou de negócios, ou ainda com suporte institucional do governo regional ou local. Deve-se admitir, no entanto, que, se o papel da autoridade governamental local é fundamental para ressaltar as potencialidades verificadas nos distritos, não é capaz de criar uma forma de organização industrial cujo principal fator de competitividade é a eficiência coletiva. Isso decorre do fato de que a formação de distritos industriais está relacionada com uma série de fatos históricos e sociais que ocorreram e continuam ocorrendo de forma natural. A próxima seção focaliza o papel da política pública local no que tange ao aproveitamento das potencialidades que são encontradas nas aglomerações setoriais.

---

<sup>24</sup> No entanto, Nadvi & Schmitz (1994) ressaltam que, apesar dessa endogenização da atividade inovativa, os distritos industriais não ficaram imunes aos aumentos exógenos de produção ou de tecnologia.

### 1.3 A POLÍTICA INDUSTRIAL LOCAL PARA OS DISTRITOS INDUSTRIAIS

A exposição anterior evidenciou os distritos industriais como uma forma alternativa de organização da produção. Nesse arranjo, a aglomeração de pequenas e médias empresas apresenta uma série de potencialidades que podem resultar numa estrutura bastante dinâmica, mediante a promoção de ganhos de eficiência coletiva para o conjunto das firmas. Muito autores, entre eles Brusco (1982; 1990), Pike & Sengenberger (1990) e Bianchi & Bellini (1991), observam que o desenvolvimento de distritos industriais é um dos caminhos ideais para o desenvolvimento local e regional. Por esse motivo, as aglomerações setoriais de pequenas e médias empresas têm recebido forte atenção por parte dos formuladores das políticas econômicas voltadas para o desenvolvimento industrial.

Inicialmente, deve-se advertir que essa estrutura de produção baseada na concentração de pequenas e médias empresas não é passível de criação por parte das autoridades governamentais, uma vez que ela é um resultado de alguns fatores históricos, sociais e políticos bastante específicos. Esses fatores, inclusive, são responsáveis pela formação da “atmosfera industrial” verificada nos distritos, na qual as autoridades governamentais são incapazes de intervir.

Apesar dessa limitação, houve algumas experiências em que a atuação do governo local foi capaz de promover um forte estímulo à instalação de pequenas e médias empresas. Como apontaram Brusco & Rigui (1989), no município de Modena, uma das províncias centrais da região da Emilia Romagna, a autoridade pública promoveu, ao final da década de 60, uma política de desapropriação de terras que eram utilizadas na atividade agrícola. Nessas terras foram construídos, pelo governo local, vários galpões de pequeno porte que, dotados da infra-estrutura necessária, foram utilizados para o estabelecimento de várias empresas industriais. O resultado disso foi a instalação de diversas pequenas e médias empresas na região, que acabaram se especializando no segmento de vestuário e criando uma estrutura industrial baseada na eficiência coletiva.

A atuação governamental, portanto, tem papel fundamental na exploração das potencialidades apresentadas pelos distritos industriais já existentes. Nesse sentido, o governo local ou regional pode prestar auxílio à indústria local no seu objetivo de alcançar a *high road*

da competitividade<sup>25</sup> com forte atividade inovativa e expansão das capacidades já apresentadas pela população de firmas. Assim, o papel da política pública nos distritos industriais deve estar vinculado com o desenvolvimento de novas tecnologias, a busca de novos mercados, o treinamento da mão-de-obra e a valorização do capital, de forma a criar instituições que dêem suporte ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Bianchi & Bellini (1991) apontam que o principal papel da política governamental para os distritos industriais é justamente o aproveitamento dessas potencialidades verificadas a partir da existência da “atmosfera industrial”, ressaltando os interesses comuns dos produtores locais e fortalecendo as relações de cooperação entre eles. A atuação governamental deve ocorrer em âmbito local e deve ter como principal objetivo dar acesso às pequenas e médias empresas às fontes de informações para a atividade inovativa e a redução dos custos de transação dentro do distrito.

Brusco (1989) observa que, como a estrutura de produção de um distrito industrial é baseada nas pequenas e médias empresas, o principal objetivo da política industrial local deve ser a criação de instituições que garantam a geração e a introdução de novas capacidades e que estejam a serviço da indústria local. Alguns serviços produtivos, como a manutenção de um centro gerador de novas tecnologias ou o acesso aos mercados distantes, são inacessíveis às pequenas empresas, em virtude principalmente dos custos envolvidos com essas atividades. Por isso, o papel das instituições públicas deve estar vinculado à prestação desses serviços às firmas que fazem parte do distrito.

Um dos pontos em que a política governamental deve agir junto aos produtores que fazem parte do distrito refere-se à criação de *self-help institutions*, que têm como papel principal a prestação de serviços reais que são de difícil acesso às pequenas e médias empresas. Essas instituições devem prover atividades como a garantia do fornecimento de matérias-primas com preços acessíveis, a transferência das novas/tendências de mercado, a provisão de quaisquer informações ligadas à atividade empresarial, além do oferecimento de testes relacionados com a garantia da qualidade dos produtos. Como apontam Schmitz & Musyck (1993), o estabelecimento desses centros prestadores de serviços reais às pequenas e

---

<sup>25</sup> Schmitz & Musyck (1993) definiram a *high road competitiveness* como a forma em que a competitividade das empresas é baseada mais nas suas atividades de inovação do que nos baixos salários. Já a *low road competitiveness*, inversamente, denota o caso em que a competitividade das empresas é baseada nos baixos salários e não na inovação.

médias empresas é uma forma de promoção de uma política voltada à inovação, com a manutenção de um nível constante de investimentos em ativos intangíveis.

A importância da atuação desses centros de serviços reais vincula-se ao fato de que eles são capazes de oferecer um tipo de serviço diferenciado para a indústria, que não está disponível, principalmente em termos de custos, em função da pequena escala das firmas que fazem parte de um distrito industrial. Os centros de serviços podem promover economias de escala ao oferecer às empresas atividades nas áreas de provisão de informações, *marketing* ou administração financeira, estabelecendo elos bastante flexíveis entre as tendências do mercado e o processo produtivo.

A política pública, nesse contexto, tem o papel de incentivar a formação desses centros prestadores de serviços reais às empresas e, até mesmo, de tomar a iniciativa para o estabelecimento desses centros. Tomando mais uma vez o caso de Modena, o principal centro prestador de serviços reais local, o CITER (*Centro Informazione Tessile Emilia Romagna*), foi criado pelo governo local, justamente para oferecer às empresas da região esse tipo de serviço produtivo diferenciado.

Progressivamente, com a venda de serviços, o CITER ganhou autonomia financeira e a autoridade pública pôde se desligar dessa atividade. Muitos autores, como Schmitz & Musyck (1993) ou Brusco & Rigui (1989), apontaram que a autoridade pública não deve se manter por muito tempo na prestação dos serviços para a indústria, porque, para o perfeito funcionamento do centro, é preciso que ele seja vinculado diretamente com a indústria e não com o governo local, cujos interesses podem ser em alguns momentos conflitantes.

Uma prática bastante comum para a manutenção desses centros de serviços nos distritos industriais italianos é o estabelecimento de contratos individuais com as empresas, que pagam uma espécie de mensalidade ao centro e ganham algumas vantagens com a utilização dos seus serviços. Muitas vezes, a mensalidade paga pela firma é diretamente proporcional ao seu porte, o que facilita e estimula a participação das pequenas e médias empresas. Assim, é formado um esquema do tipo *membership* para a manutenção dos centros, que garante uma receita mensal fixa para a manutenção da infra-estrutura e do pessoal especializado nas atividades mantidas pelos centros.

No CITER, em Modena, os serviços mais importantes oferecidos ao conjunto das firmas são os seguintes: publicação de uma revista especializada nas tendências de mercado, que divulga dados referentes à participação de mercado, fluxos de importação e exportação, atividade econômica, entre outros; coleta de informações a respeito da disponibilidade de matéria-prima no mercado nacional e internacional e seus respectivos preços; compilação de dados disponíveis na literatura internacional sobre os maquinários utilizados pela indústria, que servem de base para a publicação de notas técnicas comparativas entre as características dessas máquinas; publicação, com cerca de seis meses de antecedência, das tendências da moda, mediante contatos com grandes redes de lojas de departamentos e com companhias de pesquisa sociodemográficas italianas e européias (Schmitz & Musyck, 1993).

Um ponto importante observado por Brusco & Rígui (1989) é que os centros de serviços italianos nunca interferem no âmbito das firmas individuais. Sua tarefa limita-se à compilação e divulgação de diversas informações referentes à indústria para o conjunto das firmas. Assim, os centros de serviços acabam se constituindo em um instrumento de política industrial importante, já que propõem-se a resolver problemas específicos do segmento em que a região atua em um grau que transcende o da firma individual.

Ressalte-se também que esses centros de serviços se tornaram uma forma importante de institucionalização da cooperação entre os produtores locais. Além disso, os centros têm um papel fundamental na coordenação dos recursos destinados à atividade inovativa dentro do distrito e, a partir disso, no repasse dos resultados dessa atividade para a população das firmas locais.

A atuação decisiva dos centros prestadores de serviços reais nos distritos industriais pode ser observada a partir da mudança na posição alcançada por essas regiões no mercado internacional. Os distritos industriais italianos passaram a atuar, desde meados da década de 70, em um segmento de mercado de produtos mais sofisticados, em que a qualidade é um requisito talvez mais importante do que o preço no processo de concorrência. Aliás, essa busca de nichos de mercado de consumidores com poder aquisitivo mais elevado permitiu que os distritos industriais italianos evitassem a concorrência direta com países subdesenvolvidos, onde os custos salariais são bem menores.

Outro ponto no qual a atuação governamental tem papel importante diz respeito à questão do financiamento do capital das pequenas e médias empresas do distrito. Como o acesso das pequenas e médias empresas ao mercado financeiro é bastante restrito, o governo local deve garantir o acesso a esquemas de financiamento às empresas presentes no distrito.

Uma das formas utilizadas pelas autoridades públicas para facilitar o acesso das pequenas e médias empresas ao mercado financeiro foi a criação, com recursos governamentais, de bancos locais que passaram a fornecer crédito de capital de giro e de investimento para a população de firmas do distrito. Os bancos locais não estavam vinculados necessariamente ao setor público, pois qualquer agente privado da região, ou até mesmo, mas com menor frequência, de fora dela, poderia estabelecer uma instituição financeira com as características dos bancos locais. Porém, algumas vezes, na ausência dessa instituição, a política pública incentivou a sua formação mediante participação acionária, retirando-se da atividade posteriormente.

A vantagem oferecida pelo banco local aos produtores presentes no distrito consistia, muitas vezes, na concessão do empréstimo baseada mais nas qualidades pessoais do emprestador potencial do que na capacidade financeira de sua empresa ou no seu projeto de investimento. Essa prática revela a importância dos fatores socioculturais dentro dos distritos industriais italianos. Em relação à taxa de juros, no entanto, Schmitz & Musyck (1993) observam que os bancos locais não praticavam taxas de juros mais reduzidas do que as oferecidas no mercado. Porém, a garantia de acesso aos recursos financeiros já era suficiente para que os produtores procurassem os bancos locais, em detrimento de outras instituições financeiras.

Outra forma bastante utilizada na tentativa de resolver o problema do acesso ao mercado financeiro é a dos fundos de garantia de empréstimos, que são consórcios estabelecidos entre os produtores locais. As duas principais funções desses consórcios são, em primeiro lugar, dar garantia aos empréstimos de seus membros junto às instituições de crédito e, em seguida, negociar a taxa de juros com os bancos comerciais. As origens desses fundos são depósitos realizados pelas firmas da região, mas também podem ser suplementados pela autoridade pública local, denotando mais um ponto em que a atuação da política governamental é importante para o desenvolvimento do distrito.

Brusco & Rigui (1989: 413) também apontam a importância dos fatores socioculturais no funcionamento dos fundos de garantia de empréstimos nos distritos industriais italianos. Os autores observam que os participantes do consórcio eram geralmente membros dos partidos comunista ou socialista. Além disso, as decisões de empréstimo, tomadas por um conselho formado por membros do consórcio, baseavam-se, como no caso dos bancos locais, nas características pessoais do prestador e não em garantias reais que pudessem ser oferecidas ao fundo. Como o empréstimo que o produtor local recebe é concedido pelos seus “camaradas”, existe um forte elemento cultural que garante o pagamento do empréstimo.

Destaque-se, portanto, que a formação de bancos locais e o estabelecimento dos fundos de garantia de empréstimos são formas encontradas pelos produtores presentes nos distritos industriais na tentativa de solucionar a questão do financiamento das pequenas e médias empresas. Nos dois casos citados, a presença das autoridades governamentais locais foi importante para garantir ao menos parte dos recursos utilizados por essas instituições.

A presença da política pública também é fundamental no campo do treinamento da mão-de-obra, já que uma das chaves do sucesso dos distritos industriais é justamente a presença de um forte elemento intangível incorporado pela mão-de-obra. Além disso, não é muito comum, e parece que nem economicamente viável, para as pequenas e médias empresas a manutenção de programas internos de treinamento da mão-de-obra.

A forma mais utilizada nos distritos industriais para a institucionalização dos programas de treinamento da mão-de-obra, tanto de nível técnico quanto gerencial, é a manutenção, por parte dos governos locais, de escolas técnicas vinculadas às necessidades das empresas. Nessas escolas técnicas, o treinamento da mão-de-obra é voltado diretamente para a formação de trabalhadores especializados no segmento em que a região atua, de modo a fornecer à indústria o contingente de mão-de-obra especializada necessária para o seu desenvolvimento. Todavia, como advertem Schmitz & Musyck (1993), para que isso ocorra é preciso que os programas de treinamento de mão-de-obra sejam orientados e co-geridos pelo setor privado, de forma a adequá-los às exigências da indústria local.

É possível verificar, a partir da experiência internacional dos distritos industriais, que as autoridades governamentais locais têm papel fundamental no desenvolvimento dos distritos. Essa papel está vinculado à necessidade de ressaltar as potencialidades verificadas nas

aglomerações setoriais de pequenas e médias empresas, são representadas pela existência da “atmosfera industrial”. É preciso ressaltar, no entanto, que a possibilidade de transferência da experiência dos distritos industriais é bastante limitada, já que é impossível por parte da autoridade pública a criação de uma estrutura industrial baseada nos ganhos de eficiência coletiva.

#### 1.4 DISTRITOS INDUSTRIAIS: ELEMENTOS CENTRAIS

A discussão das principais abordagens que tratam dos distritos industriais como forma de organização flexível da produção e da importância da política governamental local torna evidente a importância de sintetizar as principais características de um distrito industrial. Desta forma, pretende-se relacionar as características que servirão de base para a investigação das aglomerações setoriais da economia brasileira, especificamente nas indústrias têxtil e de calçados, em que a possibilidade de fragmentação do processo produtivo favorece o aparecimento de produtores especializados.

Inicialmente, é preciso ressaltar que um distrito industrial caracteriza-se pela concentração regional de pequenas e médias empresas que atuam num mesmo segmento industrial. O fator que diferencia um distrito industrial de outras formas de organização flexível da produção, como as *networks*, por exemplo, é a ausência no distrito de uma empresa maior que exerça a coordenação das relações de produção, como foi observado no caso da experiência alemã.

No caso dos distritos industriais, inexistente um fórum centralizador das decisões. A coordenação da atividade produtiva dentro do distrito pode se dar pelo equacionamento do binômio cooperação-concorrência através de um agente endógeno ao sistema, responsável pelo relacionamento do distrito com o mercado. Tomando a experiência dos distritos industriais da Terceira Itália, podemos observar a presença dos *impannatori* como um elemento fundamental, já que esses agentes são responsáveis pela coordenação das ações das empresas individuais dentro do distrito, de forma a imprimir inclusive grande dinamismo às relações de produção.

Outra característica importante a ser destacada é a “atmosfera industrial”. A existência de uma comunidade sociocultural específica garante a transferência e a acumulação das habilidades de maneira natural, deixando “no ar” os segredos da indústria. Essa identidade sociocultural, que é representada por instituições como a família, a igreja e o clube, garante a reprodução de elementos tácitos e específicos à região, de forma a promover os elementos intangíveis que serão a base da competitividade do distrito.

Além disso, o extenso grau de descentralização vertical verificado no distrito permite que as firmas que fazem parte desse sistema de produção sejam especializadas em uma ou algumas fases do processo produtivo. É justamente por isso que a presença de distritos industriais como forma de organização industrial pode ser verificada predominantemente nas chamadas indústrias tradicionais, que são setores da indústria onde o processo de produção apresenta fortes descontinuidades e, por isso, pode ser fragmentado.

A descentralização vertical, por sua vez, estimula a divisão de trabalho entre as diversas firmas individuais, de forma a proporcionar ganhos decorrentes da eficiência coletiva das pequenas e médias empresas do distrito. A eficiência coletiva deve ser entendida, portanto, como a capacidade de obter ganhos de escala provenientes da divisão do trabalho entre as empresas e da especialização das firmas em uma ou algumas das etapas do processo produtivo, resultando numa estrutura produtiva altamente flexível. A flexibilidade, deve-se ressaltar, é resultado da extensa teia de relações de cooperação interfirmas que pode ser verificada no distrito.

De qualquer forma, é preciso ressaltar que os ganhos de eficiência coletiva somente se efetivarão no momento em que o binômio cooperação-concorrência for equacionado, de modo que as relações de cooperação interfirmas não eliminem a concorrência entre as empresas. Por isso, a cooperação deve ocorrer basicamente nas chamadas áreas pré-competitivas, como no suprimento de infra-estrutura, no treinamento da mão-de-obra ou sob a forma de assessorias organizacionais ou jurídicas. Se as relações interfirmas apresentarem-se de maneira muito mais conflitiva do que cooperativa, os ganhos de eficiência coletiva jamais serão alcançados pela população de firmas do distrito.

Neste ponto, é preciso destacar a importância das instituições, sejam públicas ou privadas, na coordenação dessas formas de cooperação entre as empresas. Essas instituições

podem estar organizadas sob a forma de associações de classe, centros de serviços ou ligadas ao governo local, e têm a função de dar suporte institucional para as pequenas e médias empresas que fazem parte do sistema de produção.

Em suma, as principais características que podem ser destacadas da experiência internacional dos distritos industriais, que servirão de base para a investigação das aglomerações setoriais da economia brasileira, podem ser assim relacionadas:

- fortes relações interfirmas
- papel importante dos agentes exportadores ou *impannatori*
- identidade sociocultural
- “atmosfera industrial”
- papel de apoio das autoridades locais
- presença de instituições de apoio ao setor industrial
- altos padrões de qualidade e tecnologia
- alta capacidade de sobrevivência das firmas individuais
- forte dinamismo e alta competitividade.

Os próximos capítulos serão destinados à investigação das características de algumas aglomerações setoriais encontradas na economia brasileira. Procurar-se-á analisar se as características que foram verificadas nos distritos industriais europeus, especificamente nos italianos, podem ser encontradas nas aglomerações setoriais brasileiras. Além disso, também será investigada a atuação das autoridades governamentais locais no sentido de dar suporte à atividade produtiva da aglomeração setorial.

## **CAPÍTULO 2**

### **AGLOMERAÇÕES SETORIAIS NA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA**

O objetivo deste capítulo é verificar se as características apontadas dos distritos industriais na experiência internacional podem ser verificadas em duas aglomerações setoriais da indústria têxtil brasileira: a região do Vale do Itajaí, grande produtora de artefatos de tecidos nos segmentos de malharia e de cama, mesa e banho, e a região de Americana, grande produtora de tecidos planos artificiais e sintéticos.

Para isso, será realizada, na primeira seção, uma breve exposição acerca do padrão de concorrência verificado na indústria têxtil em âmbito internacional e da inserção do Brasil nesse contexto. A segunda e a terceira seções são dedicadas à investigação dos casos do Vale do Itajaí e da região de Americana, respectivamente. É importante ressaltar que os principais subsídios da análise contida nestas duas seções são as visitas que foram realizadas a cada uma das regiões, descritas no Anexo sobre a pesquisa de campo.

Por fim, serão realizadas algumas considerações preliminares a respeito da organização da produção nessas duas regiões, visando verificar se essas duas regiões possuem as características dos distritos industriais apontadas no capítulo anterior.

#### **2.1 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E INSERÇÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA**

Assim como a indústria de transformação como um todo, a indústria têxtil também passou, nas últimas décadas, por mudanças significativas no padrão de concorrência, dado que os determinantes tradicionais da competitividade do setor se modificaram profundamente. Nas últimas décadas, em virtude da elevação dos custos dos novos equipamentos e do aumento substantivo na escala de produção, a indústria têxtil tornou-se mais capital-intensiva. A necessidade de mão-de-obra, especialmente não-qualificada, foi reduzida drasticamente, tanto

pela eliminação de algumas etapas do processo produtivo como pelo aumento da produtividade do trabalho (Mitelka, 1991a).

Fatores que até então tinham papel secundário passaram a atuar como condicionantes da competitividade internacional da indústria têxtil, entre eles a proximidade do consumidor final e a flexibilidade para atender às flutuações cada vez mais frequentes da demanda. A flexibilidade, por sua vez, depende da utilização das novas tecnologias e das modernas técnicas organizacionais associadas, além da utilização de formas avançadas de comunicação e transmissão de informações para a coordenação entre as empresas de todas as etapas da cadeia produtiva têxtil. Desta forma, a competitividade da indústria têxtil ganhou um caráter mais sistêmico, passando a ser resultado da ação conjunta dos agentes econômicos envolvidos em todas as etapas do processo de produção.

Nesse contexto, verificou-se ainda uma intensificação da concorrência internacional em virtude de basicamente dois fatores. Em primeiro lugar, ocorreu uma diminuição relativa na demanda global por produtos têxteis e de vestuário a partir da década de 70. O consumo *per capita* de artefatos têxteis nos países avançados cresceu a um ritmo menor do que os gastos totais com consumo, principalmente na década de 80. Alguns países chegaram até mesmo a apresentar taxas negativas de crescimento do consumo em alguns anos.

Em segundo lugar, houve um crescimento significativo da participação dos países subdesenvolvidos, especialmente aqueles do Sudeste Asiático, no mercado mundial da indústria têxtil. Pela tabela 2.1, pode-se perceber esse movimento com a expansão significativa de países como Hong Kong, Coréia do Sul e Taiwan no comércio internacional. Entre os países desenvolvidos, Alemanha e Itália se destacaram pelo bom desempenho exportador, enquanto Inglaterra, Estados Unidos e França foram os que mais perderam espaço para os asiáticos. Segundo Scherer & Campos (1993), a principal razão para a expansão da participação dos países em desenvolvimento no cenário da indústria têxtil mundial foram as vantagens de baixo custo de mão-de-obra encontradas nesses países, aliadas aos fortes investimentos em equipamentos de alta tecnologia.

**TABELA 2.1**  
**PRINCIPAIS EXPORTADORES DE ARTIGOS TÊXTEIS**  
 US\$ bilhões (anos selecionados)

1963		1973		1982		1986		1991	
Japão	0,90	RFA	3,04	RFA	5,48	RFA	8,08	RFA	13,2
UK	0,71	Japão	2,45	Japão	5,09	Itália	5,92	Hong Kong	9,8
França	0,63	França	1,64	Itália	4,01	Japão	5,46	Itália	9,4
Índia	0,54	Bel-Lux.	1,69	EUA	2,77	China <sup>b</sup>	4,28	China <sup>b</sup>	8,0
RFA	0,53	Itália	1,53	Bel-Lux	2,72	Hong Kong	3,95	Taiwan	7,4
Itália	0,53	UK	1,45	França	2,68	Bel-Lux.	3,85	Coréia	7,3
Bel-Lux.	0,51	Holanda	1,29	Coréia <sup>a</sup>	2,45	França	3,57	Japão	6,5
EUA	0,49	EUA	1,23	China <sup>b</sup>	2,20	Coréia	3,20	Bel-Lux.	6,3
Holanda	0,36	Índia	0,69	UK	2,02	Taiwan	3,05	França	6,8
Suíça	0,21	Suíça	0,64	Holanda	1,78	EUA	2,56	EUA	5,6

<sup>a</sup>1981; <sup>b</sup>Derivados das importações dos países em desenvolvimento, Hong Kong e Cingapura  
 Fonte: GATT: 1984, 1987, 1992, extraído de Hiratuka & Garcia, 1995.

Com o crescimento substancial dos países asiáticos no mercado internacional, os países avançados procuraram intensificar o processo de reestruturação de suas indústrias têxteis. Mediante a incorporação de novas máquinas e da adoção de novos métodos organizacionais, buscaram compensar as desvantagens relacionadas ao custo salarial com o aumento da produtividade. Além disso, procuraram ocupar flancos de mercado mais sofisticados, o que possibilitou a venda de produtos têxteis de maior valor agregado.

Os resultados principais da adoção dessas novas tecnologias foram o forte incremento na velocidade de operação das máquinas, redução na utilização da mão-de-obra, melhorias de qualidade, além da eliminação de algumas etapas realizadas anteriormente nos processos convencionais. A adoção de dispositivos microeletrônicos e da informática possibilitou que o processo produtivo se tornasse mais flexível, eliminando perdas e possibilitando melhorias de qualidade em virtude da maior uniformidade e precisão nas operações, de forma a reforçar ainda mais o movimento de elevação da produtividade.

As inovações tecnológicas vieram acompanhadas de inovações organizacionais, que permitiram, além do aumento da eficiência e da redução de custos associada à eliminação de estoques intermediários, uma maior flexibilidade frente às variações na quantidade demandada e às variações na preferência dos consumidores. Essas estratégias organizacionais, principalmente nos países desenvolvidos, buscam cada vez mais a rápida obtenção de informações sobre as mudanças nos mercados. Além disso, as empresas procuraram diversificar bastante os tipos de tecidos produzidos e, ao mesmo tempo, reduziram as escalas,

tentando redirecionar a produção para segmentos em que os países em desenvolvimento têm dificuldade de penetrar (Hiratuka & Garcia, 1995).

O sucesso concorrencial das empresas têxteis passou a depender cada vez mais de estratégias voltadas a estimular o fluxo rápido de informações, assim como o estreitamento das relações com fornecedores, clientes e firmas subcontratadas, mediante a formação de redes de cooperação. A eficiência da indústria têxtil passou a refletir não apenas a competitividade das empresas isoladas, mas também a eficiência de todas as empresas pertencentes à cadeia têxtil. Nesse sentido, a cooperação interfirmas, tanto em nível vertical como em nível horizontal, ganhou importância fundamental no processo de concorrência na indústria têxtil.

Além da reestruturação, políticas de restrição comercial também foram utilizadas pelos países avançados para atenuar o crescimento das exportações dos países asiáticos. Já em 1962 foi estabelecido o LTA (Arrangement Cotton Textiles), e, posteriormente, firmou-se o MFA (Multi-Fiber Arrangement). Esses acordos internacionais foram instrumentos largamente utilizados pelos países avançados para conter o crescimento das vendas dos países subdesenvolvidos, por meio da imposição de quotas de exportações de artefatos têxteis (Oman, 1989). Esse acordo permanece ainda hoje, porém com um número de produtos e de restrições muito maior do que o original.

Já os países em desenvolvimento, em face desse movimento de reação dos países avançados, procuraram incorporar as inovações tecnológicas no processo produtivo e, ao mesmo tempo, subcontratar as operações mais intensivas em mão-de-obra nos países atrasados, para fugir dos limites das quotas de exportação (Oman, 1989). Entretanto, a capacidade de resposta dos países do Sudeste Asiático, mediante políticas de reestruturação e de comércio exterior agressivas, foi muito mais efetiva do que a dos países da América Latina e do Brasil.

No caso da indústria têxtil brasileira, a participação no comércio internacional é bastante pequena, dado que historicamente sua principal fonte de demanda sempre foi o mercado interno. Porém, com o comportamento irregular da demanda doméstica por artigos têxteis nas décadas de 80 e de 90, as empresas têxteis nacionais foram obrigadas a adotar uma forte política de promoção das exportações. É preciso ressaltar, no entanto, que o fato de a indústria têxtil brasileira ter recorrido ao mercado externo para compensar a retração da

demanda doméstica não significou o deslocamento de seu principal *locus* de acumulação ao longo de sua história, já que a expansão das vendas para o mercado externo ocorreu somente em períodos de retração da demanda interna.

Além disso, esse incremento das exportações foi concentrado em um pequeno número de empresas, geralmente de grande porte e verticalizadas<sup>26</sup>. Essas empresas tiveram condições privilegiadas de enfrentar o aumento do custo do capital decorrente da introdução de novas tecnologias em âmbito internacional, que veio acompanhado do aumento das economias de escala e de uma maior diferenciação de produtividade<sup>27</sup> (Atem, 1989).

Outro fator que contribuiu para o bom desempenho exportador das grandes empresas têxteis nacionais foi o fato de que se concentravam no segmento de tecidos de fibras naturais, especificamente de algodão. As fibras de algodão apresentam algumas características físicas que impedem o incremento explosivo da produtividade, fato que não ocorre, por exemplo, no segmento de tecidos artificiais ou sintéticos<sup>28</sup>. A concorrência internacional no segmento de tecidos naturais é menos acirrada, o que dá possibilita às empresas nacionais, ao menos às maiores, expandir suas vendas ao mercado externo.

O efeito combinado da retração do mercado interno e da intensificação do capital resultou numa concentração significativa da produção têxtil, ocasionando inclusive a falência de um grande número de micro e pequenas empresas. Esse processo pode ser notado na tabela 2.2, já que o número total de empresas vem caindo desde 1986, principalmente em função da eliminação de microempresas. A participação relativa das pequenas e médias empresas vem crescendo, apesar da diminuição em termos absolutos nos últimos anos. O número de grandes empresas caiu em termos absolutos e relativos. Entretanto, em termos de participação nas

---

<sup>26</sup> Os fatores que possibilitaram às grandes empresas compensar a retração do mercado interno por meio das exportações foram a maior acumulação interna de recursos, o acesso a fontes de financiamento nacionais e internacionais e os incentivos dados às exportações. Desta forma, essas empresas puderam incorporar as inovações tecnológicas e exportar com mais facilidade do que as micro e pequenas empresas, em geral menos capitalizadas e com maior dificuldade de acesso a financiamentos.

<sup>27</sup> Contudo, não se pode negar que a segmentação do mercado têxtil favorece o surgimento de produtores especializados, fazendo com que a concorrência se dê em torno de determinados produtos e não sobre um mercado geral, o que permite, ainda, a convivência no mercado de tecnologias díspares.

<sup>28</sup> Dada a grande segmentação verificada na indústria têxtil, é tarefa bastante difícil enquadrar o setor em uma estrutura de mercado específica. Por esse motivo, talvez seja preferível apontar algumas características do mercado de cada segmento (Hiratuka & Garcia, 1995). Outros autores como, Ruiz et al. (1995) e Atem (1989), também trataram da estrutura de mercado do setor têxtil, indicando a importância da segmentação do mercado.

vendas, a importância das grandes empresas aumentou, ocupando o espaço principalmente das micro e pequenas empresas.

**TABELA 2.2**  
BRASIL - EMPRESAS TÊXTEIS POR TAMANHO  
(anos selecionados)

Ano	Micros	%	Pequenas	%	Médias	%	Grandes	%	Total	%
1984	2.127	42	1.787	35	981	19	201	4	5.096	100
1985	2.241	43	1.768	34	969	19	203	4	5.181	100
1986	2.436	43	1.935	34	1.077	19	214	4	5.662	100
1987	1.631	36	1.709	38	939	21	208	5	4.487	100
1988	1.266	27	1.916	41	1.236	27	230	5	4.648	100
1992	752	21	1.615	46	1.055	30	87	3	3.509	100

Obs.: Micros = até 50 operários

Pequenas = de 51 a 200 operários

Médias = de 201 a 500 operários

Grandes = mais de 500 operários

Fonte: IEMI/SINDITÊXIL extraído de Hiratuka & Garcia (1995)

Um outro fator contribuiu ainda para a concentração da produção: a abertura comercial acelerada. O acirramento da concorrência no mercado doméstico a partir da abertura comercial ocorreu em um momento de forte retração da demanda interna, trazendo conseqüências extremamente negativas em termos de rebaixamento das taxas de lucro e da capacidade de financiamento interno das empresas. Essa redução de margem de lucro ocorreu de maneira mais grave em segmentos como o de vestuário e o de tecidos artificiais e sintéticos, em que é grande a presença de pequenas e médias empresas (Hiratuka & Garcia, 1995).

As empresas maiores, por sua vez, foram capazes de empenhar uma política, ainda que tímida, de modernização do seu parque produtivo. As informações contidas na tabela 2.3 demonstram que houve, desde meados dos anos 80, um esforço de modernização da indústria têxtil brasileira. Se tomarmos os dados relativos aos tipos de teares utilizados no parque têxtil nacional, veremos que a participação dos teares sem lançadeira, que era de aproximadamente 11% em 1986, passou para cerca de 17% em 1992.

**TABELA 2.3**  
CAPACIDADE INSTALADA NO SEGMENTO DE TECELAGEM  
(em número de teares)

Ano	Com lançadeira	Sem lançadeira	Manual	Total
1986	145.540	18.818	495	164.853
1987	144.540	20.054	496	164.511
1988	144.129	21.916	497	166.542
1989	143.168	24.106	n.d.	167.274
1990	141.099	27.322	n.d.	168.421
1991	138.939	28.219	n.d.	167.158
1992	135.812	27.220	728	163.760

Fonte: IEMI/SINDITÊXTIL, extraído de Hiratuka & Garcia, 1995.

Apesar desse esforço, a taxa de difusão das novas tecnologias na indústria têxtil, não só de teares sem lançadeira, mas também de filatórios *open end* e dispositivos microeletrônicos, ainda é bastante baixa, principalmente quando comparada com a dos países centrais ou dos países do Sudeste Asiático.

Além disso, é preciso observar que as inovações organizacionais e as estratégias voltadas para a melhora na qualidade e diferenciação de produtos são ainda menos difundidas que as inovações tecnológicas. Além do mais, o nível de educação formal e de treinamento da mão-de-obra é bastante reduzido mesmo naquelas empresas que estão adotando novas tecnologias, o que tem reduzido fortemente o aproveitamento de todo o potencial dessas novas tecnologias (Hiratuka & Garcia, 1995).

Um exemplo para o fato de que as inovações organizacionais na indústria têxtil brasileira ainda caminham de maneira bastante lenta é o teor bastante conflitivo das relações interfirmas dentro da cadeia, onde a prática da cooperação não é muito comum. A relação com fornecedores continua sendo guiada por interesses de curto prazo, dificultando a constituição de relações cliente-fornecedor mais estáveis e capazes de dar conta de uma maior integração entre os segmentos (Hiratuka, 1996).

Já em termos de relações horizontais de cooperação, uma forma bastante encontrada na indústria têxtil brasileira, especificamente no segmento de tecelagem, é a subcontratação ou "fação". Essa prática tem sido bastante utilizada pelas empresas maiores nos momentos de expansão da demanda, quando acabam por aumentar sua produção na ausência de investimentos, mas com o uso intensivo de maquinário obsoleto por parte das empresas subcontratadas. Desse modo, a relação de subcontratação caracteriza-se pela subcontratação

de capacidade, em que formas de cooperação interfirmas praticamente inexistem (Garcia, 1992). Este ponto, como será visto adiante, tem importância fundamental na forma de organização da produção na região de Americana.

Conjugados todos esses fatores, pode-se verificar que a indústria têxtil nacional é, no geral, pouco competitiva, defasada tecnológica e organizacionalmente e com ausência de relações interfirmas que privilegiem a cooperação. Esse fato se torna particularmente importante num momento em que a competitividade ganha um caráter cada vez mais sistêmico e não mais depende apenas da estratégia isolada dos agentes, mas das vantagens advindas do estreitamento das relações de produção dentro de toda a cadeia.

Todavia, como o processo produtivo na indústria têxtil permite a segmentação do processo produtivo, existem algumas regiões onde pode ser encontrada uma forte concentração de pequenos e médio produtores. Como foi apontado anteriormente, a proximidade entre as firmas locais facilita a manutenção de relações de cooperação entre elas, proporcionando ganhos de eficiência coletiva que se refletirão na competitividade do setor e na geração de empregos<sup>29</sup>. Além disso, como apontam Nadvi & Schmitz (1994), o desenvolvimento de regiões com estas características pode ser uma boa alternativa para o progresso do setor nos países em desenvolvimento.

Na indústria têxtil brasileira, pode-se destacar duas aglomerações setoriais importantes: a região do Vale do Itajaí, grande produtora nacional de artigos de cama, mesa e banho e de malharia, e a região de Americana, grande produtora de tecidos planos artificiais e sintéticos<sup>30</sup>. Nessas regiões, a concentração dos produtores pode estimular a criação de uma estrutura baseada na promoção dos ganhos de eficiência coletiva para o conjunto dos produtores.

Contudo, a simples aglomeração dos produtores não garante a presença dos ganhos de eficiência coletiva às firmas locais. É preciso investigar, portanto, se a produção nessas aglomerações setoriais está organizada de forma que os ganhos decorrentes da eficiência coletiva estejam sendo explorados.

---

<sup>29</sup> Como já foi apontado no capítulo anterior, um exemplo de distrito industrial têxtil bem-sucedido bastante citado na literatura internacional é o distrito de Prato, na região da Terceira Itália,

<sup>30</sup> É preciso ressaltar que existem outras regiões onde se verifica a concentração de produtores têxteis. Porém, o critério utilizado para a escolha do Vale do Itajaí e da região de Americana foi o das suas expressivas participações na produção têxtil brasileira.

O objetivo das próximas seções é o estudo das características de cada uma dessas regiões especializadas na produção de artigos têxteis, com o intuito de verificar se possuem características de distritos industriais, relacionadas no capítulo anterior. Pretende-se, desta forma, averiguar se a competitividade da produção têxtil das regiões do Vale do Itajaí e de Americana está baseada ou não nos ganhos de eficiência coletiva, uma vez que a concentração geográfica e setorial favorece a manutenção de relações de cooperação entre os agentes econômicos.

## 2.2 A AGLOMERAÇÃO SETORIAL DO VALE DO ITAJAÍ - SC

A aglomeração setorial de produtores têxteis do Vale do Itajaí é muitas vezes apontada como o maior pólo têxtil do Brasil, em virtude da sua elevada participação na produção nacional. De acordo com informações do sindicato das empresas da região, SINTEX, o Vale do Itajaí é responsável por cerca de 10% do volume da produção nacional de artigos têxteis. Se fosse levada em consideração a produção têxtil de todo o Estado de Santa Catarina, que está concentrada no Vale do Itajaí, esse número alcançaria um patamar próximo a 20%. Algumas das principais informações a respeito da indústria têxtil do Vale do Itajaí estão contidas na tabela 2.4<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Em virtude da insuficiência de dados sobre o setor têxtil do Vale do Itajaí, todos os números que serão apresentados ao longo desta seção são estimativas das diversas instituições representativas das empresas locais. Contudo, a confiabilidade dessas estimativas é bastante questionável, dado que, em visita à região, foi constatada uma diferença muito grande entre as estimativas apresentadas por cada uma das instituições, como a ACIB - Associação Comercial e Industrial de Blumenau, o SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau, e a ASSINPEVI -- Associação das Pequenas e Micro Empresas do Vale do Itajaí. Os dados que parecem ser mais próximos da realidade são os que fazem parte das estimativas do SINTEX, motivo pelo qual serão aqui utilizados.

**TABELA 2.4**  
O SETOR TÊXTIL DO VALE DO ITAJAÍ - SC  
dados gerais

	1992		1993		1994	
	SC	Sintex	SC	Sintex	SC	Sintex
Valor da Produção (US\$ 1000)	1.700.526	1.317.629	1.673.641	1.287.305	2.220.084	1.707.657
Volume de Produção (ton.)	-	94000	202.000	96.000	202.000	87.000
Exportações (US\$ 1000)	338.224	252.843	423.599	287.229	378.783	321.652
Número de funcionários	105.000	48.000	99.000	48.000	97.000	48.000
Consumo algodão em pluma (ton.)	99.810	57.393	91.000	58.000	97.800	60.000
Consumo de fios de algodão (ton.)	-	35.973	94.446	42.290	94.446	61.604
Fiação (número de fusos)	429.618	292.214	458.522	302.260	458.522	302.260
Número de teares circulares	-	777	-	810	-	788
Número de teares planos c/ lançadeira	-	1.090	-	649	-	1.018
Número de teares planos s/ lançadeira	-	869	-	1024	-	1.235

Fonte: SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau.

Obs.: Existe um problema metodológico nos dados do Sintex, pois eles não incorporam algumas cidades importantes do Vale do Itajaí, como Jaraguá do Sul e Brusque, onde se verifica a presença de grande número de empresas do setor têxtil. Por esse motivo foi adicionado o campo Santa Catarina (SC), que inclui algumas cidades que possuem atividades no setor têxtil, porém não pertencem ao Vale do Itajaí, como Joinville e Criciúma.

A indústria têxtil é a grande responsável pelo desenvolvimento econômico do Vale do Itajaí. Ainda de acordo com dados estimados do SINTEX, ela responde por cerca de 65% da economia da região.

A cidade mais importante da região que compõe o Vale do Itajaí é a cidade de Blumenau. No entanto, a expansão da indústria têxtil local ultrapassou os limites desse município, migrando para cidade, como Brusque, Gaspar, Ilhota, Jaraguá do Sul, Pomerode, Indaial, Timbó, Rodeio, Ascurra, entre outras.

A formação da indústria têxtil do Vale do Itajaí está vinculada à forte imigração alemã em meados da segunda metade do século XIX. Fugindo da guerra, vários artesãos e pequenos empresários alemães desembarcaram na região e começaram a produzir camisetas a partir do tecido de meia malha fabricado por eles (Pólo..., 1993). Muitas das empresas têxteis que até os dias de hoje mantêm atividades na região foram fundadas por imigrantes alemães ao final do século XIX.

A origem alemã dos agentes que estabeleceram a indústria têxtil no Vale do Itajaí pode representar a garantia do elemento sócio-cultural, apontado no capítulo anterior, como uma das características de um distrito industrial. Contudo, é preciso verificar se essa identidade sociocultural representa um fator concreto de geração de eficiência coletiva para os produtores locais. Essa discussão será feita no próximo item.

Uma característica marcante dos produtores têxteis do Vale do Itajaí é a forte especialização basicamente em dois segmentos da indústria têxtil, os ramos de malharia e de cama, mesa e banho. A característica comum a ambos os segmentos é a predominância da utilização da matéria-prima natural, ou seja, a principal matéria-prima utilizada são as fibras naturais de algodão. Além disso, um grande número de empresas, geralmente de pequeno porte, atua no segmento de confecções de roupas de malha (camisetas, moletons, pijamas, etc).

Outra característica do Vale do Itajaí é a forte inserção internacional dos produtores locais, pois, segundo informações do SINTEX, cerca de 25% da produção local de artigos têxteis é exportada. Um dos fatores explicativos dessa forte inserção externa é provavelmente a especialização das empresas na produção de tecidos de algodão, segmento em que a concorrência internacional é menos acirrada do que no segmento de tecidos sintéticos. Os países asiáticos, por exemplo, que elevaram significativamente suas participações no comércio mundial de artigos têxteis, são especializados na produção de tecidos sintéticos. De qualquer forma, deve-se ressaltar que a quase totalidade das exportações têxteis do Vale é realizada pelas grandes empresas.

A partir dessas características gerais do setor têxtil do Vale do Itajaí, há uma série de desdobramentos que condicionam a organização da produção nessa aglomeração setorial. Na próxima seção discutem-se os aspectos que determinam a forma de coordenação dos recursos produtivos na região, tanto no que tange às relações pequena-grande empresa, como às relações entre as pequenas empresas. Pretende-se com isso verificar se na aglomeração setorial têxtil do Vale do Itajaí a competitividade está baseada nos ganhos de eficiência coletiva, ou seja, se o Vale do Itajaí pode ser considerado um distrito industrial no sentido marshalliano.

### 2.2.1 A HETEROGENEIDADE DOS PRODUTORES E A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Uma das características marcantes do setor têxtil do Vale do Itajaí é a forte heterogeneidade produtiva, marcada tanto pela presença de empresas dos mais variados portes, quanto pela especialização dos produtores em ramos distintos do setor têxtil. Coexistem grandes empresas, líderes em seus respectivos segmentos, e pequenas e microempresas que ocupam espaços marginais do mercado.

Dentre as empresas de grande porte com atividades na região, as mais conhecidas no ramo de malharia são Hering e Sulfabril, sediadas em Blumenau, e Marisol e Malwee, sediadas na cidade de Jaraguá do Sul. Essas quatro empresas respondem por parcela significativa do mercado doméstico de roupas de malha. No ramo de cama, mesa e banho, grandes empresas como Teka, Artex, Karsten, Cremer e Buettner exercem a liderança. Essas empresas, além de ocuparem uma posição privilegiada no mercado, também são responsáveis por grande parte das exportações têxteis da região. Outra característica que as grandes empresas do Vale do Itajaí apresentam é seu caráter familiar, pois seus principais acionistas são descendentes dos imigrantes alemães que as fundaram em meados do século passado<sup>32</sup>.

No entanto, em face da existência distinta de dois segmentos de mercado nos quais os produtores do Vale do Itajaí atuam, é preciso analisar separadamente as relações de produção que predominam em cada um deles. Essa característica é própria da indústria têxtil, já que a forte segmentação do mercado faz com que cada segmento apresente uma dinâmica diferenciada - regra da qual - o Vale do Itajaí não é exceção.

Inicialmente, vamos analisar o ramo de cama, mesa e banho, no qual se verifica forte concentração da produção, pois praticamente inexistem pequenas empresas e as grandes empresas são responsáveis pelo abastecimento de grande parte do mercado doméstico.

Essa ausência das pequenas empresas se deve ao fato de que o avanço tecnológico, tanto em termos de incremento da velocidade das máquinas e de eliminação de algumas etapas do processo, como na adoção de dispositivos microeletrônicos, foi responsável pela elevação da escala de produção e das barreiras à entrada, com ganhos significativos de flexibilidade. Um

---

<sup>32</sup> Uma exceção é a empresa Artex, que em agosto de 1993 teve seu controle acionário vendido ao grupo Garantia (Garantia..., 1993).

exemplo disso é a elevação da versatilidade das chamadas maquinas *jacquard*<sup>33</sup> depois da adoção de equipamentos microeletrônicos, o que possibilitou às empresas desse segmento responder rapidamente às modificações na demanda<sup>34</sup>.

Além disso, no segmento de cama, mesa e banho existem alguns fatores, como canais de comercialização e fixação de marcas, que são fundamentais no processo de concorrência. Essas atividades, em geral, não são praticadas pelas pequenas empresas individuais, por causa das suas reduzidas economias de escopo, o que tornaria os custos dessas atividades bastante elevados. É verdade que, se houvesse uma relação de cooperação entre os pequenos produtores no sentido de realizar conjuntamente essas atividades, as pequenas e médias empresas compensariam essa deficiência de economia de escopo. Todavia, não é esse o cenário que se observa nesse segmento da produção têxtil do Vale do Itajaí.

Outros fatores também contribuíram para a concentração da produção. Em primeiro lugar, nos últimos anos houve uma elevação significativa do custo do investimento a partir do aparecimento dos teares sem lançadeira, especialmente os teares a jato de ar ou água, e dos equipamentos microeletrônicos.

Em segundo lugar, os vários problemas relacionados com o fornecimento de matéria-prima estimularam a verticalização dessas empresas<sup>35</sup>, estimulando grande parte das grandes empresas do Vale do Itajaí a lançar mão de uma estratégia de verticalização na etapa da fiação. De acordo com um documento do BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, o segmento de fiação em Santa Catarina não é uma atividade voltada para o mercado, existindo apenas como uma estratégia das grandes empresas para obter garantia de fornecimento e qualidade da matéria-prima. Para comprovar isso, o documento constatou que

---

<sup>33</sup> A maquina *jacquard* é um tipo de equipamento que, acoplado nos teares, realiza a alimentação de fios de cores diferentes, cuja combinação resulta em desenhos no corpo do tecido. Quando esse equipamento está ligado a dispositivos microeletrônicos, a modificação do desenho é realizada de maneira simples e rápida.

<sup>34</sup> Em uma das entrevistas realizadas ao longo da pesquisa de campo, o entrevistado declarou que na última feira internacional de máquinas têxteis, a ITMA, realizada em outubro de 1995, na Itália, as grandes novidades ficaram por conta desses dispositivos, capazes de imprimir uma maior velocidade na troca de desenhos e/ou artigos. Isso demonstra a preocupação, em nível internacional, das empresas têxteis com a flexibilidade e a diferenciação do produto como um dos principais atributos no processo de concorrência.

<sup>35</sup> É frequente ocorrer vários problemas relacionados com o fornecimento de fios têxteis em todos os segmentos da indústria têxtil, resultando em uma estrutura em que as relações cliente-fornecedor são bastante conflituosas. Aliás, esses problemas são ainda maiores no fornecimento de fios artificiais e sintéticos, o que não é o caso da região do Vale do Itajaí, onde a matéria-prima mais utilizada é o algodão (Hiratuka, 1996).

65% das empresas de fiação estabelecidas no Estado de Santa Catarina produziam, em 1988, para o consumo próprio de suas respectivas empresas (BRDE: 1988).

Aliás, essa estratégia de verticalização do processo produtivo fez com que algumas empresas, como a Teka e a Artex, estabelecessem, nos anos 80, fazendas para cultivo e beneficiamento do algodão. Essas fazendas localizavam-se geralmente na região Nordeste ou Centro-Oeste, que apresentam condições climáticas mais apropriadas ao cultivo do algodão do que as do Vale do Itajaí (Artex..., 1988; Teka..., 1988). Contudo, essa estratégia foi revista ao final dos anos 80, a partir da possibilidade de importação de algodão. (Hiratuka & Garcia, 1995).

A partir desses fatores, pode-se concluir que o segmento de cama, mesa e banho do Vale do Itajaí não apresenta as características básicas de distrito industrial apontadas no capítulo anterior. Vejamos agora quais as características do segmento de malharia do Vale do Itajaí, já que sua dinâmica apresenta algumas diferenças importantes em relação ao segmento de cama, mesa e banho.

É preciso ressaltar, no entanto, alguns pontos comuns entre esses dois segmentos, principalmente no que tange às estratégias das grandes empresas. A política de verticalização para garantir o fornecimento e a qualidade da matéria-prima, por exemplo, não foi uma estratégia exclusiva das empresas produtoras de artigos para cama, mesa e banho. As grandes malharias do Vale do Itajaí também empreenderam esse tipo de atividade, mediante o estabelecimento de unidades especializadas na etapa de fiação, em função, dos vários problemas relacionados com o fornecimento de fios de algodão no Brasil (Hiratuka, 1996).

As grandes empresas do ramo de malharia são, em geral, bastante verticalizadas, atuando desde a fiação do algodão até a confecção e o acabamento da malha. Algumas empresas possuem até seus próprios pontos de vendas exclusivos. Essa estratégia de verticalização fez com que imprimissem uma dinâmica própria ao seu processo produtivo, muito pouco vinculada com a presença das pequenas e médias empresas.

Contudo, ao contrário do segmento de cama, mesa e banho, o ramo de malharia não apresenta uma estrutura de produção tão concentrada. Nesse ramo, pode-se observar a presença de algumas grandes empresas, que detêm parcela significativa do mercado doméstico

de roupas de malha, convivendo com uma vasta população de pequenas e médias empresas, que ocupam alguns flancos de mercado.

A razão principal para essa ampla presença de pequenas e médias empresas no ramo de malharia vincula-se ao fato de que as barreiras à entrada neste segmento são muito menos significativas do que no segmento de cama, mesa e banho. Tomemos por exemplo o montante necessário de capital inicial para o estabelecimento de uma pequena malharia. Embora um tear circular, utilizado na fabricação de malhas, tenha preço bem próximo ao de um tear de tecidos planos, variando com as especificações de cada máquina<sup>36</sup>, a escala mínima de produção dos teares circulares é muito menor. Segundo o que foi verificado na pesquisa de campo, o investimento em teares planos só é economicamente viável se a compra for realizada a partir de seis máquinas, sendo a escala ideal de quinze a dezoito teares. Com os teares circulares, no entanto, um número bastante reduzido de máquinas, às vezes até uma ou duas, já proporciona uma escala de produção viável.

Além disso, os requisitos de capital de giro nas malharias também são muito menores, em virtude das necessidades mais reduzidas de matéria-prima e da maior velocidade de giro do capital dentro de processo de produção.

Pode-se afirmar, portanto, que a produção de malhas é menos capital-intensiva do que a produção de tecidos planos, como os artigos de cama, mesa e banho. Esse fator, que acaba por reduzir significativamente as barreiras à entrada neste segmento, estimula o aparecimento de pequenos e médios produtores de tecidos de malha.

Na etapa de confecções também pode ser encontrado um número bastante grande de pequenas e médias empresas, em virtude principalmente da natureza intensiva em trabalho do processo de produção de confeccionados têxteis, o que também favorece o surgimento de pequenas e médias empresas<sup>37</sup>. Desta forma, a possibilidade de fragmentação do processo de produção de malhas é muito maior do que no segmento de cama, mesa e banho, em virtude da

---

<sup>36</sup> Ao se efetuar essa comparação entre os preços dos teares circular e plano, está-se levando em conta, de um lado, máquinas circulares para elaboração de "meia-malha", que é produto mais fabricado pelas pequenas e médias empresas do Vale do Itajai, e, de outro lado, teares sem lançadeira apenas com seus componentes básicos.

<sup>37</sup> O processo produtivo de malhas passa necessariamente pela etapa da confecção, para a transformação dos tecidos de malha em roupas. Esse setor, que é muitas vezes separado da indústria têxtil, é chamado de indústria do vestuário. Já o segmento de cama, mesa e banho, por razões óbvias, não passa pela indústria do vestuário, mas apenas por uma etapa de acabamento.

presença de vários pequenos produtores especializados em uma etapa do processo. Como já foi observado, um dos requisitos necessários para a conformação de um distrito industrial é a presença de *stage-firms*, que se relacionam em decorrência da extensiva divisão do trabalho entre elas.

Por essas características, verifica-se que nesse segmento são grandes as possibilidades de configuração de uma estrutura produtiva cuja competitividade esteja baseada nos ganhos de eficiência coletiva. A presença de várias pequenas e médias empresas concentradas num espaço geograficamente delimitado e o processo produtivo fragmentado podem estimular o estabelecimento de uma estrutura em que haja extensiva divisão do trabalho entre os diversos produtores especializados. A manutenção de relações de cooperação entre essas empresas poderia formar uma estrutura semelhante às estruturas verificadas nos distritos industriais italianos.

Além disso, a presença de algumas grandes empresas, detentoras de marcas e de canais próprios de comercialização, poderia levar à formação de uma estrutura do tipo *network*, em que a população de pequenas e médias empresas seria coordenada pelas grandes malharias, mediante a manutenção de relações de subcontratação entre elas.

Todavia, não é este cenário que se observa no ramo de malharia do Vale do Itajaí. As pequenas e médias empresas possuem uma dinâmica bastante distinta das grandes malharias e as relações de produção entre as firmas são bastante restritas. As grandes empresas, como já foi apontado, são bastante verticalizadas e a utilização da subcontratação junto às pequenas e médias empresas, conforme foi verificado na pesquisa de campo, responde por uma parcela pouco significativa da produção total, tanto na etapa da tecelagem como na de confecção. Em geral, as razões apontadas pelas grandes empresas para a pequena utilização da subcontratação junto às empresas menores é a perda da qualidade dos produtos, o que, muitas vezes, acaba elevando significativamente o custo para a manutenção da relação.

Mesmo quando a subcontratação é utilizada, a relação tem um teor muito mais conflituoso do que cooperativo, em razão dos vários problemas verificados pelas pequenas empresas subcontratadas pelas grandes malharias. Em primeiro lugar, é preciso ressaltar que não existe nenhum tipo de contrato formal entre as partes, o que faz com que o subcontratante possa, a qualquer momento, romper com a relação de fornecimento da matéria-prima. Essa

incerteza gerada pela ausência de garantias de continuidade da relação de subcontratação faz com que as pequenas empresas subcontratadas não possam destinar sua produção exclusivamente para um subcontratante, em face do risco de ter o fornecimento cortado sem nenhum aviso prévio<sup>38</sup>.

Essa prática, bastante comum no Vale do Itajaí, comprova que, apesar da existência de um forte elemento sociocultural na região, esse fator não funciona como facilitador das relações de cooperação interfirmas, característica dos distritos industriais na experiência internacional. Assim, a identidade cultural que pode ser observada na região a partir da descendência alemã dos produtores locais não garante a formação da “atmosfera industrial”.

Mesmo nesse contexto, alguns pequenos produtores ainda prestam serviços de subcontratação para outras firmas locais, em virtude da insuficiência de capital de giro das pequenas e médias empresas, decorrente do baixo nível de capitalização de muitas delas. Para essas firmas, prestar serviços de subcontratação junto às grandes empresas significa, apesar dos problemas relacionados com a incerteza de manutenção dessa relação de produção, a possibilidade de praticar preços mais elevados e, além disso, proteger-se da inadimplência, já que existe ao menos a garantia de pagamento por parte das empresas subcontratantes.

Nesse cenário, são poucos os estímulos para que as pequenas e médias empresas trabalhem como subcontratadas das grandes malharias do Vale do Itajaí, de forma que aquelas preferem tornar-se autônomas a trabalhar como subcontratadas. Assim, as relações entre pequenas e médias empresas e as grandes malharias, seja na etapa da tecelagem ou da confecção, acabam sendo bastantes restritas e de pouca importância dentro do contexto geral.

Portanto, a sobrevivência das pequenas e médias empresas está vinculada à sua capacidade de atuar em flancos de mercado não ocupados pelas grandes malharias.

Uma das formas utilizadas pelas empresas menores para a comercialização de seus produtos é através dos chamados CICs - Centros Industriais e Comerciais espalhados pela região. Esses centros, constituídos por grandes conjuntos de lojas de fábrica, são responsáveis pelo escoamento de grande parte da produção de roupas de malha das pequenas e médias

---

<sup>38</sup> Em uma das empresas de pequeno porte visitadas no Vale do Itajaí, subcontratada de uma grande malharia da região, o empresário declarou que já havia proposto ao seu subcontratante o estabelecimento de um contrato que garantisse a continuidade da relação de fornecimento de matéria-prima, mesmo que por um período curto (noventa dias, por exemplo). Todavia, ele declarou que sequer recebeu resposta a sua proposta.

empresas locais. Por atrair um número bastante grande de “sacoleiras” da região e até de outros estados, os CICs chegam a receber quase toda a produção de algumas empresas de confeccionados.

A importância dos centros comerciais pode ser verificada no fato de que algumas confecções de médio porte, que inicialmente neles estabeleceram pontos de venda apenas para a comercialização dos excedentes de produção, passaram a dedicar-lhes uma parcela significativa dela.

As vendas realizadas por meio desses centros comerciais são responsáveis pela permanência no mercado de várias pequenas e médias empresas do segmento de tecelagem e confecção de malhas da região do Vale do Itajaí. A formação desses conjuntos de lojas contou também com forte apoio do governo local.

Uma reclamação bastante comum dos empresários das grandes malharias refere-se ao fato de que um dos fatores que determinam a competitividade das pequenas e médias empresas é o alto grau de informalidade verificado nas atividades dos pequenos produtores. Essa informalidade representa, por causa da evasão de impostos e obrigações sociais, uma redução significativa de custos para as pequenas empresas. Segundo dados apresentados por uma revista especializada no setor, somente na cidade de Brusque há cerca de 750 estabelecimentos industriais informais. Em Blumenau, estima-se que existam pelos menos 400 empresas nessa situação (Pólo..., 1993).

Desta forma, pode-se observar que a sobrevivência das pequenas e médias empresas do segmento de malharia do Vale do Itajaí está vinculada a uma redução dos custos, por causa do alto grau de informalidade, e a uma estratégia de comercialização bastante eficiente. As relações de cooperação entre os produtores locais são bastante restritas, apesar da presença do elemento sociocultural na região.

Não se pode considerar, portanto, que a aglomeração setorial do Vale do Itajaí apresenta características semelhantes às verificadas nos distritos industriais italianos, uma vez que as relações de cooperação interfirmas não exercem papel importante na determinação da competitividade do setor têxtil da região. No segmento de cama, mesa e banho predominam as grandes empresas verticalizadas. No segmento de malharia, por outro lado, em que se verifica

ampla presença de pequenas e médias empresas especializadas em uma ou algumas das etapas do processo produtivo, são raras as relações de cooperação entre os produtores locais. Além disso, a existência de uma identidade sociocultural entre os produtores locais não se traduz na formação da “atmosfera industrial”.

Desta forma, apesar da concentração regional dos produtores e do forte elemento sociocultural verificado na região, não se pode afirmar que o setor têxtil do Vale do Itajaí é um distrito industrial no sentido marshalliano, dada a pequena importância relativa das relações de cooperação interfirmas. A inexistência da “atmosfera industrial” e a ausência da cooperação são fatores determinantes para a conclusão de que a competitividade do setor têxtil local não está baseada na eficiência coletiva.

Na próxima seção, discutir-se-á outro item de grande importância no desenvolvimento dos distritos industriais italianos: o papel das instituições prestadoras de serviços à indústria. Procurar-se-á verificar se no Vale do Itajaí essas instituições também tiveram papel importante no desenvolvimento do setor têxtil local.

### **2.2.2 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES**

Um ponto bastante ressaltado nas experiências internacionais dos distritos industriais é a importância das instituições prestadoras de serviços à indústria, já que o conjunto das pequenas e médias empresas que formam o distrito não é capaz, principalmente em virtude dos custos, de manter alguns tipos de atividades. Assim, essas instituições têm o objetivo de promover economias de escala em algumas áreas, especialmente no que tange à provisão de informações ao setor industrial.

Todavia, a importância dessas instituições para o setor têxtil do Vale do Itajaí parece ser bastante reduzida. Em primeiro lugar, não existe na região um centro de prestação de serviços na área de tecnologia e de desenvolvimento, seja na etapa de fiação, tecelagem, confecção, acabamento ou maquinário. As empresas, desta forma, são obrigadas a manter internamente um setor gerador desse tipo de informações, o que representa um aumento significativo dos custos principalmente para as pequenas e médias empresas.

As tarefas executadas pelas entidades, nesse sentido, ficam restritas a atividades de representação política e a alguns serviços mais simples, como assessoria jurídica e assistência médica, os quais representam um incremento pouco significativo da competitividade do setor. Entre as associações representativas de classe se destacam o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau (SINTEX), a Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) e a Associação das Pequenas e Micro Empresas do Vale do Itajaí (ASSINPEVI), representantes da classe empresarial, e o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Têxtil e do Vestuário de Blumenau e Região, este representante da classe trabalhadora.

Um ponto observado ao longo da pesquisa de campo foi o fato de que a ASSINPEVI foi criada a partir de uma dissidência do SINTEX, já que as pequenas e médias empresas não se achavam representadas pelo sindicato patronal. Além disso, nenhuma dessas entidades, nem das empresas nem dos trabalhadores, mantém um departamento de estatística que possa fornecer dados confiáveis a respeito do setor têxtil do Vale do Itajaí.

Outra deficiência que pode ser observada no Vale do Itajaí é a inexistência de centros formadores de mão-de-obra qualificada, seja em nível de aprendizado industrial seja em nível técnico ou superior. Essa ausência de instituições voltadas para a formação e a qualificação da mão-de-obra local obriga as empresas a enviar alguns trabalhadores aos centros de formação de mão-de-obra especializada no eixo Rio-São Paulo, a partir de um recrutamento interno ao quadro de funcionários. Essa deficiência, além de representar um adicional de custo às empresas, faz com que apenas as grandes empresas tenham acesso à mão-de-obra qualificada, uma vez que essa prática não é comum às empresas menores.

De qualquer forma, o Vale do Itajaí possui duas entidades fornecedoras de mão-de-obra qualificada para a indústria local: o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional) e a FURB (Fundação Universidade Regional de Blumenau), ambos em Blumenau. Contudo, essas entidades não possuem cursos na área de tecnologia têxtil, o que obriga as empresas a buscar o treinamento de mão-de-obra especializada fora da região do Vale do Itajaí.

O SENAI mantém dois cursos relacionados com a área de confecções, o curso de Técnico em Confecção de Vestuários e o curso de Mecânico de Máquina de Costura. Além disso, mantém um centro prestador de serviços para as empresas de confecções na área de

*design*, de modelagem, de corte e de custos. Contudo, por meio das visitas às empresas, pode-se notar que esses serviços são pouco utilizados pela indústria têxtil do Vale do Itajaí. Já a FURB mantém uma série de cursos na área administrativa e na de engenharia, mas não promove nenhum curso voltado especificamente para a área têxtil.

Assim, como as relações de cooperação interfirmas são pouco relevantes para o funcionamento do setor têxtil do Vale do Itajaí, pode-se perceber que a importância das instituições para a população de empresas também é bastante reduzida, já que poucos são os serviços oferecidos pelas instituições presentes na região. O resultado disso é a ausência de alguns serviços produtivos que seriam fundamentais para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas locais, já que esses serviços, por causa de seus custos, não são realizados internamente pelas empresas menores.

Essa conclusão corrobora a afirmação de que o setor têxtil do Vale do Itajaí não configura uma estrutura produtiva em que a competitividade seja baseada nos ganhos de eficiência coletiva. Na próxima seção, serão investigadas as principais características de outra aglomeração setorial importante da indústria têxtil brasileira, a região de Americana, grande produtora de tecidos planos artificiais e sintéticos.

### **2.3 A AGLOMERAÇÃO SETORIAL DA REGIÃO DE AMERICANA - SP**

Outra aglomeração setorial importante na indústria têxtil brasileira encontra-se na região de Americana, localizada no interior do Estado de São Paulo e usualmente chamada de pólo têxtil paulista. Em 1994, a região de Americana respondia por cerca de 6% da produção física de produtos têxteis do Brasil, de acordo com estimativas do sindicato das empresas locais, o SINDITEC - Sindicato das Indústrias Têxteis de Americana, Santa Bárbara D'Oeste e Nova Odessa.

A região de Americana é especializada na produção de tecidos planos artificiais e sintéticos, cujo destino é basicamente a fabricação de roupas de moda, decoração, além de diversos fins industriais. Essa característica pode ser contrastada com a da região do Vale do Itajaí, que concentra produção de artigos têxteis em que predominam as fibras naturais, especialmente o algodão. Segundo estimativas do SINDITEC, as empresas da região eram

responsáveis, em 1994, por cerca de 90% da produção brasileira de tecidos planos artificiais e sintéticos.

A formação da indústria têxtil em Americana está vinculada à imigração de colonos norte-americanos em meados do século passado, que estabeleceram na região o cultivo do algodão em pluma. Em virtude da boa qualidade do algodão cultivado na região, estabeleceu-se na cidade uma importante indústria de fiação e tecelagem, a Fábrica de Tecidos Carioba S/A. Ao final do século XIX, a empresa Carioba - termo que significa "pano branco" em tupi-guarani - já era a segunda maior empresa têxtil do Brasil (Rodrigues, 1978: 11). Em seguida, já no início do século XX, também foi fundada na região uma fábrica de tecidos de seda, a Tecelagem de Seda da Carioba.

A instalação dessas duas empresas trouxe um desenvolvimento grande e rápido para a cidade, já que foi montada toda a infra-estrutura necessária para a atividade dessas empresas e estimulou-se um fluxo migratório significativo de mão-de-obra para a cidade. Em pouco tempo, Americana já ganhava destaque no cenário nacional como importante produtora de artigos têxteis.

Em fins dos anos 50, com a difusão das fibras artificiais e, mais tarde, sintéticas, as empresas localizadas na cidade de Americana especializaram-se na produção de tecidos com esses tipos de fibras, abandonando em grande parte a fabricação de tecidos de algodão. Até hoje, como já foi observado, a região se destaca pela produção de tecidos planos artificiais e sintéticos.

Há algumas décadas, no entanto, o crescimento da indústria têxtil de Americana ultrapassou os limites da cidade, expandindo-se para algumas cidades vizinhas, como Santa Bárbara D'Oeste, Nova Odessa e Sumaré. É por esse motivo que, neste trabalho, foi adotada a terminologia "região de Americana", uma vez que existem algumas cidades próximas à Americana que são de grande importância para o funcionamento de indústria têxtil na região.

Uma importante característica da região, que acompanhou a indústria têxtil local, desde a sua formação até os dias de hoje, é a presença expressiva de pequenas e médias empresas. De acordo com dados apresentados por Rodrigues (1978), já em 1967 a cidade de Americana era responsável por cerca de 25% da produção estadual de artigos têxteis e sediava

quase 50% do total de estabelecimentos têxteis paulistas, o que demonstra a forte presença de pequenas e médias empresas na cidade<sup>39</sup>.

Outra característica da dinâmica da indústria têxtil de Americana é o destino da sua produção, concentrada no mercado interno. Esse fato que pode estar vinculado, como veremos a seguir, à presença predominante de pequenas e médias empresas. Desta forma, a produção têxtil da região de Americana, assim como da indústria têxtil nacional, tem no mercado doméstico seu principal *locus* de acumulação. Apesar de não haver dados confiáveis a respeito, apenas uma pequena parcela da produção têxtil da região é destinada ao mercado externo, de acordo estimativas do SINDITEC que foram confirmadas ao longo da pesquisa de campo.

Outro fator determinante para a fraca inserção internacional da região de Americana no mercado externo refere-se ao segmento em que os produtores locais atuam, o de tecidos de fibras artificiais e sintéticos, no qual, como já foi observado, a concorrência internacional é bem mais acirrada do que no segmento de fibras naturais, dada a especialização dos países asiáticos no segmento de sintéticos (Hiratuka & Garcia, 1995).

Aliás, os efeitos da abertura comercial foram bastante sentidos pelas empresas têxteis de Americana, em virtude de vários motivos. Afora a longa tradição da indústria têxtil brasileira na prática de protecionismo, por meio das elevadas tarifas de importações, a abertura comercial ocorreu num momento de em forte retração da demanda doméstica, principal *locus* de acumulação da indústria têxtil local, como já foi observado. Além disso, a já citada característica do segmento em que a região de Americana atua, no qual as empresas do Sudeste Asiático são especializadas, o que acabou estimulando fortemente as importações de tecidos artificiais e sintéticos provindos basicamente dessa região (Hiratuka & Garcia, 1995).

De qualquer forma, não se pode negar que a concentração regional de produtores têxteis de Americana tem um forte potencial para o desenvolvimento industrial local. Desse modo, é preciso verificar se a produção em Americana está organizada de tal forma que os ganhos de eficiência coletiva sejam a base da competitividade.

---

<sup>39</sup> Este cenário pode ser verificado também nas cidades vizinhas nas quais a indústria têxtil se expandiu. A segunda cidade mais importante da região em termos de produção de artigos têxteis, Santa Bárbara D'Oeste, era em 1967 era a décima primeira cidade do interior paulista segundo o valor da produção de artigos têxteis e ocupava a terceira posição segundo o número de estabelecimentos. O mesmo fenômeno ocorria com as cidades de Sumaré e de Nova Odessa (Rodrigues, 1978).

Na próxima seção examinam-se as relações de produção entre os diversos produtores têxteis da região, buscando analisar se os ganhos de eficiência coletiva estão presentes na dinâmica do setor têxtil local. Pretende-se verificar, portanto, a exemplo do que já foi realizado em relação ao Vale do Itajaí, se a região de Americana pode ser considerada um distrito industrial no sentido marshalliano.

### 2.3.1 A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES DE SUBCONTRATAÇÃO

A região de Americana, como já foi observado, é uma grande produtora de tecidos artificiais e sintéticos. Dentre as diversas etapas do processo de produção dentro da cadeia têxtil, uma vez que esse gênero industrial permite a fragmentação do processo produtivo, a principal atividade verificada na região de Americana é a tecelagem. De acordo com um censo realizado pela prefeitura da cidade em 1993, 50% de todas as empresas estabelecidas no município, têxteis ou não, atuavam na etapa da tecelagem (tabela 2.5).

**TABELA 2.5**  
EMPRESAS DE AMERICANA SEGUNDO O RAMO DE ATIVIDADES  
1993

Ramo de atividade	n° estabelecimentos	%
Tecelagem	332	50,2
Confecção	76	11,4
Tinturaria	33	5,0
Engomagem	13	2,0
Malharia	13	2,0
Estamparia	7	1,0
Indústria sem máquinas	6	1,0
Fiação	5	0,7
Outros - setor têxtil	11	1,7
Outros gêneros industriais	166	25,0

Fonte: Prefeitura Municipal de Americana. Censo Industrial de Americana (1993).

Apesar da forte concentração na etapa de tecelagem, observa-se a presença de empresas que atuam em todas as etapas do processo de produção da cadeia têxtil, como fiação, acabamento e confecção. Ao contrário do que ocorre na aglomeração setorial do Vale do Itajaí, as empresas estabelecidas em Americana não são, em geral, verticalizadas, mas

especializadas naquela etapa do processo produtivo em que atuam. Portanto, é possível observar na região de Americana um cenário de forte descentralização vertical.

Neste ponto, destacam-se duas características da região de Americana que a aproximam dos distritos industriais italianos. Em primeiro lugar, o fato de que a concentração geográfica de empresas atuando na etapa da tecelagem estimulou o aparecimento de produtores especializados em etapas a montante, caso das empresas de fiação, e a jusante do processo de produção de artefatos têxteis, caso das empresas de confecção e de acabamento. Assim, como na experiência internacional dos distritos industriais, a aglomeração de empresas do mesmo setor industrial estimulou o estabelecimento de fornecedores de insumos, de maquinário novo e usado, além das confecções e das tinturarias e estamparias.

Ressalte-se que 75% dos estabelecimentos localizados na cidade estão ligados diretamente ao processo de produção do setor têxtil, enquanto os 25% restantes exercem atividades em outros setores da indústria, mas que, muitas vezes, estão intimamente ligados com a indústria têxtil. Destacam-se fabricantes de máquinas e componentes têxteis, além de empresas especializadas em reforma e manutenção desses equipamentos, formando um mercado de maquinário de segunda mão.

Schmitz (1992) observou que uma das características do distrito industrial é a formação de mercados fornecedores de matérias-primas e de maquinário novo e usado, aspecto que podem ser verificado claramente na aglomeração setorial da região de Americana.

A segunda característica é a forte descentralização vertical, já que se observa a presença de um extenso número de produtores especializados na etapa do processo produtivo em que atuam<sup>40</sup>. A esses produtores especializados Brusco (1990) denominou *stage firms*, a partir da observação desse fenômeno nos distritos industriais italianos.

A especialização dos produtores no ramo de tecelagem é decorrente do processo de formação histórica da indústria têxtil local. Como já foi apontado, o setor têxtil de Americana se formou a partir do estabelecimento de uma grande empresa na região, a Carioba. Com a presença dessa empresa, nas primeiras décadas do século XX, alguns de seus funcionários, motivados pela possibilidade de incremento em seus rendimentos, passaram a adquirir teares,

---

<sup>40</sup> É preciso ressaltar que o processo produtivo de artigos de tecido é passível de fragmentação, fato que estimula o aparecimento de produtores especializados em uma ou algumas etapas do processo.

geralmente obsoletos, e instalá-los em suas residências, utilizando-os nos momentos de folga para a prestação de serviços em regime de subcontratação. A aquisição dessas máquinas era realizada junto à própria empresa, geralmente mediante recebimento como indenização ou financiamento do próprio agente subcontratante (Rodrigues, 1978).

Essa relação de produção, conhecida por “fação” nos meios empresariais, passou a ganhar destaque desde aquela época, sendo um fator fundamental na formação e no desenvolvimento do setor têxtil local. Realizada inicialmente pelos funcionários de Carioba, tal prática foi responsável pela formação das primeiras empresas pequenas e, depois, pela sua multiplicação. Além disso, a presença da Carioba na região atraía uma grande quantidade de comerciantes, abrindo um canal de comercialização para as pequenas empresas nascentes. Naquele momento, alguns produtores, entusiasmados pela possibilidade de conseguir com o trabalho domiciliar um rendimento igual ou superior ao que recebiam na indústria, passaram a trabalhar integralmente com suas máquinas, auxiliados pela esposa e pelos filhos, estabelecendo uma autêntica empresa familiar, que prestava serviços à “fação” aos comerciantes<sup>41</sup> (Rodrigues, 1978).

Portanto, a “fação” consiste na subcontratação de pequenas empresas, que, geralmente por insuficiência de capital de giro<sup>42</sup>, prestam serviços produtivos às maiores ou a outros agentes envolvidos no setor. Essa relação de produção, que até os dias de hoje é uma prática comum na indústria têxtil de Americana, surgiu quase ao mesmo tempo, e de forma espontânea, que o setor têxtil local, fator que contribuiu decisivamente para a formação da “atmosfera industrial” na região. A constituição de um pólo têxtil em Americana baseado nas pequenas e médias empresas também esteve bastante relacionada com a “atmosfera industrial” na região, já que o crescimento do setor têxtil local esteve bastante vinculado à expansão das atividades de “fação”. Deve-se ressaltar que a presença da “atmosfera industrial” em Americana é outro ponto que aproxima seu setor têxtil das características de um distrito industrial no sentido marshalliano.

---

<sup>41</sup> Uma empresa familiar na indústria têxtil caracteriza-se geralmente da seguinte maneira: o pai, proprietário da empresa, trabalha como mestre da tecelagem, sua esposa faz os serviços de torcedeira e espuladeira e os filhos exercem as funções de tecelões (Garcia, 1991).

<sup>42</sup> Levando em conta um período mais recente, nem sempre o motivo que leva uma empresa a prestar serviços à “fação” é a insuficiência de capital de giro. Fazem-no também por razões como a ausência de cotas junto às fiações e a impossibilidade de realização da produção total.

Até em período bastante recente podiam ainda ser observadas empresas familiares no setor têxtil de Americana, onde a formação da mão-de-obra ocorria de maneira quase que natural, dentro do âmbito da família. Algumas vezes, o filho, ao atingir a maioridade, acabava montando sua própria tecelagem, o que também representava um fator de multiplicação das empresas da região. Nesse ponto, pode-se perceber claramente uma das formas de manifestação da “atmosfera industrial” na região de Americana desde praticamente a sua formação, uma vez que até o processo de aprendizagem e de intercâmbio de informações ocorre tradicionalmente dentro do âmbito da família. Essa prática proporcionou a formação quase que natural das habilidades específicas à população de firmas locais.

Um ponto a ser ressaltado, no entanto, é que a presença dos comerciantes em Americana, geralmente vindos da capital, revela um caráter contraditório. Por um lado, sua presença foi fundamental para a expansão do setor têxtil na região. Como as empresas à “fação” geralmente não possuíam o montante de capital de giro necessário para a manutenção da atividade produtiva, abria-se uma grande oportunidade para esses comerciantes. Sem os riscos e os custos envolvidos com a produção têxtil, conseguiam obter, a preços baixos, tipos de tecidos e padronagens que mais lhes conviessem de acordo com as necessidades do mercado consumidor naquele momento, graças à disponibilidade de serviços à “fação” na região de Americana (Rodrigues, 1978).

Além disso, como grande parte desses serviços eram prestados por empresas familiares, os comerciantes conseguiam reduções significativas de custos a partir tanto da especialização produtiva, quanto da evasão das obrigações sociais, já que freqüentemente nem sequer possuíam funcionários, contando apenas com membros da família (García, 1992).

Desta forma, no período de forte expansão da indústria têxtil de Americana, esses comerciantes eram os agentes que respondiam pela coordenação dos recursos produtivos dentro dessa aglomeração setorial, exercendo um papel semelhante ao exercido pelos *impamatori* nos distritos industriais italianos. Esses comerciantes eram na realidade os responsáveis pela realização da produção têxtil da cidade, transferindo as habilidades verificadas na região para o mercado consumidor. Por outro lado, essa relação de produção era pouco cooperativa e os comerciantes se apropriavam de quase toda a margem da comercialização.

A possibilidade de realização da produção das pequenas e médias empresas foi um fator decisivo para o crescimento do setor têxtil em Americana. Esse fato pode ser facilmente comprovado pelo fato de que muitas das pequenas e médias empresas que até hoje mantêm atividades têxteis na região foram formadas por ex-funcionários de Carioba, a partir da prestação de serviços à “fação”.

Até recentemente, a “fação” representava parcela importante da produção de tecidos na região de Americana. Em 1993, como mostra a tabela 2.6, 30% da produção de artefatos têxteis da cidade provinha das empresas prestadoras de serviços à “fação”.

**TABELA 2.6**  
**PRODUÇÃO TÊXTEL DE AMERICANA SEGUNDO O REGIME DE OPERAÇÃO**  
 1993

Regime de operação	participação na produção
Autônomo	55,9
Fação	30,0
Misto	14,1
TOTAL	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir de Prefeitura Municipal de Americana. Censo Industrial de Americana (1993).

Obs.: empresas mistas são aquelas em que parte do maquinário se destina à prestação de serviços à “fação” e parte representa produção autônoma da empresa.

Pode-se observar ainda que existe uma forte relação entre o tamanho das empresas e o seu regime de operação. Os dados apresentados por Schmitz (1982: 130) mostram que, em 1975, mais de 80% das empresas à “fação” de Americana possuíam até dez funcionários. O autor observou que na localidade, à época, pequena empresa era quase sinônimo de subcontratação, em virtude da grande parcela das empresas de menor porte que prestavam serviços à “fação”.

Utilizando dados mais recentes, de 1993, apresentados na tabela 2.7, chegaremos à mesma conclusão: as empresas que prestavam serviços à “fação” em Americana possuíam em

média apenas 11,7 funcionários, contra 76 das empresas autônomas e 19,9 das empresas mistas. Esses números mostram que, em geral, as firmas à “fação” eram empresas pequenas<sup>43</sup>.

**TABELA 2.7**  
EMPRESAS TÊXTEIS DE AMERICANA SEGUNDO O REGIME DE OPERAÇÃO  
1993

Regime de operação	nº estabelecimentos	%	nº funcionários	%	tamanho médio
Fação	215	49,0	2.505	16,5	11,7
Autônomo	151	34,0	11.480	75,3	76,0
Misto	57	13,0	1.134	7,4	19,9
Outros	13	4,0	121	0,8	9,3
TOTAL	436	100	15.240	100	35,0

Fonte: Elaboração própria a partir de Prefeitura Municipal de Americana. Censo Industrial de Americana (1993).

Embora as empresas à “fação” representassem, em 1993, quase 50% do total de estabelecimentos em Americana, respondem por apenas 30% da produção e são responsáveis por somente 16,5% do emprego da mão-de-obra têxtil na cidade. Por outro lado, as empresas autônomas, que representavam 34% dos estabelecimentos e respondiam por 56% da produção, empregavam mais de 75% do total da força de trabalho têxtil em Americana. Todavia, essa informação não pode ser considerada muito segura por causa do alto grau de informalidade da mão-de-obra das firmas à “fação”<sup>44</sup>.

Apesar do problema da alta informalidade, pode-se concluir que a formação da indústria têxtil de Americana e a proliferação de pequenas e médias empresas estiveram fortemente vinculadas à difusão das relações de subcontratação, principalmente a partir da presença daqueles comerciantes que eram responsáveis pelo acesso ao mercado das pequenas e médias empresas locais à “fação”.

<sup>43</sup> Todavia, é preciso qualificar essas informações. É grande a possibilidade de que os dados relativos ao número de funcionários nas empresas menores, e portanto nas empresas à “fação”, estejam subestimados. O principal motivo disto é que, para reduzir seus custos de produção, muitas vezes as pequenas empresas familiares não registram ou declaram parte de seu quadro de funcionários. Em seu trabalho sobre o setor têxtil de Americana e região na década de 80, Schmitz (1982) também fez essa observação.

<sup>44</sup> Aparentemente, esses dados podem levar à conclusão de que a produtividade das empresas à “fação” era maior que a das firmas autônomas, porém existem dois fatores que descredenciam essa afirmação. Além do fato de que, como já foi apontado, muitas empresas à “fação” não registram alguns de seus funcionários, foi verificado na pesquisa de campo que a quantidade de horas trabalhadas nessas empresas parece ser maior que nas autônomas, o que poderia explicar essa aparente produtividade mais elevada.

Muitas dessas empresas cresceram e tornaram-se autônomas, passando a ser, nas últimas décadas, as grandes e médias empresas têxteis da região, as quais passaram a subcontratar as empresas menores. Ao contrário dos comerciantes, porém, possuem produção própria e se utilizam largamente dos serviços à “fação” como uma forma de complementação da capacidade produtiva da empresa, principalmente nos períodos de expansão da demanda doméstica (Garcia, 1992).

Ao contrário do que ocorrera na formação da indústria têxtil de Americana, quando os agentes subcontratantes eram comerciantes exógenos à região, no período recente os subcontratantes são geralmente empresas do mesmo ramo de atividade, porém de maior porte. Essa forma de subcontratação é muitas vezes chamada de “subcontratação de capacidade”, já que sua utilização vincula-se à ausência de capacidade excedente nas empresas maiores para suprir elevações de demanda<sup>45</sup>. É possível fazer a contraposição com a “subcontratação de especialização”, na qual a subcontratação é utilizada em virtude da especialização dos produtores em uma determinada etapa do processo de produção, como pode ser observado nos distritos industriais italianos e também na época em que os subcontratantes eram os comerciantes da capital.

Schmitz (1982) enumerou três razões principais que levam as empresas médias a subcontratar parte de sua produção. Em primeiro lugar, o fato de que permite à empresa subcontratante expandir sua produção sem necessidade de investir em maquinário ou em instalações, imobilizando seu capital. Em segundo lugar, promove os ganhos de flexibilidade a partir da utilização da produção das firmas à “fação”, já que os custos associados aos ajustes na produção são bem menos significativos. Por último, o custo de produção verificado nas empresas à “fação” é menor que nas empresas subcontratantes, em virtude principalmente das diferenças dos custos salariais decorrentes da evasão de impostos e contribuições sociais e da utilização da mão-de-obra familiar.

Desta forma, a subcontratação na indústria têxtil de Americana tem o efeito de estimular a presença, no mercado, de maquinário bastante obsoleto, já que as empresas maiores preferem contratar à “fação” a investir na expansão de sua capacidade produtiva. Esse

---

<sup>45</sup> Foi observado na pesquisa de campo que muitas empresas até possuíam capacidade ociosa, mas revelavam uma forte indisposição à ocupação dessa capacidade, em virtude de problemas relacionados com ineficiência nas áreas administrativa e organizacional. Além disso, muitas dessas firmas trabalhavam com teares obsoletos que impediam uma utilização mais intensa.

fato é possibilitado pela presença inexpressiva de barreiras à entrada no ramo de tecelagem, principalmente se for levado em conta que as empresas à “fação” adquiriam no mercado de segunda mão máquinas mais antigas, e conseqüentemente obsoletas.

Uma das implicações da utilização da “fação” como subcontratação de capacidade é que inibia os investimentos do parque têxtil de Americana em duas frentes. Primeiramente, as empresas maiores deixavam de investir em expansão da capacidade porque contavam com a presença de inúmeras empresas à “fação” que supriam essa deficiência. Em segundo lugar, como estas são em geral pequenas empresas com baixo nível de capitalização<sup>46</sup>, as máquinas por elas adquiridas já estavam obsoletas e eram conseguidas no mercado de segunda mão (Garcia, 1992).

As principais conseqüências dessa relação de produção podem ser observadas na tabela 2.8, que mostra os tipos de teares mais utilizados pelos produtores locais.

**TABELA 2.8**  
TIPOS DE TEARES UTILIZADOS SEGUNDO O REGIME DE OPERAÇÃO  
Americana - 1993 (em %)

Tipo de tear	“fação”	Autônoma	Mista	TOTAL
Mecânico	60,9	24,7	25,4	38,5
Automático	33,7	43,8	63,2	42,7
Pinça	4,2	27,9	10,7	16,5
Projétil	0,7	0,4	-	0,4
Jato	-	1,2	0,3	0,7
Circular	0,5	2,0	0,4	1,2
TOTAL	100	100	100	100

Fonte: Elaboração própria a partir de Prefeitura Municipal de Americana. Censo Industrial de Americana (1993).  
Obs.: os teares circulares são utilizados em outro ramo da cadeia têxtil, a malharia.

Pode-se observar na tabela que a difusão das novas tecnologias na etapa da tecelagem era bastante restrita. Em 1993, a difusão de teares sem lançadeira (pinça, projétil ou a jato), os de tecnologia mais avançada, era restrita a menos de 20% do total de teares em funcionamento em Americana. Tomando somente as empresas à “fação”, esse fato é agravado, já que a

<sup>46</sup> Um exemplo da alta descapitalização das empresas têxteis de Americana é que, segundo dados do Censo Industrial da cidade de 1993, mais de 60% das empresas da cidade não possuíam instalações próprias, e além disso não possuíam sequer algum veículo. Dentre as empresas à “fação”, a situação se agrava porque 75% delas não possuíam instalações próprias.

participação de teares mais velozes não chega a 5% do total de teares em funcionamento<sup>47</sup>. Mesmo entre as empresas autônomas, a difusão de teares sem lançadeira ainda é bastante reduzida (em torno de 30%).

As empresas do setor têxtil de Americana, tanto as subcontratantes como as à “fação”, permaneciam no geral bastante atrasadas tecnologicamente. Desse modo, sua permanência no mercado estava vinculada à existência das fortes barreiras tarifárias às importações de produtos têxteis, em função, como já foi observado, de uma longa tradição de protecionismo da indústria têxtil brasileira.

Esse atraso tecnológico se tornou particularmente visível e comprometedor no momento em que ocorreu a abertura comercial da economia, quando os produtores locais foram extremamente abalados. Segundo estimativas do SINDITEC, cerca de trezentos estabelecimentos têxteis faliram na região após a abertura comercial. O segmento de tecidos artificiais e sintéticos, no qual as firmas têxteis de Americana são especializadas, foi o que mais sentiu os efeitos da abertura comercial dentro da cadeia têxtil. As razões disso estão vinculadas à forte especialização dos países asiáticos na produção desse tipo de tecido e ao grande atraso tecnológico verificado nesse segmento na região de Americana, responsável por grande parte da produção brasileira de tecidos planos artificiais e sintéticos (Hiratuka & Garcia, 1995).

Além da defasagem tecnológica, nota-se um forte atraso na adoção de inovações organizacionais. Rodrigues (1978: 28) já apontava que o industrial têxtil de Americana, especialmente aquele que prestava serviços à “fação”, era em geral despreparado, e viu uma possibilidade de expansão de seus rendimentos a partir da subcontratação. Essa afirmação pode ser comprovada pelo fato de que, muitas vezes, o reduzido nível de capitalização das empresas é contrastado pelo elevado patrimônio particular do empresário.

De qualquer forma, não se pode negar que a “fação” era uma relação de produção bastante conflituosa, não representando uma forma de cooperação interfirmas tal como a observada nos distritos industriais italianos. Em primeiro lugar, é preciso ressaltar as fortes

---

<sup>47</sup> Para efeito de comparação, é preciso observar que os teares com lançadeira, mecânicos ou automáticos, possuem uma velocidade de cerca de 120 batidas por minuto. Já os teares sem lançadeira possuem uma velocidade bastante superior, chegando a 1.000 batidas por minuto no caso dos teares a jato de ar ou água. Assim, não é possível que as tecelagens que prestam serviços à “fação” possuam uma produtividade superior à das firmas autônomas.

variações que sofriam os preços dos serviços à “fação”, acompanhando o movimento da demanda interna. Essas variações de preço, inclusive, determinavam grandes variações na quantidade de firmas em operação, que faliam nas crises e reapareciam nos momentos de expansão da demanda.

Essas oscilações de preços obrigavam as firmas à “fação” a trabalhar com uma grande incerteza, especialmente relacionada com a continuidade da relação de produção. Essa incerteza acabava gerando comportamentos oportunistas de ambas as partes, impedindo o estabelecimento de uma relação de parceria entre subcontratante e subcontratado. Em uma das visitas realizadas junto aos produtores locais, o entrevistado declarou que já havia passado por uma situação em que seu subcontratante simplesmente rompeu subitamente a relação de subcontratação, sem nenhuma espécie de aviso prévio.

Apesar da presença da “atmosfera industrial” no parque têxtil local, esta não atua como facilitadora das relações interfimas, de forma a torná-la menos conflituosas. A principal razão para isso, parece residir no fato de que a intensiva utilização das relações à “fação” não é decorrente da divisão de trabalho entre os diversos produtores especializados, como no caso dos distritos industriais italianos. Pelo contrário, a utilização da subcontratação na indústria têxtil local está vinculada ao esgotamento da capacidade produtiva das empresas maiores frente às variações da demanda.

O teor bastante conflituoso das relações de subcontratação faz com que, muitas vezes, as empresas à “fação” prefiram prestar serviços para firmas que oferecem maiores garantias com relação à continuidade da relação, abdicando de um rendimento maior<sup>48</sup>. Dessa forma, as empresas à “fação”, além de perderem sua capacidade de investimento via acumulação interna de lucros, deixam de investir em atividades essenciais dentro do processo produtivo, como controle de qualidade e manutenção do maquinário, com o intuito de reduzir seus custos de produção. O resultado disso foi, além do já apontado atraso tecnológico do parque de máquinas, a perda da qualidade do produto (Garcia, 1992).

---

<sup>48</sup> Em uma das empresas visitadas, o entrevistado declarou que, naquela ocasião, o preço pago pelo seu subcontratante não era suficiente sequer para cobrir seus custos diretos. Porém, ele estava mantendo parcialmente a atividade de produção porque tinha garantias informais de manutenção da “fação” por parte de seu subcontratante e estava esperando uma reação da demanda.

Com a queda significativa na qualidade do produto, as empresas subcontratantes foram deixando de requerer serviços à “fação”, dando a impressão de que as relações de subcontratação na indústria têxtil de Americana deixariam de ser utilizadas, exceção feita a algumas ocasiões especiais, como o lançamento de algum novo produto, por exemplo. Todavia, pode-se perceber que, no momento em que houver uma elevação da demanda, essas empresas novamente vão recorrer à produção à “fação”.

O próprio fato de que o empresário têxtil de Americana é um industrial em geral despreparado para desenvolver as atividades organizacionais dentro da fábrica, explica a falta de visão, a desconfiança e a desunião da classe. Além disso, por causa desses motivos, as tentativas de estabelecimento de instituições de apoio à atividade têxtil foram frustradas, principalmente aquelas que tinham o objetivo de estreitar as relações de cooperação horizontal entre as empresas.

Já houve na região de Americana algumas tentativas de institucionalização da cooperação interfirmas, tanto no que tange às relações entre pequenas e grandes empresas como aquelas entre as pequenas e médias empresas. A primeira delas, em 1941, partiu da criação de uma cooperativa entre as empresas prestadoras de serviços à “fação”, a CITRA - Companhia Industrial de Tecidos e Rayon de Americana, cujo principal objetivo era administrar as relações de subcontratação dentro da indústria têxtil da região. Por meio da cooperativa, as empresas à “fação”, mediante a compra de participações acionárias na nova empresa, teriam maior facilidade de acesso tanto às fontes de fornecimento de matéria-prima como ao mercado consumidor e ao sistema financeiro. Contudo, já em 1944, as ações da cooperativa acabaram ficando concentradas em alguns empresários, determinando o fim dessa tentativa de institucionalização das relações de cooperação interfirmas.

Ainda na década de 40, outra tentativa, também nesse mesmo sentido, foi realizada pelos pequenos produtores locais, a DISTRAL - Distribuidora de Tecidos Rayon de Americana. Porém, os resultados foram semelhantes aos da primeira experiência.

No período recente, foi empreendida uma nova iniciativa de criação de instituições voltadas à prestação de serviços às pequenas e médias empresas. Desta feita, por meio da formação de um pólo de modernização empresarial envolvendo tanto as empresas à “fação”, como as empresas de confecção e as tecelagens autônomas. Esse pólo, que foi comandado

pelo SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, estabeleceu uma série de projetos que seriam realizados pela aglomeração das pequenas e médias empresas. Os principais projetos elaborados visavam tornar acessível aos produtores locais serviços como a criação de uma estratégia coletiva de marketing, o estabelecimento de escritórios de criação de moda, a modernização organizacional das empresas, além do acesso a informações e a maquinários de última geração. Todavia, essas propostas não foram efetivadas e, mais uma vez, a tentativa de estabelecer um processo efetivo e institucionalizado de cooperação interfirmas foi frustrado (Braunbeck, 1994).

Porém, algumas das propostas do pólo de modernização foram colocadas em prática pelos agentes privados locais. Um exemplo foi o estabelecimento de um *show room* permanente de vendas dos produtores locais e de um shopping de fábrica, ambos nas imediações das principais rodovias que dão acesso à região<sup>49</sup>. Outra iniciativa a ser destacada foi a reunião de algumas empresas locais de pequeno porte para a formação de um centro de criação e acompanhamento das tendências da moda, tanto no que se refere ao *design* com em termos de cores ou padronagens.

Não resta dúvida que essas relações de cooperação entre os pequenos produtores locais podem levar-lhes a alcançar economias de escala que não seriam possíveis se atuassem isoladamente. Porém, tais relações se restringem, ao menos por enquanto, a um número reduzido de empresas. Por esse motivo, não se pode afirmar que essas iniciativas foram capazes, até o momento, de gerar eficiência coletiva para o conjunto dos produtores locais. Todavia, podem ser uma demonstração da importância dessas atividades conjuntas para a população de firmas.

Outro ponto importante notado na pesquisa de campo foi o fato de que a elevação das barreiras à entrada, por meio do aumento significativo do custo do investimento em maquinário da tecelagem, vai determinar o fim dessa grande quantidade de pequenas e médias empresas na indústria têxtil da região de Americana. Com o aparecimento e a difusão dos teares sem lançadeira, especialmente daqueles a jato de ar ou água, o montante requerido para

---

<sup>49</sup> Esse *show room* assemelha-se aos centros comerciais do Vale do Itajaí.

o investimento inicial em maquinário foi elevado de maneira substancial, tornando-se inacessível para as pequenas e médias empresas<sup>50</sup>.

O progresso tecnológico na indústria têxtil estava promovendo uma expressiva modificação na estrutura do setor, mediante a concentração da produção em unidades produtivas maiores. A vasta presença de pequenas tecelagens, que caracterizou a indústria têxtil de Americana desde a sua formação, já estava deixando de existir. Com relação de produção à “fação” significa praticamente o mesmo que pequena empresa, tem-se a impressão que também esteja deixando de existir.

De fato, essa forma de relação de produção, que se manifesta mediante subcontratação de capacidade, parece estar condenada. A razão disso relaciona-se com a elevação do custo do investimento em maquinário mais moderno, que se tornou inacessível para aquelas pequenas empresas à “fação” com baixo nível de capitalização e capacidade de alavancagem inexistente. Essas empresas, nesse contexto, simplesmente deixarão de existir, com algumas raras exceções relacionadas com a atuação em nichos extremamente restritos de mercado. Além disso, as antigas empresas subcontratantes estavam sendo obrigadas a modernizar seu parque tecnológico, e a manutenção de capacidade excedente já estava fazendo parte de sua estratégia.

Verificou-se, no entanto, que existia uma forma de relação entre as empresas subcontratantes e seus subcontratados que eliminava, ao menos em parte, o conflito entre as partes. Essa relação era coordenada por um novo agente, as chamadas “tecelagens sem teares”, empresas que, apesar da denominação de tecelagem, não possuíam teares e subcontratavam todo o processo produtivo. Nesse processo, a produção à “fação” perdeu o caráter complementar e passou a ser decorrente de um processo de divisão de trabalho entre os produtores locais, especializados naquela etapa do processo de produção (Garcia, 1992).

As tecelagens sem teares eram responsáveis pela coordenação dos recursos produtivos entre as diversas pequenas empresas à “fação”, realizando o papel fundamental de

---

<sup>50</sup> Como observou Schmitz (1982: 137), o preço de um tear mecânico naquele momento era de cerca de US\$ 450, perfazendo um total de cerca de apenas US\$ 2.000 para o montante mínimo requerido para investimento em maquinário, em virtude da pequena escala de produção. No período recente, porém, o preço de um tear sem lançadeira a jato de água, por exemplo, é de cerca de US\$ 40.000, com uma escala de produção bem maior, perfazendo um total de cerca de US\$ 300.000 como o montante mínimo requerido para o investimento em maquinário.

transferência das habilidades dos produtores locais para o mercado. Dessa forma, as tecelagens sem teares passaram a exercer um papel parecido àquele exercido pelos *impannatori* nos distritos industriais italianos. À empresa à “fação” cabia a produção dos tecidos de acordo com as especificações de qualidade e padronagem requeridas pelas tecelagens sem teares.

Eliminou-se, dessa forma, o forte elemento de conflito que caracterizava as relações de “fação”, passando-se de um esquema de subcontratação de capacidade para a subcontratação de especialização, com ênfase foi dada nas relações de cooperação interfirmas. Até as negociações de preços passaram a ser mais amistosas a partir da atuação desses agentes. Em uma das empresas visitadas durante a pesquisa de campo, o entrevistado, que prestava serviços à “fação” a uma tecelagem sem tear, declarou que certa vez sugeriu um atraso em seu pagamento mensal por causa das dificuldades financeiras pelas quais passava seu subcontratante naquela ocasião.

É verdade que esses “novos” agentes de serviços à “fação” não apresentavam as características daquelas antigas empresas prestadoras de serviços, já que são pequenas empresas que possuem um elevado grau de modernização tecnológica e organizacional. Além disso, pode ser verificada nessas empresas uma alta flexibilidade para atender às modificações da demanda que lhes eram transmitidas pelos seus subcontratantes, as tecelagens sem teares. Assim, fica claro o papel das tecelagens sem teares, de transferência ao mercado das habilidades apresentadas pelos produtores locais.

A afirmação de que as relações de subcontratação na indústria têxtil de Americana estavam gradualmente deixando de existir deve ser qualificada. É verdade que sua sobrevivência não está garantida, porém, se as relações entre o subcontratante e seus subcontratados adquirirem um caráter mais cooperativo, como foi observado no caso das tecelagens sem teares, nada impede que essa forma de relação seja a base da competitividade do setor têxtil da região. Ou seja, se a “fação” ganhar um caráter semelhante ao processo de divisão do trabalho entre diversos produtores especializados, como pode ser verificado nos distritos industriais italianos, a aglomeração setorial de Americana pode se tornar uma região cuja competitividade esteja baseada nos ganhos de eficiência coletiva. Assim, a presença de pequenas e médias empresas não seria eliminada, mas, ao contrário, a partir desse momento, ganharia um novo caráter.

Dada a presença de um grande número de pequenas e médias empresas atuando no setor têxtil da região de Americana, na próxima seção será investigado o papel das instituições prestadoras de serviços às firmas locais.

### 2.3.2 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES

Nesta seção será discutido o papel das instituições prestadoras de serviços à indústria local na promoção do desenvolvimento dos produtores têxteis de Americana. Vale lembrar que na experiência internacional dos distritos industriais o papel das instituições é fundamental para a determinação da sua competitividade daquelas regiões.

Inicialmente, pode-se notar que na região de Americana não existe um centro de prestação de serviços na área de tecnologia e desenvolvimento, como o CITER no distrito italiano de Modena. Existia há alguns anos na cidade uma unidade do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas, órgão do governo estadual, destinada à prestação de serviços na área de tecnologia para a indústria têxtil local. Com a sua desativação, seus equipamentos ficaram em posse da FATEC - Faculdade de Tecnologia Têxtil de Americana, que assumiu a tarefa. Todavia, foi verificado na pesquisa de campo que as empresas, principalmente as de menor porte, pouco se utilizam dos serviços prestados pela FATEC, sendo que algumas das empresas visitadas sequer sabiam que este órgão prestava algum tipo de serviço para a indústria.

Nesse sentido, um dos objetivos do projeto comandado pelo SEBRAE de estabelecimento do pólo têxtil em Americana era justamente a formação de um centro de prestação de serviços reais. Nesse centro estava previsto o estabelecimento de um setor de provisão de informações à indústria, de um *show room* permanente de vendas, de uma oficina de manutenção coletiva, entre outros serviços importantes. Todavia, como já foi observado, esse projeto não se concretizou, deixando uma lacuna importante na área de serviços à indústria na aglomeração setorial da região de Americana.

No que tange à formação de mão-de-obra especializada para a indústria têxtil, a região conta com três importantes centros de formação. Em nível de aprendizado industrial, existe em Americana uma unidade do SENAI - Serviço Nacional de Aprendizado Industrial, que possui uma série de cursos voltados para o setor têxtil, como costura industrial, modelagem

em malharia, desenho de moda, padronagem têxtil, cálculo técnico em modelagem, operador de máquina de atar, tecelão de teares comuns, tecelão de teares de pinça, supervisor de primeira linha, entre outros. Pode-se perceber, portanto, que o SENAI de Americana oferece vários cursos vinculados à área têxtil.

Em nível técnico, existe em Americana a ETEPA - Escola Técnica Estadual Polivalente de Americana, que possui um curso de técnico têxtil. Em nível superior, a cidade de Americana sedia uma das unidades da FATEC, que possui um curso de tecnólogo têxtil. Conclui-se, então, que existe em Americana uma vasta infra-estrutura no tocante à formação de mão-de-obra qualificada.

Todavia, parece que essa estrutura não é muito utilizada pelos produtores locais. Dados de 1993, apresentados na tabela 2.9, mostram que o quesito mais importante para as empresas têxteis de Americana para contratação de mão-de-obra ainda era a experiência profissional anterior, sendo que quase 80% das empresas privilegiavam esse quesito. A formação profissional em nível técnico e superior foi citada apenas por 1% das empresas e o aprendizado industrial por 7%.

**TABELA 2.9**  
PRINCIPAIS REQUISITOS PARA CONTRATAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA SEGUNDO O REGIME DE OPERAÇÃO Americana - 1993 \*

	ler / escrever	1o. grau	2o. grau	técnico têxtil	aprendizado industrial	treinamento	experiência anterior	outros / nenhum
Tecelagem autônoma	36,9	27,8	1,9	0,6	6,9	14,7	83,4	4,7
a "fação"	49,4	37,7	1,2	1,2	9,4	20,0	82,4	5,9
mista	32,2	24,1	2,0	-	5,0	12,6	83,4	3,0
Confeção autônoma	33,3	25,0	2,8	2,8	11,1	13,9	86,1	11,1
a "fação"	37,0	23,3	2,7	-	9,6	24,7	84,9	2,7
mista	42,9	26,2	2,4	-	11,9	23,8	80,9	7,1
Fiação	18,8	12,5	-	-	6,3	18,8	87,5	-
Malharia	40,0	26,7	6,7	-	6,7	33,3	93,3	-
Tint/Estamp	40,0	40,0	20,0	20,0	20,0	40,0	60,0	-
TOTAL	62,5	25,0	-	-	-	25,0	50,0	-
	56,3	31,3	6,3	3,1	6,3	50,0	40,6	6,3
	38,5	28,5	2,8	1,1	7,1	19,3	79,4	4,5

Fonte: Elaboração própria a partir de Prefeitura Municipal de Americana. Censo Industrial de Americana (1993).  
\* a soma dos quesitos é diferente de 100 porque foi admitida mais do que uma resposta.

Pode-se perceber, portanto, que, embora a região de Americana possua boa infra-estrutura na área de formação de mão-de-obra, ela é pouco utilizada pelos produtores locais.

Essa afirmação é comprovada pelo fato de que a formação profissional é um quesito pouco exigido pelas empresas na contratação de mão-de-obra.

Outras instituições importantes para a indústria têxtil da região de Americana são as entidades representativas do setor, sendo as principais o SINDITEC e o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Têxtil de Americana e Região. O principal papel dessas instituições é a representação política de seus respectivos segmentos. Uma instituição a ser destacada é a FIDAM - Feira Industrial de Americana - principal promotora de eventos e feiras ligados à indústria têxtil da região.

#### **2.4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A EFICIÊNCIA COLETIVA NAS AGLOMERAÇÕES SETORIAIS DA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA**

Após a investigação das características principais de duas aglomerações setoriais na indústria têxtil brasileira, resta indagar se se pode realmente considerar que a competitividade dessas duas regiões, o Vale do Itajaí e a região de Americana, está baseada nos ganhos de eficiência coletiva.

No caso do Vale do Itajaí, os dois segmentos em que se concentra a produção de artefatos têxteis, de cama, mesa e banho e de malharia, têm dinâmicas distintas em virtude das diferenças verificadas nos respectivos processos de produção. No segmento de cama, mesa e banho, predominam as grandes empresas verticalizadas e quase inexitem relações de cooperação interfirmas. Já no segmento de malharia existe uma quantidade significativa de pequenas e médias empresas convivendo no mercado com algumas grandes empresas, mas também são pouco importantes as relações entre as empresas de diferentes portes, de forma que a sobrevivência das empresas menores está vinculada à sua capacidade de atingir flancos de mercado que não são atendidos pelas grandes malharias. Nesse ponto, ganharam importância os centros comerciais, que são utilizados pelas empresas menores para o escoamento da produção.

Vale ressaltar a ausência no Vale do Itajaí de instituições de apoio ao setor têxtil local, tanto no que tange à prestação de serviços reais como em relação à formação e qualificação de mão-de-obra especializada. Por esses fatores, é possível observar que o Vale do Itajaí não

apresenta uma estrutura sequer parecida com a que pode ser encontrada nos distritos industriais italianos, determinando que a competitividade da indústria local claramente não se baseia nos ganhos de eficiência coletiva.

Já a região de Americana apresenta uma estrutura com vasta quantidade de pequenas e médias empresas, principalmente na etapa da tecelagem, que possuem fortes relações de subcontratação, ou à “fação”. Todavia, a utilização desses serviços não está vinculada à redução de custos associadas à especialização produtiva das empresas, mas sim à elevação da capacidade de produção das empresas maiores, sem necessidade, porém, de imobilização do capital. Por esse motivo, as relações de subcontratação na indústria têxtil de Americana podem ser consideradas formas de subcontratação de capacidade e não de subcontratação de especialização, como pode ser observado nos distritos industriais italianos.

O resultado da utilização intensa da subcontratação de capacidade é que as relações interfirmas acabam sendo bastante conflituosas, impedindo que as partes consigam manter uma relação de cooperação mais estável. Além disso, os problemas organizacionais apresentados pelas tecelagens menores impedem que elas institucionalizem as formas de cooperação, como o demonstraram as duas tentativas de estabelecimento de instituições que garantissem a manutenção da cooperação interfirmas.

Assim, pode-se concluir que a competitividade do setor têxtil de Americana não se pauta nos ganhos de eficiência coletiva, principalmente por causa do caráter extremamente conflitioso das relações interfirmas e da ausência de instituições que garantam a prestação de alguns serviços essenciais para o desenvolvimento da indústria. Além disso, o grau de difusão de inovações tecnológicas e organizacionais na indústria é extremamente baixo, colocando em risco inclusive a sobrevivência de um grande número de pequenas e médias empresas têxteis da região. Porém, não se pode negar a existência da “atmosfera industrial” em Americana, especialmente no que diz respeito à formação e à consolidação do setor têxtil local.

Embora ambas as aglomerações setoriais da indústria têxtil brasileira estudadas neste trabalho possuam algumas das características dos distritos industriais, é preciso verificar se, no conjunto, a competitividade dessas regiões está baseada nos ganhos de eficiência coletiva. Antes disso, porém, será investigado o caso de duas regiões produtoras de calçados em que

pode se verificar concentração de pequenos produtores, a cidade de Franca e a região do Vale dos Sinos.

Dessa forma, o próximo capítulo tem o objetivo de verificar, assim como foi feito para as aglomerações setoriais da indústria têxtil, se as aglomerações setoriais selecionadas da indústria de calçados possuem as características de um distrito industrial marshalliano. Buscar-se-á verificar se nessas regiões estão presentes os ganhos de eficiência coletiva para o conjunto dos produtores locais.

## CAPÍTULO 3

### **AGLOMERAÇÕES SETORIAIS NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS**

O objetivo deste capítulo é verificar se as características dos distritos industriais na experiência internacional, apontadas no primeiro capítulo, podem ser verificadas em duas aglomerações setoriais da indústria brasileira de calçados: a cidade de Franca, grande produtora de calçados masculinos, e a região do Vale dos Sinos, maior produtora brasileira de calçados, com concentração no segmento de calçados femininos.

Na primeira seção será realizada uma breve discussão acerca do padrão de concorrência da indústria calçadista mundial e da inserção do Brasil no mercado internacional. A segunda seção será dedicada à investigação do caso da cidade de Franca, enquanto a terceira seção abordará a organização da produção do Vale dos Sinos. Também no caso da indústria calçadista, a principal fonte de informações foram as visitas realizadas em cada uma das regiões. A metodologia utilizada na pesquisa de campo está descrita no Anexo.

Na última seção serão feitas algumas considerações a respeito da organização da produção nessas duas regiões, visando verificar se possuem ou não as características dos distritos industriais verificadas na experiência internacional.

#### **3.1 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E INSERÇÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS**

Acompanhando uma tendência generalizada a todos gêneros industriais, a indústria calçadista também vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência. Nas últimas décadas, registrou-se uma perda relativa da importância do baixo custo salarial como determinante da competitividade do setor, em favor de fatores como qualidade, *design* e prazos de entrega. Além disso, como o calçado é um produto sujeito às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os

sinais de mercado são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor.

Na produção de calçados, no entanto, as mudanças tecnológicas parecem ter um ritmo mais lento do que na indústria de transformação como um todo, uma vez que a modernização do setor tem ocorrido somente em algumas etapas e não tem conseguido atenuar as discontinuidades verificadas no processo de produção. Em algumas fases, como a costura e a montagem, a produção ainda mantém caráter artesanal, de modo que o processo depende da difusão da habilidade da mão-de-obra e, conseqüentemente, a automação é bastante limitada. O resultado disso é uma estrutura produtiva bastante heterogênea, em que as necessidades de capital são bastante reduzidas e as barreiras à entrada praticamente inexistem, fazendo com que o custo da mão-de-obra ainda seja um dos determinantes principais da competitividade da indústria.

Uma característica que pode ser notada na produção de calçados em âmbito internacional é a localização da produção. Em face do processo de produção intensivo em trabalho e de seu forte conteúdo artesanal, além da possibilidade de fragmentação do processo produtivo, existe um estímulo natural para a concentração da produção calçadista em algumas regiões geograficamente delimitadas. Nesse sentido, a produção de calçados estimula o aparecimento de aglomerações setoriais, já que sua estrutura produtiva, mediante a possibilidade de fragmentação do processo produtivo, favorece a localização dos produtores em áreas geograficamente limitadas. Essas regiões geralmente possuem abundância de mão-de-obra a baixos custos, fator dos mais importantes na determinação da competitividade do setor.

Outro ponto a ser destacado é que a indústria calçadista apresenta um mercado bastante segmentado, dada a extensa variedade de produtos. Constata-se, por exemplo, a segmentação de mercado por sexo e tamanho (calçados masculinos, femininos e infantis), por tipo de material utilizado (calçados de couro, de material sintético e de tecido) e por atividades (calçados esportivos, sociais, entre outros).

Essa segmentação faz com que a concorrência entre as empresas não se dê em torno de um mercado geral, mas sim nos diversos segmentos de mercado, nos quais são verificadas

diferenças significativas de processos de produção, fazendo com que cada um deles apresente uma estrutura distinta e uma dinâmica própria.

Um exemplo claro disso é a distinção entre os processos de produção dos calçados de couro e dos calçados de material sintético. Esses últimos apresentam, por causa das características da matéria-prima, uma produtividade substancialmente maior que a de calçados de couro, ainda de caráter semi-artesanal e com fortes barreiras à automação. Outro exemplo é a diferença entre os mercados de calçados masculino e feminino. Os calçados masculinos, por manterem uma linha básica em termos de *design*, não exigem das empresas uma flexibilidade tão grande quanto a exigida aos produtores de calçados femininos, para os quais a influência da moda é muito mais significativa.

Essa segmentação de mercado configura uma estrutura industrial em que coexistem empresas com processo de produção relativamente automatizado, usando inclusive tecnologias de base microeletrônica, e empresas que utilizam base tecnológica rudimentar. Além disso, no setor calçadista a importância dos gastos em P&D é bastante reduzida, concentrando-se nas áreas de marketing e *design* (Costa, 1993). É prática comum dentro da indústria calçadista o desenvolvimento, especialmente no mercado de calçados esportivos, de empresas que possuem apenas “grifes” e subcontratam toda a produção, inclusive a distribuição.

Em termos de participação no comércio internacional também é verificada a segmentação do mercado de calçados. Os países europeus, especialmente Itália e Espanha, detêm grande parcela do mercado de calçados de couro para consumidores de faixas mais altas de renda, cujas exigências em termos de qualidade e *design* são maiores. A busca desse segmento de mercado faz parte de uma estratégia de fugir da concorrência direta com os países em desenvolvimento, entre eles o Brasil.

Os países asiáticos, principalmente Coreia do Sul, Hong Kong e Taiwan, especializaram-se na produção de calçados esportivos de material sintético, especialmente poliuretano, cuja produtividade é mais alta do que na produção de calçados de couro. A produção desse tipo de calçado geralmente é subcontratada por alguma “grife” internacional de tênis, o que garante a penetração nos mercados americano e europeu.

A tabela 3.1 mostra a evolução da participação dos principais exportadores de calçados no mercado internacional. A Itália, apesar de ter diminuído sua participação no comércio internacional ao longo dos anos 80, ainda era em 1990 o maior exportador, com cerca de 28%, seguida pela Coreia do Sul com 17% e Hong Kong com 8%. O Brasil, que respondia por cerca de 4,7%, também teve sua participação reduzida ao longo da década de 80.

**TABELA 3.1**  
PRINCIPAIS EXPORTADORES DE CALÇADOS  
(Em %)

Países	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Itália	40.1	42.0	42.1	33.9	33.8	35.1	32.9	28.8	28.2	28.0
Coreia do Sul	13.0	13.8	15.1	13.1	13.8	15.0	17.0	21.0	18.3	17.7
Hong Kong	2.7	2.4	2.3	2.3	2.3	2.3	3.0	4.2	6.1	8.0
Espanha	7.6	6.9	7.4	7.4	7.4	6.9	6.7	6.3	5.7	6.2
Portugal	1.7	1.6	2.0	2.2	2.7	3.6	4.3	4.5	4.7	5.1
Brasil	6.1	-	-	9.9	8.2	7.0	6.8	6.8	6.5	4.7
Alemanha	4.5	4.5	4.8	3.7	4.3	4.4	4.4	4.0	4.5	4.1
França	6.6	6.1	6.0	5.0	5.2	5.1	4.5	4.0	3.7	3.4

Fonte: International Trade Statistics Yearbook, extraído de Costa (1993: 20).

Ressalte-se, no entanto, um fato que a tabela acima não capta: o crescimento da participação do comércio exterior de alguns países asiáticos com disponibilidade de mão-de-obra a custos baixos, como a China, a Tailândia e a Indonésia.

Os países europeus, principalmente a Itália e a Espanha, empreenderam nas últimas décadas um amplo processo de reestruturação produtiva, mediante a introdução de novas tecnologias e técnicas organizacionais, com o objetivo de lograr ganhos de produtividade e enfrentar a concorrência com os países em desenvolvimento<sup>51</sup>. Esse processo de reestruturação também envolveu uma mudança significativa nas formas de organização da produção, em que foram privilegiadas as configurações de pequenas e médias empresas especializadas e com alta flexibilidade para atender rapidamente às alterações da demanda,

<sup>51</sup> É preciso ressaltar que essas inovações tecnológicas nos países desenvolvidos não conseguiram eliminar as discontinuidades do processo produtivo. Elas se deram somente sobre algumas etapas desse processo, como na modelagem, onde passaram a ser largamente utilizados os equipamentos de CAD - *Computer Aided Design*, e no corte, onde foi grande a difusão dos equipamentos de controle numérico.

como pode ser verificado nos distritos industriais. Por esse motivo, pode-se perceber que a indústria de calçados favorece o aparecimento de estruturas em que a competitividade está baseada nos ganhos de eficiência coletiva.

O caso espanhol é bastante interessante neste sentido. Além da experiência de concentração regional da produção, a indústria calçadista espanhola têm obtido um relativo sucesso com o desenvolvimento de estilos próprios de modelos e *design*. Para fugir da concorrência dos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, a Espanha empenhou-se em uma forte política de sofisticação da produção de calçados, passando a competir diretamente com a indústria calçadista italiana, num mercado em que atributos de qualidade e *design* são tão importantes, ou mais, do que o preço (Costa, 1993).

Essa tentativa de sofisticação do produto é, contudo, limitada, já que tem o intuito de atender um nicho de mercado bastante restrito. Desta forma, para manter suas posições nos segmentos médios e inferiores de mercado, nos quais o preço é o principal quesito no processo de concorrência, os países desenvolvidos têm procurado subcontratar as etapas mais intensivas em trabalho em regiões de baixo custo da mão-de-obra. Como observou Costa (1993: 36), existe uma tendência entre os produtores da Europa e dos Estados Unidos de importar componentes de calçados de países menos desenvolvidos, especialmente Tailândia, China, Índia, Turquia e Portugal<sup>52</sup>.

O Brasil ocupa uma posição intermediária no mercado internacional de calçados, especializando-se em calçados de preço e qualidade médios. Em termos da pauta brasileira de exportações, o item calçados ocupa posição de destaque, já que, de acordo com a tabela 3.2, pouco menos de 30% da produção física brasileira de calçados era exportada no final da década de 80. Desta forma, o Brasil se encontra entre as dez nações que mais exportam calçados no mundo (Costa, 1993).

---

<sup>52</sup> Essa estratégia dos países desenvolvidos de subcontratação de ao menos algumas etapas do processo de produção nos países que apresentam custos salariais mais baixos demonstra a razão pela qual houve um aumento significativo da importância desses países no comércio internacional de calçados.

**TABELA 3.2**  
**COMPOSIÇÃO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS**  
 (em milhares de pares de calçados)

ano	Produção		Exportação		Exportação / Produção	
	em milhares de pares	valor US\$ milhões	em milhares de pares	valor US\$ milhões	número de pares (%)	valor (%)
1975	233.578	797	28.000	165	12.6	20.7
1980	465.222	1.947	60.791	464	13.1	23.8
1981	654.157	3.956	69.699	562	10.7	14.2
1982	641.983	4.236	61.429	501	9.6	11.8
1983	629.545	4.530	93.812	681	14.9	15.0
1984	570.292	4.857	144.124	948	25.3	19.5
1985	601.147	5.200	132.571	907	22.0	17.4
1986	694.813	5.569	141.963	960	20.4	17.2
1987	666.940	5.960	138.646	1.095	20.8	18.4
1988	625.260	6.385	139.314	1.114	22.3	17.4
1989	585.274	6.619	169.979	1.328	29.0	20.1
1990	502.261	6.136	142.916	1.107	28.5	18.0

Fonte: ABAEX (1991), extraído de Reis (1992: 64).

A tabela 3.2 indica um forte incremento nas exportações brasileiras de calçados durante a década de 80. Tal expansão, porém, associa-se quase que exclusivamente à participação brasileira no mercado de calçados de couro, os quais respondem por cerca de 98% das exportações nacionais em valor (Reis, 1992: 47). Em termos de comércio internacional, o Brasil é responsável por cerca de 40% do total das exportações físicas mundiais de calçados de couro.

A principal razão para isso deve-se ao fato de que a indústria brasileira de calçados de couro é competitiva em nível internacional, o que não se verifica em outros segmentos, como o de materiais sintéticos<sup>53</sup>. Existem dois determinantes principais para essa especialização do setor calçadista nacional na produção de calçados de couro. Em primeiro lugar, a disponibilidade e os preços relativamente baixos desta matéria-prima no mercado nacional.

Em segundo lugar, a produção de calçados de couro ainda guarda um forte caráter artesanal, principalmente por causa da não-uniformidade dessa matéria-prima, decorrente da baixa qualidade do couro produzido no Brasil. Uma das etapas em que esse fato pode ser facilmente verificado é a do corte, na qual em virtude dos problemas de qualidade do couro, é essencial a presença de um trabalhador que comande o processo. Por outro lado, no corte de

<sup>53</sup> Os principais materiais sintéticos utilizados na produção de calçados são a borracha termoplástica (TR), o etileno acetato de vinila (EVA) e o poliuretano (PU). Todos esses materiais são produzidos pela indústria química.

materiais sintéticos, em virtude de sua uniformidade, esse processo pode ser realizado por meio de um sistema computadorizado, como o CAD/CAM. Desta forma, os incrementos de produtividade são menos significativos na produção de calçados de couro do que na produção de calçados sintéticos.

São, de fato, inúmeros os problemas relacionados com o fornecimento da matéria-prima à indústria calçadista brasileira. Como o couro é um subproduto da produção de gado para corte, feita de maneira extensiva, essa prática gera a perda da qualidade do couro ainda no pasto, em virtude da ação de carrapatos e das marcas das cercas de arame farpado. Muitas vezes, até a marcação do gado indicando o proprietário é aplicada em local inadequado (Reis, 1992). Além disso, o setor de curtumes, responsável pelo tratamento do couro, também apresenta problemas de defasagem tecnológica, o que acaba se refletindo na qualidade da matéria-prima.

Outro fator determinante da inserção da indústria calçadista brasileira no mercado internacional é que o Brasil atua num mercado de calçados de preço médio, fugindo da concorrência direta com os calçados italianos, num patamar mais elevado, e da concorrência de alguns países asiáticos, como China, Índia e Tailândia, grandes produtores de calçados pouco sofisticados e de preço baixo<sup>54</sup>. Desta forma, os principais concorrentes do calçado brasileiro no mercado internacional são os da Espanha e, mais recentemente, Portugal.

É preciso destacar, também, a importância da política econômica de promoção das exportações, especialmente nos anos 80, mediante uma política de minidesvalorizações cambiais e de criação de incentivos fiscais e creditícios às exportações. No período recente, o setor calçadista brasileiro vem sofrendo um forte impacto decorrente da sobrevalorização cambial, o que tem prejudicado sensivelmente suas vendas ao mercado externo. Esse fato se torna particularmente importante se forem consideradas, por um lado, a impossibilidade de revisão dos preços praticados no mercado internacional<sup>55</sup> e, de outro, a dificuldade encontrada

---

<sup>54</sup> De acordo com alguns dados apresentados por Reis (1992: 66), o preço médio do calçado brasileiro no mercado internacional era de US\$ 9,26 em 1990, enquanto o preço médio do calçado italiano era de US\$ 19,03, contra US\$ 6,40 de Taiwan e US\$ 4,43 da China.

<sup>55</sup> A presença dos agentes de comercialização para o mercado externo na indústria calçadista acarretou uma série de problemas para as empresas exportadoras nacionais, tanto em termos de margens de comercialização como em nível de planejamento estratégico, dado que esses agentes impunham modelos aos produtores nacionais e, além disso, se apropriavam de grande parte da margem de comercialização do produto (Reis, 1992: 74).

pelas empresas em compensar a redução das exportações por meio do incremento das vendas para o mercado interno.

Se as exportações brasileiras de calçados são concentradas quase que totalmente no segmento de sapatos de couro, no mercado interno a produção é bastante diversificada e absorve cerca de 70% da produção nacional de calçados. De acordo com a tabela 3.3, em 1990, pouco mais de 20% da produção nacional referia-se a calçados de couro, enquanto o restante correspondia a outros materiais.

**TABELA 3.3**  
COMPOSIÇÃO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS POR TIPO  
em % de pares de calçados

anos	Calçado de couro	Calçado para esporte	Calçado de borracha ou matéria plástica	Calçado de outros materiais
1974	37.4	21.6	40.8	0.2
1975	42.9	16.2	40.1	0.8
1976	40.6	10.6	47.0	1.8
1977	40.8	19.5	37.5	2.2
1978	38.7	17.3	42.3	1.7
1979	38.8	16.4	44.1	0.7
1980	26.7	17.0	54.8	1.8
1981	35.7	16.6	45.2	2.5
1982	36.7	16.5	45.3	1.5
1983	26.2	17.3	54.5	2.0
1984	26.7	19.9	51.5	1.9
1985	28.5	19.2	50.5	1.8
1986	29.1	18.8	50.3	1.8
1987	29.0	18.9	50.4	1.7
1988	27.8	19.2	51.2	1.8
1989	21.2	20.4	55.8	2.6
1990	21.4	20.3	55.7	2.6

Fonte: ABAEX (1991), extraído de Costa (1993: 41).

Pode-se notar a perda da importância relativa do couro enquanto matéria-prima para a produção de calçados, em favor principalmente de materiais plásticos, cujos preços são inferiores (Costa, 1993). A linha de calçados esportivos (tênis) também apresentou crescimento significativo, especialmente no segmento de mercado de calçados mais caros, particularmente por meio do licenciamento de algumas “grifes” internacionais.

Durante os anos 80, os produtores de calçados buscaram desviar parte da produção doméstica para o mercado externo, em virtude principalmente da retração do mercado interno.

Contudo, na década de 90, essa estratégia foi bastante prejudicada por causa da política de sobrevalorização cambial.

Ressalte-se ainda que a indústria brasileira de calçados é caracterizada, a exemplo da italiana e da espanhola, pela forte concentração da produção em algumas regiões geograficamente definidas. Essas regiões podem ser consideradas aglomerações setoriais, já que, além da concentração geográfica da produção, existe uma forte especialização em alguns segmentos de mercado.

Nesse sentido, observa-se no Brasil a presença de algumas regiões produtoras de calçados, fortemente especializadas em algum segmento da indústria. A região do Vale dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, é a maior produtora de calçados do Brasil e concentra grande parte da produção nacional de calçados femininos. A cidade de Franca, no interior do Estado de São Paulo, é especializada na produção de calçados masculinos, enquanto a cidade de Birigui, também no interior paulista, concentra a produção de calçados infantis.

Além disso, é possível observar nessas regiões, especialmente no Vale dos Sinos, a existência de um conjunto de atividades relacionadas com a produção de calçados, como um setor produtor de máquinas para a indústria calçadista, um setor de curtumes, de componentes para calçados e algumas instituições prestadoras de serviços à indústria. Assim, a concentração geográfica e setorial verificada na indústria brasileira de calçados, a exemplo de algumas experiências internacionais, favorece a criação de uma estrutura produtiva baseada nos ganhos de eficiência coletiva. Todavia, é preciso verificar se a produção está organizada de forma a propiciar a eficiência coletiva para as empresas individuais.

Esse é o objetivo das próximas seções. Será investigado se as duas aglomerações setoriais selecionadas apresentam as características dos distritos industriais marshallianos, a exemplo do que já foi realizado para a indústria têxtil. Como já foi apontado, as duas regiões selecionadas foram a região do Vale dos Sinos e a cidade de Franca, em virtude da sua importância dentro da indústria calçadista brasileira.

### 3.2 A AGLOMERAÇÃO SETORIAL DA CIDADE DE FRANCA - SP

A cidade de Franca, localizada no interior do Estado de São Paulo, é o segundo maior centro produtor de calçados do Brasil, ficando atrás apenas da região do Vale dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul. Se tomarmos somente o segmento de calçados masculinos, a cidade de Franca passa a ser a maior produtora nacional.

A indústria calçadista é a atividade econômica mais importante da economia local, tanto em termos de geração de emprego como de valor da produção. De acordo com dados do sindicato das empresas, 90% da economia local está diretamente ligada à indústria calçadista.

A formação da indústria de calçados de Franca vinculou basicamente à expressiva atividade de criação de gado de corte na região desde meados do século XIX. Assim, para o aproveitamento dos produtos derivados do couro, formou-se no núcleo urbano local uma atividade artesanal de selaria, que produzia, na segunda metade do século XIX, além de selas para montaria, os chamados “sapatões”, bastante utilizados na zona rural. Por volta de 1855, foi estabelecido na cidade o primeiro curtume, denominado Cubatão (Vilhena, 1968).

A partir da década de 20 deste século, a indústria calçadista de Franca passou da fase artesanal para uma fase pioneira de mecanização, contando inclusive com uma forte expansão dos mercados por meio do estabelecimento da fábrica de sapatos Jaguar. Com a falência dessa empresa, em 1924, vários de seus funcionários acabaram adquirindo suas máquinas e montando pequenas bancas próprias de sapataria. Muitas das firmas fundadas naquele momento se tornaram empresas de grande e médio porte nos períodos subsequentes, algumas delas atuando no mercado calçadista até o período recente<sup>56</sup>.

Pode-se relacionar dois fatores que foram fundamentais para a formação da indústria calçadista de Franca. Em primeiro lugar, a disponibilidade de couro, matéria-prima principal do setor, dada a forte atividade agropastoril da região. Em segundo lugar, a imigração de colonos europeus, na grande maioria italianos, que estabeleceram na região empresas produtoras de calçados utilizando técnicas mais refinadas de produção (Reis, 1994: 48). Como

---

<sup>56</sup> Uma das empresas fundadas naquele momento, e que no período recente é líder num dos segmentos do mercado nacional de calçados, foi a Calçados Samello S.A. (Vilhena, 1968: 67).

será observado adiante, a transferência das habilidades dos colonos europeus para a região foi um dos fatores determinantes para a formação da “atmosfera industrial” em Franca.

A tabela 3.4 mostra que o setor calçadista de Franca atua predominantemente no segmento de calçados masculinos, que respondia, em 1985, por cerca de 75% da produção física de sapatos da cidade.

**TABELA 3.4**  
COMPOSIÇÃO DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS DA CIDADE DE FRANCA  
em % de pares de calçados - 1985

Segmento	Participação Relativa
Calçados masculinos	75,0
Calçados femininos	8,7
Calçados infantis	4,7
Tênis	10,9
Outros	0,7

Fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca; extraído de Reis (1994).

A indústria calçadista da cidade de Franca destaca-se ainda pela sua elevada participação na produção nacional de calçados. Segundo dados do sindicato patronal local, a produção nacional de calçados em 1994 foi de 541 milhões de pares, dos quais 31,5 milhões elaborados em Franca, o que representa uma participação de 5,8% do total da produção brasileira, como mostra tabela a 3.5.

**TABELA 3.5**  
DADOS GERAIS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA  
1994

	FRANCA (a)	BRASIL (b)	% (a / b)
Produção física (em milhões de pares)	31,5	541,0	5,8
Número de funcionários	22.000	350.000	6,2
Exportações (em milhões de pares)	11,7	171,0	6,8
Exportações (em US\$ milhões)	202,9	1.624,0	12,5
Vendas no mercado interno (em milhões de pares)	19,8	370,0	5,4
Número de estabelecimentos	388	4.000*	9,7

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Sindicato das Indústrias de Calçado de Franca.

\* dado estimado

De acordo essa tabela, a indústria calçadista de Franca é responsável por quase 7% das exportações físicas de calçados do Brasil e por 12,5% do valor total exportado. Além disso, a indústria local responde por cerca de 5,4% das vendas físicas ao mercado interno e sedia cerca de 10% do total de estabelecimentos brasileiros.

Outro dado importante relacionado com a dinâmica da indústria calçadista de Franca é que, como se pode perceber pela tabela 3.5, o preço dos calçados exportados elaborados em Franca é maior que o preço médio do calçado brasileiro exportado. A principal razão disso é o fato de que no segmento em que os exportadores locais atuam, calçados masculinos de couro, o preço médio é mais elevado do que os de outros tipos de calçados, como sapatos femininos, infantis e sandálias. Ainda segundo os dados do sindicato da indústria calçadista de Franca, em 1994 o preço médio do calçado exportado oriundo de Franca era de US\$ 17,15, enquanto o do calçado brasileiro exportado era de US\$ 8,98.

A maior parte das exportações nacionais de calçados é composta por calçados femininos, cujo preço é mais baixo. Os calçados masculinos, especialmente de couro, segmento no qual as empresas de Franca atuam, mantêm uma linha básica estável, pois recebem reduzida influência da moda, o que contribui para a manutenção do preço em patamares mais elevados.

Em face dessas características da produção de calçados em Franca, resta verificar, como foi feito para as aglomerações setoriais da indústria têxtil brasileira, se esta indústria tem como base de competitividade os ganhos de eficiência coletiva. A próxima seção, portanto, dedica-se a investigar se a aglomeração setorial da cidade de Franca possui as características de um distrito industrial no sentido marshalliano, que foram relacionadas no primeiro capítulo.

### **3.2.1 INSERÇÃO INTERNACIONAL DOS CALÇADOS MASCULINOS E AS BANCAS DE PESPONTO**

Inicialmente, é possível verificar na cidade de Franca um atributo semelhante ao dos distritos industriais italianos, qual seja, não somente uma população de empresas especializadas na etapa de confecção de calçados, mas também uma série de firmas atuando na provisão de matéria-prima à indústria e no fornecimento de maquinário novo e usado. Há

ainda uma série de empresas prestadoras de serviços à indústria calçadista, como as chamadas “bancas” e os escritórios de exportação. Como observou Schmitz (1992), o distrito industrial estimula o aparecimento de empresas especializadas no fornecimento de matéria-prima e de um mercado de maquinário novo e usado, como pode ser observado em Franca.

Outra característica da indústria calçadista local é a vasta presença de pequenas e médias empresas no seu parque produtivo. De acordo com dados apresentados por Rinaldi (1987: 30), em 1980, cerca de 65% dos estabelecimentos calçadistas de Franca eram responsáveis pelo emprego de apenas 11% do total da força de trabalho, o que demonstra a presença de um grande número de empresas de pequeno porte<sup>57</sup>. Além disso, como mostra a tabela 3.5, podemos verificar que a cidade de Franca era responsável em 1985 por cerca de 5,8% da produção nacional de calçados e sediava 9,7% do total de estabelecimentos, demonstrando que o tamanho médio dos produtores locais era menor que o da indústria calçadista nacional.

São basicamente duas as razões que explicam a quantidade de firmas de pequeno porte no parque produtivo local. Em primeiro lugar, como já foi destacado, o fato de que o processo de produção de calçados apresenta fortes descontinuidades, o que estimula a sua fragmentação. Esse fato, aliado às reduzidas barreiras à entrada verificadas no setor, permite o aparecimento de um número significativo de pequenas e médias empresas especializadas em uma ou algumas das etapas do processo produtivo. Além disso, desde a sua formação, a partir da falência da empresa Jaguar, até o período recente, o pólo calçadista de Franca sempre esteve vinculado à presença das empresas de pequeno porte.

O processo de produção de calçados, apesar das mudanças ocorridas no seu padrão de concorrência, ainda mantém um forte caráter artesanal, o que estimula a manutenção e a transferência das habilidades dos produtores e a formação da “atmosfera industrial”. Desta forma, garantiu-se a transmissão daqueles elementos tácitos e específicos ao setor calçadista local e incorporados na mão-de-obra. Isso pode ser comprovado pelo fato de que boa parte do empresariado local teve origem dentro das fábricas: são ex-operários que, inicialmente com pequeno capital, investiram sua experiência na fabricação de calçados (Franco, 1991: 8).

---

<sup>57</sup> Mais uma vez é necessário frisar a possibilidade de que o número de funcionários das pequenas empresas esteja subestimado, em virtude da presença do trabalho informal - sem carteira assinada - e do trabalho familiar.

Além do papel importante na formação de um contingente de mão-de-obra com habilidades específicas ao setor calçadista local, a “atmosfera industrial” garante o intercâmbio de informações técnicas e de mercado a um custo bastante reduzido. Esse fato deve ser ressaltado, já que muitos dos produtores locais são de pequeno e médio porte, o que torna inviável a manutenção de um setor para a geração dessas informações dentro da empresa individual.

Apesar da presença significativa de pequenas e médias empresas na indústria local, grande parcela da produção de calçados de Franca é exportada. Como mostra a tabela 3.6, a parcela da produção de calçados de Franca que foi exportada foi durante o período 1984-94 sempre foi maior que um terço, apesar das fortes oscilações em torno de 35% a 45%.

**TABELA 3.6**  
DESTINO DA PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA  
1984-1994

ano	Produção física	Mercado interno		Mercado externo	
	(em milhões de pares)	(em milhões de pares)	%	(em milhões de pares)	%
1984	32,0	15,0	46,9	17,0	53,1
1985	30,0	18,0	60,0	12,0	40,0
1986	35,0	23,0	65,7	12,0	34,3
1987	17,0	9,0	53,0	8,0	47,0
1988	24,0	15,0	62,5	9,0	37,5
1989	27,0	17,5	64,8	9,5	35,2
1990	27,0	18,0	66,7	9,0	33,3
1991	24,0	17,0	70,8	7,0	29,2
1992	25,7	15,0	58,4	10,7	41,6
1993	31,5	17,0	54,0	14,5	46,0
1994	31,5	19,8	62,9	11,7	37,1

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Sindicato das Indústrias de Calçado de Franca.

A forte inserção internacional do setor calçadista local pode ser um dos indicadores da competitividade do setor, pelo menos no que tange ao segmento de calçados masculinos de couro. Todavia, o comportamento bastante irregular das exportações dos produtores locais está vinculado a dois motivos básicos. Em primeiro lugar, nos momentos de retração da demanda doméstica as empresas locais procuraram compensar essa queda com a elevação das vendas ao mercado externo, como pode ser verificado no ano de 1992. Em segundo, a política

cambial favorável às exportações durante quase toda a década de 80 e início de 90 foi outro fator que influenciou positivamente as vendas externas dos produtores locais nesse período.

Certamente, um dos fatores determinantes da inserção externa do setor calçadista de Franca é a capacidade dos produtores locais em produzir calçados com custos reduzidos. Porém, fatores como o comportamento irregular da demanda doméstica e as vantagens relacionadas com a política cambial também foram importantes na determinação das exportações dessa aglomeração setorial. Uma prova disso, como pôde ser verificado na pesquisa de campo, foram os grandes problemas enfrentados pelos produtores locais na realização da produção num momento em que a taxa de câmbio se apresentou valorizada. Pela tabela 3.6, podemos verificar a queda das exportações locais a partir de 1994, quando a taxa de câmbio já se encontrava valorizada.

Na ocasião da pesquisa de campo, boa parte do setor calçadista de Franca estava passando por grandes dificuldades conjunturais, já que o cenário apontava, de um lado, para a retração do mercado interno e, de outro, para a sobrevalorização cambial, que impedia que a crise da demanda doméstica fosse compensada pelo aumento das exportações. Esses fatores, conjugados, provocaram até mesmo a falência de um número significativo de produtores locais, especialmente de pequeno e médio porte<sup>58</sup>.

Um ponto que pode ser notado na aglomeração setorial da cidade de Franca, a exemplo de uma característica importante dos distritos industriais italianos, é a presença de agentes vendedores a mercados distantes. Como já foi observado, apesar da predominância de pequenas e médias empresas no setor calçadista local, uma parcela significativa da produção é exportada. Isso é possível em virtude da presença dos escritórios de exportação na cidade, que exercem um papel semelhante ao exercido pelos *impannatori* italianos<sup>59</sup>, uma vez que esses agentes são os responsáveis pelo recebimento dos pedidos do exterior e pelo seu repasse aos produtores locais.

---

<sup>58</sup> É importante ressaltar que o fato de uma série de pequenas e médias empresas locais ter ido à falência no período recente não significa que o setor calçadista de Franca esteja passando por uma modificação estrutural com concentração da produção, já que, no momento em que houver uma mudança nesse cenário, essas empresas reaparecerão no mercado através do retorno às atividades de produção.

<sup>59</sup> Todavia, tomando como referência a indústria calçadista italiana, onde se pode verificar a presença de distritos industriais no sentido marshalliano, a atuação dos *impannatori* não é tão destacada como na indústria têxtil daquele país (Rabelloti, 1995: 35).

A relação que esses agentes exportadores mantêm com os produtores locais assemelha-se a uma relação de subcontratação. As atividades relacionadas com *design*, distribuição e marketing dos produtos elaborados pelas empresas da região, inclusive controle de qualidade, são tarefas dos agentes comerciais. Às empresas resta apenas a tarefa de produzir de acordo com as especificações do exportador.

A atuação destacada dos agentes exportadores leva à conclusão de que, algumas vezes, eles também sejam responsáveis pela coordenação dos recursos produtivos. Na pesquisa de campo, observou-se que alguns escritórios de exportação prestavam vários serviços às suas firmas subcontratadas, que iam desde a assistência na área da modelagem e de *design* até à provisão de recursos para capital de giro ou de investimento<sup>60</sup>.

Porém, isso não significa que a relação entre os escritórios de exportação e os produtores locais apresente um teor cooperativo. Geralmente, essas relações são bastante conflituosas, como se pode observar a partir das inúmeras queixas dos produtores quanto à atuação dos agentes exportadores, especialmente no período recente, quando o processo de concorrência internacional no mercado de calçados vem passando por um forte acirramento. As principais reclamações das empresas locais relacionam-se com o fato de que, apesar de os agentes exportadores garantirem a realização da produção no mercado externo, o preço é praticamente imposto por eles, que acabam se apropriando de quase toda a margem de comercialização<sup>61</sup>.

Aparentemente, porém, a presença dos agentes exportadores conseguiu amenizar, ao menos em parte, a questão relacionada com o binômio cooperação-concorrência entre os produtores locais. O equacionamento dessa questão fez com que a indústria calçadista local conseguisse ganhos importantes de competitividade, traduzidos pela evolução das exportações de Franca a partir da chegada desses agentes. Com o estabelecimento de projetos conjuntos de exportação entre produtores locais, algumas empresas, que eram antigas concorrentes,

---

<sup>60</sup> Uma das empresas visitadas durante a pesquisa de campo em Franca era subcontratada pelo escritório de uma filial de uma grande marca norte-americana de sapatos e de tênis. Naquela ocasião, o entrevistado declarou que seu subcontratante lhe dava toda a assistência requerida ao processo produtivo, inclusive no que tange ao fornecimento de matéria-prima. Afirmou também que, em virtude da baixa qualidade do couro nacional, que estava comprometendo a qualidade do calçado produzido, o escritório de exportação chegou a importar couro para garantir o fornecimento e a qualidade da matéria-prima.

<sup>61</sup> Reis (1992) observou que, segundo informações obtidas junto a representantes do setor calçadista local, o preço ao consumidor de um calçado brasileiro exportado chegava a ser até três vezes maior que o preço de exportações.

passaram a manter uma relação um pouco mais cooperativa. Esse fato pôde ser observado na pesquisa de campo, já que alguns produtores locais declararam que existe um contato, ainda que pouco freqüente, entre as empresas que estabelecem projetos conjuntos de vendas ao mercado externo por meio da atuação dos agentes exportadores.

Verifica-se também na aglomeração setorial de Franca que algumas grandes empresas possuem canais próprios de comercialização para o mercado externo, o que faz com que elas não dependam exclusivamente dos agentes exportadores, como no caso das pequenas e médias empresas. Todavia, é preciso ressaltar que essa é uma exceção à regra, até porque é grande a parcela da produção de calçados da cidade cujos responsáveis são as pequenas e médias empresas.

A atuação dos agentes exportadores na região de Franca, portanto, revela um caráter contraditório. Por um lado, sua presença proporcionou um desenvolvimento considerável para a indústria calçadista local. Por outro, a excessiva dependência da maioria dos produtores locais a esses agentes acarretou perdas significativas às empresas tanto no que tange à margem de comercialização como em relação a algumas etapas estratégicas no processo de concorrência, como a proximidade do consumidor final e o *design*. Além disso, essa situação era considerada irreversível pelos empresários (Reis, 1992: 74), uma vez que esse canal de comercialização fosse quebrado, os produtores locais não teriam alternativa para a realização da sua produção no mercado, já que muitos deles, especialmente os de pequeno e médio porte, não possuem canais próprios de comercialização nem para a exportação nem para o mercado interno.

Esse cenário foi observado no período recente, quando a sobrevalorização da taxa de câmbio fez com que o calçado produzido na região perdesse competitividade no mercado internacional. Esse fato, aliado à ausência de um canal alternativo, fez com que as firmas locais passassem por sérias dificuldades na comercialização do seu produto, levando até mesmo, como já foi apontado, à falência de vários produtores.

Apesar de todos esses problemas, o setor calçadista de Franca vem se mostrando competitivo no segmento de calçados masculinos de couro nas últimas décadas, como prova a sua inserção internacional. Todavia, resta verificar se a base da competitividade da aglomeração setorial de Franca está baseada na especialização dos agentes e na geração de

inovação - *high road competitiveness* - ou na exploração da mão-de-obra e na utilização de trabalho informal - *low road competitiveness*.

Para analisar essa questão, é preciso investigar mais detalhadamente as formas de organização da produção em Franca. Como o processo de produção de calçados apresenta fortes discontinuidades, o aparecimento de produtores especializados em uma ou algumas etapas do processo de produção é favorecido. Além disso, a seção do pesponto - na qual as peças já cortadas são reunidas por meio de costura e/ou colagem - é bastante intensiva em mão-de-obra, determinando a ocorrência de gargalos no processo de produção. Segundo dados de Rinaldi (1987: 31), em 1980, 36,7% do total da força de trabalho empregada na indústria calçadista de Franca estava trabalhando na seção de pesponto<sup>62</sup>.

Para evitar esses gargalos na produção, grande parcela das empresas calçadistas de Franca subcontrata ao menos parte da produção na etapa do pesponto e de costura manual. A prática de subcontratação do pesponto por parte das empresas estimula o aparecimento de uma série de pequenos e microprodutores especializados nessa etapa do processo de produção. Esses produtores são chamados nos meios empresariais de “bancas de pesponto”.

A presença das bancas de pesponto na aglomeração setorial de Franca está vinculada aos baixíssimos investimentos em capital fixo necessários para o estabelecimento de desses pequenos produtores. A etapa do pesponto, que possui um forte caráter artesanal, exige tão-somente a disponibilidade de poucas máquinas, que podem ser encontradas a um preço extremamente reduzido no mercado de segunda mão. O resultado disso é uma estrutura em que praticamente inexistem barreiras à entrada, o que permite que alguns ex-operários da indústria calçadista estabeleçam uma atividade autônoma, vendendo seus serviços para as firmas de maior porte.

As bancas de pesponto da indústria calçadista de Franca são bastante semelhantes às empresas à “fação” verificadas na indústria têxtil de Americana. Trata-se, na realidade, de uma forma de subcontratação, bastante encontrada na indústria calçadista do Brasil, e não apenas em Franca, cuja principal característica é o trabalho a domicílio, já que é exercido no âmbito da esfera doméstica e o pagamento se dá por peça produzida (Reis, 1992: 89).

---

<sup>62</sup> Mais uma vez é preciso observar que provavelmente este dado está subestimado, já que na etapa do pesponto há uma série de microprodutores que não constam nas estatísticas oficiais.

A subcontratação do pesponto tem o efeito de reduzir os custos relacionados com a mão-de-obra na etapa mais intensiva em trabalho de todo o processo de produção de calçados. Os funcionários das bancas de pesponto são geralmente membros da família, que praticam uma jornada de trabalho prolongada. Além disso, muitas dessas bancas não possuem registro legal e, conseqüentemente, seus funcionários não possuem carteira assinada. A combinação desses fatores demonstra que grande parte dessa redução de custos está associada com a redução dos encargos sociais e dos custos de admissão e demissão de trabalhadores, o que representa uma evasão significativa de impostos e encargos sociais.

Um aspecto importante relacionado com a redução dos custos nas bancas de pesponto são as freqüentes denúncias das entidades de direitos humanos sobre a exploração do trabalho infantil e da mulher. De acordo com estimativas do sindicato local dos trabalhadores da indústria calçadista, há cerca de dez mil pessoas trabalhando nessas bancas, dentre as quais quatro mil são crianças entre 7 e 14 anos. Essas crianças, que muitas vezes trabalham sem qualquer remuneração, ficam expostas à inalação de um produto bastante tóxico utilizados nas atividades de pesponto, a cola de sapateiro<sup>63</sup>.

Para as empresas maiores, a subcontratação das atividades de pesponto representa, além de uma forma importante de redução dos seus custos de produção, uma forte elevação da flexibilidade, a partir do surgimento de produtores especializados. Esse fato se torna particularmente importante quando se trata de uma atividade bastante intensiva em mão-de-obra. Subcontratando a etapa do pesponto, as empresas maiores conseguem ao mesmo tempo reduzir custos, aumentar a flexibilidade e evitar a ocorrência de gargalos no processo produtivo.

Por esses motivos, a prática da subcontratação junto às bancas de pesponto no setor calçadista de Franca representa uma forma importante de redução de custos e de elevação da flexibilidade para a indústria calçadista local. Certamente, esses fatores prestam grande contribuição à competitividade dos produtores locais.

Dois fatores podem ser considerados básicos no que se refere à competitividade do setor de calçados de Franca. Primeiro lugar, a extensiva divisão do trabalho entre os diversos

---

<sup>63</sup> Em período recente, os produtores locais tiveram alguns problemas relacionados com as exportações de seus produtos aos Estados Unidos, justamente por causa das denúncias de exploração do trabalho infantil (Uma infância..., 1995).

agentes especializados - produtores locais, bancas de pesponto e escritórios de exportação, que mantêm relações de produção entre si. Essas relações, às vezes cooperativas e outras nem tanto, proporcionam economias que não estão disponíveis para a firma individual. Em outras palavras, é possível observar na aglomeração setorial de Franca a existência dos ganhos de eficiência coletiva, dando um teor *high road competitiveness*. E, segundo, as reduções de custos decorrentes da exploração da mão-de-obra infantil e da mulher, com forte evasão de impostos e contribuições sociais, por meio da subcontratação junto às bancas de pesponto. Além disso, se a inserção internacional for tomada como um indicador da competitividade da região, a manutenção da desvalorização cambial nos anos 80 e início dos anos 90 é outro fator que reforça o teor *low road competitiveness* verificado na região de Franca.

A forma como está organizada a produção em Franca faz com que os determinantes da competitividade dos produtores locais apresentem um caráter contraditório. Se, por um lado, podem ser observados ganhos de eficiência coletiva decorrentes da divisão do trabalho entre os diversos produtores especializados, por outro, a redução dos custos relacionados à exploração da mão-de-obra também desempenha um papel importante. Assim, como observou Prochnik (1991:33), “as empresas adotam um modelo de organização no qual os fatores de competitividade autêntica se misturam à competitividade espúria” (citado por Reis, 1992: 92).

Portanto, a organização da produção em Franca proporciona ganhos de eficiência coletiva aos agentes econômicos. Não se pode deixar de ressaltar, todavia, a existência de alguns fatores que, apesar de atuarem na redução dos custos, estão fortemente relacionados com a exploração da mão-de-obra, especialmente infantil e da mulher.

Resta a investigação, que será realizada na próxima seção, sobre qual o papel das instituições prestadoras de serviços à indústria na aglomeração setorial de Franca. Como as muitas firmas locais de pequeno e médio porte não têm acesso a alguns serviços produtivos, a presença dessas entidades representa uma forma importante de institucionalização das relações de cooperação entre os agentes locais.

### 3.2.2 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES

Na experiência internacional dos distritos industriais, as instituições prestadoras de serviços à indústria tiveram papel fundamental. A importância dessas instituições estava na manutenção de algumas atividades que as pequenas e médias empresas locais não tinham condições de manter, principalmente por causa dos altos custos. Em Franca, assim como na experiência internacional, existem algumas instituições importantes que prestam serviços à indústria calçadista local.

Em primeiro lugar, é preciso destacar o papel do CTCC - Centro de Tecnologia de Couro e Calçados, do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas. O CTCC-IPT possui uma estrutura para realização dos vários testes de certificação ou de controle de qualidade relacionados tanto a calçados, como à matéria-prima ou componentes. Os recursos utilizados para a manutenção desse centro provém quase que totalmente do governo estadual, sendo o restante obtido mediante a venda de alguns serviços às empresas locais.

Na pesquisa de campo, observou-se que os produtores locais, especialmente os de menor porte, pouco se utilizam dos serviços oferecidos pelo IPT. Além disso, algumas empresas exportadoras realizam seus testes de certificação no CTCCA de Novo Hamburgo<sup>64</sup>, já que os certificados emitidos por esta instituição são exigidos pelos importadores estrangeiros. Assim, podemos perceber que, apesar da existência de uma estrutura para a prestação de serviços à indústria calçadista de Franca, boa parte dela é subutilizada.

Pode-se afirmar, portanto, que, ao contrário do que ocorre nos distritos industriais italianos, o CTCC de Franca não conseguiu institucionalizar as relações de cooperação interfirmas, uma vez que grande parte das empresas locais pouco se utiliza dos seus serviços, especialmente as de menor porte. Ressalte-se, no entanto, que essa entidade possui uma boa estrutura nas áreas de tecnologia e de controle de qualidade para atender às necessidades dos produtores locais.

No campo da formação da mão-de-obra, a aglomeração setorial de Franca possui uma unidade do SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, que oferece vários cursos voltados para a indústria calçadista, entre os quais os de cortador de calçados, montador e

---

<sup>64</sup> A importância do CTCCA - Centro de Tecnologia de Couro, Calçados e Afins para a indústria brasileira de calçados será verificada mais adiante.

acabador de calçados, pesponto de calçados, mecânico de manutenção de máquinas de pesponto e técnico em calçados. Esses cursos, em nível de aprendizado industrial ou em nível técnico, são responsáveis pela provisão de mão-de-obra qualificada para a indústria calçadista local. Além disso, o SENAI mantém alguns convênios, principalmente com as empresas maiores, de treinamento de mão-de-obra na fábrica. Existem ainda, na cidade, quatro instituições de ensino superior, mas nenhuma delas possui qualquer curso voltado diretamente para a indústria calçadista.

Das entidades representativas do setor calçadista local, duas podem ser destacadas: o Sindicato das Indústrias Calçadistas de Franca e o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Calçadista. A atuação dessas instituições, contudo, restringe-se à representação política de seus respectivos segmentos, com pouca contribuição à competitividade da indústria local. Deve-se destacar, porém, a atuação do sindicato dos trabalhadores junto às bancas de pesponto, na tentativa de atenuar os problemas relacionados à exploração da mão-de-obra infantil e da mulher, assim como no combate à informalidade.

Portanto, as instituições prestadoras de serviços à indústria calçadista de Franca têm papel importante no suporte à atividade industrial local. Porém, pelo que foi observado na pesquisa de campo, os serviços oferecidos pelas instituições locais ainda são pouco utilizados pela população de firmas, representando uma forte possibilidade e potencialidade de desenvolvimento do setor produtor de calçados local. De qualquer forma, essas instituições não são capazes, no caso da cidade de Franca, de institucionalizar as formas de cooperação interfirmas.

Resta indagar se essa forma de organização da produção em Franca é capaz de configurar uma estrutura em que possam ser encontradas as características de um distrito industrial, apontadas no primeiro capítulo. Antes disso, porém, na próxima seção, serão investigadas as principais características de outra aglomeração setorial da indústria brasileira de calçados, a região do Vale dos Sinos, maior produtora brasileira de calçados, com concentração no segmento de calçados femininos.

### 3.3 A AGLOMERAÇÃO SETORIAL DO VALE DOS SINOS - RS

A aglomeração setorial da indústria calçadista do Vale dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, é o maior pólo produtor de calçados do Brasil. Em virtude da sua importância dentro da indústria calçadista brasileira, essa região, que compreende um conjunto de municípios que se situam ao redor do rio dos Sinos, muitas vezes é chamada de pólo calçadista gaúcho.

O principal município que compõe o setor calçadista do Vale dos Sinos é Novo Hamburgo, mas também se destacam cidades como São Leopoldo, Campo Bom, Parobé, Igrejinha, Sapiranga, Gramado, Dois Irmãos, Ivoti, Estância Velha, entre outros que também possuem várias empresas atuando nesse setor industrial. Em 1992, estavam concentradas nessa região cerca de 2.000 empresas atuando no setor calçadista, que empregavam cerca de 200.000 pessoas (Gitahy et al., 1993).

De acordo com estimativas da ACI-NH - Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, reproduzidas na tabela 3.7, a região do Vale dos Sinos era responsável, em 1994, por quase 36% da produção nacional de calçados.

**TABELA 3.7**  
ESTIMATIVAS DA PRODUÇÃO E DAS EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS  
Vale dos Sinos - 1994

	Produção física (em milhões de pares)	%	Exportações (em milhões de pares)	%
Vale dos Sinos	202	35,9	122	71,8
Rio Grande do Sul	224	39,9	136	80,0
TOTAL - BRASIL	562	100,0	170	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir de estimativas da ACI-NH.

Obs.: As estimativas das exportações e da produção nacional de calçados do Sindicato das Indústrias de Franca e da Associação Comercial de Novo Hamburgo apresentam valores distintos, que perfazem uma diferença de menos de 4% em ambos casos.

Outra característica importante da indústria calçadista do Vale dos Sinos é a sua forte inserção internacional. Ainda de acordo com estimativas da ACI-NH, mais de 70% das exportações brasileiras de calçados eram provenientes da região do Vale dos Sinos.

Destaca-se, portanto, a importância da aglomeração setorial do Vale dos Sinos tanto como grande produtora de calçados quanto como exportadora desse produto. De toda a produção de calçados do Vale dos Sinos, cerca de 60% destinam-se ao mercado externo.

A importância da indústria calçadista para a economia da região também é considerável em termos de geração de emprego. Segundo dados de 1980 apresentados por Reis (1994: 66), cerca de 20% da mão-de-obra empregada na indústria do Estado do Rio Grande do Sul trabalhava no setor calçadista.

A formação do setor calçadista do Vale dos Sinos data de meados do século XIX, com a chegada de imigrantes alemães à região. Por volta de 1830, graças à existência de criação de gado de corte na região, esses colonos passaram a produzir artesanalmente uma série de produtos derivados do couro, como arreios para montarias e calçados rudimentares. Em meados do ano de 1858, existiam na região do Vale dos Sinos 32 curtumes (ACI-NH, 1991).

Já no ano de 1907, o Censo Industrial do Brasil mostrava que 96% dos calçados consumidos no Brasil eram produzidos internamente. Em 1912, um levantamento de dados em âmbito regional identificou 699 fábricas de calçados no Estado do Rio Grande do Sul, a grande maioria delas contando com apenas dois a sete empregados. Em 1916, já eram 736 fábricas, sendo que apenas quatro possuíam mais do que cem operários (Brenner, 1990: 71).

Em meados da década de 40, apareciam na região do Vale dos Sinos várias empresas especializadas na produção de componentes para calçados, especialmente na cidade de Novo Hamburgo, que concentrava a maior parte da produção local de calçados. Em 1950, a produção da indústria local atingia a marca de 10 milhões de pares, com 60% de calçados femininos, demonstrando uma tendência que se confirmou mais tarde (Brenner, 1990: 72).

A especialização da produção, concentrada basicamente na produção de calçados femininos de couro, é uma característica importante da indústria calçadista do Vale dos Sinos, que pode ser verificada até no período recente. De acordo com os dados de 1988, apresentados na tabela 3.8, 62,9% da produção calçadista do Estado do Rio Grande do Sul era de calçados de couro. No Vale dos Sinos, mais de 50% da produção calçadista era composta por calçados femininos. Ainda nessa tabela, podemos perceber que 43% da produção era de calçados femininos de couro.

**TABELA 3.8**  
**COMPOSIÇÃO DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS DO RIO GRANDE DE SUL**  
 1988

ESPECIFICAÇÃO	Produção Física (em milhões de pares)	%
Calçados de Couro	116,7	62,9
Sapatos de passeio para senhoras	50,5	27,2
Sandálias esportivas para senhoras	29,3	15,8
Calçados para crianças	15,2	8,2
Calçados para homens	11,9	6,4
Outros	9,8	5,3
Calçados de Plásticos	48,3	26,0
Sandálias de material plástico	18,2	9,8
Calçados para adultos	14,3	7,7
Chinelos de material plástico	10,0	5,4
Outros	5,8	3,1
Calçados de borracha	1,0	0,5
Sandálias para adultos	0,4	0,2
Sandálias para crianças	0,6	0,3
Calçados diversos	19,5	10,6
Tênis	9,9	5,4
Tamancos	4,8	2,6
Outros	4,8	2,6
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>185,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: IBGE/ Seção de Estatística e Informações Industriais, extraído de Reis (1994: 240).

Um fato que chama a atenção dentro da aglomeração calçadista do Vale dos Sinos é a importância relativa de outros tipos de materiais utilizados na confecção de calçados, apesar da concentração da produção no segmento de calçados femininos de couro. Um tipo de material para calçados bastante utilizado pelos produtores locais é o material plástico, como demonstra a sua participação, da ordem de 26%, no total dos calçados produzidos na região em 1988. Essa característica do Vale dos Sinos a difere de outras aglomerações setoriais importantes dentro da indústria brasileira de calçados, como, por exemplo, a cidade de Franca.

Assim, parece clara a importância da região do Vale dos Sinos para a indústria calçadista brasileira. É preciso verificar, no entanto, se o potencial representado pela concentração regional é aproveitado pelas firmas locais. A próxima seção será destinada à investigação sobre a forma de organização da produção no setor calçadista do Vale dos Sinos, buscando verificar se a base da competitividade dos produtores locais está ou não calcada nos

ganhos de eficiência coletiva. Pretende-se, assim, apontar se a região do Vale dos Sinos possui as características de um distrito industrial no sentido marshalliano.

### 3.3.1 FLEXIBILIDADE PRODUTIVA DOS CALÇADOS FEMININOS E COORDENAÇÃO DOS RECURSOS

Como já foi destacado, a aglomeração setorial calçadista do Vale dos Sinos é a maior produtora de calçados do Brasil, o que já justifica sua importância dentro do contexto nacional. Como também já foi observado, cerca de dois terços das exportações brasileiras de calçados são oriundas dessa região. Além do mais, assim como acontece em Franca, grande parte dos produtores locais é de pequeno porte, especializada em uma ou algumas das etapas do processo produtivo, já que esse processo é passível de fragmentação.

Inicialmente, um fato que deve ser ressaltado no setor calçadista do Vale dos Sinos é que, desde sua formação, ele sempre foi caracterizado pela grande quantidade de pequenas e médias empresas. Além disso, ao contrário do que ocorre usualmente, a população de firmas do Vale dos Sinos não surgiu a partir de uma grande empresa, como nos casos da Carioba, em Americana, e da Jaguar, em Franca. No Vale dos Sinos, os pequenos produtores surgiram a partir dos trabalhos artesanais realizados pelos colonos alemães, que garantiram a reprodução das habilidades de maneira quase natural, passando de pai para filho<sup>65</sup>.

Neste ponto, pode-se notar a grande influência da “atmosfera industrial” na transferência das habilidades adquiridas pelos produtores locais, a partir do forte elemento sociocultural decorrente da presença de descendentes dos imigrantes alemães. Essa identidade cultural tem papel fundamental, tanto na transferência das habilidades, quanto como elemento que facilita a manutenção de relações de cooperação interfirmas. Esse fato se torna particularmente importante se for levado em conta que até no período recente a produção de calçados ainda guardava um forte conteúdo artesanal.

---

<sup>65</sup> É verdade que existem exceções, já que algumas das atuais grandes empresas locais foram estabelecidas em meados do século XIX, momento em que já podiam ser consideradas grandes empresas. Um exemplo disso é a empresa Irmãos Strassburger, fundada em 1888, que em 1941 possuía 115 operários, sendo a segunda maior empresa da região (ACI-NH, 1991)

Porém, há no Vale dos Sinos algumas empresas de grande porte que convivem com a população de pequenas e médias empresas. De acordo com dados de 1992, apresentados na tabela 3.9, 45% do total das empresas calçadistas do Vale dos Sinos tinham menos do que cem funcionários.

**TABELA 3.9**  
TAMANHO MÉDIO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS DO VALE DOS SINOS  
1992

Tamanho das empresas	%
Pequenas (até 100 func.)	45,0
Médias (entre 100 e 500 func.)	35,0
Grandes (mais de 500 func.)	15,0
TOTAL	100,0

Fonte: Secretaria de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul; extraído de Gitahy et al. (1993).

A razão para essa coexistência de empresas de portes variados é a segmentação do mercado, já que os produtores atuam em segmentos distintos. Como já foi observado, o Vale dos Sinos, diferentemente de outras aglomerações setoriais encontradas na indústria calçadista brasileira, possui uma participação relativa importante na produção de calçados de materiais alternativos ao couro, especialmente no segmento de calçados elaborados com materiais plásticos.

As empresas maiores são, geralmente, especializadas na produção de calçados de materiais alternativos ao couro destinados ao mercado interno, de forma até a consolidar posições importantes no mercado. Nesse segmento, as barreiras à entrada são mais significativas e fatores como distribuição, marketing e fixação de marcas são fundamentais no processo de concorrência<sup>66</sup>. A partir dessas características, a presença das pequenas e médias empresas se tornou bastante limitada nesse segmento, restrita à prestação de serviços de subcontratação, especialmente na área de pesponto e costura manual.

<sup>66</sup> Esse fato pode ser notado até mesmo em âmbito internacional, já que países especializados na produção de calçados de couro, como Itália e Espanha, possuem firmas com tamanho médio menor que as firmas de países especializados na elaboração de calçados de materiais alternativos ao couro, como no caso de Coréia do Sul e Taiwan (Costa, 1993).

Por outro lado, os pequenos produtores locais são geralmente especializados na produção de calçados femininos de couro para o mercado externo, de modo que a presença dos agentes exportadores na coordenação dos recursos é fundamental. Como ocorre no caso de Franca, os agentes exportadores do Vale dos Sinos têm um papel semelhante ao dos *impamatori* dos distritos industriais italianos. Esses agentes são os responsáveis pela transferência a mercados distantes das habilidades verificadas entre os produtores locais, uma vez que este serviço seria praticamente inacessível às pequenas empresas se elas estivessem atuando isoladamente.

Deve-se ressaltar a importância da ação das autoridades públicas locais, juntamente com uma das instituições representativas das empresas, na ocasião da instalação desses agentes exportadores no Vale dos Sinos por volta de 1969-70. Nesse momento, havia nos Estados Unidos um grande mercado de calçados para os fornecedores localizados em países com menores custos salariais.

Aproveitando-se desta situação, as empresas calçadistas do Vale dos Sinos empreenderam, através da Fenac S.A.<sup>67</sup>, uma forte política de promoção do produto local no mercado internacional, especificamente nos Estados Unidos. Essa política, colocada em prática juntamente com a associação comercial de Novo Hamburgo, envolveu uma ação coletiva dos agentes econômicos locais no sentido de trazer ao Vale dos Sinos, sem nenhum custo, os possíveis compradores internacionais, assim como jornalistas de revistas especializadas. Esses agentes importadores estrangeiros que foram trazidos à região acabaram por fazer o marketing do produto local no mercado internacional, abrindo um canal de comercialização da região para o exterior.

Posteriormente a essa iniciativa, esses agentes instalaram escritórios de representação no Vale dos Sinos e passaram a subcontratar as empresas da região para produzir o calçado que seria destinado ao mercado internacional. A partir da instalação desses agentes de exportação na região foi verificado um forte e acelerado desenvolvimento na indústria calçadista local.

---

<sup>67</sup> A Fenac, abreviatura de Feira Nacional de Calçados, foi criada em 1963 com o intuito de promover o produto local mediante a organização de feiras e encontros na área de calçados. Era uma empresa de capital misto entre o poder público e os produtores locais. Como será visto adiante, a Fenac é uma das instituições voltadas à prestação de serviço à indústria calçadista do Vale dos Sinos.

Outra característica a ser destacada no Vale dos Sinos, e que também pode ser verificada nos distritos industriais italianos, é a grande presença de empresas especializadas no fornecimento de matéria-prima, máquinas e componentes para a indústria calçadista local. Deve-se destacar, como mostra a tabela 3.10, a grande quantidade de empresas fornecedoras de matérias-primas, especialmente de couro, e de maquinário, inclusive de segunda mão.

**TABELA 3.10**  
O COMPLEXO CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS  
1994

Atividade	Número de estabelecimentos
Indústria de Calçados	462
Indústria de Curtimento	130
Indústria de Máquinas para Couro e Calçados	43
Indústria de Componentes	219
Indústria de Borracha	26
Indústria de Artefatos de Couro	48
Ateliês	722
Agentes de exportação	84
Outros	91
<b>TOTAL</b>	<b>1.825</b>

Fonte: ABAEX (1994).

A partir da presença de diversos produtores especializados, pode-se perceber a extensão da desintegração vertical dentro do Vale dos Sinos<sup>68</sup>, uma vez que há a presença de um grande número de empresas prestadoras de serviços à indústria calçadista local, especialmente agentes de exportação e ateliês, que são produtores especializados nas etapas do pesponto e da costura manual<sup>69</sup>.

A existência desses agentes prestadores de serviços se torna particularmente importante em função do segmento de mercado que os produtores locais se inserem, o segmento de calçados femininos de couro. Ao contrário dos calçados masculinos, que mantêm uma linha básica estável, os calçados femininos são bastante sujeitos a modificações decorrentes da moda, o que exige das empresas uma flexibilidade muito maior. O requisito de alta flexibilidade nesse segmento se torna importante no processo de concorrência porque as

<sup>68</sup> Schmitz (1995) apontou que existem algumas grandes empresas verticalizadas, as quais, todavia, representam exceções no Vale dos Sinos.

<sup>69</sup> Não existem diferenças entre os ateliês, como são chamados no Vale dos Sinos, e as bancas de pesponto de Franca.

mudanças na demanda da moda são rápidas e cada vez mais freqüentes, fazendo com que as empresas tenham de se adaptar rapidamente a essas modificações.

Além disso, muitos dos produtores locais atuam numa faixa do mercado internacional que é conhecida como “modinha”, cuja duração é de apenas três meses aproximadamente. Essa curta duração faz com que o tempo entre a efetivação do pedido e a entrega do produto seja bastante reduzido, o que exige incrementos ainda maiores na flexibilidade dos produtores, principalmente em termos de modificação das especificações ou do modelo do calçado<sup>70</sup>.

Além do mais, a quantidade de detalhes e trançados que são realizados num calçado feminino é bem maior do que no calçado masculino, o que exige uma utilização mais intensa de recursos na etapa do pesponto. Como essa etapa representa um gargalo na produção, justamente por ser a mais intensiva em mão-de-obra, as empresas do Vale dos Sinos apresentam uma maior propensão à utilização dos serviços de subcontratação junto aos ateliês.

As relações existentes entre os produtores locais são fortemente condicionadas ao segmento de mercado em que esses produtores atuam. No caso da região do Vale dos Sinos, especializada na produção de calçados femininos de couro, por causa das maiores exigências em termos de flexibilidade no processo de produção e da maior utilização do pesponto, a prática da subcontratação tende a ser bastante utilizada. Essa é uma diferença significativa que deve ser apontada entre a região do Vale dos Sinos e a cidade de Franca, esta última especializada em calçados masculinos de couro, segmento no qual as exigências de flexibilidade são menores.

Forma-se, portanto, uma extensa cadeia produtiva em que as relações de cooperação interfirmas assumem um papel fundamental na exploração das habilidades dos diversos produtores especializados.

Essas relações de produção acabam envolvendo um grande número de produtores. Inicialmente, o agente exportador recebe as encomendas do exterior e as repassa às empresas locais de pequeno e médio porte, fornecendo todas as especificações de modelo e *design*.

---

<sup>70</sup> Um agente exportador, visitado na pesquisa de campo, declarou que, em virtude de trabalhar com “modinha”, o tempo médio entre a efetivação do pedido e o recebimento do produto no exterior tinha de ser de cerca de trinta dias em média. Esse tempo não podia ser maior, por causa das modificações que a moda impõem aos produtos. Esse fato demonstra a elevada flexibilidade dos produtores locais.

Essas empresas, por sua vez, não internalizam todo o processo de produção de calçados, utilizando-se largamente da subcontratação junto aos ateliês, especialmente nas etapas de pesponto e costura manual.

A coordenação da atividade produtiva é exercida pelos agentes exportadores, que são responsáveis pelo repasse às firmas locais das especificações dos pedidos realizados no mercado internacional. Além disso, os agentes exportadores prestam alguns serviços às empresas, especialmente na área de assistência técnica e de controle de qualidade. Muitas vezes, como foi verificado na pesquisa de campo, um agente de exportação fez até financiamentos de capital de giro às empresas subcontratadas, especialmente no período recente, quando a taxa de câmbio apresentava-se sobrevalorizada.

A questão do preço também é praticamente imposta pelos agentes exportadores às firmas subcontratadas. Como já foi observado para o caso de Franca, há inúmeras reclamações dos produtores locais em relação à margem de comercialização, absorvida quase que totalmente pelos agentes exportadores. Todavia, este não parece ser um problema desta ou daquela região em especial, mas de toda a indústria brasileira de calçados que está voltada ao mercado externo<sup>71</sup>.

Deve-se destacar a importância dos agentes exportadores na coordenação dos recursos produtivos dentro de uma rede de produtores locais de pequeno e médio. Exemplo disso pôde ser observado na pesquisa de campo. Naquela ocasião, um escritório de exportação visitado tinha fechado um contrato com uma grande empresa local, líder em seu segmento do mercado interno, para a fabricação de um calçado de material plástico destinado ao mercado doméstico. O papel do escritório nesse processo era fazer a coordenação das ações junto às diversas firmas subcontratadas e repassar o produto acabado à empresa, que, utilizando sua estrutura de comercialização e incorrendo em economias de escopo, se responsabilizaria somente pela distribuição desse produto no mercado.

Os pequenos e médios produtores de calçados do Vale dos Sinos conseguiram, principalmente por meio da coordenação dos agentes exportadores, estabelecer formas de

---

<sup>71</sup> Como já tinha sido observado por Meira et. al. (1981) e foi confirmado na pesquisa de campo, as empresas calçadistas tanto do Vale dos Sinos como no Brasil exportadoras em geral fazem esforços bastante tímidos na tentativa de reverter essas situações. Pior do que isso, são inúmeros os profissionais ligados ao setor que consideram que essa situação não é passível de reversão por parte da indústria calçadista nacional.

cooperação que permitiram que o conjunto das empresas atingissem ganhos que não estariam disponíveis aos produtores se estivessem atuando isoladamente. Desse modo, podemos verificar que um dos aspectos-chave da competitividade da região do Vale dos Sinos são os ganhos de eficiência coletiva, uma vez que o estabelecimento de projetos conjuntos de exportação, coordenados pelos agentes exportadores, permitiu aos produtores locais um forte e rápido desenvolvimento.

A presença dos ganhos de eficiência coletiva fez com que a indústria calçadista do Vale dos Sinos atingisse a chamada *high road competitiveness*, uma vez que a competitividade das firmas locais está baseada nas formas de cooperação interfirmas, a partir de uma grande teia de relações existentes entre os diversos produtores especializados.

Porém, assim como ocorre na cidade de Franca, o setor calçadista do Vale dos Sinos também é alvo de várias denúncias relacionadas à exploração do trabalho. Algumas instituições locais, como sindicato dos trabalhadores e a Delegacia Regional do Trabalho, apontam a existência de práticas ligadas à exploração do trabalho infantil e da mulher, especialmente nos ateliês.

Essas práticas de exploração do trabalho estão vinculadas com o baixo grau de mecanização da produção de calçados, especialmente no segmento de couro, que resulta num processo bastante intensivo em mão-de-obra e fatores como baixos salários são de grande importância dentro do processo de concorrência. No Vale dos Sinos, podemos verificar a utilização intensiva da mão-de-obra, alta proporção de trabalhadores não-qualificados, alta taxa de rotatividade e baixas taxas de produtividade da mão-de-obra (Githay et al., 1993).

Certamente, os fatores relacionados com a exploração da mão-de-obra também contribuem para o incremento da competitividade dos produtores locais, fazendo com que a competitividade dos produtores do Vale dos Sinos também tenha elementos relacionados com a *low road competitiveness*.

Schmitz (1995) observa que uma das grandes diferenças entre os distritos industriais europeus e o Vale dos Sinos refere-se justamente aos baixos salários que caracterizam a aglomeração setorial brasileira. Aliás, a prática de baixos salários, ainda segundo esse autor, é um elemento inibidor da adoção de inovações tecnológicas pelas empresas locais. Nesse

sentido, é possível notar que, apesar do movimento internacional de adoção de equipamentos microeletrônicos no processo de produção de calçados, especialmente na área do *design*, no Vale dos Sinos esse movimento ainda é incipiente e restrito a poucas empresas.

Assim, pode-se concluir, como já foi apontado para o caso de Franca, que a exploração do trabalho e os baixos salários também contribuem para o incremento da competitividade dos produtores locais, de forma que combinam-se fatores de competitividade autêntica com outros de competitividade espúria<sup>72</sup> (Prochnik, 1991: 33 citado por Reis, 1992: 92).

Como a existência de relações de cooperação interfirmas no Vale dos Sinos é capaz de imprimir aos produtores locais ganhos de eficiência coletiva, a próxima seção será dedicada à investigação do papel das entidades locais prestadoras de serviços à indústria, principalmente no que tange à institucionalização das formas de cooperação entre os produtores.

### 3.3.2 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES

Um ponto bastante destacado na experiência internacional dos distritos industriais é a presença das instituições prestadoras de serviços à indústria local. Nesse sentido, assim como já foi realizado para as outras aglomerações industriais aqui analisadas, esta seção tem o objetivo de investigar a importância dessas instituições na aglomeração setorial do Vale dos Sinos, especificamente na cidade de Novo Hamburgo, onde concentra-se a maior parte das empresas do setor calçadista local.

Inicialmente, é preciso destacar que dentre as quatro aglomerações setoriais estudadas neste trabalho, a do Vale dos Sinos é a que possui a estrutura mais completa no âmbito da prestação de serviços às empresas, especialmente por causa da presença do CTCCA - Centro Tecnológico de Couro, Calçados e Afins.

Dentre as várias instituições prestadoras de serviços à indústria calçadista local, podemos destacar: a FENAC S/A, que, como já foi destacado, teve papel importante na promoção das exportações na década de 60; o CTCCA, que é um centro provedor de

---

<sup>72</sup> Mais uma vez, é preciso ressaltar que este parece não ser um problema específico da região do Vale dos Sinos ou de Franca, mas sim de toda a indústria calçadista brasileira.

tecnologia na área de calçados, couro e afins; o SENAI, que mantém um centro de treinamento de mão-de-obra para o setor de calçados; a FEEVALE - Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo, uma instituição de ensino que forma mão-de-obra qualificada para a indústria; e as associações representativas de classe, como a ABICALÇADOS - Associação Brasileira da Indústria Calçadista, o Sindicato das Indústrias Calçadistas do Rio Grande do Sul, a ABAEX - Associação Brasileira dos Agentes Exportadores de Calçados e Afins, a ACI-NH - Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo e o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Novo Hamburgo e Região.

O CTCCA é a principal instituição provedora de serviços para a indústria calçadista não só do Vale dos Sinos como também do Brasil. Como foi percebido na pesquisa de campo, as empresas coureiro-calçadistas, independentemente do porte, se utilizam largamente dos serviços oferecidos por este centro.

É bastante comum que empresas de fora da região utilizem-se dos serviços do CTCCA, uma vez que esta instituição emite certificados de qualidade reconhecidos por organismos internacionais que, muitas vezes, são exigidos pelas empresas importadoras estrangeiras. Algumas empresas de Franca visitadas na pesquisa de campo declararam que realizam todos seus testes de certificação de qualidade no CTCCA de Novo Hamburgo por causa das exigências dos importadores, apesar da existência do CTCC-IPT em Franca.

O CTCCA é uma instituição mantida pelo próprio setor privado mediante um esquema do tipo *membership*, em que as empresas associadas pagam uma espécie de mensalidade ao centro, que varia de acordo com o seu porte, justamente para facilitar o acesso às pequenas empresas. Além disso, as empresas também pagam pela utilização dos serviços do centro, sendo que as empresas associadas recebem desconto. Assim, são duas as principais fontes de financiamento do CTCCA: a mensalidade paga pelas empresas associadas e o pagamento pelos serviços prestados às empresas.

É preciso destacar a importância do CTCCA dentro do setor calçadista, porque a partir de sua criação foram institucionalizadas muitas das formas de cooperação interfirmas, principalmente no que tange à geração de inovações e à provisão de informações. Assim, o CTCCA pode ser considerado uma forma encontrada pelos produtores locais para promover a

concentração dos recursos necessários à atividade inovativa, bem como a redução, para a firma individual, dos custos irreversíveis associados a essa atividade.

Dentre os principais serviços oferecidos pelo CTCCA estão incluídas desde tarefas especificamente técnicas, como testes de materiais ou desenvolvimento de produtos, até a edição da principal revista nacional do setor calçadista, a *Tecnicouro*. São as seguintes as principais atividades do CTCCA:

- promoção de estudos e pesquisas sobre novas fontes de materiais, melhoria de matéria-prima, aproveitamento de resíduos e outros problemas de ordem técnica do setor coureiro-calçadista;
- estímulo à formação, especialização e aperfeiçoamento do pessoal empregado na indústria calçadista nacional;
- manutenção de um centro de documentação atualizado do setor à disposição das empresas e do público em geral;
- elaboração de projetos de implantação de empresas de calçados, incluindo assistência tecnológica, de materiais e *layout*;
- assessoria especializada na área administrativa, custos e de organização da produção;
- colaboração técnica às empresas do setor no que diz respeito aos esquemas de comercialização, tendo em vista a conquista de novos mercados;
- organizar a criação de normas técnicas e a emissão dos correspondentes certificados de conformidade.

Como pôde ser verificado na pesquisa de campo, o CTCCA é de extrema importância para o pólo calçadista gaúcho e, em menor grau, para a indústria de calçados brasileira, tanto no que tange à promoção do desenvolvimento tecnológico, quanto às formas de organização da produção. Um fato que chamou bastante a atenção é que não são apenas as grandes empresas que se utilizam dos serviços do CTCCA, mas também às pequenas e médias empresas locais<sup>73</sup>.

Portanto, o CTCCA aproxima-se bastante dos *real service centers* verificados na experiência internacional dos distritos industriais. Esse centro de serviços garante um nível

---

<sup>73</sup> Muitas das pequenas e médias empresas visitadas no Vale dos Sinos ressaltaram a importância dos serviços disponíveis no CTCCA, especialmente por causa dos baixos custos para as firmas associadas. Essa prática torna esses serviços acessíveis às empresas de pequeno e médio porte.

significativo de investimento na região principalmente em ativos intangíveis, e podemos dizer que é um dos fatores determinantes da *high road competitiveness* na aglomeração setorial calçadista do Vale dos Sinos.

No campo da formação da mão-de-obra, o Vale dos Sinos também apresenta uma excelente estrutura, que conta basicamente com o SENAI e a FEEVALE, que mantêm vários cursos voltados para a formação de mão-de-obra qualificada para a indústria calçadista local.

O SENAI mantém diversas unidades no Vale dos Sinos, que são responsáveis pela formação da mão-de-obra especializada tanto em nível de aprendizado industrial quanto em nível técnico. Além disso, mantém um programa de treinamento de pessoal que será, ou está, empregado diretamente na produção, mediante convênios com os produtores locais<sup>74</sup>. Dentre as seis unidades mantidas pelo SENAI no Vale dos Sinos, destacam-se a Escola de Curtimento de Estância Velha e a Escola Técnica de Calçados de Novo Hamburgo, especializadas na formação e no treinamento da mão-de-obra para a indústria coureiro-calçadista.

Já a FEEVALE, uma instituição de ensino superior, é responsável pelo fornecimento de mão-de-obra qualificada ao setor calçadista gaúcho. Além de cursos superiores na área de ciências humanas (administração, ciências contábeis, educação, comunicação social), a FEEVALE possui alguns cursos voltados especificamente para a área de couro e calçados. Entre esses cursos podemos destacar o Curso Técnico em Desenho de Calçados, o Curso Tecnólogo em Couro, o Curso Tecnólogo em Calçados e o Curso de Extensão em Estilismo de Calçados.

Essa estrutura de formação de mão-de-obra é capaz de fornecer à indústria calçadista um farto contingente de trabalhadores qualificados, tanto em nível técnico como em nível superior, nas áreas de couro e calçados.

Já o papel exercido pelas entidades representativas de classe, ACI-NH, Sindicato das Indústrias, ABICALÇADOS e ABAEX, é pequeno no que toca ao fomento de infra-estrutura à indústria calçadista local. A atuação destas instituições concentra-se nas questões políticas de classe. De qualquer forma, alguns serviços são oferecidos às empresas do pólo calçadista

---

<sup>74</sup> Esse programa mantido pelo SENAI não é de utilização exclusiva das grandes empresas, já que uma das empresas visitadas, de pequeno porte, possuía um convênio de cooperação com o SENAI para qualificação de seu quadro de funcionários empregados diretamente na produção.

do Vale dos Sinos, como a assessoria jurídica prestada às empresas associadas e serviços na área de comércio internacional.

A principal entidade representativa dos trabalhadores é o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo e Região. Esta instituição, além de ser a representante dos trabalhadores nas negociações com o sindicato patronal, presta alguns serviços aos trabalhadores nas áreas de assistência médica, odontológica e jurídica.

Contudo, a atuação do sindicato local dos trabalhadores vai bastante além da representação política de seu segmento. O exemplo de atuação do sindicato que mais chamou a atenção foi a formação de algumas (até o momento da visita eram três) cooperativas de autogestão da produção pelos trabalhadores. Essas cooperativas surgiram no momento em que os trabalhadores assumiram, mediante negociação na justiça do trabalho, a massa falida de algumas empresas. Além disso, essas cooperativas de autogestão dos trabalhadores conseguiram, através do sindicato, fechar um contrato de subcontratação de algumas etapas do processo produtivo junto a grandes empresas da região. Assim, a atuação do sindicato dos trabalhadores do Vale dos Sinos também está voltada para o aproveitamento das potencialidades apresentadas pela concentração dos produtores, obviamente priorizando a melhoria da situação da classe trabalhadora local.

A Fenac é uma empresa de capital misto, cuja principal finalidade é a promoção de feiras e eventos tanto para o setor calçadista quanto para outros setores da indústria nacional. No período recente, o papel desta instituição para o setor calçadista nacional tem sido bastante reduzido, principalmente se considerarmos o fato de que a Fenac, que é realizada duas vezes ao ano em Novo Hamburgo, adquiriu um caráter regional. Atualmente, as principais feiras do setor calçadista são a Francal e a Couromoda, ambas realizadas na cidade de São Paulo.

Contudo, como observado, a Fenac teve um papel importante na promoção das exportações do Vale no final da década de 60. Nesse momento, já existiam no Vale dos Sinos cerca de quatrocentas empresas calçadistas, que vendiam quase que exclusivamente ao mercado interno. Para promover o produto local no mercado doméstico, a Fenac empreendeu uma forte iniciativa, associada aos produtores locais, junto a potenciais compradores de calçados especialmente dos Estados Unidos. Essa iniciativa acabou por promover um desenvolvimento significativo para a indústria calçadista local.

Assim, pode-se observar que as instituições prestadoras de serviços ao setor calçadista do Vale dos Sinos têm papel fundamental na dinâmica da indústria local. É um ponto bastante semelhante entre a experiência internacional dos distritos industriais e o Vale dos Sinos.

### **3.4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A EFICIÊNCIA COLETIVA NAS AGLOMERAÇÕES SETORIAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS**

O forte caráter artesanal apresentado pelo processo produtivo de calçados, especialmente de couro, estimula a concentração da produção em regiões geograficamente delimitadas. Esse fenômeno pode ser verificado tanto em âmbito internacional, a partir do caso dos distritos industriais italianos, como na indústria calçadista brasileira, com a presença de algumas regiões que concentram grande parte da produção de calçados no Brasil.

Estão inseridas nesse contexto as regiões do Vale dos Sinos, maior produtora brasileira de calçados e com concentração no segmento de calçados femininos de couro, e da cidade de Franca, maior produtora nacional no segmento de calçados masculinos de couro. A partir da possibilidade de fragmentação do processo produtivo, pode-se encontrar nessas regiões a presença de diversos produtores, muitas vezes de pequeno porte, especializados em uma ou algumas etapas do processo de produção. A manutenção de relações de cooperação entre esses agentes faz com que o conjunto das firmas obtenha ganhos de eficiência coletiva que não estariam disponíveis às pequenas e médias empresas individuais se elas estivessem atuando isoladamente.

É possível encontrar nas duas mais importantes aglomerações setoriais da indústria calçadista brasileira, analisadas neste trabalho, várias das características que se assemelham aos distritos industriais italianos e que foram apontadas no primeiro capítulo. Por isso, pode-se afirmar que a região do Vale dos Sinos e a cidade de Franca apresentam uma estrutura em que a organização da produção apresenta semelhanças importantes com as formas de organização de um distrito industrial marshalliano. A presença da concentração de pequenos e médios produtores especializados, a importância da “atmosfera industrial” e os ganhos de eficiência coletiva decorrentes da ação conjunta de vários produtores são elementos que podem ser encontrados tanto em Franca como no Vale dos Sinos.

Essas características são encontradas de forma mais clara na região do Vale dos Sinos, já que, em virtude do segmento de mercado em que os produtores locais atuam, os requisitos de flexibilidade são maiores, o que acaba aprofundando as necessidades de especialização por parte dos agentes. Além disso, a forte estrutura de prestação de serviços ao conjunto das firmas e de formação de mão-de-obra qualificada faz com que seja mantido um nível mínimo de investimentos, especialmente em ativos intangíveis, que tem o efeito de institucionalizar as formas de cooperação interfirmas.

Assim, as aglomerações setoriais da indústria calçadista brasileira aqui investigadas, ao contrário do caso da indústria têxtil, podem ser consideradas distritos industriais no sentido marshalliano, dado que um dos elementos determinantes da competitividade de cada uma dessas regiões são os ganhos de eficiência coletiva, especialmente no caso do Vale dos Sinos.

Todavia, não se pode deixar de ressaltar alguns dos problemas que são apresentados pelos distritos industriais do setor calçadista brasileiro. Em ambas regiões estudadas neste trabalho existem fortes denúncias de exploração da mão-de-obra infantil e da mulher, principalmente por meio da subcontratação da etapa do pesponto, seja nas bancas de pesponto em Franca ou nos ateliês do Vale dos Sinos. Além disso, a desvalorização cambial e a política de incentivos às exportações também foram fatores importantes no incremento da competitividade do setor calçadista de ambas as regiões.

Outra questão que deve ser destacada diz respeito à presença dos agentes exportadores. Por um lado, estes foram fundamentais no desenvolvimento do setor calçadista local, tanto no Vale dos Sinos com em Franca, durante as décadas de 70 e 80. No período recente, entretanto, a atuação desses agentes revela alguns problemas que têm se demonstrado uma fonte de desfricções na dinâmica da indústria calçadista brasileira voltada à exportação. São inúmeras as reclamações dos profissionais ligados ao setor de que quase toda a margem de comercialização é apropriada pelo agente exportador, além da perda de um elemento estratégico importante no processo de concorrência.

É preciso ressaltar, no entanto, que esses agentes foram capazes de institucionalizar formas de cooperação entre as empresas, principalmente por meio do estabelecimento de projetos conjuntos de exportações. Essa prática foi fundamental na promoção do desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira.

Nas considerações finais, serão traçadas, de maneira conjunta, algumas considerações acerca das aglomerações setoriais estudadas das indústrias têxtil e de calçados, buscando reunir os elementos que caracterizam cada uma das regiões. Buscar-se-á, desse modo, responder à questão proposta neste trabalho: se as regiões destacadas configuram-se em distritos industriais ou em meras aglomerações setoriais de empresas que atuam em um mesmo segmento industrial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### **AGLOMERAÇÕES SETORIAIS OU DISTRITOS INDUSTRIAIS ?**

Este trabalho centrou-se no estudo de uma forma de organização da produção que ganhou evidência no debate internacional acerca da reestruturação industrial, os distritos industriais. Esse destaque decorreu da capacidade demonstrada por algumas regiões, especialmente na Itália, que apresentam características de distritos industriais, em conquistar posições importantes em alguns segmentos do mercado mundial no período recente. Esse fato se torna mais importante se for considerado que essa conquista ocorreu num momento que o processo de concorrência internacional passou por um forte acirramento.

A característica central dessa forma de organização industrial é a ampla presença de pequenas e médias empresas, que mantêm fortes relações de cooperação entre si. Resulta em uma estrutura em que o extensivo escopo para a divisão do trabalho entre os produtores locais especializados lhes dá, a partir das relações de cooperação, uma grande flexibilidade.

A manutenção de relações de cooperação entre as empresas, alimentada por fatores socioculturais, é capaz de proporcionar ao conjunto dos produtores locais economias de escala e de escopo que não estariam disponíveis se estivessem atuando isoladamente. Vale ressaltar que a ação conjunta dos diversos produtores especializados concentrados geograficamente é capaz de gerar eficiência coletiva, como foi chamada na literatura internacional. A eficiência coletiva, portanto, é uma das principais características dos distritos industriais e é proporcionada pela existência da atmosfera industrial, que facilita a manutenção de relações de cooperação entre as empresas, e pela presença de um agente ou entidade capaz de institucionalizar essas relações.

Além disso, outras características podem ser verificadas nos distritos industriais, como a presença de uma extensa divisão do trabalho entre os pequenos produtores locais, a existência de fornecedores especializados de matéria-prima e de maquinário novo e usado, a grande velocidade de resposta frente às modificações na demanda, a formação de um contingente de mão-de-obra com habilidades específicas ao distrito, entre outras.

A investigação do primeiro capítulo parece deixar claro que a concentração regional de pequenos e médios produtores de um mesmo segmento industrial apresenta uma série de potencialidades relacionadas com a manutenção de relações de cooperação interfirmas e com a existência da “atmosfera industrial”. Procurou-se deixar claro que, se as características básicas dos distritos industriais não forem verificadas, a aglomeração de produtores de um mesmo segmento industrial pode não estar associada à presença dos ganhos de eficiência coletiva.

Também foi apontado no primeiro capítulo que a formação de distritos industriais é verificada somente em setores em que é possível a fragmentação do processo de produção e, conseqüentemente, a divisão do trabalho entre os diversos produtores especializados. No caso italiano, a experiência dos distritos industriais é destacada em setores como têxtil, calçados, móveis e madeira, cerâmico, entre outros. Esses setores apresentam fortes descontinuidades em seu processo produtivo, que acabam por estimular o aparecimento de produtores especializados em uma ou algumas etapas do processo produtivo.

O grande potencial de empregadores de mão-de-obra, muitas vezes pouco qualificada, fez com que alguns autores, em especial Schmitz (1992), observassem que os distritos industriais podem ser uma alternativa para a expansão da indústria em países em desenvolvimento, principalmente nesses setores. Nesse sentido, é grande o número de trabalhos que buscam as características e as potencialidades de aglomerações setoriais nos países em desenvolvimento, inclusive o Brasil.

Na economia brasileira, algumas regiões apresentam concentração geográfica de produtores de um mesmo segmento industrial. Tomando o caso do setor têxtil, pode-se destacar a região do Vale do Itajaí, concentrada nos segmentos de malharia e de cama, mesa e banho, e a região de Americana, grande produtora de tecidos artificiais e sintéticos. Já na indústria de calçados, destacam-se a cidade de Franca, grande produtora de calçados masculinos de couro, e a região do Vale dos Sinos, maior produtora brasileira de calçados com concentração no segmento de calçados femininos de couro.

Além dessas regiões, existem outras aglomerações de produtores de um mesmo segmento industrial, tanto nos setores têxtil e de calçados como em outros setores em que existe a possibilidade de fragmentação do processo de produção. Todavia, as regiões do Vale do Itajaí, Americana, Franca e Vale dos Sinos se destacam em virtude de sua participação nos

segmentos de mercado em que atuam. Além disso, essas regiões, cujos setores industriais foram formados em fins do século passado, podem ser destacadas pela formação não induzida pelas autoridades governamentais e pela capacidade de sobrevivência demonstrada pelo conjunto dos produtores ao longo desse período.

As principais características de cada uma dessas regiões, compiladas a partir da pesquisa de campo, estão apresentadas nos capítulos segundo e terceiro. Nesses capítulos têm-se o intuito de verificar se essas regiões conformam uma estrutura que pode ser considerada um distrito industrial ou se, por outro lado, elas são meras aglomerações de produtores de um mesmo segmento industrial. Ou seja, pretende-se verificar se a competitividade das regiões selecionadas está ou não calcada nos ganhos de eficiência coletiva.

Este trabalho, portanto, verificou, a partir da experiência internacional, em especial da Itália, se alguma dessas aglomerações setoriais da economia brasileira apresenta as características mais importantes que podem ser observadas na experiência internacional dos distritos industriais.

A tabela 4.1, elaborada a partir das visitas que foram realizadas em cada uma das aglomerações setoriais selecionadas - ver anexo metodologia da pesquisa de campo, reúne as principais características apresentadas por cada uma das regiões estudadas.

As informações contidas na tabela permitem visualizar as principais características de cada uma das regiões investigadas pelo trabalho. O conjunto dessas características é capaz de fornecer os subsídios necessários para verificar se cada região possui características de um distrito industrial, com a presença ou não de eficiência coletiva. A presença de eficiência coletiva nessas regiões pode representar ganhos importantes para a competitividade do segmento industrial em que os produtores locais estão inseridos.

**TABELA 4.1**  
**PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS AGLOMERAÇÕES SETORIAIS DA ECONOMIA BRASILEIRA**  
 Regiões Selecionadas

	Vale do Itajaí - SC	Região de Americana - SP	Franca - SP	Vale dos Sinos - RS
Relações de cooperação interfirmas	muito fraco	fraco	médio / forte	forte
Coordenação dos recursos	independência pequena / grande empresa	subcontratação de capacidade	agentes exportadores / grande empresa	agentes exportadores
Elemento sociocultural	médio / forte	médio	médio	médio / forte
Atmosfera industrial	muito fraco	médio	médio	forte
Apoio governamental	fraco	fraco	fraco	fraco
Centro de prestação de serviços reais	inexistente	fraco	médio	forte
Padrão de tecnologia	alto	muito baixo	médio	médio
Padrão de qualidade	alto	baixo	médio	médio / alto
Capacidade de sobrevivência	forte / médio	fraco	médio	médio
Potencialidades para diversificação	forte	forte	fraco / médio	fraco
Dinamismo	forte	fraco	forte	forte

Fonte: Elaboração própria com base em Nadvi e Schmitz (1994).

O Vale do Itajaí apresenta uma estrutura produtiva bastante heterogênea, a partir da existência clara de dois segmentos de mercado em que os produtores locais atuam: o de cama, mesa e banho e o de malharia. Os produtores de artefatos têxteis para cama, mesa e banho são em geral grandes empresas verticalizadas e as relações cooperativas de produção com outras firmas da região são praticamente inexistentes. Nesse segmento, em virtude das relativamente altas barreiras à entrada, especialmente relacionadas com a comercialização, a presença de pequenas e médias empresas é bastante reduzida.

Já o segmento de malharia destaca-se pela presença de uma grande quantidade de pequenas e médias empresas especializadas convivendo com outras firmas maiores. Todavia, as grandes malharias são, a exemplo do que ocorre no segmento de cama, mesa e banho, em

geral bastante verticalizadas e as relações com os pequenos produtores se restringem à prestação de alguns serviços de subcontratação com teor pouco cooperativo.

A sobrevivência das pequenas e médias empresas não está portanto vinculada com as inter-relações que elas possuem com as firmas maiores, mas sim está relacionada com a capacidade dos pequenos produtores de escoamento da produção por meio dos chamados CICs - Centros Industriais e Comerciais. Esses centros comerciais proporcionaram ao conjunto dos pequenos e médios produtores locais economias de escala, especificamente na distribuição, que não estariam disponíveis para a firma individual. Além disso, o alto grau de informalidade das pequenas empresas do Vale do Itajaí é um fator importante para redução dos custos nessas empresas.

O estabelecimento desses conjuntos de lojas de fábrica no Vale do Itajaí foi decorrente da ação coletiva dos produtores locais, que contou inclusive com incentivos das autoridades governamentais. Deve-se ressaltar, portanto, a importância das ações coletivas dos produtores do Vale do Itajaí, como no caso do estabelecimento dos CICs.

Porém, deve-se ressaltar que essas relações se demonstraram esporádicas e restritas à realização de algumas tarefas específicas, apesar de fundamentais como no caso dos CICs. Assim, a ausência de relações estáveis e duradouras entre os produtores locais não permite a conclusão de que a sua competitividade esteja baseada nos ganhos de eficiência coletiva. Apesar do largo escopo para a divisão do trabalho entre as empresas, especialmente no segmento de malharia, elas praticamente não mantêm relações cooperativas de produção entre si, impedindo a geração de eficiência coletiva.

Um fato observado a partir da análise do setor têxtil do Vale do Itajaí é que nessa região estão reunidos todos os elementos necessários para a configuração de um sistema de *network* que seria comandado pelas grandes empresas, dado que as firmas maiores poderiam realizar a tarefa de coordenação dos recursos produtivos dentro do setor. Assim, os pequenos produtores especializados prestariam serviços produtivos, de subcontratação por exemplo, às empresas maiores, configurando uma estrutura semelhante às *networks* comandadas por empresas individuais que podem ser observadas na experiência internacional.

Essas relações de cooperação entre as empresas seriam ainda facilitadas pela presença de um forte elemento sociocultural entre os produtores, decorrente da origem alemã comum a muitos dos agentes que atuam na região. A identidade sociocultural dos produtores do Vale do Itajaí está presente desde a formação do setor têxtil local, quando imigrantes alemães estabeleceram-se na região e passaram a manter atividades produtivas ligadas à elaboração de artefatos de tecidos, especialmente camisetas de malha.

A análise de campo revelou, portanto, que existe uma grande potencialidade entre os produtores locais relacionada com o estabelecimento de relações de produção entre as empresas. Se essas relações tivessem um caráter mais cooperativo, certamente os produtores locais obteriam ganhos importantes de competitividade, a partir da geração de ganhos de eficiência coletiva.

A região de Americana, por sua vez, apresenta uma estrutura bastante distinta àquela verificada no Vale do Itajaí. Em Americana, a presença de grandes empresas é pouco significativa e os pequenos produtores locais se destacam pela forte especialização em uma ou algumas etapas do processo de produção. Essa estrutura estimula a divisão do trabalho entre os produtores, dadas as possibilidades de fragmentação do processo de produção.

Esse extenso escopo para a divisão do trabalho entre as empresas estimula a manutenção de relações de produção entre elas. É o caso da “fação”, uma relação de subcontratação bastante utilizada na região desde a formação do setor têxtil local. Aliás, o desenvolvimento da indústria têxtil local esteve fortemente vinculado à expansão das relações de subcontratação entre as empresas da região.

Apesar das vantagens apresentadas pela possibilidade de divisão do trabalho entre os produtores, a extensiva utilização das relações de subcontratação não teve como efeito o estreitamento das relações de cooperação entre os produtores. Inicialmente, a “fação” era subcontratada por comerciantes de fora da região que se aproveitavam das competências acumuladas no distrito para produzir tecidos de acordo com as suas especificações. Esses comerciantes, apesar do comportamento de teor essencialmente oportunista, realizavam uma tarefa semelhante a dos *impannatori* nos distritos industriais italianos, já que eram responsáveis pela transferência das habilidades dos produtores locais ao mercado consumidor.

Desse modo, a “fação” se apresentava como uma relação de produção pouco cooperativa e as empresas de Americana ficavam subordinadas a seus subcontratantes, fazendo com que, principalmente em momentos de retração da demanda, houvessem grandes problemas associados com a realização da produção. O resultado dessas práticas foi a conformação de uma estrutura bastante rígida e hierarquizada, apesar da existência de divisão do trabalho entre os agentes especializados.

Esses problemas fizeram com que muitas empresas deixassem de prestar serviços à “fação” a esses agentes exógenos à região e passassem a ser subcontratadas por empresas maiores. Dessa forma, a “fação” perdeu a característica de subcontratação de especialização e ganhou um caráter de subcontratação de capacidade. Novamente, as relações interfirmas também se demonstraram bastante conflituosas, em função das claras assimetrias observadas entre os agentes locais, que se manifestavam especialmente nos momentos de retração da demanda.

A partir da análise da pesquisa de campo, pode-se verificar que essa forma de relação de produção entre as empresas de Americana tinha, além do caráter conflituo, o efeito de inibir a tomada de decisões de investimento, dado que a produção das empresas à “fação” representava uma capacidade excedente para as empresas maiores. Esse fato, aliado às formas de protecionismo exagerado à indústria têxtil brasileira, resultou em um profundo atraso tecnológico das firmas locais, tanto em termos da utilização intensiva de maquinário obsoleto como em relação à estrutura organizacional das empresas.

Esse atraso tecnológico se tornou mais comprometedor no período recente, quando foi verificada a política de abertura comercial desenfreada da economia brasileira. A importância desse fato é maior para o caso da região de Americana se for considerado que o segmento de mercado em que os produtores locais atuam é o de tecidos artificiais e sintéticos, segmento no qual foi verificada uma forte expansão das importações provenientes especialmente dos países asiáticos, que também são especializados nesse segmento, porém com índices de produtividade ao que parece bem mais elevados.

A baixa competitividade dos produtores locais pode ser explicada ainda pela ausência de relações mais fortes e constantes de cooperação entre as empresas da região observada na análise de campo. Dada a proximidade geográfica entre os agentes, a manutenção de relações

de cooperação interfirmas poderia representar ganhos significativos para a competitividade dos produtores locais. Porém, apesar da existência de um largo escopo para a divisão do trabalho entre os produtores locais, não se verificam os ganhos de eficiência coletiva para o conjunto dos produtores locais.

Na pesquisa de campo foi observado, ainda, que o setor têxtil da região de Americana vem experimentando no período recente uma forte modificação estrutural em razão de dois motivos básicos. Em primeiro lugar, essa mudança é fruto de uma inovação tecnológica importante que ocorreu de maneira exógena à região, materializada a partir da introdução dos teares sem lançadeira desde meados da década de 80. Em segundo lugar, a abertura comercial expôs os produtores locais a uma situação à qual, por vários motivos, eles não estavam preparados para enfrentar em virtude do baixíssimo nível de investimento verificado nas últimas décadas.

Essa inovação tecnológica, os teares sem lançadeira, só foram adotados pela maioria dos produtores locais após a abertura comercial, sem um necessário período de adaptação das competências locais às novas tecnologias. Esse contexto fez com que muitas das competências dos produtores, que estavam baseadas no padrão anterior, fossem perdidas. Esse fato, juntamente com o crescimento expressivo dos requisitos de capital fixo, provocou uma reestruturação no setor têxtil da região de Americana, que envolveu inclusive um forte ajuste na quantidade de produtores atuando na indústria têxtil local.

A pesquisa de campo nas duas aglomerações setoriais da indústria têxtil brasileira analisadas neste trabalho, o Vale do Itajaí e a região de Americana, permite a conclusão de que nenhuma delas apresenta as características de um distrito industrial verificadas na experiência internacional e apontadas no primeiro capítulo. Todavia, deve-se ressaltar que o Vale do Itajaí apresentou um dinamismo fortemente superior ao apresentado pela região de Americana, em virtude basicamente de dois fatores. Em primeiro lugar, em razão de uma ação coletiva importante, os produtores do Vale do Itajaí possuem uma estratégia bastante eficiente de comercialização, que garante o escoamento de grande parte da produção local especialmente das pequenas e médias empresas.

Em segundo lugar, os segmentos de mercado em que os produtores do Vale do Itajaí atuam, de cama, mesa e banho e de malharia, utilizam-se predominantemente de matéria-prima

natural, o algodão. Por outro lado, os produtores da região de Americana são especializados na produção de artefatos de tecidos artificiais e sintéticos, segmento no qual a concorrência internacional é mais acirrada por causa da atuação agressiva dos países asiáticos. Por esse motivo, os efeitos da abertura comercial foram muito mais sentidos entre os produtores de Americana do que entre os do Vale do Itajaí.

Além disso, no segmento de cama, mesa e banho, alguns fatores como canais de comercialização e fixação de marcas são fundamentais para o processo de concorrência, o que representa um certo tipo de economias de escopo significativas para os produtores nacionais, especialmente as grandes empresas integradas.

Em face desses fatores, pode-se concluir que a estrutura do segmento de mercado em que os produtores atuam é um elemento decisivo na definição das relações que são mantidas entre eles. No segmento de cama, mesa e banho do Vale do Itajaí, as altas barreiras à entrada impõem uma estrutura em que as relações de produção entre as empresas sejam bastante restritas, como demonstra a presença de grandes empresas verticalizadas. No segmento de malharia também do Vale do Itajaí, coexistem empresas grandes e verticalizadas com pequenas e médias especializadas em uma ou algumas etapas do processo de produção, que atendem o mercado regional. Já o segmento de tecidos artificiais e sintéticos de Americana, cujos produtores são em geral de pequeno e médio porte, utiliza-se extensivamente das relações de subcontratação.

Um ponto de destaque na análise de campo diz respeito às potencialidades de diversificação nessas duas regiões investigadas. Especialmente na região de Americana, que vem passando por uma forte modificação estrutural, existe uma grande potencialidade de diversificação da produção local. Esse potencial decorre da existência de competências que poderão ser utilizadas em alguns nichos de mercado em que a concorrência, especialmente com o tecido importado, seja menos acirrada. Nesse sentido, uma forma de apoio das autoridades governamentais junto ao setor têxtil local seria o incentivo à diversificação da produção, buscando nichos de mercado alternativos aos tecidos padronizados, onde a presença do produto importado, especialmente dos países asiáticos, é bastante significativa.

Assim, apesar dos ganhos de eficiência coletiva para o conjunto das empresas têxteis tanto no Vale do Itajaí como na região de Americana serem bastante restritos, essas duas

regiões demonstram uma forte potencialidade para diversificação. As potencialidades que são apresentadas pelos produtores poderão ser aproveitadas em outros nichos, aproveitando as competências que são apresentadas pelos produtores locais.

O caso das aglomerações setoriais da indústria brasileira de calçados, analisada na pesquisa de campo difere significativamente das regiões com atuação concentrada no setor têxtil. O forte caráter artesanal do processo de produção de calçados de couro, segmento em que as regiões investigadas são especializadas, resulta numa estrutura em que é possível a fragmentação do processo produtivo, em virtude das praticamente inexistentes barreiras à entrada.

Essa característica intrínseca ao processo produtivo de calçados estimula a localização da produção, como pode ser observado tanto na experiência internacional, especialmente nos casos das indústrias italiana e espanhola, como na economia brasileira. A concentração regional da produção, por sua vez, é um resultado do largo escopo para a divisão do trabalho entre os diversos produtores especializados, dado que a proximidade geográfica facilita o desenvolvimento e a manutenção de relações de cooperação entre eles.

Esse cenário é verificado tanto na cidade de Franca como no Vale dos Sinos. Nessas duas regiões, o estabelecimento de relações de cooperação interfirmas faz com que o conjunto dos produtores seja capaz de gerar ganhos de eficiência coletiva que não estariam disponíveis se as empresas estivessem atuando de modo isolado.

A análise da pesquisa de campo verificou a presença de várias características dos distritos industriais, apontadas no primeiro capítulo, entre elas: a extensiva divisão do trabalho entre os diversos produtores especializados, a presença de fornecedores de insumos e maquinário novo e usado, a presença de agentes exportadores, a atuação de centros de prestação de serviços reais à população de firmas, entre outras. Essas características são capazes de proporcionar eficiência coletiva aos produtores locais, resultando em ganhos importantes de competitividade e de geração de emprego.

Deve-se destacar a presença importante, tanto no Vale dos Sinos como em Franca, dos agentes exportadores. Esses agentes foram fundamentais para o equacionamento do binômio cooperação-concorrência, exercendo, mediante a da cooperação interfirmas, a coordenação

dos recursos produtivos em cada uma das regiões. Os agentes exportadores das aglomerações setoriais da indústria brasileira de calçados exercem papel semelhante ao dos *imparmatori* nos distritos industriais italianos, transferindo ao mercado as competências que são verificadas entre os pequenos produtores locais especializados.

Essas relações de cooperação são facilitadas, especialmente no caso do Vale dos Sinos, pela existência de um elemento sociocultural entre os produtores locais. Essa identidade sociocultural é, em grande parte, responsável pelo forte intercâmbio de informações em esferas extra-profissionais, de modo a estabelecer uma atmosfera industrial em cada uma das regiões. Essa característica se manifesta com maior clareza no caso do Vale dos Sinos, onde a identidade sociocultural é decorrente da origem alemã de muitos dos produtores locais.

Aliás, deve-se ressaltar que, dentre as aglomerações setoriais da economia brasileira aqui estudadas, o Vale dos Sinos é a que apresenta uma estrutura produtiva mais próxima à estrutura verificada nos distritos industriais italianos. Nessa região, pode-se observar a presença de uma extensa teia de relações de cooperação interfirmas, comandadas pelos agentes exportadores. Os altos requisitos de flexibilidade são de fundamental importância no Vale dos Sinos, dado que o segmento de mercado em que os produtores locais atuam, o segmento de calçados femininos de couro, é bastante influenciado por mudanças súbitas da demanda em decorrência da influência da moda.

Esse ponto determina uma diferença fundamental entre os casos do Vale dos Sinos e de Franca, dado que essas regiões atuam em segmentos distintos de mercado. O segmento de mercado em que os produtores de Franca atuam, o mercado de calçados masculinos de couro, exige requisitos de flexibilidade bem menos significativos, ao menos ao que tange ao processo produtivo, dado que os calçados masculinos mantêm uma linha básica estável e são menos sujeitos às modificações da moda.

Os maiores requisitos de flexibilidade produtiva no caso do segmento de calçados femininos de couro estimulam o estreitamento nas relações entre os produtores, promovendo inclusive uma maior utilização da subcontratação, especialmente na etapa do pesponto e da costura manual. Portanto, existe um largo escopo para a divisão do trabalho entre os produtores especializados, que envolve as empresas produtoras de calçados propriamente ditas, os prestadores de serviços na etapa do pesponto e os agentes exportadores.

Pode-se observar com clareza que, neste caso, a estrutura de mercado em que os produtores atuam tem papel decisivo na determinação das relações entre os produtores. No caso do mercado de calçados femininos de couro, em que a flexibilidade exigida é maior, forma-se uma teia de relações bastante complexa e a cooperação entre as empresas é mais intensa do que no caso dos calçados masculinos, que mantém uma linha básica estável e, como consequência, os requisitos de flexibilidade são menores.

Outro ponto importante que distingue o Vale dos Sinos das outras aglomerações setoriais investigadas, e que o aproxima da estrutura dos distritos industriais na experiência internacional, é a presença marcante de um centro de prestação de serviços reais na cidade de Novo Hamburgo, o CTCCA. Esse centro, mantido pelas empresas por meio de um esquema do tipo *membership*, possui uma ligação bastante estreita junto aos produtores locais, prestando vários serviços nas áreas de tecnologia, organizacional, qualidade e comercialização. Através de sua estrutura, o CTCCA é responsável pela manutenção de um nível significativo de investimentos em ativos intangíveis.

Nenhuma das aglomerações setoriais estudadas neste trabalho possui um centro de prestação de serviços reais tão importante e atuante quanto o CTCCA de Novo Hamburgo, o que revela a importância das ações coletivas dos agentes locais. Além do mais, o papel dessa instituição se torna mais relevante considerando-se que os serviços prestados por ela são utilizados tanto por empresas de grande como de pequeno porte.

Em Franca também se verifica uma instituição prestadora de serviços à indústria calçadista local, o CTCC-IPT. Porém, a vinculação dessa entidade com os produtores não é tão estreita quanto no Vale dos Sinos, talvez por causa da origem de cada uma das instituições. Enquanto o CTCCA de Nova Hamburgo foi um resultado das iniciativas dos produtores locais, o CTCC-IPT de Franca é uma iniciativa governamental e, por esse motivo, parece não estar tão vinculado com as necessidades das empresas.

De qualquer forma, a análise da pesquisa de campo permite a conclusão de que tanto a cidade de Franca quanto a região do Vale dos Sinos, em especial, apresentam características que fazem com que os ganhos de eficiência coletiva contribuam para o incremento da competitividade dos produtores locais.

Deve-se ressaltar que existem outros fatores que também têm contribuição decisiva na promoção da competitividade da indústria calçadista nessas duas regiões. Entre eles, a possibilidade de redução de custos relacionados com a exploração da mão-de-obra, principalmente por meio da subcontratação da etapa do pesponto. Essa prática representa uma forma importante de repasse de custos que as empresas maiores fazem a terceiros, geralmente microempresas familiares e clandestinas, que acabam os absorvendo por meio de uma jornada prolongada de trabalho.

Outro ponto fundamental que contribuiu para a promoção da competitividade internacional dos distritos industriais da indústria calçadista brasileira foi política de desvalorização cambial vigente na economia brasileira até início da década de 90. Aliás, a reversão da política cambial brasileira no período recente teve efeitos bastante danosos à competitividade do calçado brasileiro no mercado internacional. Muitos produtores, tanto da região de Franca como do Vale dos Sinos, chegaram até à situação de insolvência.

Esse fato se torna particularmente importante considerando-se que, em ambas regiões, os canais de comercialização estão sob o domínio exclusivo dos escritórios de exportação, gerando uma espécie de dependência dos produtores em relação a esses agentes e à dinâmica do mercado internacional. Além disso, grande parte das empresas exportadoras são de pequeno e médio porte, e dependem muitas vezes exclusivamente dos agentes exportadores para a realização da produção.

A reversão dessa situação teria de envolver necessariamente o estabelecimento de canais alternativos de colocação do produto no mercado, seja interno ou externo. A realização dessa tarefa exige a superação de alguns obstáculos, principalmente para os pequenos e médios produtores. Em primeiro lugar, o estabelecimento de um canal alternativo de comercialização envolveria necessariamente uma nova ação conjunta dos agentes, semelhante à iniciativa do final da década de 60 que resultou na conquista do mercado internacional, por meio da atração dos escritórios de exportação para cada uma das regiões. Além disso, se a opção dos produtores for diversificar para o mercado doméstico, o que parece bastante razoável especialmente na circunstância de sobrevalorização cambial, os produtores teriam que diversificar a produção, dado que os calçados produzidos para a exportação têm pouca aceitação no mercado interno. Nesse sentido, a forte especialização dos pequenos produtores locais é um grande empecilho para a diversificação da produção das empresas.

Assim, pode-se afirmar que as potencialidades para a diversificação da produção nas pequenas e médias empresas tanto de Franca como, e especialmente, do Vale dos Sinos são bastante restritas. Esse fato, que decorre da forte especialização dos produtores, representa um forte obstáculo para o desenvolvimento dessas regiões.

Nesse ponto, a atuação das autoridades governamentais se torna fundamental. Dada a existência de competências entre os produtores locais e a potencialidade associada com a concentração regional da produção, é papel da política pública tomar medidas que ressaltem essas qualidades. Todavia, é preciso apontar que as quatro regiões visitadas contam com apoio bastante restrito das autoridades públicas locais, principalmente se comparado à atuação do setor público na experiência internacional dos distritos industriais. A atuação das autoridades governamentais locais restringe-se à realização de algumas tarefas específicas.

A análise da pesquisa de campo detectou outro grande obstáculo enfrentado pelos produtores locais das quatro regiões visitadas, que deveria ser alvo de políticas governamentais ativas: a questão do financiamento do investimento. Como nas quatro regiões a presença de pequenas e médias empresas é marcante, seria fundamental a manutenção de esquemas que facilitassem o acesso dos produtores ao mercado financeiro. Porém, ao contrário do que ocorre na experiência internacional, não foi observado nenhuma ação por parte das empresas para atenuar esse problema.

Por fim, um ponto a ser ressaltado diz respeito ao fato de que os ganhos de eficiência coletiva, que são fundamentais para a conformação de um distrito industrial, não são uma categoria presente exclusivamente nos distritos. Nas estruturas em que a organização da produção permita e estimule a divisão do trabalho entre os produtores especializados, é possível observar a presença dos ganhos de eficiência coletiva. Entre essas configurações, pode-se citar os distritos industriais, as *networks* comandadas por empresas individuais, os pólos de alta tecnologia e as associações do tipo usuário-produtor.

O principal fator determinante da eficiência coletiva é o estabelecimento e a manutenção de relações de cooperação interfirmas, materializadas por meio de ações coletivas dos produtores localizados. É grande a importância das ações coletivas para o conjunto dos produtores porque essas ações são capazes de impor ganhos significativos de competitividade e de geração de empregos. Assim, a questão fundamental não é a forma de configuração

produtiva que cada região apresenta. Por outro lado, dado que todas as regiões estudadas neste trabalho destacam-se pela presença empla de pequenas e médias empresas, as ações coletivas tomadas por elas são capazes de impor ganhos de eficiência coletiva que se traduzirão em incrementos na competitividade.

Exemplos disso foram as ações tomadas pelos produtores locais, apoiadas pelas autoridades governamentais, do Vale do Itajaí, no caso do estabelecimento dos centros de comercialização, e do Vale dos Sinos, no caso da formação dos canais de exportação no final da década de 60. Além disso, como mostra a experiência da indústria calçadista brasileira, a divisão do trabalho entre os diversos agentes especializados é capaz de impor ganhos importantes de competitividade para o conjunto dos produtores.

Portanto, a importância da geração dos ganhos de eficiência coletiva está associada com a promoção da competitividade dos produtores localizados e, conseqüentemente, a geração de inovações e de emprego.

## ANEXO: METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Uma etapa importante da elaboração deste trabalho foi a pesquisa de campo nas quatro regiões, previamente definidas no projeto, em que podem ser encontradas aglomerações setoriais. A seleção dessas regiões foi feita a partir da participação relativa de cada uma delas nas indústrias têxtil e de calçados, setores importantes na estrutura industrial brasileira, tanto em termos de valor da produção, quanto em termos de geração de empregos e, no caso da indústria calçadista, na promoção das exportações.

No final de julho e início de agosto de 1995, foram visitadas a região do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande de Sul, região que compreende a cidade de Novo Hamburgo, grande produtora de calçados femininos, e a região do Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina, onde se encontra a cidade de Blumenau, grande produtora de artigos têxteis nos segmentos de cama, mesa e banho e de malharia.

A pesquisa na cidade de Franca, maior produtora nacional de calçados masculinos, localizada no Estado de São Paulo foi realizada em meados do mês de agosto. Por fim, a região de Americana, pela sua proximidade à cidade de Campinas, foi visitada com maior frequência durante o mês de setembro. Dessa forma foi possível realizar uma investigação empírica nas quatro regiões definidas no projeto.

É importante ressaltar que um mapeamento complexo das relações de produção nessas aglomerações setoriais não era objetivo deste trabalho. Porém, tinha-se o intuito de, a partir dessas visitas, verificar se as principais características dos distritos industriais na experiência internacional estavam presentes nessas regiões.

Para isso, contou-se com o auxílio imprescindível de alguns contatos com agentes, especialmente com representantes comerciais, que atuam em cada uma das regiões. A partir desses contatos foi possível visitar as principais associações representativas das empresas e dos trabalhadores de cada região, as instituições prestadoras de serviço à indústria, além de alguns produtores locais. Na ausência desse auxílio e do apoio institucional do NEIT - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia - do Instituto de Economia da UNICAMP, os resultados da pesquisa empírica seriam certamente bem menos significativos.

O perfil dos principais agentes visitados em cada uma das aglomerações setoriais definidas no projeto é o seguinte.

No Vale dos Sinos, foram visitadas um total de sete empresas (incluindo-se escritórios de representação comercial) e doze instituições relacionadas com o setor. Nesta região, por causa da sua organização da produção, foram priorizadas as visitas a instituições prestadoras de serviços à indústria local, dado que essas instituições, como foi observado ao longo do trabalho, têm um papel bastante relevante no funcionamento na indústria calçadista local. Dentre as sete empresas visitadas, quatro eram produtoras de calçados (sendo uma delas líder no mercado doméstico em seu segmento), uma fornecedora de componentes para calçados e dois escritórios de representação com filiais no exterior (agentes exportadores). Dentre as instituições, quatro eram representativas das empresas, uma representativa dos trabalhadores, três prestadoras de serviços reais, uma promotora de eventos e quatro instituições de formação de mão-de-obra.

No Vale do Itajaí, foram visitadas treze empresas e sete instituições. Nessa região a heterogeneidade característica da organização da produção foi determinante na elaboração da pesquisa de campo, fiel à tentativa de retratar o funcionamento do setor têxtil local, como não poderia ser diferente. Assim, foram visitadas cinco empresas de grande porte que possuem participações importantes no mercado doméstico e nas exportações, sendo duas no segmento de malharia e três no segmento de cama, mesa e banho. Entre as empresas de médio porte, foram visitadas duas no segmentos de tecelagem e confecção de malhas. Além disso, foram três pequenas empresas, sendo duas especializadas na confecção de roupas de malha e uma pequena malharia. Por fim, foram visitados dois fornecedores de componentes para o setor têxtil local.

Em Franca, foram visitadas quinze empresas (inclusive escritórios de exportação) e sete instituições. Dentre as empresas, foram duas de grande porte, sendo uma delas líder no mercado doméstico em seu segmento, seis de médio porte e três pequenas empresas. Além disso, três escritórios de exportações também foram visitados. Dentre as instituições visitadas, é dado destaque a uma delas, prestadora de serviços à população de empresas.

Em Americana, foram visitadas dez empresas, sendo nove pequenas e médias empresas e uma grande empresa, fornecedora de insumos para empresas locais e de fora da região. Além

disso, oito instituições foram visitadas, com destaque para as três entidades voltadas para a formação de mão-de-obra para o setor.

No total, foram quarenta e cinco empresas visitadas e trinta e seis entidades relacionadas às quatro regiões. O quadro A.1 mostra o perfil completo da pesquisa de campo.

QUADRO A.1  
EMPRESAS E REGIÕES VISITADAS NA PESQUISA DE CAMPO  
Regiões selecionadas

	Vale dos Sinos - RS	Vale do Itajaí - SC	Franca - SP	Região de Americana - SP	TOTAL
Grandes empresas	2	5	2	-	9
Pequenas e médias empresas	2	6	9	9	26
Fornecedores	1	2	1	1	5
Agentes exportadores	2	-	3	-	5
TOTAL DE EMPRESAS	7	13	15	10	45
Sindicatos patronais	4	2	3	3	12
Sindicatos trabalhadores	1	1	1	1	4
Prestadoras de serviços reais	3	1	1	1	6
Formadoras de mão-de-obra	4	2	2	3	11
Promotora de eventos	1	1	-	1	3
TOTAL DE INSTITUIÇÕES	13	7	7	9	36
TOTAL GERAL	20	20	22	18	81

Fonte: Elaboração própria.

Para as entrevistas realizadas nas empresas, foi organizado um roteiro de questões, que reunia os pontos que foram considerados mais importantes para a investigação acerca da organização da produção em cada uma das regiões visitadas. Esse roteiro, apresentado a seguir, foi elaborado com base em um questionário sugerido por Nadvi & Schmitz (1994) para o estudo, com bases empíricas, dos distritos industriais. Foi adotada uma estratégia de não realizar esse questionário completo com o intuito de deixar o entrevistado mais “à vontade” ao longo da realização da entrevista. Utilizou-se um roteiro de questões, apresentado no quadro A.2, que não foi aplicado rigidamente.

Em geral, o cargo dos entrevistados nas empresas maiores era de nível de direção ou gerência. No caso das pequenas e médias empresas, muitas vezes o entrevistado era sócio-proprietário da empresa.

QUADRO A 2  
ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NA PESQUISA DE CAMPO

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	
1.	Histórico do setor e da empresa
2.	Performance recente: evolução do emprego, margem de lucro
3.	Investimentos: origem do capital, estratégia, área de concentração
4.	Subcontratação: estágios do processo produtivo, assistência, problemas com subcontratados, razões da subcontratação, coordenação
5.	Fornecedores: localização, cooperação, serviços oferecidos
6.	Mercado: localização, participação em feiras
7.	Tecnologia: maquinário, cooperação, inov. organizacionais, fonte de informações
8.	Estratégia de produto: <i>design</i> , fonte de informações, qualidade
9.	Instituições: associações de classe, centros de serviços, infra-estrutura
10.	Política governamental: federal e local
11.	Perspectivas para o setor

Fonte: Elaboração própria com base em Nadvi & Schmitz (1994).

## BIBLIOGRAFIA

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES EXPORTADORES DE CALÇADOS E AFINS - ABAEX (1993). **Brazilian footwear**. Novo Hamburgo: ABAEX.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE NOVO HAMBURGO - ACI-NH (1991). **O complexo coureiro calçadista do Estado do Rio Grande do Sul**. Novo Hamburgo, ACI-NH, mimeo.
- \_\_\_\_\_ (1995). **A crise calçadista**. Novo Hamburgo, ACI-NH, mimeo.
- ALCORTA, L. (1992). **The impact of new technologies on scale in manufacturing industry: issues and evidence**. Maastricht: United Nations University. Institute for New Technologies. (ONU/ INTECH Working Papers, n. 5).
- AMADIEU, J.F. (1990). France. In: SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M., orgs. **The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries**. Geneva: ILO Publications.
- AMIN, A. (1989). A model of small firm in Italy. In: GOODMAN, E.; BAMFORD, J., orgs. **Small firms and industrial districts in Italy**. London: Routledge.
- \_\_\_\_\_; ROBINS, K. (1990). Industrial districts and regional development: limits and possibilities. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W., orgs. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: ILO Publications.
- ANTONELLO, C. (1988). A new industrial organizational approach. In: \_\_\_\_\_, org. **New information technology and industrial change: the italian case**. London: Kluwer Academic Publishers.
- ARTEX investiu US\$ 15 milhões em produção irrigada na Bahia. **Gazeta Mercantil**, 28/10/1988.
- ATEM, S. M. (1989). **Indústria têxtil: estrutura de mercado, inovação tecnológica e estratégia empresarial**. São Paulo: PUC. (Dissertação de Mestrado).
- AZEVEDO, B. R. (1993). A 'pequena produção' manufatureira: uma interpretação à luz de uma nova problemática de desenvolvimento. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 1.
- BARROS, F., NAHUM, P. (1991). **Sapatos: a crônica de um tempo 1900- 1991**. São Paulo: Assessoria e Promoção Franca 1991. (Catálogo).
- BAUDRY, B. (1993). **Contrat, autorite et confiance: une etude des mecanismes de coordination dans la relation de sous-traitance**. Grenoble: Universite Pierre Mendes France Institut de Recherche sur la Production et le Developpement, mimeo.
- BECATTINI, G. (1987). **Mercato e forze locali: il distreto industriale**. Bolonha: Il Mulino.

- \_\_\_\_\_ (1989). Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundations of industrial economics. In: GOODMAN, E.; BAMFORD, J., orgs. **Small firms and industrial districts in Italy**. London: Routledge.
- \_\_\_\_\_ (1990a). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W., orgs. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: ILO Publications.
- \_\_\_\_\_ (1990b). Italy. In: SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M., orgs. **The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries**. Geneva: ILO Publications.
- BELLANDI, M. (1989). The industrial districts in Marshall. In: GOODMAN, E.; BAMFORD, J., orgs. **Small firms and industrial districts in Italy**. London: Routledge.
- BELLINI, N.; GIORDANI, M.G.; PASQUINI, F. (1990) The industrial policy of Emilia-Romagna: the business service centres. In: LEONARDI, R.; NANETTI, R., orgs. **The regions and european integration: the case of Emilia-Romagna**. London: Pinter.
- BENKO, G.; LIPIETZ, A. (1992). Le nouveau débat régional: positions. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_, orgs. **Les régions qui gagnent - districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique**. Paris: Presses Universitaires de France.
- BIANCHI, P. (1990) **Levels of policy and the nature of post-fordist competition**. Los Angeles: UCLA, mar 14-18. (Presented at conference "Pathways to industrialization and regional development in the 1990s").
- \_\_\_\_\_, BELLINI, N. (1991) Public policies for local networks of innovators. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5.
- BRAUNBECK, G.O. (1994). **Redes de cooperação na indústria têxtil: oportunidades e desafios para o pólo têxtil de Americana**. Campinas: UNICAMP.IE. (Monografia de Graduação).
- BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL - BRDE (1988). **A indústria têxtil de Santa Catarina - Fiação**. Florianópolis: BRDE, mimeo.
- BRENNER, G. (1990). **A indústria de calçados no Brasil: trabalho, competição e produtividade**. Porto Alegre, UFRGS.IEPE. (Dissertação de Mestrado).
- BRUSCO, S. (1982). The Emilian model: productive decentralisation and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, n. 2.
- \_\_\_\_\_ (1989). A policy for industrial districts. In: GOODMAN, E.; BAMFORD, J., orgs. **Small firms and industrial districts in Italy**. London: Routledge.

- \_\_\_\_\_ (1990). The idea of the industrial districts: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W., orgs. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: ILO Publications.
- \_\_\_\_\_; RIGHI, E. (1989). Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy). **Economy and Society**, London, v. 18, n. 4, nov.
- CHUDNOVSKY, D.; DEL BELLO, J.C. (1988). **Especialización y competitividad de la industria italiana en el comercio internacional**.
- COASE, R.H. (1937). The nature of firm. **Economica**, v. 4.
- COLLETIS, G. (1993). Sistemas industriais localizados - o exemplo alemão. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 1.
- COSTA, A.B. (1993). **Competitividade da indústria de calçados**. Campinas: UNICAMP.IE/URFJ.IEI/FDC/FUNCEX, mimeo.
- COURLET, C. (1993). Novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 1.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C., coords. (1994). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus/ Ed. da UNICAMP.
- CURRY, J. (1993). The flexibility fetish. **Capital and Class**. n. 50.
- FORAY, D. (1991). The secrets of industry are in the air: Industrial cooperation and the organizational dynamics of the innovative firm. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5.
- FRANCO, P.G. (1991). **Bancas de pesponto em Franca: trabalho façorista para a mulher e o menor**. Franca: UNESP.FHDSS. (Monografia de Graduação).
- GAFFARD, J.L. (1990). **Economie industrielle et de l'innovation**. Paris: Daloz.
- GARANTIA compra a Artex. (1993). **Gazeta Mercantil**, 1 set.
- GARCIA, O. L. (1993). **Competitividade da indústria têxtil**. Campinas: UNICAMP.IE/URFJ.IEI/FDC/FUNCEX, mimeo.
- \_\_\_\_\_ (1994). **Avaliação da competitividade da indústria têxtil brasileira**. Campinas: UNICAMP.IE. (Tese de Doutorado).
- GARCIA, R.C. (1991). **O processo de subcontratação na indústria têxtil e sua modernização**. Araraquara, UNESP.FCL.Departamento de Economia. (Monografia e Relatório de Iniciação Científica).

- \_\_\_\_\_ (1992). **Elementos de um novo modelo de subcontratação na indústria têxtil**. Araraquara, UNESP.FCL.Departamento de Economia. (Texto para discussão n. 18)
- GAROFOLI, G. (1993). Sistemas industriais localizados - o exemplo italiano. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 1.
- GENTHON, C.; ARCANGELI, F. (1995). **Technologies multimedia et coordination inter-PME**. Paris: ENST. (Comunicação apresentada ao II Congrès International Francophone de la PME).
- GITAHY, L.; RABELO, F.; RUAS, R.; ANTUNES, E. (1993). **Inter-firm relations, collective efficiency and employment in two brazilian clusters**. Geneva: ILO, mimeo.
- GONÇALVES, J. S. (1994). Proposta de diretrizes básicas para a intervenção governamental no desenvolvimento do complexo têxtil brasileiro. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. 4.
- HAGUENAUER, L. (1990). **A indústria têxtil**. Campinas: UNICAMP /FECAMP/ IPT, mimeo.
- HIRATUKA, C. (1992). **Um estudo sobre a capacitação tecnológica da indústria de máquinas têxteis brasileira e suas relações com a indústria têxtil**. Araraquara: UNESP.FCL.Departamento de Economia. (Monografia e Relatório de Iniciação Científica).
- \_\_\_\_\_ (1996). **Estruturas de coordenação na cadeia têxtil: um estudo sobre as relações entre a indústria têxtil e os fornecedores de fibras químicas, fibras de algodão e máquinas têxteis no Brasil**. Campinas: UNICAMP.IE. (Dissertação de Mestrado).
- \_\_\_\_\_; GARCIA, R.C. (1995). O impacto da abertura comercial sobre a indústria têxtil brasileira. **Leituras de Economia Política**, Campinas, v. 1, n. 1, set.
- KEISHI, S. (1994). Evolution of the subcontracting relationship in the Japanese and the Korean textile industry. **Eunetic Conference - Evolutionary Economics of Technological Change**, Strasbourg, out 6-8.
- KRUGMAN, P. (1991). **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press.
- LOVEMAN, M.; SENGENBERGER, W. (1990). Introduction: economic and social reorganization in the small and medium size enterprise sector. In: SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M., orgs. **The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries**. Geneva: ILO Publications.
- MARKUSEN, A. (1995). Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez.
- MARSHALL, A. (1986). **Principles of economics**. 8th. ed. London: Macmillan.

- MEIRA, P.M.C.; FIGUEIREDO, K.F.; LEITE, H.B. (1981). **Agentes exclusivos e escritórios no exterior**: da decisão à implantação à experiência da indústria brasileira de calçados. Rio de Janeiro: UFRJ.COPPED. (Relatório Técnico n. 40).
- MURRAY, F. (1987). Flexible specialisation in the Third Italy. **Capital and Class**, n. 37.
- MYTELKA, L. K. (1991a). Technological change and global reallocation of production in textiles and clothing. **Studies in Political Economy**, n. 36, Fall.
- \_\_\_\_\_ (1991b). New modes of competition in the textile and clothing industry: some consequences for third world exporters. In: NIOSI, J., org. **Technology and national competitiveness**: oligopoly, technological innovation and international competition. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- NADVI, K.; SCHMITZ, H. (1994). **Industrial clusters in LDCs**: review of experiences and research agenda. Brighton: University of Sussex.IDS. (IDS Discussion Paper, n. 339).
- OMAN, C. (1989). **New forms of investment in developing country industries**: mining, petrochemicals, automobiles, textiles, food. Paris: OCDE.
- PARRI, L. (1991). Politiche locali per l'innovazione tecnologica: Rhone-Alpes ed Emilia-Romagna. **Stato e Mercato**, n. 31.
- PAVITT, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, North-Holland, v. 13, n. 6.
- PECQUEUR, B. (1993). Sistema industriais localizados - o exemplo francês. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 1.
- PIKE, F.; SENGENBERGER, W. (1990). Introduction. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W., orgs. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: ILO Publications.
- PIORE, M.; SABEL, C. (1984). **The second industrial divide**. New York: Basic Books
- PÓLO de Santa Catarina: retrato de primeiro mundo. (1993). **Textília**. São Paulo, n. 9, set.
- PONDÉ, J.L.S. (1993). **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. Campinas: UNICAMP.IE. (Dissertação de mestrado).
- PREFEITURA MUNICIPAL DE AMERICANA (1993). **Censo Industrial de Americana**. Americana: DPSE-PMA, mimeo.
- RABELOTTI, R. (1995). Is there an industrial district model ? Footwear district in Italy and Mexico compared. **World Development**, v. 23, n. 1.

- REIS, C. N. (1994). **A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80**. Campinas: UNICAMP.IE. (Tese de Doutorado).
- REIS, M. (1992). **Reestruturação internacional e inserção do Brasil na indústria de calçados**. Campinas: UNICAMP.IE. (Dissertação de Mestrado).
- RICHARDSON, G. (1972). The organization of industry. **The Economic Journal**, v. 82.
- RINALDI, D.M.C. (1987). **O façomismo em Franca**. Franca: UNESP.FHDSS.
- RODRIGUES, J.A. (1978). **Façomismo: um sistema de trabalho da indústria têxtil - o exemplo de Americana**. São Paulo: USP.Instituto de Geografia. (Geografia das indústrias, n. 6).
- ROSANDISKI, E; GARCIA, R.C. (1996). **A política industrial local para pequenas e médias empresas e a questão do emprego**. Campinas: UNICAMP.IE, mimeo.
- RUIZ, R.M.; HIRATUKA, C.; GARCIA, R.C. (1995). **Avaliação das mudanças econômicas recentes na indústria têxtil brasileira**. São Paulo: CEBRAP, mimeo. (Relatório Final de Convênio Universidade de Bremen, Alemanha/ CEBRAP).
- RULLANI, E.; ZANFREI, A. (1988). Networks between manufacturing and demand: cases from textile and clothing industries. In: ANTONELLO, C. org. **New information technology and industrial change: the italian case**. London: Kluwer Academic Publishers.
- RUSSO, M. (1989). Technical change and the industrial district: the role of inter-firm relations in the growth and transformation of ceramic tile production in Italy. In: GOODMAN, E.; BAMFORD, J., orgs. **Small firms and industrial districts in Italy**. London: Routledge.
- SABEL, C.; HERRIGEL, G.B.; DEEG, R.; KAZIS, R. (1989). Regional prosperities compared: Massachusetts and Baden-Wurtemberg in the 1980s. **Economy and Society**, London, v. 18, n. 4, nov.
- SANTOS, A.M. (1992). Evidência empírica para os condicionantes externos e internos do crescimento das empresas de calçados do Vale dos Sinos. **Perspectiva Econômica**, Porto Alegre, v. 27, n. 76, jan.mar.
- SCHERER, A.L.F.; CAMPOS, S.H. (1993). As mudanças no comércio internacional e as exportações brasileiras de têxteis e vestuário. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 1.
- SCHIMITZ, H. (1990) Small firms and flexible specialisation in developing countries. **Labour and Society**, v. 15, n. 3.
- \_\_\_\_\_ (1982). **Manufacturing in the Backyard: case studies on accumulation and employment in small-scale brazilian industry**. London: Frances Printer.
- \_\_\_\_\_ (1992). On the clustering of small firms. **IDS Bulletin**, Brighton, v.23, n. 3, jul.

- \_\_\_\_\_ (1995). Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster. **World Development**, v. 23, n. 1.
- \_\_\_\_\_; MUSYCK, B. (1993). **Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries ?** Brighton: University of Sussex. IDS. (IDS Discussion Paper, n. 324).
- SCOTT, A.; STORPER, M. (1988). Indústria de alta tecnologia e desenvolvimento regional: uma crítica e reconstrução teórica. **Revista Espaço e Debate**, São Paulo, n. 35.
- SHARPSTON, M. (1975). International sub-contracting. **Oxford Economic Papers**, v. 27, n. 1, mar.
- SOUZA, M.C.A.F. (1993). **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Campinas: UNICAMP.IE. (Tese de Doutorado).
- STORPER, M.; HARRISON, B. (1992). Flexibility, hierachy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5.
- TEKA confia no mercado. **Gazeta Mercantil**, 27/5/1988.
- TEECE, D. (1992). Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behaviour and Organization**. North-Holland, v. 18
- UMA INFÂNCIA meia-sola. **Revista Istoé**, 19/4/1995.
- UNITED NATIONS CENTER ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS - UNCTC (1987). **Transnational corporations in the man-made fibre, textile and clothing industries**. New York: United Nations.
- VILHENA, M.I.F. (1968). A indústria de calçados em Franca. **Revista da FFF**, Franca, v.1, n. 2, dez.
- WEIMER, S. (1990). Federal Republic of Germany. In: SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M., orgs. **The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries**. Geneva: ILO Publications.
- WILLIAMSON, O. (1981). The modern corporation: origins, evolution and attributes. **Journal of Economic Literature**, v. 19.
- WILLIAMSON, O. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structure alternatives. **Administrative Science Quaterly**, v. 36.
- ZEITLIN, J. (1989). Local industrial strategies. **Economy and Society**, London, v. 18, n. 4, nov.