

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA

O ajuste competitivo em distritos industriais:
o caso do distrito calçadista italiano de Montebelluna

Luiz Lentz Junior

São Leopoldo

2010

LUIZ LENTZ JUNIOR

O ajuste competitivo em distritos industriais:
o caso do distrito calçadista italiano de Montebelluna

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, como requisito parcial para a
obtenção do título de mestre em economia.

Orientador: Prof. Dr. Achyles Barcelos da
Costa.

São Leopoldo

2010

São Leopoldo, 01 de março de 2010.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Luiz Lentz Junior encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Mestrado em Economia.

Achyles Barcelos da Costa
Professor(a) Orientador(a)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa, por todo o seu carinho e paciência.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a duas pessoas que colaboraram diretamente com este trabalho. Primeiramente ao professor Aldo Durante, que com suas preciosas informações deu vida a este trabalho. E em especial ao professo Achyles Barcelos da Costa, que com muita sabedoria soube orientar-me nesta caminhada.

EPIGRAFE

“Né, ridere, né piangere, ma capire”

(Benedictus de Spinoza, 1663)

Resumo

A pesquisa realizada buscou compreender quais foram as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do distrito industrial calçadista italiano de Montebelluna, para fazer frente ao aumento das pressões competitivas vindas de outras regiões produtoras de diversos países que apresentam condições mais favoráveis em termos de custos, especialmente os de mão-de-obra.

O estudo identificou que, mesmo sendo a diferenciação de produtos utilizada como recurso de garantia de competitividade, as empresas do distrito de Montebelluna deslocaram sua produção para outros países em busca de menores custos de produção. Mostrou ainda que devido a um modelo de governança eficaz - que permitiu uma forte interação entre instituições e empresas - o distrito pôde não só manter a sua competitividade ao longo dos últimos anos, mas também ser protagonista de um novo modelo de organização industrial denominado, distrito multilocalizado.

A metodologia empregada consiste de revisão de literatura teórica sobre estratégias competitivas e distritos industriais, bem como de literatura empírica sobre a indústria de calçados italiana, a sua organização em distritos, os seus modelos de governança. A partir desta revisão e do acompanhamento de informações estatísticas sobre a evolução recente dos negócios do distrito calçadista italiano de Montebelluna, faz-se uma análise das práticas adotadas buscando evidenciar os motivos de seu acerto.

Palavras-Chave: Ajuste competitivo, Distrito industrial, Distrito multilocalizado;

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensão das empresas e sua localização	55
Gráfico 2: Província de Treviso, área do distrito de Montebelluna. Cidades e número de empresas	56
Gráfico 3: Evolução do número de empresas	57
Gráfico 4: Evolução do número de empregados nas empresas do distrito calçadista de Montebelluna entre os anos de 1997 e 2008	60
Gráfico 5: Tipo de ocupação no distrito calçadista de Montebelluna em 2008.	61
Gráfico 6: Participação dos produtos no total da produção do distrito calçadista de Montebelluna em 2008.	63
Gráfico 7: preço médio (em Euro) pago por país pelos calçados italianos.	66
Gráfico 8: evolução do processo de descentralização das empresas do distrito de Montebelluna por países.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Setor calçadista europeu UE27 e italiano (2007)	35
Tabela 2: Produção de calçados, exportação, importação por países, por número de pares (2005)	35
Tabela 3 Perfil da indústria calçadista italiana, número de empresas e empregados (de 2000 a 2008)	36
Tabela 4: Número de empresas calçadistas por região (2007)	37
Tabela 5 produção italiana de calçados (1997-2007)	38
Tabela 6: Exportação de calçados italianos: principais destinos (2007-2008).....	39
Tabela 7 : Exportação italiana de calçados (ano 1997-2007).....	40
Tabela 8: Importações italianas de calçados (1997-2007).	41
Tabela 9 : Importação de calçados italiana (2007-2008).....	42
Tabela 10: Consumo de calçados pelas famílias italianas (anos de 2000 a 2007)	43
Tabela 11: Síntese da indústria calçadista italiana (anos 2000 a 2007).....	44
Tabela 12: Caixa de integração por região (2000 a 2008). Número de desempregados por região.	45
Tabela 13: Produção e faturamento do distrito de Montebelluna.....	53
Tabela 14: Tipologia das empresas do distrito calçadista de Montebelluna por tamanho	54
Tabela 15: Ano de fundação das empresas do distrito de Montebelluna	58
Tabela 16: Número de empresas por tipologia e tamanho do distrito calçadista de Montebelluna em 2008.	59
Tabela 17: Número de empregados por tipologia de empresa do distrito calçadista de Montebelluna em 2008.	60
Tabela 18: Evolução da produção do distrito de Montebelluna entre os anos de 1986 a 2007	64
Tabela 19: Destino da produção do distrito calçadista de Montebelluna	65
Tabela 20: descentralização por país e por dimensão de empresa do distrito calçadista de Montebelluna em 2006.	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro de categorias	18
Quadro 2: Categorias a <i>posteriori</i>	19
Quadro 3: Caracterização dos distritos calçadistas italianos	46
Quadro 4 :Comparação do custo da hora de trabalho de um operário do setor calçadista	82

ANEXOS

Anexo 1 Total de distritos industriais italianos em 2001 por: denominação, Indústria principal, região , numero de cidades, superfície, população, numero de família, número de empresas, numero de empregados, unidades manufatureiras e numero de empregados em unidades manufatureiras.	100
Anexo 2 Contrato firmado entre o Distrito de Montebelluna e instituições locais sobre o aprendizado da língua Chinesa.	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Problema.....	14
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.4	Pressupostos.....	15
1.5	Justificativa.....	15
1.6	Metodologia.....	17
2	Competitividade, concorrência e panorama da organização industrial calçadista italiana e de Montebelluna.....	20
2.1	Sobre os conceitos.....	20
2.1.1	Competitividade.....	20
2.1.2	A concorrência e dinâmica da concorrência.....	22
2.1.3	Estratégia de crescimento da firma.....	23
2.1.4	Sobre cluster e distritos industriais.....	24
2.1.5	Sobre as tipologias das empresas distritais.....	26
2.2	Os distritos industriais italianos.....	26
2.2.1	Evolução jurídica do termo <i>distrito industrial</i> a partir da legislação italiana.....	27
2.2.2	Sistema de governança dos distritos industriais italianos.....	29
2.2.3	Peculiaridade do sistema de governança dos distritos venetos.....	32
2.3	A Indústria de calçado italiana.....	34
2.3.1	O setor calçadista italiano em comparação com o setor calçadista europeu.....	34
2.3.2	O ajuste competitivo do setor calçadista Italiano.....	36
2.3.3	Reflexo do ajuste competitivo sobre o emprego.....	45
2.4	Os distritos calçadistas italianos.....	46
2.4.1	Região da <i>Campania</i> (Capital Nápoles- Sul da Itália).....	47
2.4.2	Região Emilia-Romagna (Capital Bolonha- Centro Norte da Itália).....	48
2.4.3	Região Marche (Capital Ancona- Centro Sul da Itália).....	49
2.4.4	Região <i>Puglia</i> (Capital Bari- Sul da Itália).....	49
2.4.5	Toscana (Capital Florença).....	50

2.4.6 Veneto (Capital Verona)	51
3. O distrito calçadista Montebelluna	53
3.1 O distrito calçadista de Montebelluna	53
3.1.1 O território.....	54
3.1.2 As empresas do distrito calçadista de Montebelluna	57
3.1.3 Emprego	59
3.1.4 Os produtos	61
3.1.5 Internacionalização.....	65
3.1.6 As instituições do distrito.....	66
3.1.7 Processo histórico do distrito de Montebelluna	70
3.2 Montebelluana e suas fases produtivas	73
3.3 Estratégias competitivas do distrito de Montebelluna.	78
3.3.1 O deslocamento produtivo de Montebelluna	79
3.4 Os desafios da descentralização produtiva	82
3.4.1 Distritos: fim da produção manufatureira como chave para êxito?	85
3.5 O nascimento de um novo modelo empírico de organização industrial. Montebelluna um distrito multilocalizado?	86
3.6 O ajuste competitivo das instituições de Montebelluna: <i>o museo dello scarpone</i>	88
4. Considerações finais	92
Bibliografia.....	97

1 INTRODUÇÃO

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

Justamente por isso, novos países têm surgido como grandes produtores e fortes concorrentes no mercado internacional. Ao longo das últimas décadas, os países asiáticos – em especial, a China – têm se destacado no mercado internacional. O movimento das firmas tem sido em deslocar a sua produção para estes países, em busca de menores custos de produção. Entre os resultados desse deslocamento e da redução de custos que ele provoca, está uma maior pressão competitiva nos mercados internacionais (Costa, 2002).

A própria indústria calçadista brasileira, cuja inserção no comércio internacional não é desprezível, vem sofrendo com a concorrência da indústria asiática. Segundo Costa (2002), uma vez que a competitividade da indústria brasileira assentava-se também nos baixos preços propiciados por baixos custos de produção, além de políticas macroeconômicas mais favoráveis – como a desvalorização cambial, os subsídios para exportação, etc. –, a mudança da política macroeconômica nos anos pós-abertura encareceu relativamente o calçado brasileiro, que passou a perder espaço tanto no mercado externo, quanto no interno. Talvez a China represente, hoje, aquilo que o Brasil representou nos anos 1960/1970 para os produtores de setores que têm no custo um fator de competitividade importante.

Sendo assim, o que se nota é que as empresas calçadistas, sobretudo as micro, pequenas e médias empresas (MPME), vêm perdendo espaço no comércio internacional, ano após ano. Chama a atenção, contudo, o fato de que pequenas empresas concentradas em espaços geográficos localizados, organizadas em espaços representativos vários e estabelecendo formas de cooperação e integração diferenciadas, bem como se utilizando de

instituições de apoio (capacitação, crédito, etc.) criadas por elas próprias ou pelo poder público, têm se saído bem diante das pressões mencionadas acima, respondendo aos ganhos de escala e mão-de-obra barata das grandes fábricas com ganhos outros, advindos da cooperação e flexibilidade na produção, cuja escala é regional. A este tipo de arranjo produtivo se tem dedicado muitos estudos, dentro e fora das ciências econômicas, desde os trabalhos de Marshall no séc. XIX, e que hoje vêm se agrupando em torno do tema dos arranjos e sistemas produtivos locais¹

Entender melhor o sucesso desses distritos produtivos formados por pequenas empresas integradas entre si e precisar melhor quais são essas ações de divisão e colaboração na realização das tarefas, quais são as estratégias competitivas entre empresas, assim como entre estas e as instituições de apoio, significa dar um passo em direção a estudos futuros sobre semelhanças e diferenças entre estes distritos mais maduros e nosso arranjo produtivo calçadista localizado na região do Vale do Sinos.

Para tal, pretendemos aqui analisar o caso italiano. Isto porque a Itália, reconhecido produtor internacional de calçados, também vem sofrendo ao longo dos últimos anos os reflexos da concorrência internacional com os países asiáticos.

Em 2007, os principais fornecedores de calçado do mercado italiano foram as empresas chinesas. Estas exportaram para a Itália aproximadamente 154 milhões de pares, o que representa aproximadamente 62% da produção italiana de calçados

O número de pares exportados pelas empresas italianas passou de 460 milhões em 1997 para 241,9 milhões em 2007; uma queda de 52%. No entanto, em termos de valores, em 1997 a Itália exportou o equivalente a 6.365,3 milhões de euros e, em 2007, o equivalente a Euro 6.880,5 milhões. (S. Report, 2009)

Tal desempenho da indústria calçadista italiana pode ser explicado pelo bom desempenho das pequenas e médias empresas localizadas em distritos industriais (Foresti e Trenti, 2007).

Um dos exemplos é o distrito calçadista de Montebelluna, que mesmo com a forte concorrência internacional incrementou a sua produção em aproximadamente 40% nos últimos seis anos. Em 2002, o distrito de Montebelluna produziu aproximadamente 32 milhões de pares de calçados; em 2008, esta quantidade passou dos 45 milhões de pares (Osem, 2008).

¹ A questão dos ganhos de escala oriundos da aglomeração de empresas será tratada no referencial teórico.

Em suma, este trabalho pretende explorar o ambiente da indústria calçadista italiana frente às pressões competitivas. E, mais especificamente, compreender como o distrito calçadista italiano de Montebelluna, considerado maduro, vem enfrentando a competição global.

1.1 Problema

O problema, neste contexto, é compreender como o conjunto de empresas (micro, pequenas e médias) calçadistas do distrito industrial italiano de Montebelluna tem conseguido se manter competitivas no mercado externo, em decorrência das mudanças do ambiente competitivo.

Parte-se da premissa de que o sucesso dessas empresas diz respeito às estratégias desenvolvidas no interior do distrito. Tais estratégias tornaram-se possíveis devido ao alto grau de interação que as empresas desenvolveram ao longo do tempo, bem como à ação das instituições de apoio.

A hipótese é de que, mesmo com as dificuldades enfrentadas pelas MPME's aglomeradas no distrito italiano de Montebelluna, estas empresas e suas instituições foram ágeis o suficiente para dar respostas positivas à concorrência internacional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais foram as estratégias empregadas pelo distrito industrial de Montebelluna para o enfrentamento das pressões competitivas e como as instituições se adaptaram ao novo cenário.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever (no que consiste) a estrutura econômica do distrito industrial de Montebelluna, bem como sua formação histórica;

- b) Identificar e analisar as estratégias adotadas ao longo dos últimos 20 anos pelo distrito de Montebelluna, evidenciando no que elas têm contribuído para o aumento da sua competitividade;
- c) Identificar os mecanismos institucionais que permitiram a concepção e implementação dessas estratégias;
- d) Identificar como as instituições se adaptaram ao novo ambiente e às novas necessidades das empresas locais;

1.4 Pressupostos

- a) Que o distrito calçadista de Montebelluna vem apresentando bom desempenho no mercado externo frente às pressões competitivas dos concorrentes internacionais;
- b) Que as instituições presentes no distrito de Montebelluna vêm contribuindo para a formulação e implementação das estratégias vitoriosas do distrito.

1.5 Justificativa

A indústria do calçado, como uma das muitas indústrias consideradas tradicionais, desenvolveu-se nos países centrais do capitalismo mundial durante o período clássico da industrialização e foi migrando para os países da periferia do sistema.

Assim, o setor calçadista no Brasil chegou a produzir em 2007² 808 milhões de pares, dos quais 177 milhões foram para exportação – e a empregar mais de 300 mil pessoas, representando importante papel social e econômico.

O Rio Grande do Sul, um dos principais pólos produtores, responde por quase 34% desse total (Abicalçados, 2007), empregando 34% da mão-de-obra da indústria calçadista

² Fonte: Abicalçados. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202008.pdf> Acesso em: 20/4/2009.

nacional. Só esses números já evidenciam a importância deste setor, não só para a economia nacional, mas sobretudo para a economia regional.

No que diz respeito à estrutura da indústria calçadista no Rio Grande do Sul, deve-se salientar que, em 2008, existiam aproximadamente 2.700 empresas, que empregavam aproximadamente 111.970 pessoas (Abicalçados, 2009).

Contudo, a produção brasileira de calçados vem caindo nos últimos anos. Entre os anos de 2003 a 2007, houve uma variação de -22% na produção nacional, e os números negativos apresentam se também na hora de avaliarmos a sua participação no mercado internacional.

Tal desempenho recai diretamente sobre o setor produtivo gaúcho, especialmente sobre a região do Vale do Sinos, que responde por 37% da produção nacional e que teve sua participação no mercado internacional reduzida em 41% (exportação), entre os anos de 2005 a 2007.

Segundo dados fornecidos pela Abicalçados (2008)³ entre os anos de 2005 a 2007, houve uma redução de 12% no consumo de calçados nacionais. No entanto, o consumo de calçados importados foi, em 2005, de 17 milhões de pares e, em 2007, subiu para 29 milhões, ou seja, apresentou um crescimento de 70%. Só da China foram importados, em 2007, quase 13.700 milhões de pares.

Nas empresas gaúchas, as estratégias adotadas para o enfrentamento desse quadro de dificuldades têm variado. Enquanto muitas grandes fábricas se deslocaram para a região Nordeste em busca de menores custos de mão de obra, as pequenas e micro empresas permaneceram na região.

Ao se pensar em competição nos mercados interno e externo, verifica-se que as MPME são as que mais sofrem. Zimmerer e Scarborough (1994 apud Calado, 2003) afirmam que os motivos de tais dificuldades devem se a fatores como: falta de experiência; falta de controle financeiro adequado; insuficiência de capital de giro; falhas no planejamento e ausência de controle de estoque.

O que está ocorrendo no Brasil – e também na Itália – é um ajuste competitivo, decorrente da concorrência internacional. No entanto, as duas realidades mostram se distintas no que tange às estratégias utilizadas ao longo dos últimos anos. No caso italiano, este ajuste vem ocorrendo nos últimos 30 anos com resultado distintos daqueles encontrados por aqui.

³ Fonte: Abicalçados. Disponível em: http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202008.pdf Acesso em: 20/4/2009.

Neste contexto, no distrito de Montebelluna o ajuste competitivo começou por volta dos anos 1970, e com inúmeras MPME do distrito procurando alternativas para continuarem no mercado. Tais ações levaram muitos pesquisadores a se debruçarem sobre o caso de Montebelluna, entre estes: Ammighine e Rabelotti (2003); Corò G., Volpe M., Bonaldo S. (2005); Bellusi e Samara,(2006), Corò G.e Volpe M.(2006); Durante, (2006); Corò et al (2008); Bellusi,(2008); Rullani (2008).

As soluções encontradas pelo distrito de Montebelluna, no que diz respeito às estratégias de competitividade de suas micro, pequenas e médias empresas, podem trazer lições para a realidade local.

Neste sentido, em entrevista para esta pesquisa, o então coordenador do distrito calçadista de Montebelluna, Aldo Durante diz: *“não quer dizer que o que vai bem para Montebelluna vai bem para o Brasil, porém alguma coisa que possa ter dado resultado para Montebelluna poderá ser aproveitada. Olhar em volta serve para aprender...”*

1.6 Metodologia

Para poder responder ao problema desta pesquisa e aos objetivos propostos, serão empregados procedimentos de base teórica e empírica.

No que se refere à base teórica, além de toda a revisão de conceitos relacionados ao tema – tais como competitividade, estratégia de crescimento da firma, concorrência, *cluster* e distritos industriais –, foi realizado um levantamento sobre a indústria de calçados italiana, sobre os distritos industriais italianos e seu modelo de governança, distritos calçadistas italianos, além do processo histórico e das condições da formação socioeconômica do distrito de Montebelluna.

O método de pesquisa foi concebido em duas etapas: coleta dos dados e análise dos dados. No caso desta pesquisa a etapa de coleta de dados foi elaborada da seguinte maneira: através de pesquisa bibliográfica e mediante entrevista qualitativa.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em fontes secundárias, onde as principais fontes de pesquisa foram: o Instituto Italiano de estatística (Istat); pesquisa Osem (pesquisa bienal elaborada pelo Observatório de Montebelluna), cujo objetivo é a caracterização sócio econômica do distrito calçadista italiano. Trata-se da principal fonte de informações sobre o distrito do Veneto de documentos oficiais (leis regionais e nacionais) e artigos científicos.

Já os dados qualitativos foram coletados através de entrevistas qualitativas, realizadas com um roteiro semi estruturado. No total, foram realizadas três entrevistas de aproximadamente 60 minutos, em média, cada uma. A primeira e principal entrevista foi realizada no dia 22 de dezembro de 2008, na cidade de Montebelluna, em Treviso (Itália), junto à sede do distrito de Montebelluna (*Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva - Vicolo Zuccareda, 5 Montebelluna, Treviso, Itália*), com o então coordenador do distrito de Montebelluna, Aldo Durante⁴.

As outras entrevistas (complementares) foram realizadas via telefone entre os meses de setembro e novembro de 2009. Essas entrevistas também foram realizadas com o coordenador do distrito de Montebelluna, Sr. Aldo Durante. O objetivo dessas entrevistas foi buscar um maior detalhamento do processo histórico do distrito, podendo assim complementar as informações encontradas na literatura. Um segundo objetivo foi o de coletar informações sobre umas das instituições chaves no processo de desenvolvimento do distrito, segundo Corò (2008)⁵, o “Museo dello Scarpone”.

Ressalta se que se utilizaram métodos de coletas distintos. O intuito foi o de haver o maior número de informações possível sobre Montebelluna, para melhor analisar o caso.

A segunda etapa refere-se a análise de dados. Além do referencial teórico já referido anteriormente, foi trabalhada uma categoria de análise a priori específica, denominada **estratégia competitiva**. A esta foram acrescentadas subcategorias: atributo de competitividade, diversificação produtiva, diversificação de mercados, reorganização produtiva e deslocamento produtivo.

Quadro 1: Quadro de categorias

Referencial teórico	Categoria a priori	Subcategorias	Autor
Competitividade	Estratégia competitiva	Atributo de competitividade: preço e qualidade	Ferraz et al. (1995); Porter (1990)
Dinâmica da concorrência		Atributo de competitividade: diferenciação e homogeneidade	Guimarães (1982)
Estratégia de crescimento da firma		Diversificação de mercados	Guimarães (1982); (Penrose, 1959); Ansoff (1956)

Fonte: elaborado pelo autor, 2010.

⁴ Aldo Durante foi, entre os anos de 2003 a dezembro de 2009, o representante do distrito de Montebelluna, cujo papel era o de fomentar o desenvolvimento do distrito e levar reivindicações das empresas junto aos órgãos públicos.

⁵ O estudo chamado *Dossier Montebelluna* foi realizado em 2008 e teve como objetivo apontar as virtudes e as deficiências do distrito de Montebelluna. Trata se de um dos estudos mais completos sobre a realidade das empresas do distrito e foi financiado pela região Veneto e pelo Banco do Veneto.

Ao longo desta pesquisa apareceram outras duas categorias *a posteriori*, que foram fundamentais para responder ao problema deste trabalho. Estas são: descentralização produtiva e impactos da descentralização produtiva, que levaram, por sua vez, à identificação de outra categoria: produção multilocalizada.

Para a análise dessas categorias foram buscados autores que pudessem explicá-las. Segue abaixo o quadro com as categorias e seus respectivos autores.

Quadro 2: Categorias *a posteriori*

Categoria a posteriori	Autor
Deslocamento produtivo	Rullani, 2008;
Impactos da descentralização produtiva	Corò G., Volpe M. (2008); Bellusi et al (2008); Corò et al (2008)
Produção multilocalizada	Isbasoiu (2006); Rullani (2008)

Fonte: elaborado pelo autor 2010.

2 Competitividade, concorrência e panorama da organização industrial calçadista italiana e de Montebelluna.

2.1 Sobre os conceitos

2.1.1 Competitividade

As diferentes ênfases postas pelos estudiosos da competitividade fazem desse um conceito difícil de ser definido. Mostra-se difícil encontrar um conceito “universal” sobre a competitividade, e tal dificuldade refere-se aos aspectos que permitem mensurar essa variável. Por exemplo, o aumento do padrão de vida das nações (Porter,1999); a capacidade de ser eficiente, a capacidade da firma de tirar o máximo de vantagem dos recursos disponíveis (ex ante) e, ainda, o desempenho, mensurado pela participação da firma no mercado.

Outro conceito presente na literatura é o de competitividade dinâmica. Ferraz (1995) traz para a discussão fatores externos que influenciam a competitividade: alguns deles são o ambiente econômico e o padrão de concorrência. Segundo o autor, a noção de competitividade sistêmica parece adequada como modo de expressar que o desempenho empresarial depende também de fatores externos às empresas e da estrutura industrial e que estão relacionados às políticas macroeconômicas de um país, assim como às suas políticas estruturais.

O autor ainda distingue os fatores internos e externos da competitividade. Os fatores internos são: preço, por sua vez, em função dos custos; qualidade, entendida como aquela adequada a determinado mercado, com seu correspondente padrão de venda e consumo; produtividade; tecnologia; estratégia competitiva, buscando as condições de eficiência global da empresa e implicando decisões nas mais diversas áreas.

Já os fatores externos são: ambiente macroeconômico, constituído por diversos componentes – tais como, taxa de investimento, mercado de trabalho, produtividade, equilíbrio da balança comercial, disponibilidade e custo dos financiamentos, organizações e cooperação inter empresarial, organização e relações trabalhistas, nível de salário e qualificação dos recursos humanos; infra-estrutura econômica; infra-estrutura técnico-

científica e educacional; estrutura setorial; uso de instrumentos de política econômica e dimensão institucional

O conceito de competitividade dinâmica adotada por Ferraz (1995) caracteriza-se pela capacidade da firma de formular estratégias que possibilitem a manutenção e/ou conquista de uma posição no mercado ao longo do tempo. Os determinantes da competitividade, importantes para determinar o padrão de concorrência num mercado específico são divididos em três grupos: fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

Os fatores empresariais, conforme Ferraz (1995), são aqueles internos à empresa, sobre os quais a empresa detém poder de decisão e que podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Esses se referem às quatro áreas de competência da empresa: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Os fatores estruturais, de acordo com Ferraz (1995), são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela medição do processo de concorrência, estando, por isso, apenas parcialmente sob sua área de influência. Esses referem-se tanto à organização da produção intra-setorial, quanto às relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas.

Os fatores sistêmicos, conforme Ferraz et al. (1995), são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Esses fatores podem determinar vantagens competitivas para as empresas em relação a concorrentes de outros países.

Quanto aos fatores sistêmicos, uma contribuição importante foi a de Fernando Fajnzylber (1988), quando analisou o que levou países como Japão, Alemanha e NICs Asiáticos a inserirem-se no mercado internacional. Sua análise mostrou que o sucesso foi em grande parte devido ao uso de instrumentos de políticas econômicas e industriais. Tais instrumentos, segundo o autor, foram: a) manutenção de níveis elevados de investimento; b) alocação de recursos para investimento em setores estratégicos; c) desenvolvimento de relações trabalhistas; d) cooperação construtiva entre os distintos atores econômicos, sociais e políticos como estratégias de aumento da produtividade; f) crescente substituição das formas hierárquicas de relações verticais entre empresas por relações de cooperação horizontal; g)

reforma do sistema educacional e, por último, o uso de instrumentos da política e da dimensão institucional.

2.1.2 A concorrência e dinâmica da concorrência

O comportamento e desempenho dos agentes econômicos são assimétricos. A fim de explicar este fenômeno, Simon (1979) introduz o conceito de “racionalidade limitada”, ou seja, os agentes econômicos tomam suas decisões da maneira mais satisfatória possível, e não de maneira racional, como postula a teoria neoclássica. Tal comportamento faz com que se tenham muitas variáveis no que tange a: capacitações, trajetórias tecnológicas percorridas, percepções de oportunidades, entre outras.

Portanto, existe a necessidade, por parte das firmas, de um ajuste ao ambiente moldado pela introdução de inovações que são decorrentes das pressões competitivas. Estas pressões podem advir de um ambiente sistêmico, mas também podem resultar da concorrência setorial. No caso sistêmico, estas pressões podem ser originadas por determinada política industrial, que pode vir a incentivar à serem mais eficientes e inovadoras. Quanto ao ambiente setorial, concorrências advêm da interação das empresas no mercado, que se reflete na política de preços adotada, na qualidade e na diferenciação de produtos, entre outros (Possas, 1999).

O padrão de competição é dinâmico, ou seja, ele muda no tempo (Ferraz, 1995). Neste contexto, as firmas procuram alterar este padrão, introduzindo novas tecnologias em busca de benefícios próprios e em busca de lucros de caráter monopolístico. As empresas podem explorar a oportunidade oferecida pelo padrão de competição de algumas formas.

Existem outros fatores que podem vir a influenciar as firmas a entrarem no jogo da concorrência e que podem trazer vantagens competitivas, que se distinguem das capacitações de cada firma, e que são inerentes ao seu mercado, ao seu setor, e até mesmo, a sua região. As vantagens oriundas deste micro ambiente podem surtir efeitos somente nas situações em que as firmas confrontam-se com empresas oriundas de outros ambientes (Possas, 1999). Em relação ao setor, as firmas podem vir a diferenciar-se através da escolha de determinadas matérias-primas, determinados componentes, bem como bons relacionamento ao longo da cadeia produtiva.

Portanto, o padrão de competição dominante em determinado setor influi diretamente nas estratégias competitivas das firmas. As escolhas das estratégias adotadas pela firma, a fim de ser competitiva no ambiente vigente, são fundamentais para sua sobrevivência e crescimento nos mercados. O bom ou mau desempenho das firmas e de setores como um todo será determinado pela capacitação que apresentam em concorrer naqueles atributos que são informados pelo padrão competitivo.

2.1.3 Estratégia de crescimento da firma

O desenvolvimento de estratégias de diferenciação é uma das principais formas de crescimento da firma (Penrose, 1959). O conceito trazido por Guimarães (1982) é o de que a diversificação da firma pode advir da participação em um novo mercado, ou seja, venda de seus produtos num mercado do qual não participava anteriormente.

O afastamento entre produtos e mercados já conhecidos, segundo Ansoff (1965), pode ser uma forma de crescimento. Guimarães (1982) afirma que o processo de diversificação pode aumentar o número de bases tecnológicas da firma e também o mercado onde a mesma opera. O resultado é que, quanto mais a firma diversifica, mais amplo é o seu horizonte de diversificação.

Para Ansoff (1965), as razões para que uma firma diversifique são: a) quando os seus objetivos não podem mais ser atingidos pela expansão do mercado; b) quando as oportunidades de diversificação tornam-se mais rentáveis; c) quando não houver informações disponíveis para uma comparação entre expansão e diversificação; d) quando a empresa possui fundos superiores aos exigidos para a expansão.

Para Penrose (1959), a diversificação pode transcorrer dentro de determinada área com produtos de tecnologias similares e, ainda, em mercados onde as firmas já atuam. Segundo a autora, a comercialização pode ocorrer das seguintes maneiras: entrada em novos mercados com novos produtos e a mesma base tecnológica; expansão no mesmo mercado com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica; entrada em novos mercados com novos produtos baseados em diferentes tecnologias.

2.1.4 Sobre cluster e distritos industriais

As primeiras descrições sobre o conceito de aglomerado produtivo aparecem no início do século XIX, nos trabalhos de Alfred Marshall (1842-1924). A idéia do economista inglês girava em torno da possibilidade de se atingir economias externas a partir da aglomeração de empresas.

As características deste modelo podem ser relacionadas aos seguintes aspectos: concentração de pequenas empresas especializadas nos diferentes estágios da produção; formação gradual de um mercado de trabalho altamente qualificado; nascimento de uma indústria com fornecedores altamente especializados (Belussi, 2007).

O modelo de Marshall constitui uma alternativa ao sistema da grande empresa estruturada verticalmente, que foi teorizado por Alfred Chandler, e sua principal diferença é o ganho de escala a partir da articulada divisão do trabalho entre empresas pertencentes ao mesmo aglomerado.

Já o conceito de cluster foi introduzido por Michel Porter, nos anos 1980, e remete a grupos de empresas similares. O conceito trata de proximidade espacial e racionalidade funcional, além de compreender o processo dinâmico que envolve as empresas (Bellussi, 2007). Assim, a concepção de Porter, que privilegia a vantagem competitiva das pequenas e médias empresas, estrutura-se a partir da localização geográfica das mesmas.

O limite da teoria de cluster se deve, sobretudo, à generalidade, ou seja, a sua definição pode servir para descrever tanto parques tecnológicos, como distritos especializados. O que muitas vezes não descreve as especificidades de cada sistema produtivo, questão de extrema importância para o debate do desenvolvimento local, na medida em que a especificidade de cada sistema pode se mostrar mais ou menos eficiente e podem se propor políticas de desenvolvimento mais ou menos adequadas a cada território.

Para os teóricos do distrito – como é caso de Piore e Sabel, que abriram o debate sobre a organização flexível; ou ainda de Giacomo Becattini, membro da escola econômica *fiorentina* e que compreende o distrito como unidade socioeconômica, onde existe um capital

social constituído, com uma cultura existente e que influi diretamente no desenvolvimento do sistema como um todo (Becattini, 2000) –, a grande diferença entre os conceitos de cluster e de distrito consiste no fato de que a aglomeração de empresas não é suficiente para caracterizar um distrito. É preciso, dentro desta análise, trazer outros fatores como: condições sociais, comportamentais e históricas, acabam influenciando diretamente que nas condições econômicas das empresas presentes naquele território (Belussi, 2007).

As especificidades deste sistema são descritas por Fiorenza Belussi da seguinte maneira:

- ausência de assimetria de poder entre as empresas do distrito;
- equilíbrio entre cooperação e competição entre empresas concorrentes;
- integração social;
- existência de um sistema de relações baseado na confiança;
- presença de sistemas de auto aprendizagem.

Conforme Giacomo Becattini (1999), o distrito industrial pode ser descrito como:

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

Já segundo Bellusi (2007), são quatro as condições que definem um distrito:

- a presença de especialização produtiva, com elevado número de empresas em setores similares e com comum fileira produtiva;
- a existência de relação produtiva entre empresas;
- a interação sinérgica entre as instituições e empresas locais;
- a presença de redes sociais.

Um último elemento pode ser atribuído ao conceito de Marshall, que é profundamente estudado por Robert Putnam (1996): a presença de capital social ligado ao sistema de produção, identificado a uma visão comunitária da economia do território.

2.1.5 Sobre as tipologias das empresas distritais

Embora as empresas do distrito diferenciem-se pelo seu tamanho, pela sua competência, pelo seu modelo organizativo e pelo seu papel na produção, Belussi, através de dados quantitativos e qualitativos, propõe uma tipologia das empresas que caracterizam o distrito. Dentro do universo do distrito, constataram-se as seguintes categorias de empresas: empresas finais, fornecedores especializados e sub-fornecedores.

As empresas finais, ou *assembladores* de produtos complexos, representam, segundo a autora, a categoria mais importante do sistema local, pois estas empresas têm relação direta com o mercado, sendo, geralmente, empresas que investem os seus recursos em atividades ligadas à projeção, inovação do produto, design e marketing. Via de regra, estas empresas competem no mercado internacional.

Os fornecedores especializados são empresas especializadas na produção de componentes estratégicos e que, segundo Belussi, desenvolvem competências para os montadores finais. Junto com as empresas finais, formam um sistema de desenvolvimento de conhecimento. A competitividade das empresas finais está ligada, em grande parte, à qualidade presente nos componentes, seu custo e nível de diversificação.

Os sub-fornecedores são especializados nas fases mais simples da produção e, conseqüentemente, possuem baixo nível de conhecimento e de competências organizativas (Belussi, 2008). Dentro do processo de acirramento da competição global, estas empresas são as que mais sofrem com o processo de descentralização da produção.

2.2 Os distritos industriais italianos

Segundo Forei e Trenti (2008), os distritos industriais italianos representaram no passado o paradoxo do desenvolvimento econômico onde, entre os anos 1950 e 1960, contribuíram para altas margens de crescimento do país (de 9 a 11% ao ano), mesmo tendo uma especialização em setores maduros (têxtil, roupas, calçados, moveis, cerâmica, e mecânica leve) com dimensões aparentemente não adequadas.

Segundo dados divulgados, existiam na Itália, em 2001, 156 distritos industriais que, absorviam 70,2% dos empregados da indústria manufatureira italiana (1.928.602 pessoas)⁶.

⁶ Fonte: ISAT 2008.

Considerando o total de 686 complexos de aglomerados, a população que vive nos distritos industriais representa 22% de toda a população italiana (59.715.627)⁷

Os distritos industriais empregavam, em 2001, cerca de 4,9 milhões de italianos, sendo 1,9 milhões ligados diretamente à manufatura (Istat, 2001). Em 2001, os distritos industriais ocupavam cerca de 2.200 municípios, correspondendo a uma superfície total de 20,6% do território italiano. A média de empregados das empresas distritais, em 2001 foi de aproximadamente 9 pessoas⁸.

Em 2001, o número de empresas presentes dentro dos distritos industriais ligadas ao setor coureiro calçadista era de cerca 23 mil. O total de empregados nos distritos industriais ligados ao setor coureiro calçadista, em 2001, foi de 183 mil pessoas. Em 2001, a população italiana ficou próxima a 59 milhões de pessoas, sendo que aproximadamente 12,5 milhões de pessoas habitavam em zonas pertencentes a distritos industriais. O anexo 1 referencia todos os distritos industriais identificados por: denominação, indústria principal, região, número de cidades, superfície, população, número de famílias, número de empresas, de empregados, unidades produtivas e empregados nas unidades produtivas.

2.2.1 Evolução jurídica do termo *distrito industrial* a partir da legislação italiana

O primeiro conceito formal sobre distritos industriais aparece em 1991, sob forma da Lei n.317. A necessidade de explicitar o que é um distrito industrial parece estar relacionada com o início da necessidade de criar políticas públicas a fim de auxiliar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas dos distritos que se encontravam em dificuldade.

Os anos 1990 foram os mais críticos, nos quais se intensificou o processo de internacionalização das empresas distritais. Segundo a lei italiana n.317, de 1991:

“os distritos são entidades sócio territoriais nos quais uma comunidade de pessoas e uma população de empresas industriais se encontram. As empresas do distrito pertencem preferencialmente a um mesmo setor industrial, que constitui uma indústria principal. Cada empresa è

⁷ Fonte: ISAT 2008.

⁸ Fonte: Dados do 8º Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001- ISAT –Itália. Disponível em: http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20051216_00/Volume_Distretti.pdf

especialista em um produto, parte do produto ou fase do processo de produção típico do distrito. As empresas do distrito se caracterizam por serem numerosas e de modesta dimensão. Isto não significa que não possam existir empresas maiores; o seu crescimento fora de escala pode, no entanto, causar uma modificação na estrutura tradicional do distrito” (fonte: ISAT-lei italiana número 317, de 1991 art. 36)

A necessidade de desenvolver políticas específicas para os distritos industriais e, sobretudo, a necessidade de distinguir empresas pertencentes a um distrito industrial fez com que em 1999, através da lei 140 (artigo 6), fosse criado o conceito de SSL (Sistema Produtivo Local), que se trata de: *contexto produtivo homogêneo, caracterizado por elevada concentração de empresas, com maioria de médias e pequenas empresas.*

Neste caso, a lei estabelece uma diferença sutil entre os dois modelos. Os distritos industriais devem ter uma mesma especialização produtiva, em quanto os SSL não. A lei 140 faz ainda outra distinção, entre distritos territoriais e funcionais. O distrito territorial segue o modelo sugerido pelos economistas italianos, em que a questão territorial e o desenvolvimento endógeno são suas principais características.

Já o distrito funcional prevê a mudança ocorrida nos anos 1990, quando boa parte das empresas dos distritos transferiram a sua produção para outros territórios, talvez por isto o distrito funcional foi conceituado como: *um agregado de empresas que cooperam modo inter setorial, que não necessariamente está ligado a um território, em função da sinergia entre empresas que desenvolvem atividades complementares ou interligadas.*

A especificidade do conceito de distrito industrial italiano, seguindo uma lógica empírica, prevê que cada região possua o seu tipo de distrito, ou seja, são caracterizados de maneira diferente. Cada uma das 20 regiões⁹ italianas possui um conceito para os seus distritos.

Para ilustrar tal diferença, vejamos o caso da região do Veneto, onde está inserido o distrito calçadista de Montebelluna. Segundo o que consta na lei 5/2006, o distrito industrial no Veneto caracteriza se da seguinte forma:

O distrito é expresso pela capacidade de empresas entre elas integradas em um sistema produtivo que se relaciona com instituições, associações ou fundações ativas no âmbito da promoção e da pesquisa, interessadas ao

⁹ As 20 regiões italianas são: Lazio, Lombardia, Campania, Piemonte, Sicilia, Liguria, Emilia-Romagna, Toscana, Puglia, Veneto, Friuli, Calabria, Marche, Basilicata, Molise, Trentino, Sardegna, Valle d'Aosta, Umbria e Ambruzzo.

desenvolvimento produtivo, e de instituições reconhecidas no campo da formação profissional, a fim de desenvolver uma estratégia que se expressa em um pacto para o desenvolvimento do distrito, em conformidade com os instrumentos legislativos e regionais.

A mesma legislação conceitua ainda, o meta distrito:

O meta distrito é definido como um sistema produtivo que apresenta, não só as características do distrito produtivo, mas uma extensa difusão da cadeia produtiva no território regional, resultando em um instrumento estratégico para a economia da região.

O meta distrito vem, de certa maneira, a enquadrar um tipo de organização industrial muito comum naquela região. Isto se deve ao fato de muitos distritos produzirem produtos complementares. Um exemplo é a interação entre o distrito coureiro de Arzignano com os distritos calçadistas vizinhos; na maioria dos casos as empresas dos distritos calçadistas venetos – entre eles Montebelluna – colaboram com as empresas de Arzignano. Esta interação entre os distritos, que pode ser caracterizada por simples comércio ou até por desenvolvimento de produtos em conjunto, é chamada de meta distrito.

A particularidade da organização industrial de cada região faz com que, na Itália, existam muitos conceitos sobre distritos industriais, determinados diretamente pelas experiências locais de cada região.

2.2.2 Sistema de governança dos distritos industriais italianos

Uma das chaves para o êxito do desenvolvimento dos distritos industriais italianos é, sem dúvida, a sua estrutura institucional. Esta estrutura concede aos agentes condições para uma governança eficiente.

A estrutura institucional dos distritos italianos vem se modificando nos últimos 20 anos. As recentes mudanças podem ser observadas empiricamente nos distritos mais dinâmicos e, de certa maneira, demonstram que a sua capacidade virtuosa depende destas instituições.

Segundo Pastore (2008), as evidências empíricas demonstram que os distritos virtuosos são caracterizados por:

- presença de estrutura de governança e coordenação, que promove atividades de suporte e desenvolvimento das empresas distritais, criando uma justa sinergia com os diversos agentes do território;
- o pertencimento a associações, entidades, instituições (tipicamente as câmaras de comércio e as associações industriais) que servem também como centro de agregação dos interesses dos distritos;
- a presença de centros de serviços, que tem uma cultura de relações com universidades e centros de pesquisa e que desenvolvam serviços de suporte a políticas de desenvolvimento das empresas.

Ainda segundo Pastore (2008), nos distritos que apresentam boas práticas consolidadas, a forma organizativa adotada para o desenvolvimento prevê principalmente a construção e a operação de:

- Comitê do distrito;
- Centro de serviços;
- Associações/consórcios entre as empresas e suas instituições locais;
- Fundações;
- Agencias regionais para a inovação.

Estes agentes garantiriam a governança do distrito, ativando e desenvolvendo iniciativas comuns entre as empresas e estimulando a inter relação com escolas, entidades formativas, universidades e centros de pesquisa.

Para cada agente de governança, é prevista uma atribuição específica. A seguir, apresentaremos as principais atribuições:

- O comitê:

O comitê do distrito é um organismo pré-orientado à concreta programação e atuação em projetos de desenvolvimentos do distrito produtivo. A sua composição é formada por instituições públicas (entes territoriais, câmara de comércio), por empresas de toda

a cadeia produtiva (com representação específica pelas pequenas empresas), por associações, sindicais e de categoria (associação industrial, confederação dos artesões) e por órgãos promocionais presentes no território. Tais atores, com base em um protocolo de intenções, após ter identificado os objetivos e prioridades, empenham-se “politicamente” para alcançar os objetivos fixados no regulamento e no programa estratégico de desenvolvimento. O comitê é responsável pela criação de um plano estratégico e de desenvolvimento do distrito.

- As fundações:

Geralmente são constituídas com a participação de instituições regionais, representantes de associações industriais, de universidades, dos centros públicos de pesquisas presentes no território e das fundações bancárias locais. As fundações desenvolvem um papel chave na governança dos distritos, seja na definição das estratégias de desenvolvimento do distrito, seja na gestão concreta das atividades. As fundações são responsáveis por uma série de ações: a) desenvolvimento da identidade do distrito, difundido o tipo, capacidade produtiva do distrito e capacidade tecnológica, com o objetivo de gerar uma marca do distrito reconhecida internacionalmente; b) promoção e o favorecimento da interação entre as empresas do território, unido as competências presentes no distrito e criando uma sinergia entre os atores públicos e privados; c) favorecer a circulação e a difusão do conhecimento; d) identificar a realidade internacional, tecnológica e comercial relacionada com a atividade do distrito ou complementar, podendo estas servirem como oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

- Os centros de serviços:

Os centros de serviços são organismos especialistas, na maioria dos casos empresas privadas ou públicas, que operam preferencialmente em nível local, dentro do distrito, ou em ambiente geográfico circunscrito, em nível nacional ou internacional.

- As associações e consórcios:

Geralmente, as associações e os consórcios nascem e operam com o objetivo de assegurar a projeção e atuação de políticas produtivas funcionais ao desenvolvimento dos distritos industriais; de individualizar os sujeitos capazes de garantir a organização, a gestão e o desenvolvimento; de sustentar programas de desenvolvimento local e garantir a governança das dinâmicas distritais.

- Os observatórios:

O objetivo dos observatórios é constituir uma base informacional completa, constantemente atualizada e acessível a todas as empresas do distrito, sobre o sistema socioeconômico local. Também opera como um agente que regula a “best practice” das empresas, alimentando a troca de tecnologias entre as empresas.

2.2.3 Peculiaridade do sistema de governança dos distritos venetos

No caso dos distritos da região do Veneto, além de todos os agentes citados anteriormente, existe ainda outro agente importante no sistema de governança: o ***representante do distrito***, criado pela lei regional n.8 (L8) em 2003.

O representante do distrito tem o papel de representar o distrito, assegura a coerção estratégica e monitora a sua realização, promove projetos, mas não administra diretamente as atividades do distrito. A administração do distrito é confiada geralmente a um ou mais sujeitos, os mesmos que desenvolvem os pactos para o desenvolvimento do distrito. Estes sujeitos são pessoas empregadas em empresas do distrito, ou em associações e consórcios, que se prestam a administrar os projetos do distrito. O Anexo 2 mostra um convênio firmado entre o distrito de Montebelluna (seu representante legal) e demais instituições para o ensino do idioma e da cultura chinesa.

Outra diferença em relação ao modelo de governança dos distritos venetos comparados àqueles presentes em outras regiões é o processo de desenvolvimento, que também é coordenado por todos os agentes dos distritos.

O processo de governança dos distritos industriais venetos prevê, a cada três anos, a criação de pactos de desenvolvimento do distrito. Trata-se de um dispositivo presente na lei L8, artigo 4, de 2003, que prevê o financiamento de projetos de desenvolvimento local. Estes pactos são projetos idealizados pelas empresas do distrito e coordenados pelo representante do mesmo, com a finalidade de promover o desenvolvimento estratégico do distrito. Para isto, são idealizados projetos estruturais que beneficiam todas as empresas do distrito. Estes são financiados pela região Veneto e, a cada três anos, os distritos possuem uma verba de 15 milhões de euros para a execução dos mesmos.

Para exemplificar os pactos, entre os anos de 2003 e 2009, o distrito de Montebelluna apresentou em seu pacto seis diferentes projetos, todos a serem executados neste período:

1. Criação de observatórios, banco de dados e centro de estudos do distrito *Observatório de Moda Sportssystem*;
2. Projeto de pesquisa e transferência tecnológica: *time compression* para o calçado esportivo com técnicas de engenharia reversa e *rapid tooling*, em colaboração com a instituição Tecnologia e Design;
3. Projeto de pesquisa e transferência tecnológica: instalação de fibra ótica em colaboração com AscoPiave;
4. Criação e implementação de um portal Web do distrito;
5. Realização de produção multimídias, impressos ou similares: série de publicações do distrito e da história; publicação do livro *Sportssystem: entre a moda e a desempenho*, primeiro volume sobre a história do Sportssystem italiano;
6. Participação em feiras na Itália e no exterior: financiamento da feira de Friederichshafen em 2006.

No caso de Montebelluna por se tratar de um distrito Veneto estes pactos foram coordenados pelo representante do distrito. O representante teve o papel de garantir a realização dos projetos presentes no pacto. A figura do representante do distrito como explorado anteriormente, é regulamentado pela Lei L8, de 2003, através do artigo 6, e também pode se estender a coordenação do meta distrito. O meta distrito é um conceito de distrito industrial presente somente na legislação do Veneto, desde 2006, e é definido como um sistema produtivo que apresenta uma extensa difusão da cadeia produtivo no território regional.

O sistema de governança dos distritos italianos vem sendo aprimorado ao longo dos últimos 10 anos. Isto foi possível graças às constantes atualizações por parte dos órgãos legisladores, que nos últimos anos ratificaram as mudanças ocorridas no modelo da organização industrial dos distritos italianos baseando-se, nas transformações na organização da produção.

2.3 A Indústria de calçado italiana

Os distritos industriais calçadistas italianos representam uma parte importante da indústria calçadista italiana como um todo. Por isto, pretendemos aqui, a partir de dados estatísticos extraídos do primeiro relatório anual sobre o setor calçadista italiano – *Shoe Report 2009*, produzido pela ANCI (Associação Nacional dos Calçadistas Italianos) –, caracterizar a indústria calçadista italiana. O objetivo é propor uma visão ampla da dinâmica do ajuste competitivo da indústria calçadista italiana nos últimos anos. Para isto, apresentaremos dados sobre: produção, emprego, importações exportações e números que tratam do mercado interno daquele país.

2.3.1 O setor calçadista italiano em comparação com o setor calçadista europeu

Em 2007, o setor calçadista italiano produziu 39% dos calçados europeus (UE27) e empregou 34% do total de mão de obra deste setor, com aproximadamente 88 mil empregados italianos (S.Report, 2009), contra um total de aproximadamente 261 mil empregados europeus.

O setor calçadista italiano foi responsável por 38% das exportações européias de calçados, exportando aproximadamente 241 milhões de pares. A tabela 01 compara a indústria calçadista européia com a italiana.

Tabela 1: Setor calçadista europeu UE27 e italiano (2007)

Ano de 2007	UE27	Itália
Número de empresas	11.906	6.450
Número de empregados	261.778	88.668
Produção em milhões de pares	636,2	241,9
Importação (milhões de pares)	2.315,7	390
Exportação (em milhões de pares)	171,0	245,3
Consumo (milhões de pares)	2.780,9	199,4

Fonte: R.Shoe 2009 (Estima C.E.C; Dados Eurostat 2008, Istat, Inps, Infocamere). Elaborado pelo autor.

Em relação aos demais produtores calçadistas mundiais, em 2005, a Itália foi o sétimo maior produtor de calçados, ficando atrás de países emergentes como China, Brasil e Índia. A tabela 02 compara os maiores produtores mundiais no ano de 2005.

Tabela 2: Produção de calçados, exportação, importação por países, por número de pares (2005)

País	Produção (milhões de pares)	Exportação	Importação	Consumo interno
1)China	9000	6914	ND	2097
2)Índia	909	ND	ND	852
3)Brasil	762	217	ND	555
4)Indonésia	580	165	ND	490
5)Paquistão	251	ND	ND	ND
6)Itália	250	249	332	333
7)México	197	ND	ND	ND

Fonte: S. Report, 2009.

2.3.2 O ajuste competitivo do setor calçadista Italiano

O setor calçadista italiano, ao longo dos últimos anos, vem sofrendo uma reestruturação em sua organização produtiva. Entre os anos de 1995 e 2008, 41% das empresas calçadistas italianas fecharam suas portas, num total de 2.595 empresas. Neste mesmo período, perdeu-se 43% dos postos de trabalho, somando um total de 37.376 vagas (S.Report, 2009).

Tais números retratam o auge da descentralização produtiva italiana, em que muitas empresas calçadistas na década de 1990 e 2000 passaram parte de sua produção para outros países. Somente entre os anos de 2000 e 2008 o número de empregos passou de 113 mil para 86 mil. Já o número de empresas passou de 7.570, em 2000, para 6.305 em setembro de 2008, com uma média de 13,7 empregados por empresa.

Tabela 3 Perfil da indústria calçadista italiana, número de empresas e empregados (de 2000 a 2008)

Ano	Empresas	Empregados	Média de empregados por empresa
2000	7.570	113.100	14,9
2001	7.500	111.650	14,9
2002	7.380	107.008	14,5
2003	7.283	103.275	14,2
2004	7.084	100.934	14,2
2005	6.831	97.005	14,2
2006	6.657	94.143	14,1
2007	6.450	88.668	13,7
2008 (setembro)	6.305	86.624	13,7

Fonte: S. Report, 2009

Dentre as regiões italianas produtoras de calçados, aquela que sofreu maior ajuste foi a de *Marche*, onde se encontra um dos treze distritos calçadistas italianos (Fermo). Entre os anos de 2000 a 2007, fecharam as portas 275 empresas.

Tabela 4: Número de empresas calçadistas por região (2007)

Ano	Marche	Toscana	Veneto	Lambardia	Campania	Puglia	Emiglia Romagna	Outras regiões	Total
2000	2.416	1.561	1.212	645	612	560	274	290	7.570
2001	2.397	1.598	1.188	619	594	556	270	278	7.500
2002	2.359	1.601	1.148	605	601	554	252	260	7.380
2003	2.321	1.572	1.127	593	617	548	253	252	7.283
2004	2.292	1.550	1.085	566	595	508	254	234	7.084
2005	2.235	1.506	1.057	546	532	483	245	227	6.831
2006	2.213	1.483	1.037	517	490	464	238	215	6.657
2007	2.141	1.431	1.060	504	456	439	227	192	6.450

Fonte: S.Report, 2009

Mesmo com a queda no número de empresas e de empregados, o setor calçadista italiano teve um reflexo positivo sobre o preço médio pago pelo seu calçado. O número de pares produzidos passou de 460 milhões, em 1997, para 241,9 milhões, em 2007, resultando uma queda de 52%. No entanto, o preço pago pelo calçado italiano passou de 17,50 Euros (par) em 1997 para 30,88 Euros (par) em 2007.

Tabela 5 produção italiana de calçados (1997-2007)

Ano	Pares (milhões)	N. de pares 1997=100	Valor (em milhões de euros)	Valor 1997=100	Preço médio (Euro)	Preço médio 1997= 100
1997	460,0	100,0	8051,6	100,0	17,50	100,0
1998	425,0	92,4	7910,4	98,2	18,62	106,4
1999	380,9	82,8	7415,7	92,1	19,47	111,3
2000	389,9	84,8	8269,3	102,7	21,21	121,2
2001	375,2	81,6	8670,0	107,7	23,11	132,1
2002	335,0	72,8	8170,7	101,5	24,39	139,4
2003	303,4	65,9	7582,1	94,2	24,99	142,8
2004	281,0	61,1	7310,4	90,8	26,01	148,6
2005	250,2	54,4	6974,5	86,6	27,87	159,3
2006	244,0	53,0	7198,7	89,4	29,50	168,6
2007	241,9	52,6	7470,4	92,8	30,88	176,5

Fonte : S. Report 2009

O melhor preço de venda deu se através da melhora qualitativa dos calçados italianos. Segundo a ANCI , este processo de melhoria dos calçados por parte das empresas italianas foi intenso entre os anos de 2001 e 2006 e isto refletiu no aumento do preço médio pago pelo mercado internacional que, em 2007, foi de 30,88 euros o par, contra 23,11 euros em 2001.

Para que se tenha uma idéia sobre a dinâmica dos preços médios, em 2008, o mercado alemão (principal destino dos calçados italianos), pagou em média 23 euros por par de calçado para as empresas italianas, em quanto o Japão pagou em média 63,5 euros por par de calçados, conforme tabela 6.

Tabela 6: Exportação de calçados italianos: principais destinos (2007-2008)

Exportação por país	Janeiro -setembro 2007			Janeiro -setembro 2008		
	Quantidade (Milhões de pares)	Valor (em milhões de Euro)	Preço médio	Quantidade (Milhões de pares)	Valor (em milhões de Euro)	Preço médio
1) Alemanha	36,1	737,4	20,4	30,3	714,1	23,6
2) França	32,3	758,0	23,5	28,5	778,7	27,4
3) Reino Unido	17,1	357,6	20,9	12,7	317,2	24,9
4) EUA	14,9	662,9	41,7	11,4	512,2	44,9
5) Espanha	8,7	232,0	26,6	9,9	287,1	28,9
6) Suíça	8,2	319,7	39,1	9,1	364,5	40,1
7) Países Baixos	8,2	223,0	26,1	7,9	228,8	29,1
8) Bélgica	7,1	224,5	31,7	6,4	223,1	34,6
9) Rússia	5,6	371,8	66,4	6,3	477,4	76,0
10) Áustria	6,4	141,7	22,3	6,0	148,3	24,8
11) Grécia	5,1	124,6	24,5	5,8	149,2	25,6
12) Romênia	2,0	36,7	17,9	3,0	55,2	18,7
13) Polônia	2,0	47,8	24,3	2,8	63,1	22,8
14) Croácia	2,8	45,1	16,1	2,6	43,6	17,1
15) R.Tcheca	2,2	41,6	18,9	2,4	46,3	19,5
16) Canadá	2,7	71,5	26,5	2,3	65,7	28,8
17) Japão	2,8	159,9	56,7	2,1	133,0	63,5
Outros	33,3	916,6	27,5	35,5	1008,8	30,1

Fonte: S.Report
2009

Neste contexto, mesmo com as exportes italianas tendo uma queda de aproximadamente 59%, entre os anos de 1997 e 2007, o faturamento em milhões de euros cresceu em 8% no mesmo período, como demonstra a tabela 7.

No fluxo contrário às importações italianas de calçados vêm aumentando ano após ano. Entre os anos de 1997 a 2007, as importações italianas cresceram em aproximadamente 47,5%. Tal crescimento se deve, em parte ao processo de descentralização produtiva por parte das empresas italianas. Em 2007, o saldo entre importação e exportação foi de aproximadamente menos 144 milhões de pares (S. Report 2009)

No entanto, o preço médio pago pelos italianos em 2007, nos calçados importados, foi de aproximadamente Euro 8,1, enquanto o preço médio de venda dos calçados italianos foi de aproximadamente 28,1 euros no mesmo ano.

Tabela 7 : Exportação italiana de calçados (ano 1997-2007)

Ano	Pares (milhões)	N. de pares 1997=100	Valor (em milhões de euros)	Valor 1997=100	Preço médio(Euro)	Preço médio 1997= 100
1997	414,7	100	6365,3	100	15,4	100
1998	381,8	92,1	6129,7	96,3	16,1	104,6
1999	346,7	83,6	5668,8	89,3	16,4	106,8
2000	362,4	87,4	6605,6	103,8	18,2	118,8
2001	353,7	85,3	7230,7	113,6	20,4	133,2
2002	322,3	77,7	6781,2	106,5	21	137,1
2003	297,6	71,8	6319,9	99,3	21,2	138,4
2004	279,3	67,4	6195,8	97,3	22,2	144,5
2005	249	60	6093,2	95,7	24,5	159,4
2006	243,6	58,7	6479,9	101,8	26,6	173,3
2007	245,3	59,1	6880,5	108,1	28,1	182,7

Fonte: S. Report 2009

Tabela 8: Importações italianas de calçados (1997-2007).

Ano	Pares (milhões)	N. de pares 1997=100%	Valor milhões euros)	(em de	Valor 1997=100%	Preço médio(Euro)	Preço médio 1997= 100
1997	157,6	100,0	1279,8		100,0	8,1	100
1998	162,3	103,0	1273,1		99,5	7,9	96,7
1999	182,3	115,7	1449,3		113,2	8,0	97,9
2000	196,0	124,4	1796,3		140,4	9,2	112,9
2001	203,1	128,9	2086,0		163,0	10,3	126,9
2002	224,1	142,6	2242,3		175,2	10,0	122,9
2003	268,7	170,5	2431,7		190,0	9,1	111,5
2004	311,0	197,4	2577,2		201,4	8,3	102,1
2005	331,7	210,6	2877,6		224,8	8,7	106,8
2006	363,6	230,7	3192,7		249,5	8,8	108,1
2007	390,0	247,5	3202,3		250,2	8,2	101

Fonte: Report Shoe 2009

Os principais fornecedores do mercado italiano são as empresas chinesas que exportam para a Itália aproximadamente 154, milhões de pares. Isto representa 62% da produção italiana de calçados. O preço médio pago pelo calçado chinês teve um acréscimo de aproximadamente 26%, entre os anos de 2007 e 2008.

Tabela 9 : Importação de calçados italiana (2007-2008)

Exportação por país	Janeiro -setembro 2007			Janeiro -setembro 2008		
	Quantidade (Milhões de pares)	Valor (em milhões de Euro)	Preço médio (em de)	Quantidade (Milhões de pares)	Valor (em milhões de Euro)	Preço médio (em de)
1) China	186,8	565,9	3,0	154,3	577,9	3,8
2)Vietnam	18,3	160,7	8,8	21,1	185,3	8,8
3) Romênia	24,6	344,6	14,0	19,1	298,5	15,6
4) Bélgica	10,1	272,6	27,0	12,9	350,2	27,2
5)Índia	9,0	104,5	11,6	9,2	118,5	12,9
6)Tunísia	7,4	97,7	13,1	8,7	112,3	12,9
7)Indonésia	6,9	77,9	11,3	7,1	83,1	11,7
8)Bósnia	4,9	72,4	14,8	6,3	74,7	11,8
9)Albânia	5,5	53,4	9,6	6,0	41,9	7,0
11)França	5,3	118,6	22,3	5,9	129,6	11,5
12)Brasil	4,7	55,2	11,7	5,6	71,9	12,8
13)Espanha	4,2	70,5	16,6	5,3	80,7	15,1
14)Bulgária	4,8	45,5	9,6	4,4	42,6	9,7
15)Países Baixos	4,2	113,6	27,2	3,4	74,3	21,9
16)Alemanha	4,1	42,9	10,5	3,2	42	12,9
17)Servia	3	41,6	13,9	2,9	41,3	14,5
18)Macedônia	1,6	22,0	14,0	1,7	26,7	15,5
Outros	22,3	343,9	15,5	19,5	316,4	16,3

Fonte: Istat elaborado pro Anci

Boa parte destes calçados que são importados pelas empresas Italianas acabam sendo exportados para outros países com as marcas locais. Em 2007, o total da importação de calçados foi de 390 milhões de pares, enquanto no mesmo período o consumo interno foi de aproximadamente 199,4 milhões de pares.

Tabela 10: Consumo de calçados pelas famílias italianas (anos de 2000 a 2007)

Ano	Quantidade em milhões de pares	Valor total em milhões de euros	Preço médio
2000	161,4	2.637	16,3
2001	156,3	2.672	17,1
2002	159,8	2.791	17,5
2003	158,1	2.833	17,9
2004	158,2	2.899,7	18,3
2005	158,7	2.941,5	18,5
2006	159,4	2.963,3	18,6
2007	165,6	3.154,6	23,0

Fonte: S. Report 2009

A tabela 11 apresenta um quadro geral do setor calçadista italiano entre os anos de 2000 e 2007.

Tabela 11: Síntese da indústria calçadista italiana (anos 2000 a 2007)

Ano		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Empresas		7570	7500	7380	7283	7084	6831	6657	6450
Empregados		113100	111650	107008	103275	100934	97005	94143	88668
Produção	Pares (milhões)	389,9	375,2	335,0	303,4	281,0	250,2	244	241,9
	Valor (Milhões de euros)	8269,3	8670	8170,7	7582,1	7310,4	6974,5	7198,7	7470,4
Exportação	Pares (milhões)	362,4	353,7	322,3	297,6	279,3	249	243,6	245,3
	Valor (Milhões de euros)	6605,6	7230,7	6781,2	6319,9	6195,8	6093,2	6479,9	6880,5
Importação	Pares (milhões)	196	203,1	224,7	268,7	311	331,7	363,6	390
	Valor (Milhões de euros)	1763,3	2086	2242,3	2431,7	2577,2	2877,6	3192,7	3202,3
Saldo Comercial	Pares (milhões)	166,4	150,7	97,6	28,9	-31,7	-82,7	-119,9	-144,7
	Valor (Milhões de euros)	1796,3	5144,7	4538,9	3888,2	3618,6	3215,6	3287,2	3678,2
Produção para mercado interno	Pares (milhões)	69,8	64,3	58,4	52,9	48,8	44,4	42,3	42,5
	Valor (Milhões de euros)	1959,7	1919,3	1829,1	1712,7	1659,5	1350,4	1486,3	1530,7
Consumo interno	Pares (milhões)	195,3	189,8	192,8	191,1	191,2	191,8	192,8	199,4
	Valor (Milhões de euros)	31962,2	3245,8	3363,7	3391,8	3455,8	3509,5	3542,7	3733,2
Fonte: S.	Report 2009								

2.3.3 Reflexo do ajuste competitivo sobre o emprego

Um dos reflexos diretos sobre o setor calçadista italiano devido ao ajuste competitivo foi a perda gradual dos postos de trabalho. Em 2008, encontravam-se em *cassa integrazione*¹⁰ aproximadamente 6.879 trabalhadores, contra 6.251 no ano de 2000. Segundo pesquisadores italianos, entre eles Aldo Durante, o nível de desemprego alcançou certa estabilidade a partir do ano 2000, em razão da estabilização do ciclo de descentralização da produção.

Tabela 12: Caixa de integração por região (2000 a 2008). Número de desempregados por região.

Ano	Marche	Toscana	Veneto	Lambardia	Campania	Puglia	Emiglia Romagna	Outras regiões	Total
2000	592,3	851,8	368,0	970,0	612,0	1988,4	323,6	544,7	6251,0
2001	420,7	424,6	265,1	735,7	408,5	2934,9	211,9	1063,2	6464,7
2002	859,6	1102,7	490,9	1018,1	836,8	3530,0	276,6	1092,2	9207,0
2003	1407,7	1192	558,3	1372,4	1042,8	1667,5	461,9	730,0	8432,6
2004	1673,7	1751,7	739,8	1489,0	1860,3	2160,4	374,8	1280,9	11330,7
2005	2131,3	1364,3	632	1805,5	1812,9	2021,8	425,1	783,5	10976,5
2006	1184,4	1017,3	546,6	1173,9	1289,6	2037,4	142,2	436,9	7828,3
2007	790,3	557,8	389,9	418,2	680,6	1690,4	131,4	398,7	5057,3
2008	1147,0	618,4	676,2	641,1	766,5	2618,3	153,9	258,0	6879,4

Fonte: S. Report 2009.

Nota-se que as regiões mais afetadas são aquelas que, segundo estudos da ANCI, encontram-se empresas que estão mudando o seu atributo de competitividade, passando de preço para diferenciação. Um destes casos são as empresas da região de Marche.

¹⁰ *Cassa integrazione* é programa de ajuda a empresas em dificuldade ligado ao INPS (Istituto Nacional de Previdência Social Italiana), que garante 80% dos vencimentos ao trabalhador desempregado por um período indefinido. Este serviço é concedido em caso de crises de mercado temporárias, ou imprevistos inesperados no desenvolvimento da atividade empresarial. (Fonte: INPS. Disponível em: http://www.inps.it/Doc/TuttoInps/Prestazioni/Le_prestazioni_a_sostegno_del_reddito/La_cassa_integrazione_guadagni_ordinaria/index.htm)

2.4 Os distritos calçadistas italianos

Segundo os dados da federação dos distritos italianos¹¹ (FDI), em 2006, eram 13 os distritos calçadistas italianos, de um total de 156 distritos industriais. A identificação destes distritos segue o conceito de distrito estipulado pela lei italiana 317 de 1991.

Os distritos calçadistas italianos estão presentes em varias regiões da Itália: Sul, Centro e Norte, com especializações diversas: calçados femininos, calçados esportivos e calçados masculinos, podendo ser de baixa, media ou alta qualidade.

A seguir, iremos apresentar algumas características de cada um destes distritos, de acordo com as informações da FDI, de 2005 e 2006. Os distritos calçadistas estarão divididos por localização geográfica.

Quadro 3: Caracterização dos distritos calçadistas italianos

Distritos Calçadistas Italianos	Início das atividades	Região	Número de empresas	Número de empregados	Faturamento	% de Exportação	Tipo de calçado	Qualidade
Distrito calçadista Grumo Nevano	Ano 1300	Campania	1187 (2005)	N.D	2 milhões de euro (2005)	N-D	Feminino	média- alta
Distrito calçadista de San Mauro in Pascoli	Ano 1700	Emilia-Romagna	270 (2005)	3.900	194 milhões de euros (2005)	54%	Feminino	média- alta
Distrito calçadista de Fusignano e Bagnacavallo	1940	Emilia-Romagna	N.D	650	50 milhões de euros (2005)	50%	N.D	médio- baixa
Distrito Calçadista de Fermo	N.D	Marche	N.D	N.D	94 milhões de euros (2005)	N.D	N.D	N.D
Distrito calçadista de Barletta	Ano 1800	Puglia	2300 (2005)	10.000	300 milhões de euros (2005)	50%	calçados esportivos	N.D
Distrito calçadista de Casarano	N.D	Puglia	250 (2005)	6.900	600 milhões de euros (2005)	50%	calçados masculinos	Médio- Alto/Alto
Distrito do couro e do calçado de Castelfiorentino	N.D	Toscana	248 (2005)	N.D	1.250 milhões de euros (2005)	70%	N.D	N.D

¹¹ A federação dos distritos italianos é uma instituição ligada à confederação das indústrias italianas e à união das câmaras de comércio italiana. Nasce em 1994 e seus objetivos são o promover a integração produtiva dos distritos italianos, assim como promover a pesquisa e a formação. Fonte: <http://www.clubdistretti.it/>. Acessado:6/12/2009.

Distrito calçadista de Luca	N.D	Toscana	604 (2005)	5.000	1.911 milhões de euros (2005)	21%	calçados femininos	Média
Distrito coureiro calçadista de Valdarno superiore	N.D	Toscana	1500 (2005)		2.600 milhões de euros (2005)	60%	N.D	N.D
Distrito calçadista do Brenta	1898	Veneto	1.000; 2/3 destas empresas ainda seguem características de produção artesanais (2005)	14.000	1.700 milhões de euros (2005)	89%	calçados femininos	média – alta
Distrito calçadista Veronese	N.D	Veneto	570 (2005)	6.000	1 milhão de euros	70%	N.D	N.D
Distrito Calçadista de Montebelluna	Ano 1700	Veneto	390 (2005)	7.629	2127 milhoes de euros (2008)	73%	calçados esportivos	média- alta
Distrito coureiro calçadista de Santa Croce Sull’Arno	Ano 1800	Toscana	1.400 (2005)	10.000	2.600 milhoes de euros (2005)	60%	N.D	N.D

Fonte: <http://www.distretti.org> Acessado em: 07/12/2009. Elaborado pelo autor.

2.4.1 Região da *Campania* (Capital Nápoles- Sul da Itália)

Distrito calçadista Grumo Nevano

O distrito de Trentalo Ducenta é especializado na produção têxtil e de calçado. Sua extensão geográfica em 2005, era de cerca 158 km quadrados. Nesse mesmo ano, o distrito contava com 1.187 empresas. Os primeiros documentos encontrados, e que tratam das atividades econômicas deste distrito atestam a existência de associações de artesões ligados a manufatura de tecidos já no ano de 1300. A sua fase industrial começa nos anos 1950, quando uma das empresas do distrito, a *Manifatture Aquaviva Paolo*, passa da produção sob media à produção em série. A produção de calçados neste distrito começa a partir da segunda guerra mundial com a necessidade de fornecer calçados para as tropas italianas.

Segundo as informações da FDI, o distrito têxtil-calçadista de Grumo Nevano produz calçados masculinos e femininos, de qualidade média a médio-alta. Boa parte das empresas trabalham em regime de subcontratação, apenas algumas destas possuem marca própria.

2.4.2 Região Emilia-Romagna (Capital Bolonha- Centro Norte da Itália)

Distrito calçadista de San Mauro in Pascoli

As primeiras informações sobre o distrito calçadista de San Mauro in Pascoli data o século XVII, quando no *borgo* de San Mauro se encontravam dezenove artesões que se dedicavam ao conserto e à confecção de calçados. No ano de 2005, no distrito calçadista de San Mauro encontravam-se 270 empresas; já o número de empregados do distrito era de 3.900 pessoas.

A fase de desenvolvimento do distrito se deu nos anos 1960, quando empreendedores locais, segundo o relato da FDI, deram-se conta de sua habilidade na fabricação de calçados. Tal consciência fez com que os empreendedores começassem a realizar investimentos e incrementos em sua produção.

O distrito calçadista de San Mauro é especializado na produção de calçados femininos de alta qualidade. No distrito, encontra-se a cadeia produtiva do calçado completa (corte, cabedal, sola, forro, saltos, etc.). Neste distrito, estão presentes algumas marcas famosas, tais como: Sergio Rossi, Pollini, Baldinini, Casadei e Vicini, todas conhecidas pela produção de calçados de luxo.

Distrito calçadista de Fusignano e Bagnacavallo

O distrito calçadista de Fusignano e Bagnacavallo, em 2005, tinha um espaço territorial de aproximadamente 80 km quadrados. Produz calçados econômicos de qualidade médio-baixo. Início de sua produção data os anos 1940. Segundo a FDI, o distrito tem uma rápida expansão nos anos 1960, período em que a economia italiana teve altas taxas de crescimento. Os dados de 2005 da FDI dão conta de que as suas empresas sobrevivem da subcontratação de seus serviços de manufatura do calçado.

2.4.3 Região Marche (Capital Ancona- Centro Sul da Itália)

Distrito Calçadista de Fermo

Segundo as informações da FDI, o distrito calçadista de Fermo está distribuído em trinta cidades diferentes, com uma extensão territorial que, em 2005, era de aproximadamente 684 km quadrados. A especialidade do distrito é a produção de calçados em couro.

O distrito de Fermo vem passando por dificuldades econômicas. Os motivos seriam três: o primeiro estaria ligado ao fato de que as empresas do distrito não souberam promover os seus produtos nos mercados internacionais; o segundo estaria ligado à relação pouco cooperativa das empresas distritais; e o último, as empresas de Fermo não souberam fazer a gestão do processo de descentralização de sua produção.

2.4.4 Região Puglia (Capital Bari- Sul da Itália)

Distrito calçadista de Barletta

A tradição da manufatura do calçado em Barletta tem o seu início no século XVIII, quando alguns artesões fabricavam calçados sob medida para os nobres da região. O distrito tem a sua expansão nos anos 1950, a partir da introdução de inovações como: a sola de borracha vulcanizada, materiais sintéticos e do cabedal em tecido. Atualmente o distrito é especializado em calçados esportivos para uso urbano. Em 2005, funcionavam neste distrito cerca de 2.300 empresas que empregavam cerca de 10.000 pessoas.

Distrito calçadista de Casarano

Segundo as informações presente no site da confederação dos distritos italianos, o distrito calçadista de Casarano era formado em 2005, por 250 empresas (pequenas e micro) e

empregava cerca 6.900 pessoas. O distrito é especializado na produção de calçados masculinos em couro, como perfil qualitativo médio, médio-alto e alto. Exporta seus calçados para países europeus, países árabes, Japão e Estados Unidos. Outra informação importante trata do processo descentralização da produção das empresas do distrito. O mesmo teria ocorrido nos anos 1960. Em princípio, este teria sido o primeiro distrito italiano a realizar tal processo.

2.4.5 Toscana (Capital Florença)

Distrito do couro e do calçado de Castelfiorentino

O distrito coureiro calçadista de Castelfiorentino era formado em 2005 por 248 empresas. Embora seja denominado calçadista pela federação dos distritos italianos, o distrito de Castelfiorentino produz roupas em couro, cerâmica e artefatos em vidro.

Distrito calçadista de Luca

O distrito calçadista de Luca em 2005, estava localizado nas cidades de Capannori, Altopascio e Segromigno in Monte, e contava com uma superfície total de 515 km quadrados. Sua indústria era caracterizada por empresas de pequena e média dimensão, com um total de 604 empresas e 5.000 empregados. As empresas do distrito calçadista de Luca produzem calçados femininos (90%) e calçados para crianças e homens (10%), de média qualidade¹².

Distrito coureiro calçadista de Santa Croce Sull'Arno

O distrito de Santa Croce sull'Arno, em 2005, detinha os seguintes setores produtivos em sua estrutura industrial: curtume de solados e couros para calçados, curtume de peles exóticas e fábricas de calçados. É um dos maiores produtores de couros para solados na Itália. Em 2005, contava com 1.400 empresas e empregam cerca de 10.000 pessoas.

¹² Fonte: http://www.investinlucca.it/contents.php?menu_open=47&id_menu=50. Acessado em: 07/12/2009

A sua história remonta o século XVIII e começa com a indústria do couro. A partir dos anos 1950, inicia o seu desenvolvimento e expansão. O consórcio “vero cuoio italiano” é um dos consórcios mais conhecidos e é formado por empresas do distrito, que fazem parte da cadeia produtiva do calçado.

Distrito coureiro calçadista de Valdarno Superiore

O distrito coureiro calçadista de Valdarno Superiore, em 2005, segundo os dados da FDI, era formado por pequenas e médias empresas, ligadas aos grandes grupos italianos, tais como: Prada, Gucci e Ferragamo. Também estavam presentes neste distrito grupos internacionais como: Fendi, Louis Vitton, Chanel, Dior e Celine.

Os grandes grupos da moda mantêm no distrito seus departamentos de projeção de calçados e acessórios em couro. As empresas de Valdarno Superiore são subcontratadas pelas grandes grifes para manufaturar os seus produtos.

2.4.6 Veneto (Capital Verona)

Distrito calçadista do Brenta

A história do distrito calçadista do Brenta remonta o século XIII, com a tradição calçadista veneziana. Mas, segundo a confederação dos distritos italianos, o seu início se deu de fato em 1898, quando G. Luigi Voltan, após ter adquirido experiência nas indústrias calçadistas americanas, abre a STRA (primeira empresa totalmente mecanizada do setor calçadista italiano).

O crescimento do distrito deu-se por volta dos anos 1950, após a segunda guerra mundial. O distrito especializou-se em calçados femininos (95%), sendo que apenas 5% de sua produção é de calçados masculinos. Os calçados são de média alta qualidade.

As empresas do distrito produzem sob licença das grandes marcas de luxo, tais como: LVMH, Armani e Gucci. Os calçados do distrito do Brenta são exportados para os mercados: alemão, francês e americano. Em 2005, encontravam-se no distrito cerca de 1.000 empresas, que empregavam cerca de 14.000 pessoas. Estas empresas são caracterizadas pela sua produção artesanal.

Distrito calçadista Veronese

Segundo a FDI, a produção do distrito calçadista Veronese segue a tradição da escola calçadista veneziana: calçados em couro para uso comum. Os seus calçados alcançam uma qualidade média. A fase de desenvolvimento do distrito se dá nos anos 1950, quando as empresas do distrito calçadista Veronese começam a prestar serviços para trades alemãs.

Tal característica trouxe problemas ao desenvolvimento do distrito a partir dos anos 1990. A estratégia das empresas para enfrentar a competição externa foi deslocar a sua produção para fora da Itália, em busca de mão de obra econômica. Para tal, em pouco tempo, as empresas do distrito tiveram de desenvolver aptidões para poder fazer a gestão de sua produção em diversos territórios. Em 2005, o distrito era formado por 570 empresas e cerca de 6000 empregados.

3. O distrito calçadista Montebelluna

Pretendemos, aqui, caracterizar o distrito calçadista de Montebelluna, seu processo evolutivo ao longo dos anos, assim como apresentar os dados socioeconômicos que o caracterizam. Este apanhado histórico se embasa nas pesquisas de diversos autores que retrataram o distrito italiano de Montebelluna, entre eles: Durante (2006a, 2006b); Corò et al. (2008); Grespan (2003); OSEM (2002); OSEM (2004); OSEM (2006) e OEM (2008). Além disto, as informações foram complementadas com dados estatísticos obtidos diretamente do Istat- Instituto nacional de Estatística Italiano (Istat).

3.1 O distrito calçadista de Montebelluna

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

Tabela 13: Produção e faturamento do distrito de Montebelluna

	Número de pares	Faturamento
2002	32.453.477	€ 1.246.245.768,92
2003	34.511.665	€ 1.297.438.263,00
2004	38.500.134	€ 1.728.052.164,00
2005	40.375.530	€ 1.745.596.584,00
2006	ND	ND
2007	ND	ND
2008	45287421	€ 2.127.206.010,00

Fonte: Osem 2002, Osem 2003, Osem 2005, Osem2008.

3.1.1 O território.

O distrito calçadista de Montebelluna, constituído por volta de 1800, vem desde então ampliando o seu espaço territorial. No começo do século XIX, o distrito contava somente com a cidade de Montebelluna. Atualmente o distrito compreende as seguintes cidades: Ativole, Asolo, Caerano San Marco, Castalcucco, Cornunda, Crocetta Del Montello, Fonte, Giover Del Montello, Instrana, Maser, Montebelluna, Nervesa della Bataglia, Poderobba, Ponzano, San Biaggio di Callatta, Trevignano, Vedelago, Villorba e Volpago Del Montello. Todas estas cidades estão localizadas na província de Treviso e pertencem à região do Veneto, nordeste italiano¹³.

Em 2001, o distrito possuía uma área de 320 km quadrados, com 13 km circunferência¹⁴. O Gráfico 1 tem como objetivo mostrar a composição de empresas por dimensão e pela localização.

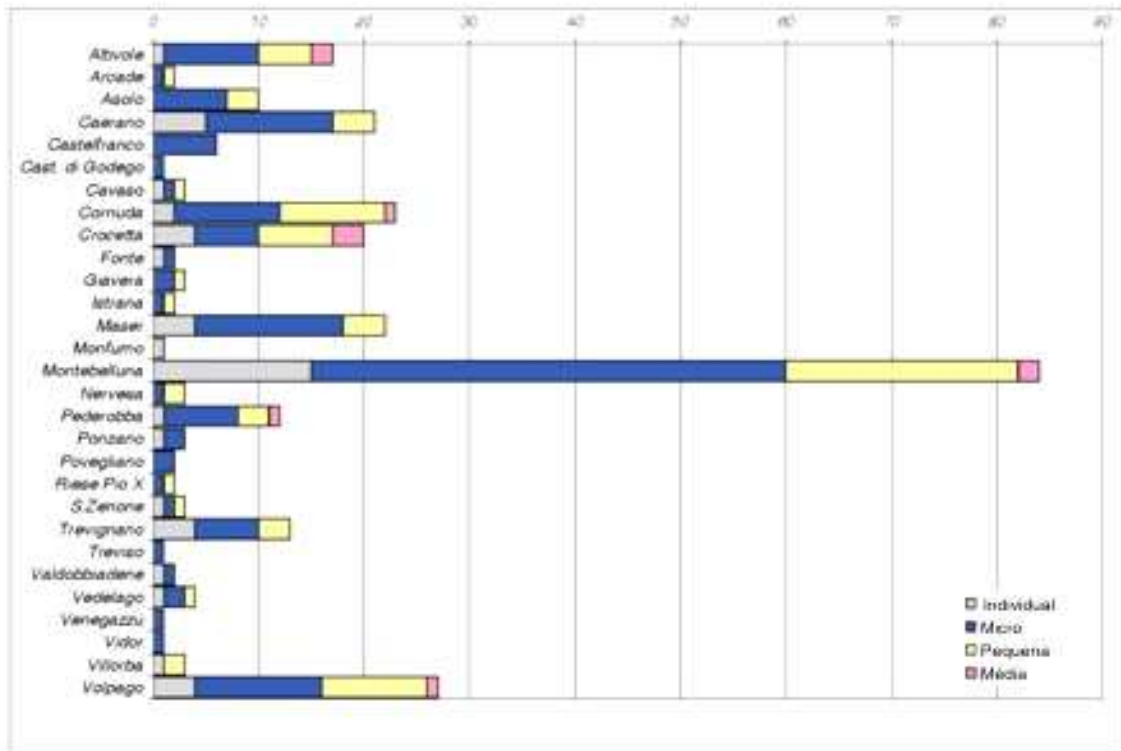
Tabela 14: Tipologia das empresas do distrito calçadista de Montebelluna por tamanho

Tamanho	Empregados
Grande	> 250
Media	<250
Pequena	<50
Micro	<10
Individual	Proprietário

¹³ A Italia é contituida pelo seu governo central localizado em Roma, e por mais vinte regiões autônomas cada uma com sua capital. Disponível em: <http://www.italia.gov.it/>. Acessado em:05/12/2009 .

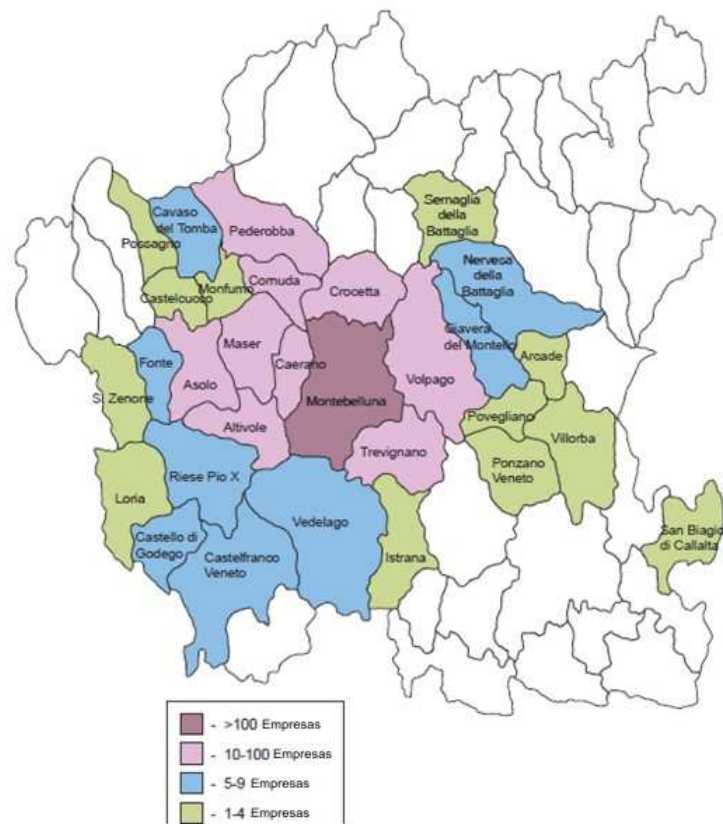
¹⁴ Fonte: Confartigianato, 2001. Disponível em: <http://www.aaster.it/doc/distretti.pdf>

Gráfico 1: Dimensão das empresas e sua localização



(Fonte: OSEM, 2006).

Gráfico 2: Província de Treviso, área do distrito de Montebelluna. Cidades e número de empresas



(Fonte: OSEM, 2008).

Segundo o censo do distrito de Montebelluna de 2001, o total de empresas e instituições era de 11.642, divididas em diversos setores.

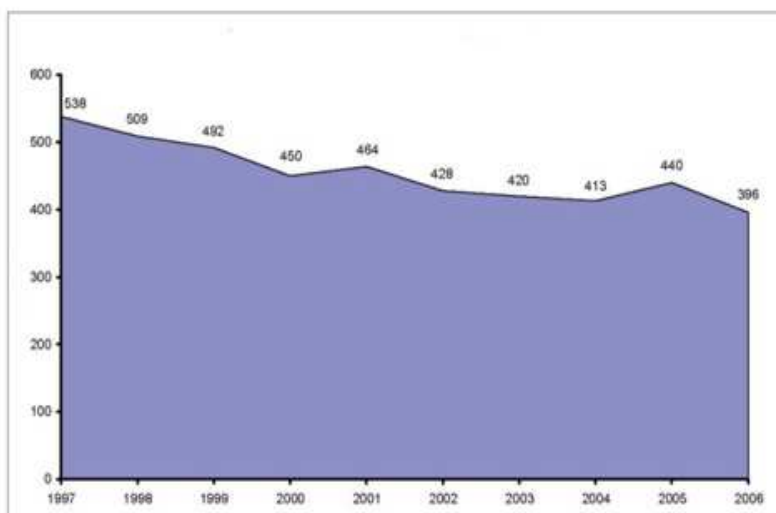
3.1.2 As empresas do distrito calçadista de Montebelluna

O distrito de Montebelluna é composto por um tecido empresarial de porte heterogêneo, formado por empresas de grande, média, pequena e micro dimensão¹⁵.

De um total de 390 empresas, em 2008, 22% eram empresas individuais (um único trabalhador), 43,31% eram micro empresas (2 a 9 empregados), 26, 15% eram pequena empresa (de 10 a 50 empregados), 7,44% eram médias empresas (51 a 250 empregados) e apenas 1,03% superavam os 250 empregados¹⁶.

O número de empresas no distrito vem caindo ao longo do tempo, sendo alguns dos motivos foram a concentração industrial e a descentralização da produção. O Gráfico 3, abaixo, ilustra a evolução do número de empresas entre o período de 1997 a 2006. É importante salientar que, desde os anos 1970, o distrito mantém a sua estrutura com cerca de 540 empresas.

Gráfico 3: Evolução do número de empresas



Fonte: OSEM, 2006

¹⁵ Fonte: OSEM 2006.

¹⁶ Fonte: OSEM,2008.

Um dado importante trata do ano de fundação das empresas do distrito calçadista de Montebelluna que se encontram ainda em atividade.

Tabela 15: Ano de fundação das empresas do distrito de Montebelluna

<hr/>	
Total de empresas	100% (390)
<hr/>	
Ano de fundação	Percentual
anterior a 1961	4%
de 1961 a 1970	5%
de 1971 a 1980	24%
de 1981 a 1990	21%
de 2000 a 2008	23%
<hr/>	
Fonte:	OSEM
	2008. (Elaborada
	pelo autor)

A idade média das empresas por tipologia: trade (24 anos), produtor de calçados (23 anos), produtor de máquinas (37 anos), produtor de molde (23 anos), escritório de design (10 anos), empresa que produz solado (32 anos), empresas dedicadas ao recorte de calçados (23 anos), empresa dedicada manufatura do cabedal (20 anos), produtor de acessórios e componentes (19 anos), modelista (25 anos), roupas (25 anos) e outros (24 anos). (OSEM,2008).

Em 2008, as empresas do distrito são divididas da seguinte maneira: trade (20 empresas), produtor de calçados (132 empresas), produtor de máquinas (11 empresas), produtor de molde (20 empresas), escritório de design (32 empresas), empresa que produz solado (5 empresas), empresas dedicadas ao recorte de calçados (18 empresas), empresa dedicada à manufatura do cabedal (46 empresas), produtor de acessórios e componentes (35 empresas), modelistas (20 empresas), roupas (30 empresas) e outros (20 empresas). (OSEM, 2008).

Tabela 16: Número de empresas por tipologia e tamanho do distrito calçadista de Montebelluna em 2008.

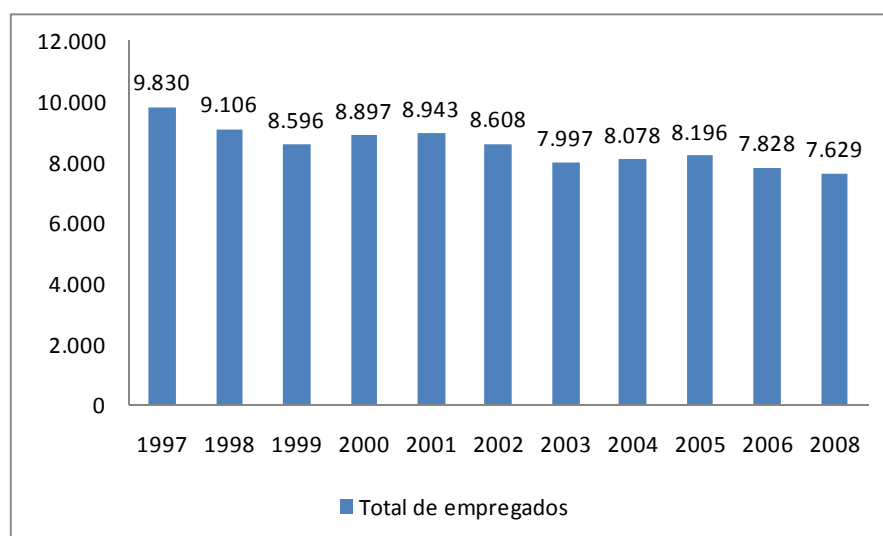
	Número total de empresas	individual	micro	pequena	media	grande
Trade	20	2	6	10	2	0
Produtor de calçados	132	22	53	41	15	1
Produtor de calçados e roupas	11	0	4	1	3	3
Produtor de maquinas	11	3	5	3	0	0
Produtor de molde	20	0	8	11	1	0
Estampa	5	1	1	2	1	0
Escritório de design	32	9	22	1	0	0
Produtor de solado	5	1	1	1	2	0
Corte	18	7	10	1	0	0
Cabedal	46	19	23	4	0	0
Acessorios e componentes	35	10	15	8	2	0
Modelista	4	0	2	2	0	0
Roupas	31	5	13	10	3	0
Outros	20	2	6	10	2	0

Fonte: OSEM, 2008

3.1.3 Emprego

Em 2008, o distrito empregou cerca 7.629 pessoas, sendo deste total da mão de obra: 1,13% em empresas individuais; 9,49% em micro empresas; 25,87% em pequenas empresas; 39% estão empregados empresas de tamanho médio; e 24,29 % nas grandes empresas (OSEM,2008).

Gráfico 4: Evolução do número de empregados nas empresas do distrito calçadista de Montebelluna entre os anos de 1997 e 2008



Fonte: OSEM, 2008.

Dentre as tipologias de empresas existentes na cadeia produtiva do distrito, os fabricantes de calçados são aqueles que mais empregam: cerca de 60% da mão de obra do distrito. A tabela número 17, indica o total de empregados por tipologia de empresas.

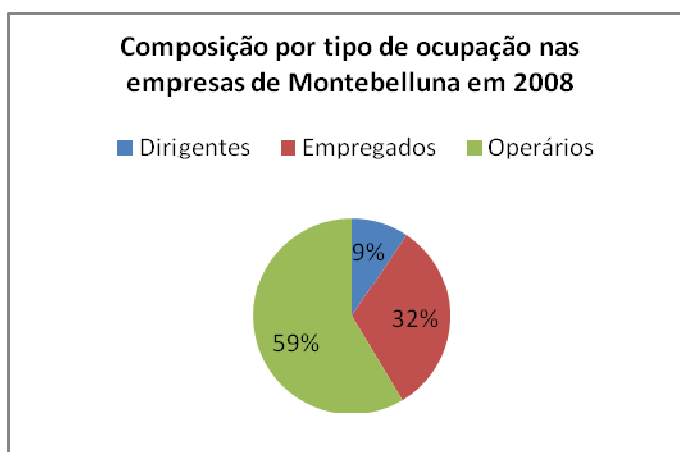
Tabela 17: Número de empregados por tipologia de empresa do distrito calçadista de Montebelluna em 2008.

Tipo de empresa	Número de empregados
Modelista	44
Cabedal	138
Corte	53
Produtor de maquinas	74
Escritório de design	106
Trade	191
Produtor de solado	265
Acessórios e componentes	396
Produtor de molde	596
Roupas	488
Produtor de Calçado, roupas e acessórios	1827
Produtor de calçados	2936
Outros	515
Total	7629

Fonte: OSEM, 2008.

Do total de trabalhadores do distrito cerca de 7% são dirigentes, 40% são empregados em funções administrativa / intelectuais e 53% são operários.

Gráfico 5: Tipo de ocupação no distrito calçadista de Montebelluna em 2008.



Fonte: OSEM, 2008..

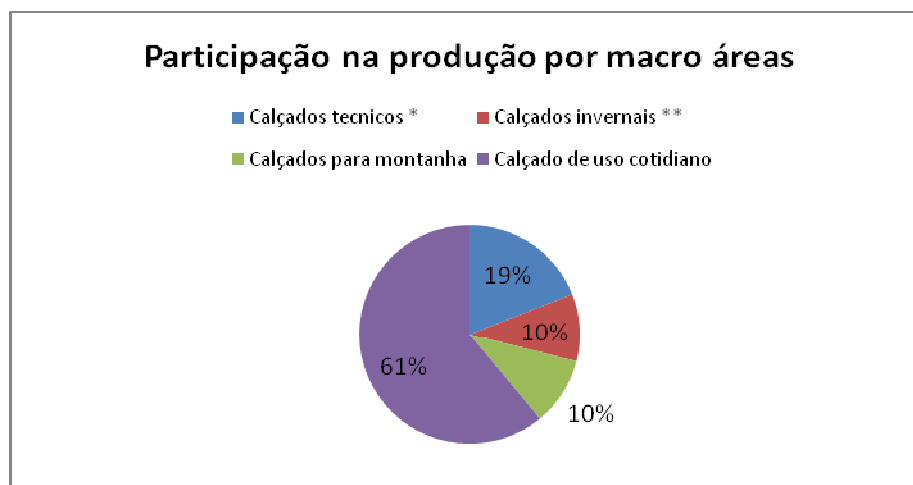
3.1.4 Os produtos

A produção do distrito de Motebelluna diversificou se ao longo de sua existência: se, no começo, a sua produção resumia se a dois tipos de calçado (calçados para agricultores e lenhadores), atualmente, o distrito produz roupas esportivas, acessórios, chuteiras, ciclismo, *doposci*, calçados para uso urbano, calçados para montanha, para a prática do motociclismo, *roler*, patins de gelo, botas para esqui, esqui, pranchas de *Snow Board*, artigos para a prática do tennis, basquete, voleibol e outros.

Abaixo segue um resumo dos principais produtos e seu respectivo faturamento no ano de 2008 (OSEM, 2008):

- Roupas esportivas: as empresas do distrito faturaram um total 423 milhões de euros no ano de 2008.
- Chuteiras: mais de 34 milhões de euros, de faturamento, com um total de 800 mil pares vendidos. O preço médio das chuteiras vendidas pelas empresas de Montebelluna é de 26 euros/par.
- Calçados para ciclismo: 45 milhões de euros de faturamento, com um total de 621 mil pares vendidos. Preço médio: 92 euros/par.
- Calçados de uso cotidiano (tempo livre): mais de 950 milhões de euros de faturamento, com um total de 27 milhões e 300 mil pares vendidos. Preço médio, 40 euros/par.
- Doposci*: mais de 35 milhões de euros de faturamento, com um total de 1 milhão e 300 mil pares vendidos. Preço médio: 24 euros/par.
- Calçados para montanha : 182 milhões e 700 mil euros de faturamento, com um total de mais de 4 milhões de pares vendido. Preço médio: 28 euros/par
- Botas para a prática do motociclismo: mais de 91 milhões de euros de faturamento e quase 1 milhão e 200 mil pares vendidos. Preço médio: 71 euros/par
- Patins tipo *Roller*: 49 milhões e 200 mil euros de faturamento, com um total de 778 mil pares vendidos. Preço médio: 31 euros/par
- Patins para o gelo: 11 milhões e 500 mil euros de faturamento, com um total de 642 mil pares vendidos. Preço médio: 23 euros/par
- Botas para prática do esqui: faturamento 150 milhões e 251 mil euros, com mais de 1 milhões e 351 mil pares vendidos. Preço médio: 90 euros/par
- Calçados para segurança: 70 milhões de faturamento e 2 milhões de pares vendidos. Preço médio 51 euros o par.
- Calçado para a pratica do *snowboard*: cerca 8 milhões e 300 mil euros. Preço médio: 55 euros/par
- Calçado para caminhar sobre o gelo (telemark): faturamento de 6 milhões de euros, para um total de 41 mil pares de calçados vendidos. Preço médio: 119 euros/par
- Calçados para a prática do tênis: 6 milhões e 800 mil euros de faturamento, para um total de 400 mil pares de calçados vendidos.

Gráfico 6: Participação dos produtos no total da produção do distrito calçadista de Montebelluna em 2008.



* Chuteira, calçado para ciclismo, botas para motociclismo, patins tipo Roller, calçado para a prática do tênis, calçado para segurança.

** Doposci, patins para gelo, botas para esqui, calçados para andar sobre o gelo, calçados para a prática do snowboard.

Fonte: OSEM 2008.

Para representar a dinâmica destes produtos em termos de demanda ao longo do tempo, a tabela abaixo mostra a evolução da produção em número de pares por produto e respectivos valores, entre os anos de 1986 e 2007.

Tabela 18: Evolução da produção do distrito de Montebelluna entre os anos de 1986 a 2007

comparação	% em relação ao total de empresas										
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Roupas	0,00	0,00	0,00	2,76	2,44	2,43	2,75	3,70	3,27	3,14	3,95
Calçado Basquete	0,00	4,60	4,40	5,26	8,33	8,77	7,27	3,64	3,03	3,28	3,57
Chuteiras	2,72	3,26	2,40	2,30	1,95	1,94	2,20	2,12	1,87	1,57	2,26
Calçado para ciclismo	2,72	3,26	3,37	3,69	3,90	3,40	5,49	4,23	3,74	5,24	4,52
Calçado urbano	14,67	10,87	11,54	12,44	9,76	9,22	7,69	13,23	12,62	12,57	12,99
Calçado para dança	3,26	2,17	3,37	3,23	3,90	6,31	2,75	3,17	2,80	2,62	2,26
Bota Doposci (após esqui)	35,87	32,61	30,29	23,50	19,51	16,50	18,68	18,52	17,76	15,18	12,99
Calçado para Fondo	7,07	7,07	7,21	5,07	1,95	2,43	2,20	2,12	1,40	1,05	1,69
Calçado para corrida	0,00	1,09	0,96	0,92	1,46	1,94	1,65	1,06	0,93	1,05	1,13
Calçado para montanha	17,93	16,85	20,19	26,27	28,29	27,18	25,27	21,69	24,77	23,04	20,90
Botas para motociclismo	4,89	4,89	4,33	4,15	3,90	3,88	5,49	6,35	5,61	5,24	5,08
Calçado pra voleibol	0,00	1,09	0,96	0,92	0,98	0,97	1,10	1,06	0,93	1,05	1,13
Calçado tipo Roller	0,00	0,00	0,00	0,00	1,46	2,43	3,30	3,17	2,80	3,14	3,95
Patins para gelo	2,17	2,17	1,44	1,38	1,95	2,43	2,75	2,65	2,34	2,62	2,82
Botas para esqui	5,43	5,43	4,81	5,07	4,39	4,85	4,95	4,23	4,67	5,24	3,95
Calçado para segurança	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Botas para snowboard	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,27	6,28	8,47
Botas para telemark	0,00	0,00	0,00	0,00	1,46	1,46	1,65	1,59	1,40	1,57	1,69
Calçado para pratica do tennis	3,26	3,26	2,86	2,76	3,41	2,43	2,20	2,12	1,87	2,62	1,69
Outros	0,00	3,80	4,33	3,69	6,83	7,77	7,69	7,94	7,01	5,76	7,34

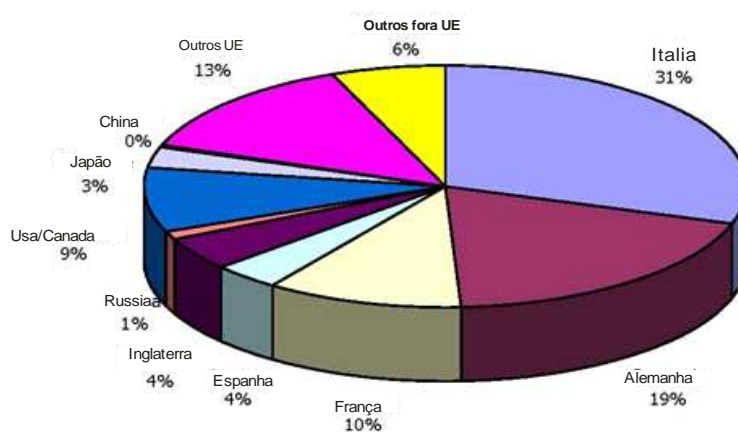
comparação	% em relação ao total de empresas										
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Roupas	3,21	5,36	5,36	9,66	8,88	6,80	7,00	6,15	6,22	12,44	12,85
Calçado Basquete	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Chuteiras	2,29	2,23	2,23	1,93	1,87	1,94	2,00	2,05	2,07	2,67	1,68
Calçado para ciclismo	3,67	3,57	3,57	2,42	3,27	3,88	2,50	2,56	3,11	3,11	2,79
Calçado urbano	12,84	12,50	12,50	13,53	14,02	11,17	13,00	15,90	14,51	16,00	12,29
Calçado para dança	0,92	1,34	1,34	1,93	1,87	1,46	1,00	1,03	0,00	0,00	0,00
Bota Doposci (após esqui)	12,39	12,05	12,05	9,66	10,75	9,22	11,50	13,85	12,95	11,11	10,06
Calçado para Fondo	1,83	1,79	1,79	0,48	0,00	0,49	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Calçado para corrida	0,92	1,34	1,34	1,93	1,87	2,43	2,00	0,51	1,04	0,89	1,68
Calçado para montanha	22,02	20,54	20,54	21,26	20,09	21,84	21,50	22,56	22,80	19,11	18,99
Botas para motociclismo	5,05	4,46	4,46	5,80	6,54	8,25	8,50	7,69	6,74	6,67	6,15
Calçado pra voleibol	0,92	0,89	0,89	0,48	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Calçado tipo Roller	5,05	5,36	5,36	5,31	2,80	2,91	2,50	3,59	2,59	1,78	3,35
Patins para gelo	2,75	2,68	2,68	1,93	2,34	1,94	1,50	1,54	1,55	1,33	2,79
Botas para esqui	5,05	4,02	4,02	5,31	4,67	5,83	5,00	4,10	4,66	4,00	4,47
Calçado para segurança	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,91	4,50	5,13	6,22	7,56	6,70
Botas para snowboard	8,72	8,48	8,48	7,25	5,61	4,37	3,00	1,54	3,11	4,00	2,23
Botas para telemark	1,83	2,23	2,23	1,93	2,80	2,91	3,00	3,08	2,59	2,22	2,23
Calçado para pratica do tennis	1,83	2,23	2,23	1,45	1,40	1,46	1,50	1,03	1,04	0,89	1,12
Outros	8,72	8,93	8,93	7,73	10,75	10,19	9,50	7,69	8,81	6,22	10,61

Fonte: OSEM, 2008.

3.1.5 Internacionalização

O processo de internacionalização do distrito começa no anos 1960, com exportações esporádicas. Atualmente, mais de 75% das empresas de Montebelluna exportam os seus produtos. O principal mercado das empresas de Montebelluna é a Alemanha, seguido da Suíça e boa parte dos países do norte da Europa (países que possuem um rígido inverno, segundo OSEM, 2008). Nos últimos anos, ganharam força os mercados emergentes como Rússia, China e os países do leste europeu.

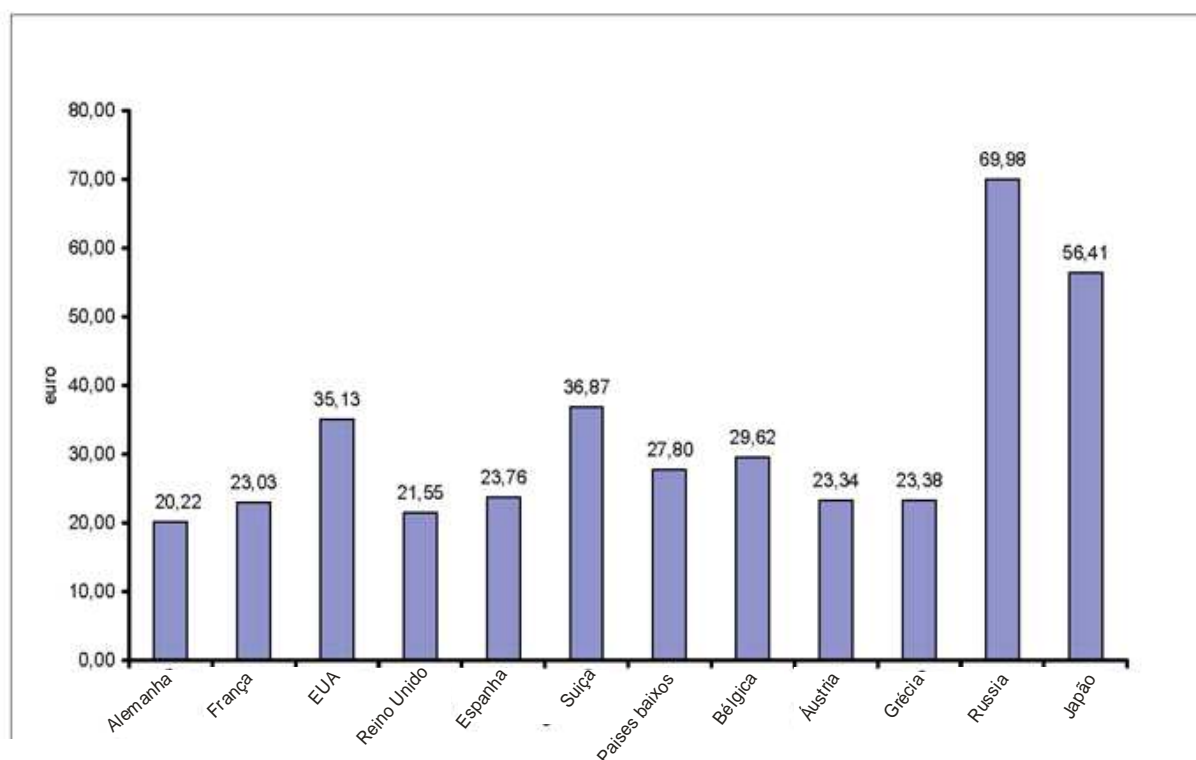
Tabela 19: Destino da produção do distrito calçadista de Montebelluna



Fonte: OSEM,2006.

O gráfico abaixo apresenta o preço médio (em Euro) por par de calçado e por país, com o objetivo de entender o valor pago por mercado.

Gráfico 7: preço médio (em Euro) pago por país pelos calçados italianos.



Fonte: OSEM, 2006.

3.1.6 As instituições do distrito

Pretendemos apresentar as principais instituições que se fazem presente no distrito de Montebelluna segundo levantamento realizado por Corò et al (2008). As mesmas serão introduzidas a partir da ordem cronológica, de início da colaboração com as empresas ou trabalhadores de Montebelluna.

Ano 1877- Banca Populare de Montebelluna.

Nasce na cidade de Montebelluna e seu papel principal foi o de fomentar a atividade econômica das empresas de Montebelluna, que naquele período inicial eram oficinas de artesões. É a primeira instituição formal da região. Até o ano de 1999 foi conhecida como

Banco Popular de Montebbelluna; a partir de 2000, mudou a sua razão social para Banco do Veneto; e desde então, começa expandir as suas atividades para quase toda a região do Veneto.

1955- Cofartigiano

Em 1955 é fundada a Cofartigiano (confederação dos artesões). Nasce a partir da associação dos pequenos empresários italianos. Seu objetivo é o de dar formação, crédito e consultoria as pequenas empresas. Em Montebelluna, dedica-se ao setor calçadista, porém representa outros setores tradicionais em toda a Itália. Atualmente, conta com 12 mil empresas associadas em toda a Itália.

1958- Assosport

Em 1958, é fundada em Montebelluna a Assosport (Associação Nacional dos Produtores de Artigos Esportivos). O objetivo da Assosport é promover o setor dos artigos esportivo na Itália. Começa representando os produtores locais de Montebelluna e, atualmente abrange todo o território italiano compreendendo grandes e médias empresas (locais e multinacionais).

1970- Sindicato CNA

A CNA (confederação Nacional do Artesão) nasce em 1973 com o objetivo de dar assistência aos operários de Montebelluna. Até 1970 não existia intermediários na relação operários e os proprietários das empresas. O sindicato nasce a partir de um fenômeno local. Com o advento da produção de calçados em plástico injetável, muito dos trabalhadores da região começaram a enfrentar doenças respiratórias (*polinevrite*). Naquele período, o objetivo do sindicato era regulamentar o trabalho dos operários.

1989- Treviso Tecnologia¹⁷

Treviso Tecnologia é uma instituição ligada à câmara de comércio da região de Treviso. O seu papel é fomentar e realizar projetos ligados à inovação tecnológica. Se ocupa da promoção e difusão tecnológica na região de Treviso. A finalidade é de estimular iniciativas ligadas ao aumento da competitividade das empresas da região, criando redes de trocas de tecnologias entre as empresas locais.

1990- Università di Padova e Venezia

As universidades de Padova e Venezia, fundadas respectivamente em 1222 em 1869, exercem o papel de formar os profissionais de Montebelluna. Estas instituições, de certa forma, acompanham a dinâmica do desenvolvimento do distrito e contribuem para formação das novas profissões presentes no distrito.

1990- Escola IPISa¹⁸

O instituto profissionalizante de Treviso é fundado em 1927, com objetivo oferecer cursos técnicos profissionalizante. Seu foco é na indústria metal-mecânica, oferecendo cursos na área mecânica, elétrica e mecatrônica.

A sua ligação com Montebelluna começa em 1990, quando desenvolve o primeiro curso técnico em moda da região. O objetivo é capacitar os profissionais das pequenas e médias empresas de Montebelluna.

¹⁷ <http://www.tvtecnologia.it/barrasopra/Company.asp>

¹⁸ <http://www.ipsiagiorgi.it/porta/index.php>

1998- Tecnologia e Design¹⁹

A Tecnologia & Design é uma empresa criada por várias instituições locais, entre estas Veneto Inovação, Confartigianato e Uniindustria de Treviso. O objetivo da Tecnologia & Design é ensinar jovens projetistas, recém formados, sejam técnicos ou graduados, a utilização de softwares ligados à projeção de calçados como CAD, CAM e CAE.

1998- Observatório da moda de Montebelluna

O observatório da moda nasce em 1998, com o financiamento da câmara de comércio de Treviso, e o seu objetivo é informar as empresas do distrito sobre as tendências da moda ligadas ao setor calçadista.

Em 2006, o observatório transforma se no District Vision Lab, empresa que se dedica a estudos qualitativos sobre as principais tendências de consumo. Seu trabalho deixa de ser restrito ao distrito de Montebelluna e começa a ser promovido junto aos outros distritos italianos.

¹⁹ <http://www.tecnologiaedesign.it/company.htm>

3.1.7 Processo histórico do distrito de Montebelluna

O distrito de Montebelluna pode ser caracterizado como um legítimo distrito industrial, seguindo à risca as teorias dos principais teóricos italianos, com características socioculturais próprias e que se encontram com características geográficas específicas daquele território (Becattini, 2000)

O distrito de Montebelluna representa no estado atual uma das áreas industriais mais dinâmicas e produtivas da Itália e é, muitas vezes, lembrado pela imprensa italiana como o motor do Nordeste e como locomotiva da Itália (Grespan, 2005). O distrito calçadista de Montebelluna também tem sua fama na academia, sendo estudado como um caso típico de distrito marshaliano, no qual se integram competências produtivas, tecnológicas, de mercado e comunidade local (Grespan, 2005).

As primeiras notícias sobre o calçado de Montebelluna são de 1700. Neste período, o coração da cidade era o mercado local. A vocação mercantil de Montebelluna deriva da posição geográfica favorável, a poucos quilômetros das maiores montanhas da região *Dolomiti Bellunesi* (o mercado era o ponto de encontro da comunidade local e das comunidades de montanhas localizadas ao redor da cidade conforme Osem,(2001).

Junto do mercado e da posição geográfica favorável, a tradição comercial veneziana contribuiu para a formação da mentalidade empreendedora calçadista de Montebelluna e permitiu a formação de inúmeras pequenas oficinas artesanais. Em 1902, Montebelluna já contava com 200 oficinas de calçado. Durante (2006a) conta que naquele período uma família produzia oito pares de calçados por dia. A especialidade no começo do século XIX eram os calçadas para lenhadores.

No início do século XIX, todavia, começam a nascer as primeiras empresas do distrito: a empresa Dolomite, em 1897; a Vendramini, em 1919; e a empresa Nórdica, em 1935. Naquela época, a economia de Montebelluna ainda era metade agrícola, mas a indústria estava começado a se desenvolver.

Com o passar dos anos, os calçados de Montebelluna se tornam cada vez mais modernos e solicitados por lenhadores, alpinistas, pelas populações que vivem nas áreas montanhosas e, sobretudo, pelos esquiadores, graças ao desenvolvimento do esporte nos anos 1930.

Mais uma vez Montebelluna foi favorecida pela sua posição geográfica. Com a difusão do esporte, por ocasião das Olimpíadas de inverno, em 1936, Montebelluna aumenta a sua participação na produção de calçados para a prática de esporte. A passagem dos calçados convencionais para calçado de montanha representa, segundo (Durante 2006a), a primeira diversificação produtiva do distrito.

A invenção do calçado para montanha (do esqui) propiciou ao distrito um salto de qualidade em relação às empresas das outras regiões. A demanda por estes calçados ganha caráter internacional graças a dois fatores: a descoberta da sola VIBRAM²⁰ e o surgimento da impermeabilidade.

Os anos entre 1950 e 1960 foram os mais importantes da história do distrito, já que neste período inicia-se um processo de maturidade da produção local, que aprende a adaptar-se à demanda, e um processo de maturidade empresarial, que permite a passagem de uma produção artesanal para a produção de tipo industrial. Durante (2006a) lembra que estes foram os anos do “milagre econômico” de Montebelluna.

A inovação mais importante deste período foi o desenvolvimento de uma bota de esqui totalmente em plástico, idealizada por Bob Lange, um técnico do Colorado (EUA), especializado em material plástico. Em 1956-66, Aldo Vacari, proprietário da empresa Nordica, faz alguns melhoramentos no produto e, em colaboração com a empresa API²¹, especializada em pesquisa de materiais provenientes do refino do petróleo, introduz algumas inovações que permitiram a confecção de um produto igual ao americano, porém com um custo menor.

A tecnologia do plástico conduziu o distrito da era artesanal à era industrial. A nova tecnologia começa a tirar o espaço do artesão e a dar lugar às equipes de projeção (Durante, 2006b). O produto de Montebelluna, dotado de uma ótima relação qualidade-preço, revela-se ideal para o mercado internacional, em particular, para o americano. E isto devido à sua robustez, preço e design.

No entanto, os fabricantes de calçado revelam-se não serem capazes de, com sua estrutura produtiva naquele período, enfrentar a expansão da demanda – pois a dimensão dos equipamentos não era proporcional ao seu crescimento – que, entre os anos 1960 e 70, apresentava uma média de crescimento de 30% ao ano (Durante, 2006a). Neste contexto, as pequenas empresas serviram para ampliar a produção: os grandes produtores terceirizavam parte do seu ciclo produtivo junto aos laboratórios do distrito, e estes passavam outra fase aos

²⁰ Sola de borracha vulcanizada (Osem, 2001).

²¹ Ver: http://www.apioil.com/ita/storia_33-70.asp

trabalhadores domiciliares. Nota-se, portanto, uma descentralização progressiva e contínua da produção, fenômeno que foi chamado por Durante (2006b) de sub-descentralização: as operações mais simples eram passadas às pequenas empresas e laboratórios, enquanto as operações mais complexas eram executadas pelas empresas maiores.

Esta estrutura flexível permitiu que o distrito de Montebelluna tivesse vantagem competitiva em relação à produção mundial e que conseguisse aumentar a produção no mesmo ritmo da demanda. Tratava-se de uma organização muito flexível e que produzia exatamente aquilo que o mercado demandava, mantendo os custos de mão-de-obra baixos e oferecendo uma elevada qualidade do produto.

Mas o alto investimento necessário para a produção de botas plásticas restringiu este negócio somente às empresas maiores e mais capitalizadas. Por este motivo, as empresas de pequena dimensão, não tendo os fundos necessários para afrontar esta transformação tecnológica, orientaram-se à diversificação de produtos a partir da matéria-prima tradicional: o couro. Os tipos de calçados produzidos pelo restante das empresas do distrito foram: tênis, botas para motociclismo, calçados para ciclismo e calçados especiais para o *doposci*²²

Os anos 1970 foram um novo momento para o distrito, marcando a abertura de outro capítulo da sua história. Inspirados nas botas dos astronautas americanos, uma das empresas do distrito de Montebelluna (Tecnica) cria o Moom Boot, o primeiro *doposci* totalmente sintético, feito com materiais muito simples e com máquinas econômicas. Devido a estas características, o *doposci* apresenta-se como uma maneira de sustento para muitas famílias de Montebelluna. Graças ao sucesso do produto, nasce em Montebelluna uma nova classe de empreendedores, mais improvisadores, que produzem seus *doposci* nas garagens, cozinhas e salas de suas próprias casas (Durante 2006a).

Após 20 anos de crescimento constante, Montebelluna registrou a primeira queda em sua demanda. A crise energética levou a um aumento dos preços das matérias-primas – tipo o plástico, por exemplo; e outros fatores, como o aumento da concorrência por parte dos países asiáticos com seus preços baixos, contribuíram para tal desempenho (Durante 2006a).

Muitas empresas conseguiram sobreviver à crise realizando diversificações produtivas, aumentando a produção de calçados alternativos, como o *tennis*, *basket* e *trekking*. Outro movimento foi o início do deslocamento produtivo para a China, por parte das grandes empresas do distrito. O distrito sabia que, para sair da crise, era necessário ser menos dependente do *inverno* e dos altos custos de produção.

²² Calçado usado após a prática do esqui.

Após alguns anos, mais precisamente em 1987, uma nova crise recai sobre o distrito, muito parecida com aquela antecedente e que encontrava no seu cerne a superprodução. Esta, porém, trazia um caráter estrutural, e as empresas mais uma vez precisariam achar novas alternativas.

Os anos de 1990 foram de grandes transformações para o distrito, que assume grandes mudanças organizacionais (diversificação da produção) e estrutural (concentração de empresas; entrada de multinacionais; aceleração descentralização produtiva). Tais mudanças estão relacionadas com a abertura do mercado internacional.

O movimento mais marcante foi a forte internacionalização das pequenas e médias empresas de Montebelluna. Com uma concorrência mais acirrada pelo processo de competição internacional, o caminho das MPME de Montebelluna foi o da busca por redução dos custos de produção. Em outras palavras, o caminho das pequenas e médias empresas foi o mesmo dos ex países soviéticos.

Este sistema possibilitou que boa parte das empresas do distrito pudesse manter parte das atividades produtivas no distrito.

3.2 Montebelluna e suas fases produtivas

Pretendemos aqui – a partir de uma classificação criada por Durante (2006a) – apresentar as diferentes fases produtivas do distrito, assim como as principais características de cada uma delas.

Distrito Artesanal 1800- 1911

O coração econômico de Montebelluna era o mercado local. O distrito era composto por pequenos laboratórios com até cinco artesões, um *maestro* calçadista e um ou mais ajudante ou aprendiz. A produção era limitada, feita à mão e vendida diretamente ao mercado. Os relacionamentos eram informais, baseados nos valores da família e da vizinhança. Existia um forte sentido de honra.

Os principais produtos eram: tamancos em madeira, calçados para lenhadores e calçado para neve. Neste primeiro momento, o produto característico era o *Dal-mara*, calçado para uso no campo, que tinha como matéria-prima a madeira e o couro.

Neste período, podemos frisar o nascimento da primeira instituição formal de Montebelluna. Abre as portas, no ano de 1887, “La banca popolare di Montebelluna”. Ainda nesta mesma época, a região organiza-se e começa a criar a sua malha ferroviária. Entre os anos de 1882 e 1884, é criada a ferrovia que ligava: Montebelluna, Treviso, Belluno e Venezia.

Distrito industrial-artesanal (1911-1954)

Em 1951, já eram 10 os municípios formavam o núcleo histórico: Montebelluna, Pederobba, Arcade, Cornuda, Nervesa della Battaglia, Caerano San Marco, Trevignano, Volpago del Montello, Maser, Giavera del Montello. O número total de habitantes era de 62.324.

Este período é marcado pela imigração e por resquícios das duas guerras mundiais. Alguns laboratórios transformaram-se em empresas, onde acontecia a divisão do trabalho. São introduzidas as primeiras máquinas, mas ainda persiste a concepção manual do trabalho. As firmas começam a fazer publicidade com os primeiros catálogos, criando, assim, as suas primeiras marcas.

Os calçados para montanha e calçados para esqui consolidam-se no mercado italiano e descobrem o mercado europeu. A relação entre proprietário e empregado continua sendo paternalista, oriundo da tradição artesanal. Com a conquista do K2²³, em 1954, com a bota Dolomite, o distrito ganha fama mundial.

Em 1937, o distrito de Montebelluna contava com 538 empresas (Osem, 1999), e naquele mesmo ano o distrito inova e implanta a sola de borracha VIBRAM²⁴ para a prática do alpinismo, reforçando assim a alta capacidade inventiva das empresas do distrito.

²³ K2 (também conhecida como Monte Godwin-Austen, Chogori ou Dapsang) é uma montanha da cordilheira de Karakoram. É o segundo pico mais alto do mundo, depois do Monte Everest.

²⁴ Ver: <http://www.vibram.it/index.php/eng/VIBRAM/Chi-siamo/L-azienda>

Distrito concorenencial-metalmezzadro (1954-1974)

O milagre econômico marca o tempo do plástico, da diversificação da produção e do bem-estar e do consumo. As Olimpíadas de Inverno de Cortina, em 1956, foram um trampolim para o lançamento do *made in Montebelluna*. O crescimento, devido ao *boom* econômico italiano, fez aumentar a demanda por botas para esqui, fenômeno que tornaria as botas o principal produto do distrito. As inovações tecnológicas culminam com a revolução do plástico. O distrito torna-se o maior produtor mundial de botas para esqui, com uma parcela de 75% da produção mundial, e para dar conta da demanda as empresas começam a descentralização dos ciclos produtivos, modificando, assim, a sua estrutura e dando vida a muitas empresas terceirizadas.

A hierarquia do distrito foi estabelecida: algumas grandes marcas, algumas pequenas e médias marcas e muitos sub-fornecedores. A introdução do plástico marca a origem de uma série de diversificações produtivas que ampliam a gama de calçados esportivos do distrito.

O grande desenvolvimento industrial determina o abandono do campo. A relação entre patrão e empregado ainda mantém o caráter pessoal. É importante frisar que devido ao caráter das relações não havia presença significativa do sindicato.

Podemos dizer que a primeira e segunda diversificação produtiva do distrito ocorre neste período. A primeira pode apontar a passagem do calçado em couro convencional para o calçado em plástico. A segunda diversificação é a produção de calçados feitos com 100% de materiais sintéticos, como por exemplo, o *doposci*. Nestes anos, o distrito introduziu outras tipologias de calçados e, embora não sejam abandonados os calçados para a prática de esporte invernal, nasce o calçado para o tempo livre e para a prática de outros esportes.

Também neste período surgem algumas instituições importantes, tais como: a associação dos artesãos, em 1955; a associação dos industriais, em 1960; e o sindicato dos calçadistas, em 1970.

Distrito Internacional (1974-1989)

A propriedade das empresas não era somente Montebellunese. A venda da Caber para a Spalding abre as portas às multinacionais. O distrito assume a fisionomia que se faz peculiar no panorama italiano e mundial. A diversificação produtiva favorece o nascimento de numerosas outras empresas. O *doposci* é a “*galinha dos ovos de ouro*” (Durante, 2006a)

Lotto e Diadora introduzem produtos de verão (tennis para jogging). Devido à competição com as multinacionais alemãs e americanas, as empresas começam deslocar a sua produção para a Ásia, com o intuito de reduzir os custos dos seus calçados.

Nasce o papel dos executivos, os primeiros a aparecerem são os da Nordica, que se juntam àqueles das multinacionais. Os operários *metalmazzadri*²⁵, ligados ao mundo agrícola, diminuem. Os técnicos são portadores da cultura industrial. O problema com o *polineurite*, doença que atingem os trabalhadores, faz com que o sindicato torne se um importante ator. Palavras novas: marketing e patrocínio são ouvidas no distrito.

A diversificação continua: *se fala em vestir os atletas e os consumidores da cabeça aos pés* (Durante 2006a). É neste período que ocorre a terceira diversificação produtiva. As empresas de Montebelluna começam a produzir roupas esportivas. As instituições que nascem nesta época são: Museo dello Scarpone, em 1984; e Treviso Tecnologia, em 1989.

O distrito Globalizado (1989...)

Em 1999, o distrito de Montebelluna contava com 26 municípios. O núcleo histórico mais Asolo, Altivole, Vedelago, Istran, Valdobbiadene, Cavaso del Tomba, Monfumo, Castalcucco, Fonte, Vidor, Castello di Godego, Castelfranco Veneto, Ponzano Veneto, Villorba, San Biagio di Callalta. O total de habitantes nos 26 municípios era de 221.727.

Com os anos 1990 e com a globalização, as empresas do distrito vivem uma metamorfose. Altera-se a relação com o território de origem. Após a queda do muro de Berlim e com o fim

²⁵ Expressão usada por Durante (1997a) e que pode ser traduzidas como “arrendatário da indústria”, fazendo contraposição ao “arrendatário da terra”.

de regime comunista na Europa Oriental, a descentralização produtiva envolve também as MPME. Parte significativa da produção se desloca para o Leste Europeu e Ásia. A concorrência dos países emergentes se intensifica. Muitas empresas grandes assumem características comerciais, tendo 100% da sua produção descentralizada. No entanto, toda a parte de concepção do produto resta no território.

A chegada de estrangeiros – não somente de executivos e técnicos, mas também de operários – transforma os municípios do distrito em uma comunidade multicultural. Começa o fenômeno das fusões, Benetton comprando Nordica, e com isto começam os desequilíbrios no Distrito, com a crescente verticalização. Com o novo milênio, o distrito observa mais fusões em andamento. Forma-se o mais importante grupo de produtos invernais, constituindo as marcas Nordica, Dolomite, Tecnica.

O grande sucesso dos sapatos de cidade com as marcas Geox e Stonefly, modificou, nos últimos anos, o perfil produtivo do distrito, constituindo uma gama muito variada de produtos. Nas empresas, obriga-se o uso do inglês como idioma comum.

As instituições criadas no período foram: Escola IPISa (moda), em 1990; Tecnologia e Design, em 1998; Assosport, também em 1998; Observatório da moda Câmara de comércio de Treviso, em 1998; e Instituto veronese para o projeto China, em 2007.

3.3 Estratégias competitivas do distrito de Montebelluna.

A história e os números do distrito de Montebelluna retratam um pouco das estratégias das empresas e instituições do distrito frente à pressão competitiva imposta pelos players globais. Retratam também um distrito tem como atributo de competitividade a diferenciação dos seus produtos, e isto se torna claro ao longo de sua trajetória de reorganização das atividades industriais como veremos a seguir:

Entre os anos 1930 e 2000, foram ao menos 6 diversificações produtivas:

1935- utilização da sola de borracha impermeável, desenvolvimento de calçados para montanha mais robustos;

1954- utilização de plástico injetável na fabricação de calçados para esquiar;

1970- desenvolvimento de calçados esportivos não invernais (chuteiras, sapatilhas para ciclismo);

1979- desenvolvimento de calçados com material 100% sintéticos e de baixo custo, *doposci*;

1980-empresas começam a produção de roupas esportivas e acessórios esportivos;

2000- calçados de uso cotidianos com solados “transpirastes” (geox) .

Outro dado interessante e que trata da competitividade é que, das 390 empresas de Montebelluna, 97 possuem marcas próprias, ou seja, 24% (Osem, 2008). Que o distrito calçadista de Montebelluna tenha ao longo do tempo incrementando a qualidade dos seus produtos, isto também é muito claro. Uma prova disto è a dinâmica do preço médio pago por um calçado de Montebelluna que, no ano de 2002, foi de Euro 38,00 e, em 2008 foi de Euro 46,00 por par, evidenciando uma valorização de 24%.

No entanto, nenhum destes diversos movimentos impediu que o distrito sofresse algumas perdas ao longo dos últimos anos. Observarmos que, entre os anos 1996 e 2008, 27%

das empresas de Montebelluna fecharam as suas portas (totalizando 148 empresas); no mesmo período, 28% dos postos de trabalho foram fechados (totalizando 2.201 empregos).

Porém, mesmo com a perda de parte de suas empresas e empregados, o distrito continuou ao longo destes anos incrementando a sua produção. Isto foi possível por causa de uma de suas principais estratégias competitivas: a *descentralização produtiva*.

Neste capítulo, iremos analisar o processo de descentralização produtiva do distrito calçadista de Montebelluna identificando esta como estratégia chave para o sucesso do ajuste competitivo de Montebelluna (Ammighine e Rabelotti, 2003; Bellusi, 2008; Bellusi e Samara 2006; Corò G., Volpe M., Bonaldo S. 2005, Corò G.e Volpe M. 2006, Corò et al 2008; Durante, 2006a; Rullani 2008), e tentar compreender, a partir de dados quantitativos e principalmente qualitativos (entrevistas de profundidade com o então representante do distrito entre os anos de 2003 e 2009, Sr. Aldo Durante, realizadas entre janeiro de 2009 e novembro do mesmo ano), como se deu este processo e como ele se refletiu sobre os agentes do distrito. Proporemos ainda, uma análise do modelo de distrito industrial que, a partir de experiências como a de Montebelluna vem sendo modificado.

3.3.1 O deslocamento produtivo de Montebelluna

O processo de deslocamento da produção de Montebelluna começou efetivamente nos anos de 1970, com o passo dado por algumas das maiores empresas do distrito: Lotto e Diadora. Estas duas empresas passaram uma das fases de produção dos seus calçados (montagem) para China (Corò, 2008). Tal movimento é devido a perda de competitividade em relação às suas duas maiores concorrentes as alemãs (Adidas e Puma), que também já haviam iniciado o mesmo processo. Este foi sem dúvida o ponto inicial. Depois disto, o processo de deslocamento da produção do distrito durou aproximadamente 30 anos, tendo seu ápice nos anos 1990, como veremos a seguir.

Um dos motivos que explica o crescimento do distrito na fase atual foi, sem dúvida, a redução dos custos de produção a partir da descentralização da mesma para países que possuíam vantagens comparativas relacionadas ao custo da mão-de-obra.

Nos anos 1970, as empresas líderes do distrito começam a migrar para China (Corò et all 2008). No entanto, não foram somente as médias empresas do distrito que migraram. Após a queda do muro de Berlim, as pequenas empresas do distrito começaram a ver no Leste Europeu uma janela de oportunidade.

Poderíamos afirmar que a proximidade entre Montebelluna e os países do Leste (aproximadamente 300 km) e a base tecnológica já instalada nestes países tenham sido alguns dos fatores que permitiram às pequenas empresas de Montebelluna efetuarem o seu processo de deslocamento (olharemos estes motivos com mais profundidade nos próximos parágrafos).

A Tabela 20 mostra o destino das empresas que descentralizaram a sua produção, para quais países e ainda por dimensão de empresas. Nota-se que a grande maioria das empresas que migraram naquele período foi de pequenas empresas, e seus destinos foram os países do Leste, em especial para a Romênia.

Tabela 20: descentralização por país e por dimensão de empresa do distrito calçadista de Montebelluna em 2006.

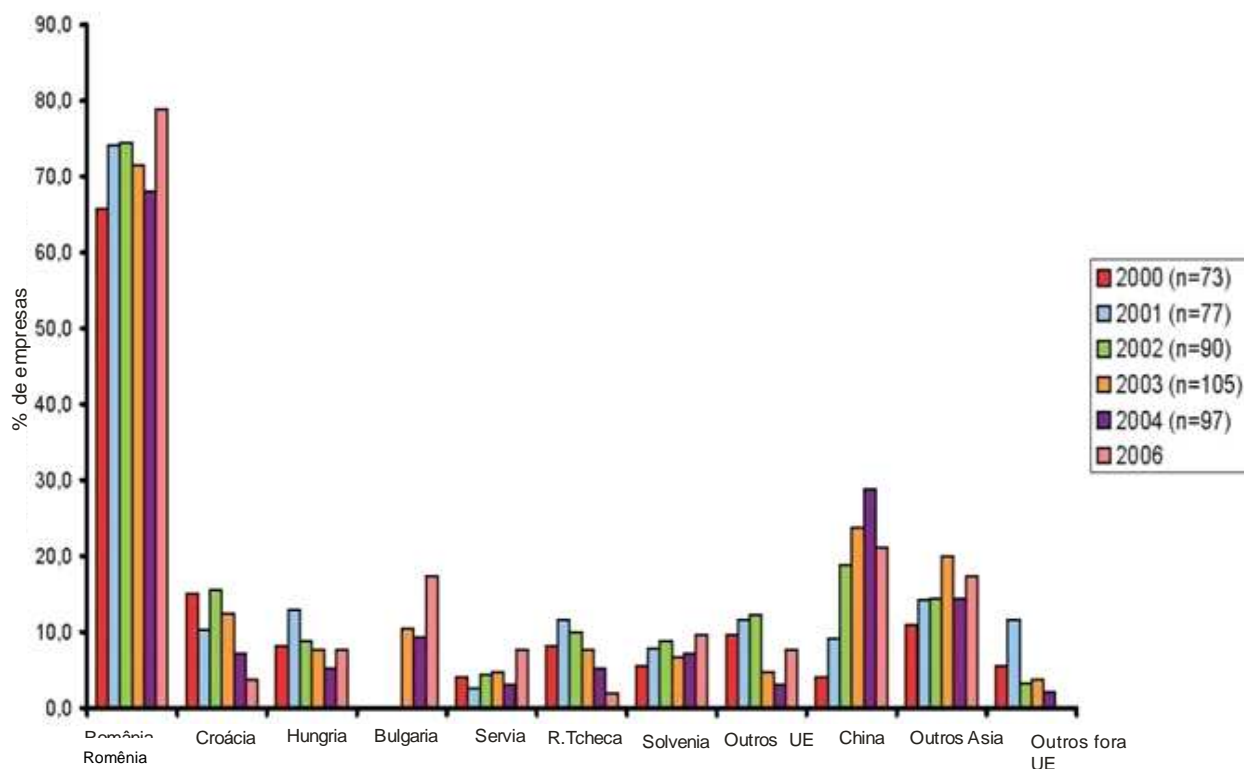
Deslocamento Países	Dimensão das empresas					Total
	Individual	Micro	Pequena	Media	Grande	
România	-	72,7	84,6	66,7	100,0	78,8
Croácia	-	0,0	3,8	8,3	0,0	3,8
Hungria	-	0,0	7,7	16,7	0,0	7,7
Bulgária	-	18,2	11,5	25,0	33,3	17,3
Servia	-	9,1	7,7	0,0	33,3	7,7
Republica Tcheca	-	0,0	3,8	0,0	0,0	1,9
Solvenia	-	9,1	3,8	8,3	66,7	9,6
China	-	9,1	15,4	41,7	33,3	21,2
Outros Países Asia	-	0,0	11,5	41,7	33,3	17,3
Outros Países UE	-	0,0	11,5	8,3	0,0	7,7

Fonte: OSEM, 2006.

*O percentual de respostas supera os 100% devido ao fato de que cada empresa podia indicar mais de um país.

Já o gráfico abaixo mostra a evolução deste processo de descentralização nos últimos seis anos.

Gráfico 8: evolução do processo de descentralização das empresas do distrito de Montebelluna por países.



Fonte: OSEM, 2006.

Este deslocamento produtivo para as empresas de Montebelluna ocorre de muitas maneiras. A grande parte das pequenas empresas de Montebelluna possui *joint-venture* com empresas no exterior, e outras realizaram investimentos diretos.

O que explica o número de empresas investindo ou formando parceria em diferentes locais dos países ex soviéticos, em parte, deve-se ao fato de, que nestes países antes da queda do regime comunista, havia uma indústria de calçados consolidada, propiciando as pequenas empresas do distrito de Montebelluna mão de obra qualificada.

Dentre estes países, segundo um estudo realizado pelo *European Cluster Observatory*²⁶, a Romênia caracteriza se por ter *expertise* na fase final da montagem do

²⁶ Ver: <http://www.clusterobservatory.eu/index.php?id=1&article=25&nid=>

calçado. Isto permitiu que muitas pequenas e médias empresas de Montebelluna pudessem transferir 100% do seu ciclo produtivo para o país vizinho. Atualmente, 59,41% do ciclo produtivo das empresas do distrito é realizado em outros países (Osem, 2008).

Outro dado importante e que, de certa forma, determina o processo de descentralização são os custos relacionados à mão de obra (são dados da organização internacional do trabalho que mostram o custo da hora de trabalho). Para que se tenha uma idéia, um operário italiano ligado ao setor calçadista em 2005, segundo a OIT, recebeu como salário Euro 14,85/hora, enquanto o mesmo operário, na Romênia, recebeu Euro 0,92/hora.

Quadro 4 : Comparação do custo da hora de trabalho de um operário do setor calçadista

Salario OIT -Categoria 19	Ano					
Pais	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Romenia = Moeda Lei	1,45 lei	2,10 lei	2,26 lei	3,20 lei	4,00 lei	4,00 lei
Salario convertido em Euro (Cambio - 1 Lei = Euro 0,23)	€ 0,33	€ 0,48	€ 0,52	€ 0,74	€ 0,92	€ 0,92
Italia = Moeda Euro	€ 11,84	€ 12,00	€ 13,24	€ 13,85	€ 14,51	€ 14,85

Fonte:OIT

Disponível em:

<http://laborsta.ilo.org/STP/guest>

3.4 Os desafios da descentralização produtiva

Segundo Aldo Durante, em entrevista realizada no mês de novembro de 2009, o processo de descentralização produtiva do distrito calçadista Montebelluna era inevitável e deriva de dois motivos: divisão mundial do trabalho (custo da mão de obra) e ampliação da demanda pelos calçados produzidos em Montebelluna.

Em entrevista Durante relatou:

“Com o fim do regime comunista, os países ex comunistas através da divisão mundial do trabalho, ingressaram em setores intensivos em mão de obra. Com a Itália também foi assim. Começou a industrializar se fazendo calçados, óculos, têxtil, realizando aquelas atividades que antes eram desenvolvidas na Inglaterra, na França e nos Estados

Unidos. Estes países cederam à Itália porque a mesma encontrava-se em atraso econômico. Neste momento, os países do Leste estão substituído a Itália”.

Ainda segundo Durante, um segundo motivo para este processo foi o fato de o território não apresentar mais espaços para o crescimento da produção, Durante afirmou que: *com as quantidades de produtos que estavam sendo solicitadas, a produção não poderia ficar no nosso território, por isto a necessidade de deslocamento da produção .*

Segundo o autor, a descentralização não é algo a ser discutido. Ela foi necessária. O ponto que poderia ser questionado é maneira pela qual se deu o processo de deslocamento. Para o então representante do distrito de Montebelluna, o mesmo poderia ter se dado de maneira mais branda. Não era necessário a transferência total da produção por parte das empresas do distrito.

Nesse sentido, segundo Durante, este processo poderia ter sido melhor guiado por agentes locais. Este planejamento poderia ter partido de três agentes específicos do distrito: as empresas líderes, os bancos e o estado. As empresas líderes trouxeram desequilíbrio ao distrito, quando passaram 100% das suas atividades manufatureiras para fora. Isto provocou o fechamento de muitas empresas que prestavam serviços. O outro ator deste processo foi bancoves do sistema de crédito. Segundo Durante, os bancos locais poderiam ter concedido mais tempo para as empresas pagarem os seus débitos, fazendo com que as mesmas restassem no território por mais tempo ajustando-se ao novo ambiente.

Outro elemento que de certa maneira teria acelerado o processo de perda da competitividade por parte das empresas calçadistas de Montebelluna, seria o atraso das políticas públicas em relação a infraestrutura. Segundo Durante, as mesmas chegaram com um atraso de 30 anos.

Durante relata:

“Se nós tivéssemos estradas mais racionais, serviço de banda larga mais difundido, teríamos custos inferiores e poderíamos, assim, enfrentar a concorrência internacional com mais força. O que se reivindica não é um financiamento ou ajuda direta paras empresas. As mesmas devem

permanecer no mercado se forem competentes. Mas cabe ao Estado fornecer a estrutura para que as mesmas possam se desenvolver de maneira ideal.”

Porém, existe um ponto de divergência entre os pesquisadores italianos. As mudanças no processo produtivo, o alto grau de internacionalização pode de certa forma criar problemas de desenvolvimento do distrito de Montebelluna.

Segundo Corò (2008), as pequenas empresas do distrito não poderão continuar o seu processo de desenvolvimento caso não tenham apoio em suas ações. Já que, por em prática processos de internacionalização, em particular a realocação da produção em outros países, e ainda alavancar recursos para concepção e criação de uma marca própria, requer uma capacidade financeira que boa parte das empresas do distrito não tem, a não ser as empresas maiores.

Corò (2008), concorda em um ponto com Bellusi (2008), o processo de internacionalização do distrito) foi a sua tábua de salvação. Porém, o que se está verificando hoje é a dificuldade das pequenas e médias empresas acompanharem este processo.

Conforme o estudo de Corò, a estratégia de internacionalização é questionável, na medida em que, para muitas empresas, se trata de uma estratégia vital para a sua sobrevivência, enquanto para outras esta pode trazer problemas.

O primeiro refere se a extinção total de algumas empresas especializadas nas fases manufatureira do processo produtivo do calçado, tais como corte, costura, montagem e até acabamento. Tal processo reduziria a mão de obra empregada no distrito. E isto, segundo Corò (2008), seria um dos pontos negativos. Neste sentido Corò G., Volpe M. (2006), chamam a atenção para a necessidade da criação políticas públicas, a fim de garantir os empregos.

Outro ponto negativo, segundo as empresas do distrito calçadista italiano é de que ao realocar o seu processo manufatureiro, Montebelluna se internacionalize junto às atividades intangíveis do processo de produção, ou seja, a modelagem e o design.

De acordo com Corò (2008) não se trata somente da perda do retorno financeiro oriundos destas atividades intelectuais, mas também da perda do *know how* técnico do distrito:

Na fase atual, o risco é de que o deslocamento da produção não se limite às atividades manufatureiras, mas também às outras atividades. Se até hoje as atividades transferidas para o exterior foram aqueles ligadas ao uso intensivo de mão de obra, ultimamente são registrados, mesmo que em medidas moderadas, as transferências de atividades relacionadas à parte imaterial do produto.

Segundo Durante (2006 b), a perda do processo produtivo manufatureiro por parte das empresas de Montebelluna acarreta um possível declínio da capacidade de inovação do distrito. Para Durante (2006b), o “saber” do distrito está nas mãos do artesão e no capital social desenvolvido ao longo dos tempos. A perda do convívio do trabalho manual pode determinar a perda da capacidade criativa do mesmo.

3. 4.1 Distritos: fim da produção manufatureira como chave para êxito?

A respeito do processo de transferência do processo produtivo por parte das empresas de Montebelluna para outros países existe outro ponto de vista. O economista e professor da universidade de Venezia, Enzo Rullani²⁷, afirma que o processo de deslocamento produtivo e de *formação de redes produtivas entre as empresas distritais* e seus parceiros fora, não pode ser revertido, e que as empresas italianas deverão adaptar-se a esta nova realidade.

Segundo o autor, o processo de criação de redes produtivas por parte de MPME italianas começou na Itália a partir dos anos 1990, quando ocorreu o *boom* do processo de deslocamento da produção para outros países.

Conforme Rulliani (2008), este foi um processo que determinou a mudança do comportamento, das pessoas, das empresas e do território. O autor afirma que o processo de internacionalização não significa o fim dos distritos industriais.

Ao contrario, o que está ocorrendo é uma transformação dos mesmos. Trata-se de um processo de transição, que, segundo o autor, requer uma grande capacidade de investimentos.

²⁷ Apresentação Confindustria de Forli disponível em: http://www.confindustriaixi.it/documenti/Presentazione_Rullani.pdf; à este respeito ver também “rete di impresa oltre i distretti”, de Enzo Rullani, Milão 2008.

Diferente dos outros autores, Rullani prega que os distritos italianos devem fazer a passagem de sistemas produtivos locais, para sistema produtivos multilocalizados. E para isto a cadeia de valor do distrito deve ser ampliada. A internacionalização da produção pode trazer benefícios às empresas. Segundo o autor, as experiências oriundas dos novos territórios podem inclusive ajudar as empresas distritais.

De acordo com Rullani (2008), o que deve ser reforçado nos territórios nascentes são: a infra estrutura, a qualificação dos trabalhadores, a cultura local e as instituições locais. Tais medidas, na avaliação daquele autor servem para que os distritos não percam a suas vantagens competitivas.

3.5 O nascimento de um novo modelo empírico de organização industrial. Montebelluna um distrito multilocalizado?

A realidade da organização produtiva do distrito de Montebelluna sugere uma reflexão sobre um possível novo modelo de organização produtiva. A estratégia de deslocar a produção para fora de Montebelluna, derivada da pressão competitiva global.

Em entrevista concedida a esta pesquisa, Durante fala sobre um modelo de produção de Montebelluna com o deslocamento produtivo: *nós não falamos de um distrito que atua em um território fechado, mas temos um distrito com muitos braços e que chegam muito longe*". Durante ainda afirmou que, em 2008, as empresas de Montebelluna empregaram aproximadamente 70.000 pessoas fora do distrito.

Na percepção de Rullani (2008), embora ainda não exista nenhuma teoria que comprove, estamos diante de um novo modelo de sistema produtivo. A base deste sistema é a adoção, por parte destes territórios e empresas, de visão e métodos epistemológicos comuns. Isto garantiria a livre circulação do conhecimento entre as atividades desenvolvidas nos diferentes territórios e poderia integrar funções manufatureiras e imateriais. Neste sentido, Durante sustentou, que ao menos 5% da produção manufatureira, deve permanecer no território para que não se perca a cultura do produto.

No caso de Montebelluna, segundo os dados apresentados pelo relatório OSEM no ano de 2008, 59,41% do ciclo produtivo do distrito foi realizado em outros territórios.

A produção das empresas de Montebelluna segundo OSEM (2008), foi pulverizada²⁸ nos seguintes países: Romênia (principalmente), Bulgária, Ucrânia, Croácia e Eslovênia, Servia . Quanto ao continente asiático, a produção divide se desta maneira: China , Vietnam e Índia , Indonésia e Tailândia .

Estes dados podem estar refletindo um desenho produtivo alternativo: o de uma produção multiterritorial. Estes territórios e suas empresas conferem a produção de Montebelluna um ganho de escala. O que os dados revelam é que esta se mostra extremamente flexível, e se modifica rapidamente de acordo com a demanda

Segundo Rullani (2008), o distrito industrial é caracterizado como um sistema cognitivo local, e que pode expandir a sua participação global através de uma economia “imaterial”, de modo que garanta a existência de uma comunidade aberta e multiterritorial. Em outras palavras, o autor entende que o fluxo de conhecimento e informações entre o distrito chave e os satélites é a característica do sistema.

O exemplo de Montebelluna nos mostra uma produção flexível que é realizada em diferentes territórios. O caso mais representativo seria o da integração do distrito de Montebelluna com o de Timisoara, na Romênia.

Segundo Isbasoiu (2006), muitos foram os aspectos para a aproximação destes dois distritos. De acordo com aquele autor, ao menos três características foram importantes para que as empresas dos dois distritos se aproximassem: semelhança da base tecnológica, idioma e proximidade geográfica.

A primeira trata da base técnica presente naquela localidade. Timisoara durante o regime comunista possuía uma importante indústria calçadista e por isto as empresas de Montebelluna encontraram *know how* técnico e base tecnológica pré existente. A segunda trata de questões culturais. Para o autor, a proximidade entre os idiomas, italiano e romeno também foi um dos fatores que ajudaram a integração.

A formação de um distrito multilocalizado passa por um rearranjo institucional. Segundo Isbasoiu (2006), neste contexto, outra ação determinou o êxito das MPME de Montebelluna em sua empreitada na Romênia. Segundo o autor as empresas italianas ao se instalarem em Timisoara, procuraram replicar de maneira espontânea as mesmas condições encontradas no seu distrito de origem. A este respeito, Isbasoiu (2006), descreve:

²⁸ Segundo OSEM 2008, as empresas utilizam se de mais de um local para a produção de seus produtos. A mesma empresa pode ter uma parte dessa produção na Romênia e outra parte na China, por exemplo.

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

As condições criadas pelas MPME italianas permitiram que, em um curto espaço de tempo pudessem reconquistar vantagens competitivas perdidas no passado em ralação ao custo dos seus produtos. A real possibilidade de se replicar parte do mesmo ambiente que foi deixado em território italiano, e que faz dos distritos italianos modelos de organizações flexíveis muito eficientes, pode ser a chave de compreensão para sistemas multi territoriais.

No entanto, nada disto seria possível sem um movimento interno no distrito de Montebelluna. A estratégia competitiva que modificou o desenho produtivo do distrito italiano que começa pelo ajuste institucional interno e prepara as pequenas empresas para o processo de deslocamento.

3.6 O ajuste competitivo das instituições de Montebelluna: *o museo dello scarpone*

Nos parágrafos anteriores, relatamos e descrevemos a estratégia chave das empresas do distrito calçadista de Montebelluna e o seu êxito ao por em prática a descentralização da produção. No entanto, nada disto foi possível sem a cooperação e agilidade das instituições locais. Um exemplo deste relacionamento virtuoso (empresas e instituições) é o do Museo dello Scarpone.

O *Museo dello Scarpone* é coordenado por Aldo Durante, que soma duas funções: a de coordenador e a de representante do distrito. O *Museo* foi inaugurado em 1984, desde lá o distrito calçadista de Montebelluna acompanhou mudanças decorrente desde então, de fatores que em alguns casos não estavam relacionados com a concorrência mundial. São palavras do próprio Durante, em entrevista realizada para esta pesquisa:

“Nos últimos 15 anos a tipologia produtiva foi muito alterada, porque 15 a 20 anos atrás Montebelluna produzia calçados para prática de

esportes invernais. Me refiro a calçado para esquiador, *doposci*, de fundo e patinação sobre o gelo. Com o tempo esta produção se tornou menor e, hoje, o calçado para esquiador ocupa somente 10% da nossa produção. Tal movimento não se deu pela concorrência mundial, mas por uma mudança de hábito. Existem menos esquiadores, devido ao custo da prática deste esporte. Também as mudanças climáticas intensificaram estas mudanças. Mudou também o estilo de vida do esquiador. Ele não compra mais o equipamento, mas o aluga.”

As condições descritas por Durante foram previstas pelas empresas e instituições de Montebelluna já nos anos 1970, as empresas começaram a diversificar a sua produção, como vimos anteriormente. Para que as empresas pudessem se adaptar a mudança no consumo dos seus produtos, as mesmas diversificaram sua produção para outros tipos de calçados, menos técnicos. Porém, esta mudança levou Montebelluna a colidir imediatamente com a concorrência internacional.

Ajustes foram necessários, capacitação da mão de obra, redução dos custos de produção, diversificação dos produtos e de mercados. O papel do Museo dello Scarpone foi o de atender a demanda das empresas ao longo deste período. Para isto, durante estes 19 anos a instituição vem cumprindo diferentes papéis.

O objetivo inicial era guardar os objetos que fizeram a história do distrito. A sua formação foi em comum acordo com as empresas do distrito, que, além de doar objetos, ajudaram financeiramente a instituição em um primeiro momento. A sede local (Villa Zuccareda Binetti) foi cedida pela prefeitura de Montebelluna.

Ao longo dos anos as necessidades das empresas de Montebelluna levaram a algumas transformações do então Museo dello Scarpone. Em 1990, o Museo vira Fundação, com o objetivo de oferecer serviços às empresas de Montebelluna.

A trajetória do *Museo* está ligada diretamente às transformações ocorridas em Montebelluna ao longo dos últimos anos e é resumida por Durante, em entrevista para este trabalho, em 4 principais momentos:

- 1) **1984-Garantia da memória do território.** Neste período, foram recolhidos exemplares de calçados que fizeram parte da história das empresas do distrito.

Foram criados arquivos históricos com todos os documentos, além de testemunhos sobre as empresas e instituições do distrito. O objetivo era reconstruir a história do território e promover-la junto às gerações futuras.

- 2) **1985- Promoção** do distrito de Montebelluna. Neste ano, inicia a atividade de promoção do distrito. O *Museo* assume o papel de embaixador do distrito de Montebelluna. O objetivo era representar o território e suas empresas em feiras internacionais. Não eram apenas as principais empresas que eram representadas, mas o distrito como um todo.
- 3) **1990- Pesquisa** – A necessidade das empresas e das instituições locais em conhecer a sua própria realidade fez com que a partir de 1986 o banco local solicita-se ao *Museo* que fosse feito um estudo sobre o distrito, uma espécie observatório do distrito, que naquela época foi denominado Osem. Antes do Osem não existiam informações precisas sobre o distrito. Os dados coletados serviram para guiar as instituições e empresas ao longo destes anos. O relatório Osem é publicado a cada dois anos e traz informações detalhadas sobre o distrito.
- 4) **1991 – Formação** – a partir de demanda das empresas locais o Museo começou a organizar cursos de formação. Entre os anos 1990 e 2000, mais de 400 profissionais foram formados, entre estes : modelistas, designers, técnicos em logística, qualidade e marketing.

O curso de designer, por exemplo, foi ministrado pelos designers profissionais das empresas do próprio distrito , segundo Durante , o motivo se deu pelo fato de as empresas “roubarem” os profissionais uma das outras. Diante disto, as empresas e o museu organizaram se e decidiram formar profissionais para a área.

Já os cursos para formar modelistas, técnicos em logística, qualidade e marketing, estão diretamente ligados ao processo de deslocamento das empresas do distrito, que se amplia nos anos 1980. Foi necessário formar profissionais que pudessem ajudar as pequenas empresas a administrar a produção fora do território. Estas atividades foram financiadas pelo fundo social europeu, que, através da região do Veneto, recebia os recursos financeiros.

O Museo dello Scarpone é a instituição que reúne os principais aspectos da governança do distrito em uma única instituição. O Museo, além das atividades originais, atualmente é um centro de serviços, que coordena projetos de desenvolvimento. O seu atual diretor Aldo Durante, até dezembro de 2009 também era o representante do distrito.

O Museo dello Scarpone, atualmente Fundação, oferece as seguintes atividades:

- atividades de museo (acervo com 2100 calçados e artefatos produzidos pelas empresas de montebelluna);
- promoção do distrito;
- informação e pesquisa (estudos sócio econômicos patrocinado pela veneto banca);
- atividades culturais;
- observatório da moda: novo projeto do museo que pretende fornecer às empresas do distrito informações sobre as ultimas tendências de consumo.

Todas estas atividades são financiadas parte pela iniciativa privada e parte pública: cerca 60% privada e 40% publica.

Atualmente, o Museo obtém receita através da cota dos associados e dos serviços oferecidos às empresas do distrito.

A história do Museo dello Scarpone confunde se com a história do distrito, os seus passos ao longo dos últimos anos mostram a afinidade e sinergia com as empresas do distrito.

4. Considerações finais

A indústria de calçados italiana é uma das mais dinâmicas no cenário mundial. Em 2005, a Itália foi o sexto maior exportador de calçados do mundo, representando aproximadamente 38% do total da produção europeia de calçados (S.Report., 2009).

Nos últimos anos, a indústria calçadista italiana vem se adaptando a um novo ambiente competitivo: o do crescimento do consumo dos calçados de baixo preço. Em 2007, aproximadamente 154 milhões de pares de calçados foram exportados pela China para o mercado italiano. Isto representou aproximadamente 62% da produção de toda a indústria de calçados italiana daquele ano. O preço médio do calçado chinês, em 2008, foi de 3,8 euros/par.

Os reflexos desta competição sobre o setor calçadista italiano foi uma reestruturação profunda da sua indústria. Embora o atributo de competitividade italiano seja a diferenciação do seu produto, a competição com países emergentes fez com que a organização industrial italiana se modificasse muito nos últimos anos.

A primeira estratégia das empresas italianas em geral foi a redução de custos. Entre 1995 e 2008, 43% dos postos de trabalho foram fechados, somando um total de 37.376 vagas. Mesmo assim, isto não evitou a falência de muitas empresas. No mesmo período, 41% das suas empresas calçadistas fecharam as portas, num total de 2.595 empresas. (R.Shoe, 2009).

As estratégias das empresas italianas diante deste cenário foram principalmente duas: redução de custos e aprimoramento da qualidade dos seus calçados. Porém, esta fórmula ideal só é possível de ser compreendida se observarmos o modelo de organização industrial italiana que se embasa na produção flexível.

Os distritos industriais italianos, em 2001, representaram 25% do total de mão de empregos da indústria italiana como um todo. No caso do setor calçadista, os distritos italianos empregaram, em 2008, 26% do total da mão de obra da indústria calçadista italiana (Istat, 2008).

O modelo de organização produtiva de alguns destes distritos industriais calçadistas mostrou-se eficaz frente à concorrência mundial. Neste trabalho, nos debruçamos sobre o caso do distrito de Montebelluna justamente para entender quais estratégias foram tomadas pelo distrito para manter a sua competitividade frente aos outros players mundiais.

O caso do distrito de Montebelluna é muito peculiar, na medida em que as empresas calçadistas, até meados dos anos 1970, não enfrentavam pressões competitivas, já que, como vimos ao longo deste trabalho, as especificidades do distrito sempre foram calçados muito técnicos, difíceis de serem reproduzidos, devido à tradição e *know-how* presentes naquele território.

Porém, alguns fatores levaram as empresas de Montebelluna a participarem de um ambiente competitivo mais voraz. As empresas que, até a metade dos anos 1970, eram especializadas em calçados inverniais, começam um processo de diversificação de sua produção que levou ao crescimento do distrito, mas também para um ambiente competitivo muito mais difícil de ser enfrentado. Os movimentos foram quase que simultâneos, a diversificação de produtos e o deslocamento da produção de alguns produtos recém criados para a Ásia (ex. chuteiras de futebol produzidas em serie).

Segundo Durante em entrevista concedida para esta pesquisa o que determinou a trajetória de diversificação produtiva do distrito iniciado trinta anos atrás, não foram somente os baixos custos chineses, mas também outros fatores. Para ele a diminuição das camadas de neve das montanhas européias foi um primeiro determinante. Assim diminuição da temporada de esporte invernal refletiu diretamente sobre a economia do distrito, que, entre os anos de 1960 e 1970 era o principal produtor de calçados para a prática de esportes inverniais do mundo. Outro fator, segundo Durante, foi a mudança do hábito de consumo do principal “cliente” do distrito: o esquiador. A praxe não era mais comprar o equipamento, mas alugá-lo. Este foi o estopim para a diversificação produtiva do distrito.

O começo da produção de calçados menos técnicos (anos 1970/1980), tais como calçados com material sintético (menos sofisticados), calçados esportivos, calçados e calçados de cidade, fez com que boa parte das empresas do distrito, que até então não haviam possibilidade econômicas de adquirir equipamentos custosos para fabricação de calçados mais técnicos, pudessem se desenvolver, já que a barreira de entrada (custo de maquinários especiais) não existiria mais.

A saída escolhida pelas das empresas do distrito foi continuar diversificando seus produtos e seus mercados. Ao longo da década de 1980, as empresas entraram em novos nichos de mercado em busca da diversificação da sua produção. A produção do distrito calçadista em 1980 já era caracterizada pela produção de calçados esportivos, roupas esportivas, acessórios e equipamentos esportivos.

A entrada em novos nichos de mercado mais competitivos só foi possível porque boa parte das empresas do distrito possuía alguns requisitos, como: marca própria, design próprio e, em alguns casos, controle da distribuição dos seus produtos. Em 2008, 97 das 390 empresas do distrito possuía um ou mais marcas registradas (Osen, 2008). Empresas como Geox, Diadora, Lotto, possuem lojas próprias ao redor do mundo.

A trajetória do distrito em termos de receita e produção apresenta um crescimento constante nestes últimos 10 anos (Osen 2001, 2003, 2006, 2008). Porém, outros estudos (Corò, 2008), demonstram que o distrito vem apresentando números positivos ao longo dos últimos 30 anos.

Entre 1980 e 2000, alguns ajustes foram observados. Entre 1997 e 2008, cerca de 140 empresas fecharam as suas portas. A maioria destas empresas estavam ligadas diretamente à manufatura do calçado. Neste mesmo período cerca de 2.200 postos de trabalho foram fechados.

A indagação inicial desta pesquisa foi quais seriam as estratégias que permitiram o desenvolvimento do distrito diante do atual ambiente competitivo. O que levou este distrito, mesmo com a falência de muitas empresas, a um ciclo de crescimento único entre todos os distritos calçadistas italianos?

A primeira conclusão deste trabalho é de que o distrito de Montebelluna (empresas e instituições) conseguiu implementar de maneira virtuosa as suas estratégias competitivas e de que um conjunto de ações adotadas ao longo dos últimos 30 anos possibilitou que o mesmo tivesse êxito em suas estratégias. Porém, uma estratégia competitiva foi crucial para que o distrito continuasse o seu desenvolvimento: a *descentralização produtiva*.

A descentralização produtiva do distrito de Montebelluna, como vimos ao longo deste trabalho, começa nos anos 1970 e dura aproximadamente trinta anos, tendo sua consolidação nos anos 2000. A estratégia de descentralizar, era uma estratégia vital para empresas do distrito por dois motivos: redução dos custos de produção e continuidade do crescimento do distrito (não existia mais área física para a expansão da produção do distrito).

O que este trabalho pretendeu não foi somente apontar uma estratégia competitiva chave. Procuramos aprofundar a discussão, tentando compreender como foi possível tal estratégia e quais foram os seus reflexos sobre a organização produtiva do distrito.

Uma segunda conclusão deste trabalho é de que o êxito do deslocamento das empresas de Montebelluna só foi possível graças a um arranjo institucional que preparou as empresas do distrito, o território e os trabalhadores a fazerem a passagem para um sistema multilocalizado. Alguns dos principais fatores são aqui elencados:

- Processo de **coordenação e de cooperação** entre as empresas e instituições locais (lei L8 que instituiu o coordenador do distrito);
- **Processo de formação** eficaz. Formação de novos profissionais ligados as novas necessidades (ex. formação de designers, de inspetores de qualidade, especialistas em logística)
- **Financiamento de Projetos** estruturais. Financiados pela região Veneto

Podemos ainda apontar outros fatores como determinantes: um deles é a consciência por parte da comunidade de Montebelluna do papel das empresas descentralizadas em relação ao desenvolvimento do distrito de origem. Em relatos descritos em estudo realizado por Corò ET al (2008), fica claro que os empregos gerados pelas empresas de Montebelluna fora do distrito são compreendidos pela comunidade como fundamentais para o sustento das atividades internas.

O deslocamento da produção do distrito de Montebelluna, por suas características, pode estar evidenciando uma mudança no sistema da organização produtiva daquele distrito e, sobretudo a constituição de um novo modelo de organização industrial, chamado por Rullani (2008) de distrito multilocalizado como já vimos no capítulo 3.

A nossa hipótese é de que este modelo possa ser base para o êxito competitivo desse distrito. Neste sentido Costa (2002) afirma:

“... cada distrito industrial particular apresenta suas particularidades. Contudo, tirante essas peculiaridades, o que se observa também na discussão é que o distrito retira sua competitividade da 'forma' como a atividades se organiza e da singularidade do produto pertencente ao aglomerado”.

Portanto, a realidade de Montebelluna pode estar mostrando mais um modelo de organização industrial possível. Este trabalho pretende abrir espaços para pesquisas futuras. Seria muito interessante analisar alguns dos APLS brasileiros com a ótica da multi localização. Assim como analisar o ajuste de Montebelluna sob a visão das empresas. Quais

foram as suas estratégias diante de concorrência internacional? Ou ainda, aspectos sob o sistema de governança do distrito, será que poderíamos tirar lições do sistema italiano?

Entendemos, que a experiência de Montebelluna pode contribuir com aqueles que buscam um aprimoramento das políticas públicas voltadas para aglomerados produtivos locais. A experiência de Montebelluna mostra que pode existir uma sinergia favorável entre empresas e território.

Outra contribuição que a experiência de Montebelluna propõem é que o processo de migração da produção em busca de custos menores pode gerar externalidades positivas se realizada com certo grau de coordenação. E que o êxito de sua estratégia competitiva só foi possível por uma série de ações e condições elaboradas e implementadas pelos atores locais.

Bibliografia

Amighini, Alessia & RABELLOTTI, Roberta. The effects of globalisation on industrial districts in Italy: Evidence from the footwear sector. University of Jyväskylä: Finland, 2003.

Ansoff, H. Igor (1965). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill. 1977.

Becattini, Giacomo. Os distritos industriais na Itália. In: empresários e empregos nos novos territórios produtivos. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

Becattini, Giacomo. Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Turim: Bollati Boringhieri, 2000.

Belussi, Fiorenza et al (2008) . Industrial districts evolutionary trajectories: localized learning diversity and external growth. In: Entrepreneurship and innovation-organizations, institutions, systems and regions. Copenhagen, CBS Denmark, 2008.

Belussi e Samara 2006; Evolution And Relocation In Fashion-Led Italian Districts: Evidence From Two Case-Studies. Università Degli Studi Di Padova. Padova, 2006. Disponível em: <http://ideas.repec.org/p/pad/wpaper/0023.html> Acessado em: 19/11/2009

Callado, Aldo L. C.; MIRANDA, Luiz C.; CALLADO, Antonio A. C. (2003) Fatores associados à Gestão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Revista Produção**, v. 13, n. 1, p. 64-75.

Corò, Giancarlo et al (2008) *Il Distretto dello Sportsystem di Montebelluna (TV)*. Disponível em: <http://www.ve.camcom.it/> Acessado em: 09/03/2009

Corò G, Volpe M and S Bonaldo (2005), Local production systems in Italy between fragmentation and international integration'. Universidade de Urbino 2005.

Costa, Achyles Barcelos da, 2002 . Ajuste competitivo do setor de curtumes do Vale do Sinos na década de 1990. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo-RS, v. 37, n. 118, p. 35-54, 2002

Durante, Aldo. 2006 a. Montebelluna Sportsystem Distretto Cosmopolita. Montebelluna: Distretti Italiani.

_____ 2006 b Dalla pancia contadina al mondo globalizzato Montebelluna: Distretti Italiani.

_____ OSEM 1999. Disponível em: <http://www.montebellunadistrict.com/osem/>

_____ OSEM 2001. Disponível em: <http://www.montebellunadistrict.com/osem/>

_____ OSEM 2002. Disponível em: <http://www.montebellunadistrict.com/osem/>

_____ OSEM 2006. Disponível em: <http://www.montebellunadistrict.com/osem/>

_____ OSEM 2008. Disponível em: <http://www.montebellunadistrict.com/osem/>

Fajnzylber, Fernando (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones'. Revista de la Cepal, n. 36, Dezembro.

Ferraz, João Carlos et al (1995). Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus.

Foresti e Trenti, (2007). In: I distretti industriali del terzo millennio: delle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa. Milão: Il mulino.

Guimarães, Eduardo A. (1982). Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar

Gurisatti, Paolo (1999). 'O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial'. In : Urani, André et al. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A.

Grespan, Alessandra (2003). Il distretto calzaturiero di Montebelluna: le sue origini, la sua nascita e la sua evoluzione. Disponível em: <http://www.foedus.info/pdf/foedus12/nordest/montebelluna.pdf>. Acessado em: 25/03/2009

Isbasoiu, Giorge. 2006. The Case of Timisoara and Montebelluna. Em: Industrial Clusters and Regional Development University of Urbino ". Disponível em: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5037/1/MPRA_paper_5037.pdf . Acessado: 20/11/2009.

Istat, 2001. Fonte: Dados do 8º Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001- ISAT –Itália. Disponível em: http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20051216_00/Volume_Distretti.pdf. Acessado em: 12/09/2009.

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

Pastore, Patricia. 2008. Normativa e Governance dei distretti dell'Osservatorio. Em Osservatorio Nazionale Distretti Italiani. Disponível em:

<http://www.clubdistretti.it/Archivi/archivi17/presentazione-osservatorio-14gen2010.htm>

Acessado em: 27/12/2009

Penrose, Edith T. (1959) Teoria del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar, 1962.

Porter, Michael E (1999). A Vantagem Competitiva das Nações in Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. São Paulo: editora Campus, 2 edição, 1999.

Rabelotti, Roberta 2007. Italian industrial districts on the move: Where are the going?

Disponível em:

http://74.125.93.132/search?q=cache:EAz_MJrp89sJ:semeq.unipmn.it/files/aisre07/Rabelotti.ppt+Italian+industrial+districts+on+the+move:+Where+are+they+going%3F&cd=2&hl=it&ct=clnk&gl=it

Acessado: 25/11/2009.

Rullani, Enzo. 2007. L'internazionalizzazione dei distretti industriali: Creatività e valore nella nuova economia globale della conoscenza. Cofindustria, Modena setembro 2007. Disponível em:

<http://209.85.135.132/search?q=cache:u908AR8mlOoJ:www.confindustria.it/Aree/docIXIWK.nsf/AA6C934CCB7BFE3FC1257371002B14C9/%24File/Presentazione%2520Rullani.ppt+L%E2%80%99internazionalizzazione+dei+distretti+industriali+Creativit%C3%A0+e+valore+nella+nuova+economia+globale+della+conoscenza&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

Acessado: 20/11/2009.

_____ 2008. Dai distretti alle reti l'internazionalizzazione che fa bene al territorio. Confindustria, Forli 2008. Disponível em

: http://www.confindustriaixi.it/documenti/Presentazione_Rullani.pdf

Robert Putnam 1996. Comunidade e democracia : a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

Simon, Hebert (1979). Comportamento administrativo. Rio de Janeiro : FGV, 1979.

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

Anexo

Anexo 1 Total de distritos industriais italianos em 2001 por: denominação, Indústria principal, região, número de cidades, superfície, população, número de famílias, número de empresas, número de empregados, unidades manufatureiras e número de empregados em unidades manufatureiras.

Localidade	Indústria principal	Região	Numero de cidades	Superfície (kmq) *	População residente	Numero de famílias	Habitacões	Numero de empresas	Numero de empregados	Unidades manufatureiras	Empregados ligados as unidades manufatureiras
Rivarolo Canavese	Metal-mecânico	Piemonte	41	920,17	71.938	30.604	42.276	6.090	25.233	975	11.004
Borgosesia	Têxtil e roupas	Piemonte	28	457,85	68.905	29.675	35.186	6.459	26.550	1.041	12.183
Borgomanero	Metal-mecânico	Piemonte	39	387,78	95.445	39.999	49.617	9.307	40.701	1.837	18.396
Cortemilia	Alimentação	Piemonte	18	222,42	9.098	4.067	6.198	857	2.272	123	697
Dogliani	Bens para a casa	Piemonte	15	197,22	13.507	5.900	8.744	1.346	4.437	212	1.813
Saluzzo	Alimentação	Piemonte	29	791,61	67.429	27.822	38.314	6.568	22.457	1.000	6.955
Santo Stefano Belbo	Alimentação	Piemonte	5	64,23	6.414	2.591	3.398	623	1.845	89	573
Canelli	Metal-mecânico	Piemonte	23	259,07	36.208	15.715	19.602	3.487	11.890	520	4.157
Alessandria	Jóias, instrumentos musicais	Piemonte	30	791,44	144.717	63.846	70.963	13.893	61.617	2.515	20.159
Ovada	Metal-mecânico	Piemonte	20	383,23	32.021	14.924	23.854	2.883	8.843	352	2.571
Biella	Têxtil e roupas	Piemonte	71	791,47	171.969	73.764	87.935	17.452	74.857	2.643	30.960
Omegna	Metal-mecânico	Piemonte	17	277,69	41.206	17.030	21.418	4.216	16.332	940	6.858
Busto Arsizio	Têxtil e roupas	Lombardia	52	521,39	565.262	220.625	233.309	50.045	224.781	9.788	89.967
Como	Têxtil e roupas	Lombardia	88	543,01	408.746	159.463	176.561	37.724	168.098	6.312	61.232
Morbegno	Alimentação	Lombardia									

o		rdia	27	542,31	51.147	19.807	29.528	4.430	18.871	637	7.033
Seregno	Bens para a casa	Lombardia	44	286,71	504.250	191.293	203.317	45.172	175.779	10.134	75.401
Bergamo	Metal-mecânico	Lombardia	124	906,29	705.872	272.031	297.080	65.575	309.211	9.351	112.152
Clusone	Têxtil e roupas	Lombardia	20	459,78	37.684	15.261	35.387	3.788	13.204	510	4.667
Vilminor e di Scalve	Metal-mecânico	Lombardia	4	140,41	4.482	1.793	4.180	444	1.355	82	486
Zogno	Metal-mecânico	Lombardia	19	335,45	38.197	14.875	28.575	2.950	13.175	383	5.844
Brescia	Metal-mecânico	Lombardia	32	539,11	407.887	164.844	171.632	42.932	202.955	6.247	63.002
Calvisano	Têxtil e roupas	Lombardia	12	239,07	35.607	13.148	14.002	2.966	11.920	654	6.413
Chiari	Produtos em borracha e plastico	Lombardia	46	583,18	233.572	88.398	96.150	21.868	96.044	4.143	42.773
Darfo Boario Terme	Têxtil e roupas	Lombardia	24	509,68	58.790	23.541	32.690	5.665	22.571	770	6.352
Lumezzane	Metal-mecânico	Lombardia	14	310,86	73.647	28.554	33.170	6.273	31.596	2.023	19.184
Manerbio	Têxtil e roupas	Lombardia	20	390,38	88.579	33.159	35.175	7.147	33.678	1.470	16.841
Orzinuovi	Têxtil e roupas	Lombardia	17	289,48	51.407	18.928	19.685	4.201	16.007	657	5.827
Salo'	Metal-mecânico	Lombardia	19	306,56	73.175	29.794	38.398	7.345	25.707	1.163	9.876
Vestone	Metal-mecânico	Lombardia	17	329,17	22.310	8.780	12.594	2.109	10.068	632	6.386
Robbio	Produtos em borracha e plastico	Lombardia	7	142,69	12.378	5.351	5.932	949	3.548	160	1.943
Sannazaro de' Burgondi	Jóias, instrumentos musicais	Lombardia	24	453,80	34.809	14.781	16.643	2.688	9.948	465	3.853
Vigevano	Metal-mecânico	Lombardia	38	786,51	230.912	94.171	100.237	19.145	85.838	3.331	33.875
Castelleone	Metal-mecânico	Lombardia	15	231,15	31.475	12.647	13.812	2.646	10.165	472	4.118
Crema	Metal-	Lombardia			124,99						

	mecânico	rdia	40	413,47	5	48.222	51.092	10.229	40.926	1.485	14.209
Castiglione delle Stiviere	Têxtil e roupas	Lombardia	15	503,68	136.452	53.858	66.631	13.975	59.290	2.041	21.122
Poggio Rusco	Têxtil e roupas	Lombardia	19	440,52	49.794	19.766	21.601	4.552	16.847	806	6.233
Viadana	Bens para a casa	Lombardia	22	523,64	64.839	25.364	27.829	6.122	24.685	976	10.603
Lecco	Metal-mecânico	Lombardia	70	531,19	269.308	104.742	122.251	24.048	113.651	4.421	51.119
Premana	Metal-mecânico	Lombardia	16	226,76	14.930	6.161	18.987	1.539	5.124	390	2.583
Ala	Alimentação	Trentino-Alto Adige	3	215,18	12.567	4.820	5.743	1.035	4.976	138	1.701
Borgo Valsugana	Bens para a casa	Trentino-Alto Adige	21	578,88	25.583	10.347	16.059	2.077	9.190	197	2.780
Rovereto	Metal-mecânico	Trentino-Alto Adige	18	540,09	70.667	28.959	40.897	6.431	28.595	725	8.246
Storo	Metal-mecânico	Trentino-Alto Adige	7	256,64	11.306	4.460	6.997	1.096	4.053	197	1.737
Bovolone	Bens para a casa	Veneto	12	398,07	62.712	22.208	23.755	5.679	23.114	1.497	10.936
Grezzana	Bens para a casa	Veneto	6	214,80	18.962	7.101	13.267	1.861	5.800	308	2.422
Legnago	Bens para a casa	Veneto	13	400,44	73.774	27.055	29.430	7.053	28.230	1.820	12.041
San Bonifacio	Metal-mecânico	Veneto	23	574,16	117.918	42.180	47.676	10.232	47.739	1.671	21.529
San Giovanni Lupatone	Couro e calçado	Veneto	4	88,57	15.083	5.226	6.519	994	4.293	212	2.334
Arzignano	Couro e calçado	Veneto	16	346,92	115.743	43.636	49.217	9.865	54.418	2.506	32.305
Bassano del Grappa	Bens para a casa	Veneto	28	576,08	174.859	63.037	75.729	17.411	77.043	3.749	36.088
Schio	Metal-mecânico	Veneto	8	237,41	78.245	30.287	33.440	6.926	35.631	1.607	18.835
Thiene	Têxtil e roupas	Veneto	25	450,65	104.094	38.894	46.259	9.607	45.231	2.107	22.567

Vicenza	Jóias, instrumentos musicais	Veneto	30	585,93	278.79 1	105.81 6	116.207	28.644	136.000	4.938	50.735
Auronzo di Cadore	Metal- mecânico	Veneto	7	564,12	13.143	5.540	12.307	1.516	4.274	281	1.467
Feltre	Metal- mecânico	Veneto	14	691,65	58.783	23.798	31.824	4.397	20.597	697	8.241
Pieve di Cadore	Metal- mecânico	Veneto	10	435,54	16.008	6.873	12.365	1.748	7.447	498	3.670
Castelfra nco Veneto	Têxtil e roupas	Veneto	24	588,62	207.61 8	70.785	76.480	19.765	89.711	3.904	40.321
Coneglia no	Bens para a casa	Veneto	23	596,07	176.34 4	67.094	74.643	16.673	75.939	2.923	34.540
Montebel luna	Couro e calçado	Veneto	17	441,02	119.39 5	42.435	48.744	11.642	53.161	2.430	25.698
Pieve di Soligo	Bens para a casa	Veneto	9	191,86	41.816	15.652	18.595	4.144	17.833	821	9.683
Portogrua ro	Bens para a casa	Veneto	19	750,81	115.07 4	41.564	56.733	10.588	44.205	1.436	17.053
Este	Têxtil e roupas	Veneto	28	554,89	117.71 2	41.814	46.351	11.035	39.656	1.623	13.945
Montagn ana	Bens para a casa	Veneto	21	401,21	64.788	22.733	25.702	6.143	22.481	1.444	10.356
Adria	Têxtil e roupas	Veneto	5	362,01	42.859	15.968	18.098	3.195	12.528	530	4.049
Badia Polesine	Têxtil e roupas	Veneto	17	362,52	51.005	18.518	20.890	4.323	16.215	782	6.290
Ampezzo	Metal- mecânico	Friuli- Venezi a Giulia	6	378,31	4.731	2.238	4.937	443	1.538	69	689
Maniago	Metal- mecânico	Friuli- Venezi a Giulia	23	1.214, 71	51.774	20.798	28.802	4.230	17.118	672	7.284
Pordenon e	Bens para a casa	Friuli- Venezi a Giulia	25	939,04	227.73 3	88.181	100.840	20.890	104.588	3.104	42.803
Fiorenzu ola d'Arda	Metal- mecânico	Emilia- Romag na	13	661,07	53.319	22.094	27.735	5.027	18.167	686	5.750
Langhira no	Alimentação	Emilia- Romag	7	607,99	22.986	10.317	17.669	2.505	7.868	575	3.427

		na									
Guastalla	Metal-mecânico	Emilia-Romagna	8	266,97	59.228	22.789	24.494	5.494	24.521	1.186	12.720
Reggio nell'Emilia	Metal-mecânico	Emilia-Romagna	19	869,31	285.919	114.883	123.435	30.943	133.884	4.825	45.399
Villa Minozzo	Bens para a casa	Emilia-Romagna	3	309,18	8.618	4.080	8.638	826	2.254	94	677
Carpi	Têxtil e roupas	Emilia-Romagna	6	357,45	117.471	45.913	48.779	12.977	56.471	3.587	29.102
Mirandola	Metal-mecânico	Emilia-Romagna	10	637,52	94.636	37.168	40.471	8.944	39.580	1.917	19.089
Modena	Metal-mecânico	Emilia-Romagna	14	640,74	304.875	125.452	138.863	32.462	148.537	4.711	44.133
Argenta	Metal-mecânico	Emilia-Romagna	3	565,42	47.282	19.383	21.113	3.937	14.434	527	4.235
Faenza	Bens para a casa	Emilia-Romagna	6	597,58	81.749	32.927	35.782	7.513	31.141	1.028	9.263
Lugo	Alimentação	Emilia-Romagna	9	479,71	95.072	38.977	41.324	8.782	34.036	1.219	12.918
Forlì	Bens para a casa	Emilia-Romagna	5	462,05	141.328	57.475	62.017	15.219	62.168	2.026	17.254
Rocca San Casciano	Metal-mecânico	Emilia-Romagna	3	149,53	4.562	1.972	2.348	432	1.371	75	534
Lucca	Papel	Toscana	6	474,67	150.640	57.769	63.919	15.691	64.986	2.290	20.661
Pistoia	Têxtil e roupas	Toscana	4	367,87	120.024	47.290	55.358	13.149	45.428	2.521	13.304
Borgo San Lorenzo	Couro e calçado	Toscana	7	695,70	49.182	18.747	22.613	4.060	15.272	694	5.090
Castelfiorentino	Couro e calçado	Toscana	4	329,76	40.830	15.033	16.768	3.915	14.357	822	6.139
Empoli	Têxtil e roupas	Toscana	6	340,65	95.941	35.315	38.843	10.289	38.420	2.226	14.613
Santa Croce	Couro e calçado	Toscana	6	301,21	91.908	33.229	35.254	10.186	40.288	2.641	20.467

sull'Arno											
Arezzo	Jóias, instrumentos musicais	Toscana	8	798,13	127.225	49.314	53.218	14.531	59.676	2.905	20.458
Bibbiena	Bens para a casa	Toscana	9	562,65	29.318	11.550	16.943	2.863	10.791	546	4.638
Cortona	Jóias, instrumentos musicais	Toscana	4	546,66	38.334	14.234	17.282	3.437	10.951	533	3.336
Pieve Santo Stefano	Têxtil e roupas	Toscana	3	342,13	6.157	2.546	3.730	518	1.855	82	614
Sansepolcro	Têxtil e roupas	Toscana	3	250,56	23.433	8.930	10.471	2.230	8.452	341	2.562
Piancastagnaio	Couro e calçado	Toscana	3	247,08	12.247	5.123	6.962	1.269	4.189	266	1.630
Poggibonsi	Bens para a casa	Toscana	7	748,26	64.508	24.790	28.003	6.807	26.793	1.183	10.476
Sinalunga	Bens para a casa	Toscana	6	310,46	34.965	13.061	15.298	3.371	11.784	716	5.093
Prato	Têxtil e roupas	Toscana	9	408,92	252.657	92.277	99.018	31.267	113.252	9.380	50.444
Assisi	Têxtil e roupas	Umbria	4	292,31	51.440	18.543	20.430	5.416	21.134	846	7.153
Città di Castello	Papel	Umbria	4	564,40	52.639	18.971	21.441	5.147	20.524	1.141	8.625
Marsciano	Bens para a casa	Umbria	5	435,65	24.920	8.811	10.667	2.032	6.821	307	2.452
Todi	Metal-mecânico	Umbria	2	301,12	20.245	7.467	9.488	1.957	6.403	250	1.708
Umbertide	Têxtil e roupas	Umbria	3	391,29	19.151	7.349	8.671	1.775	6.941	330	2.967
Cagli	Têxtil e roupas	Marche	5	511,42	19.959	7.981	10.590	1.918	5.572	330	1.845
Fano	Bens para a casa	Marche	14	489,85	107.494	40.336	50.816	10.784	40.286	1.646	13.079
Novafeltria	Metal-mecânico	Marche	7	328,20	17.357	6.777	9.682	1.543	5.100	237	1.790
Pergola	Metal-mecânico	Marche	9	312,87	22.481	8.733	11.932	2.060	7.275	395	3.120
Pesaro	Bens para a casa	Marche	8	288,62	117.109	44.250	48.890	13.485	55.871	2.209	20.433
Piandime	Bens para a	Marche									

leto	casa	e	5	157,75	5.714	2.194	2.919	561	2.146	126	1.269
Sant'Angelo in Vado	Têxtil e roupas	Marche	3	191,98	5.977	2.255	3.109	569	1.943	100	830
Sassocorvaro	Bens para a casa	Marche	11	293,53	15.401	6.090	9.502	1.636	4.692	294	1.583
Urbino	Bens para a casa	Marche	6	398,89	35.058	13.284	16.953	3.551	14.984	606	5.738
Arcevia	Couro e calçado	Marche	4	185,83	12.395	4.669	6.142	1.067	4.246	231	2.319
Filottrano	Têxtil e roupas	Marche	2	88,29	13.192	4.587	4.922	1.120	4.723	210	2.711
Jesi	Metal-mecânico	Marche	15	367,77	74.938	28.761	33.226	6.555	30.132	919	10.853
Senigallia	Têxtil e roupas	Marche	7	279,21	62.389	23.632	29.468	6.256	22.359	832	6.458
Civitanova Marche	Couro e calçado	Marche	5	178,59	90.807	32.439	36.562	10.294	39.924	2.686	19.898
Mogliano	Têxtil e roupas	Marche	3	47,37	7.588	2.597	2.914	809	2.345	260	1.308
Recanati	Jóias, instrumentos musicais	Marche	9	312,38	85.240	30.652	42.945	7.994	35.422	1.654	18.409
San Severino Marche	Papel	Marche	7	530,90	28.134	11.049	14.618	2.582	9.172	336	2.524
Sarnano	Couro e calçado	Marche	7	260,98	14.135	5.431	7.242	1.467	3.886	259	1.270
Tolentino	Couro e calçado	Marche	6	214,05	24.051	8.921	10.352	2.450	9.587	442	4.042
Treia	Bens para a casa	Marche	2	115,77	13.353	4.569	5.334	1.311	4.869	279	2.411
Ascoli Piceno	Têxtil e roupas	Marche	17	863,85	109.858	39.471	47.086	9.008	37.712	1.264	12.432
Fermo	Couro e calçado	Marche	12	288,43	73.682	26.998	33.222	7.859	27.418	1.414	9.999
Montegiove	Couro e calçado	Marche	13	197,77	24.554	8.665	10.492	2.682	8.914	672	4.781
Montegrano	Couro e calçado	Marche	2	51,24	20.184	6.748	7.166	2.150	9.432	864	6.417
Monte San Pietrangeli	Couro e calçado	Marche	3	40,45	5.640	1.977	2.139	522	2.107	189	1.383
Offida	Couro e	Marche									

	calçado	e	6	176,37	13.286	4.784	6.051	1.181	3.709	201	1.591
San Benedetto del Tronto	Couro calçado	e Marche	12	300,30	109.431	39.339	57.016	11.817	41.237	1.640	13.031
Civita Castellana	Bens para a casa	Lazio	14	466,10	59.454	22.601	26.603	4.321	15.092	540	5.717
Sora	Papel	Lazio	12	370,14	66.543	23.746	28.473	4.808	16.450	575	4.186
Giulianova	Têxtil e roupas	Abruzzo	12	343,95	98.904	35.109	49.411	9.510	36.313	1.505	13.707
Montorio al Vomano	Bens para a casa	Abruzzo	5	282,59	11.798	4.429	7.735	902	3.077	104	833
Pineto	Bens para a casa	Abruzzo	3	149,62	38.833	13.302	22.734	3.377	11.938	407	3.544
Teramo	Têxtil e roupas	Abruzzo	8	504,36	77.907	28.013	32.918	6.632	28.701	777	7.687
Guardiagrele	Couro calçado	Abruzzo	9	214,39	20.674	7.519	9.486	1.698	5.766	334	2.082
Ortona	Têxtil e roupas	Abruzzo	10	200,02	41.431	14.918	17.739	3.035	11.064	444	3.630
Montenero di Bisaccia	Têxtil e roupas	Molise	4	171,82	9.846	3.890	5.505	700	2.246	115	977
Trivento	Têxtil e roupas	Molise	8	262,49	11.760	4.931	8.305	790	2.061	114	554
Apice	Têxtil e roupas	Campania	2	58,68	6.357	2.263	2.745	350	926	47	238
San Marco dei Cavoti	Têxtil e roupas	Campania	3	138,14	8.995	3.220	4.093	635	2.050	110	715
Sant'Agata de' Goti	Têxtil e roupas	Campania	7	160,78	27.026	9.754	10.767	1.522	5.208	271	1.724
Paternopoli	Metal-mecânico	Campania	5	58,62	8.940	3.455	4.596	449	1.371	67	471
Solofra	Couro calçado	Campania	7	133,14	42.247	13.792	15.845	3.039	11.859	785	6.005
Buccino	Produtos em borracha e plastico	Campania	8	306,59	22.788	8.538	10.318	1.483	4.763	177	1.242
Altamura	Bens para a casa	Puglia	3	852,17	107.838	32.821	37.317	7.298	29.052	1.257	9.727
Barletta	Couro e	Puglia		1.470,	331.30	109.35					

	calçado		9	20	0	4	133.520	22.966	73.283	4.153	20.199
Corato	Têxtil e roupas	Puglia	2	389,73	70.712	24.165	33.560	4.903	15.555	792	4.300
Ceglie Messapica	Têxtil e roupas	Puglia	2	165,13	30.005	11.160	18.945	1.549	4.604	194	1.220
Alessano	Têxtil e roupas	Puglia	6	90,01	28.043	9.537	13.718	1.682	5.434	332	2.079
Presicce	Têxtil e roupas	Puglia	4	88,64	18.431	6.758	11.431	1.318	3.051	214	896
Taviano	Têxtil e roupas	Puglia	5	180,26	47.153	16.398	30.711	3.640	8.992	775	3.055
Veglie	Têxtil e roupas	Puglia	3	158,14	29.078	9.948	11.442	1.589	4.125	271	1.081
Pisticci	Produtos em borracha e plástico	Basilicata	5	727,03	43.032	15.211	23.907	2.556	9.927	299	2.627
Customaci	Bens para a casa	Sicilia	2	129,25	8.612	3.293	6.223	759	2.291	134	84
Sinagra	Têxtil e roupas	Sicilia	3	75,17	5.800	2.425	3.379	342	945	46	260
Calangianus	Bens para a casa	Sardegna	2	213,38	7.302	2.584	3.073	636	2.085	164	892

Fonte: Istat,2008

Anexo 2 Contrato firmado entre o Distrito de Montebelluna e instituições locais sobre o aprendizado da língua Chinesa.

- spese di personale riguardante unità non facenti parte dell'organico del soggetto promotore (personale di segreteria delle Istituzioni della rete "Comune, Distretto di Montebelluna");
 - corrispettivo pattuito per le prestazioni fornite dal Dipartimento ai sensi del Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività per conto terzi e la cessione di risultati di ricerca.
- Il soggetto promotore si impegna a raccogliere e trattare i dati personali del personale coinvolto per finalità connesse allo svolgimento dell'attività.

ART. 8

MONITORAGGIO DELL'ATTIVITA' E DELL'EFFICACIA

Durante l'attività verranno effettuati dei monitoraggi con i seguenti criteri qualitativi:
clima di rete: capacità di cooperazione;
incidenza degli interventi;
valutazione dell'efficacia dell'attività;
livelli di apprendimento.

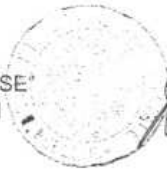
ART.9

CONTENZIOSO

In caso di controversie il Foro competente è quello di Treviso.

Montebelluna, 24.05.2007

ISTITUTO MAGISTRALE STATALE "A. VERONESE"
Il Dirigente Scolastico prof. Angelo Lello BIFFI



UNIVERSITA' CA' FOSCARI-
DIPARTIMENTO DI STUDI sull'ASIA ORIENTALE
Il Direttore prof. Guido SAMARANI



COMUNE DI MONTEBELLUNA
SINDACO sig.ra Laura PUPPATO

DISTRETTO INDUSTRIALE C/O FONDAZIONE MUSEO
DELLO SCARPONE
Direttore sig. Aldo DURANTE

FONDAZIONE MUSEO DELLO
SCARPONE E DELLA CALZATURA SPORTIVA
Vicolo Zucchereda n° 1
31044 MONTEBELLUNA (TV)
Tel. 0423 609666

VENETO BANCA Direzione Centrale
Dott. Franco POLONIATO



VENETO BANCA