

## **UMA AVALIAÇÃO DA COOPERAÇÃO NO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS**

AN EVALUATION OF COOPERATION  
AT FOOTWEAR INDUSTRY IN THE SINOS VALLEY

Daniel Pedro Puffal<sup>1</sup>  
Clair Wingert Puffal<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A coordenação da atividade econômica através da cooperação é uma forma para que pequenas e médias empresas superem barreiras associadas a seu tamanho. O artigo visa identificar a cooperação existente entre empresas da indústria de componentes para calçados da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, bem como os fatores que limitam o desenvolvimento da cooperação. O trabalho apresenta os resultados de estudo de casos múltiplos realizado com vinte e sete micro, pequenas e médias empresas. A cooperação encontrada ocorre por meio da participação em consórcios de exportação e redes de empresas, troca de informações, empréstimos de ferramentas e matérias-primas, subcontratação, entre outras. A intensidade da cooperação observada não é elevada e é distinta nas relações com os diversos atores envolvidos. A falta de confiança, o baixo nível tecnológico utilizado pelas empresas, os benefícios desequilibrados nas relações, as vantagens competitivas facilmente imitáveis, o histórico de não cumprimento de acordos e o padrão de concorrência por preço são alguns dos fatores que dificultam uma cooperação mais ampla.

**Palavras-chave:** Aglomerados industriais. Setor de componentes para calçados. Cooperação.

### **ABSTRACT**

The coordination of the economic activity through the cooperation is a form that small and averages companies have to overcome associated barriers to their size. The article seeks to identify the cooperation among companies of the industry of components for footwear of the area of Vale do Rio dos Sinos, in Rio Grande do Sul, as well as the factors that limit its development. The work presents the results of case study accomplished with twenty--seven small and averages companies. The found cooperation occurs through the participation in export consortia and networks of firms, change of information, loans of tools and raw materials, subcontracting, among others. The intensity of the observed cooperation is not high and it is different in the vertical relationships – backward and forward – and in the horizontal ones. The lack of trust, the low technological level used by the companies, the unbalanced benefits in the relationships, the competitive advantages easily imitable, the historical of unenforcement of agreements and the competition pattern for price are some of the factors that hinder a wider cooperation.

**Keywords:** Clusters. Footwear industry. Cooperation.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Unisinos, professor e pesquisador no Programa de Pós Graduação em Gestão e Negócios da Unisinos. Contato: dpuffal@unisinos.br.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Feevale, bolsista DTID CNPq, Projeto NAGIRS. Contato: clairwp@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

A compreensão dos fatores que determinam a competitividade empresarial e a complexidade que envolve a sobrevivência e o crescimento de empresas, sobretudo das de médio e pequeno porte, é um desafio presente e relevante em economias em desenvolvimento.

Várias explicações teóricas para o desempenho distinto de empresas têm sido oferecidas, tanto a partir do posicionamento no mercado (PORTER, 1985) quanto competências internas das empresas (PRAHALAD; HAMEL, 1990), relações interempresariais (SENGENGERGER; PYKE, 2002), além de outras.

Relações interorganizacionais são influenciadas pelo ambiente em que estão localizadas as unidades produtivas, sendo que este tem sofrido alterações diversas ao longo das últimas décadas, principalmente em relação à organização industrial. O modelo de produção em massa por grandes empresas integradas verticalmente foi dominante até o início da década de 1970. Até então, empresas de pequeno porte eram vistas como organizações pouco eficientes e destinadas a atuarem em restritas áreas de mercado, servindo de amortecedor ao desemprego em épocas de declínio da atividade econômica.

O modelo taylorista-fordista de organização industrial encontrou seus limites na incapacidade de responder às exigências impostas pelo mercado globalizado, que passou a demandar maior flexibilidade produtiva e a customização de produtos. A partir de meados dos anos 1970, ganhou notoriedade a experiência de algumas regiões no mundo que apresentaram alta *performance*, com estrutura produtiva distinta dos padrões fordistas de produção em massa, agora baseadas em aglomerações de pequenas empresas localizadas em proximidade geográfica. O caso mais expressivo é aquele da região central e nordeste da Itália, chamado de Terceira Itália (BECATTINI; GIACOMO, 2002).

O aglomerado de empresas tem sido apresentado na literatura como um mecanismo que pode promover o desenvolvimento local. Pressupõe um conjunto de pequenas e médias empresas, cada uma executando um estágio do processo de produção, operando em um regime de cooperação.

O setor produtor de componentes para calçados e couros no Brasil é constituído por uma gama variada de atividades. A estrutura industrial do setor, cujos dados estão disponíveis para o ano de 2008, é formada pelos segmentos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição das empresas segundo os segmentos da indústria de componentes para calçados do Vale do Sinos – 2008

(continua)

| Segmento                                | Nº Empresas | %      |
|-----------------------------------------|-------------|--------|
| Componentes e complementos para cabedal | 774         | 27,88% |
| Solas, Saltos e tacos                   | 443         | 15,96% |
| Material para cabedal                   | 308         | 11,10% |
| Insumos Químicos                        | 303         | 10,91% |
| Ferramentaria                           | 267         | 9,62%  |

| (conclusão)                         |             |         |
|-------------------------------------|-------------|---------|
| Segmento                            | Nº Empresas | %       |
| Embalagens                          | 163         | 5,87%   |
| Produtos químicos para calçados     | 155         | 5,58%   |
| Palmilhas de montagem e suas partes | 108         | 3,89%   |
| Produtos químicos para couros       | 104         | 3,75%   |
| Complementos para solados           | 85          | 3,06%   |
| Escovas, formas e navalhas          | 34          | 1,22%   |
| Insumos metálicos                   | 12          | 0,43%   |
| Outros insumos                      | 20          | 0,72%   |
| Total segmentos*                    | 2776        | 100,00% |
| Total por cadastro de empresa       | 2362        |         |

Fonte: ASSINTECAL (2012)

(\*) No total por segmentos há casos de dupla contagem pelo fato de algumas empresas atuarem em mais de um segmento

<sup>1</sup> Apesar de o mais recente levantamento da distribuição de empresas por segmento da indústria ter sido realizado em 2008, entende-se que os últimos anos essa distribuição não se alterou significativamente

A atividade encontra-se concentrada em dois estados brasileiros: Rio Grande do Sul e São Paulo, que são também os principais produtores de calçados. No Estado gaúcho, encontravam-se 45,5% dos estabelecimentos no setor em 2009; enquanto São Paulo respondia por 42,2%. A distribuição das 1.899 empresas por tamanho estava assim constituída: 51,0% eram microempresas; 32,0% eram de porte pequeno; 16% eram de médias empresas; e 1,0% de grande porte.

A indústria calçadista brasileira tem se organizado na forma de aglomerados industriais, destacando-se as regiões do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e Franca, em São Paulo, e tem sido alvo de diversos estudos (COSTA, 2002; RABELLOTTI; SCHMITZ, 1999; SCHMITZ, 1995). O setor fez uma inserção bem-sucedida no mercado externo ao final dos anos 1960 e exibiu um crescimento expressivo até meados da década de 1990. Desde então tem se defrontado com dificuldades competitivas.

A indústria brasileira de calçados tem perdido espaço no mercado de calçados de baixo preço para as empresas localizadas em países asiáticos. No mercado de calçados de maior valor agregado, os calçadistas brasileiros têm dificuldades de competir com empresas italianas, tradicionais fabricantes de sapatos de qualidade e de *design* avançado. A Tabela 2 fornece algumas informações sobre o desempenho da indústria nos últimos anos.

Tabela 2 – Variáveis selecionadas da indústria brasileira de calçados

| (continua) |      |      |      |      |       |       |       |       |                    |
|------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| Item       | 1997 | 2001 | 2005 | 2006 | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | Variação 1997/2010 |
| Produção*  | 544  | 610  | 725  | 830  | 808,5 | 816   | 813,6 | 893,9 | 64,3%              |
| Exportação | 142  | 171  | 189  | 180  | 177   | 165,8 | 126,5 | 143   | 0,7%               |

(conclusão)

| Item                                              | 1997  | 2001 | 2005 | 2006  | 2007 | 2008  | 2009  | 2010 | Varição<br>1997/2010 |
|---------------------------------------------------|-------|------|------|-------|------|-------|-------|------|----------------------|
| Preço médio em<br>dólares do calçado<br>exportado | 10,69 | 9,44 | 9,98 | 10,33 | 10,8 | 11,35 | 10,74 | 10,4 | -2,7%                |

Fonte: Elaborado com dados ABICALÇADOS 2007, 2008, 2010 e 2011.

(\*) A metodologia de levantamento dos dados da produção é própria da ABICALÇADOS.

A produção física brasileira apresentou um aumento de 64,3% entre 1997 e 2010, sendo que a exportação nesse período se manteve estável, apesar do aumento registrado entre os anos de 2001 e 2008. O preço médio do calçado exportado apresentou uma redução de 2,7%, justificado pelo período de valorização da moeda nacional, e uma queda no preço médio recebido pelas vendas no exterior. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS (2011), em 2010, os Estados Unidos da América foi destino de 20,3% da exportação brasileira de calçados. O Brasil tem diminuído sua participação naquele mercado por conta do aumento das exportações da China. Em 2004, o Brasil participava com 4,65% das importações de calçados dos EUA, enquanto a China participava com 83,5% das importações. Já em 2008, a participação brasileira diminuiu para 1,7%, enquanto a participação da China aumentou para 86,8% (AAFA, 2008). Logo, pode-se afirmar que o aumento da produção calçadista no período apresentado na Tabela 2 se deve ao crescimento do mercado consumidor brasileiro de calçados.

Mantidas a trajetória atual da indústria brasileira de calçados e a possibilidade de aumento da importação brasileira de calçados de países produtores com menores preços, entende-se que os fabricantes brasileiros de componentes para calçados se defrontarão com restrições ao crescimento e à sobrevivência, pois os calçadistas são seus principais compradores, representando cerca de 90,0% de seu mercado.

O quadro apresentado suscita a seguinte questão: qual é a estratégia que o setor produtor de componentes para calçados deverá estabelecer de modo a preservar sobrevivência e competitividade de suas empresas? Um caminho que tem sido apontado para fortalecer estratégias de competitividade e crescimento é através da cooperação. Vale mencionar que a atividade de produção de componentes no Vale dos Sinos se apresenta organizada sob a forma de aglomerados de empresas em proximidade geográfica e que, ainda, esse aglomerado se constitui em um segmento pertencente a um *cluster* maior, que é aquele vinculado à produção de calçados. Isso, por sua vez, indica que há aí um ambiente propício para que se desenvolvam atividades cooperativas, que são indicadas pela literatura como uma das propriedades encontradas nessa forma de organização industrial. Contudo, ações de cooperação, para produzirem os resultados almejados, não são oriundas apenas de laços mercantis, mas também de ações conscientes na direção da cooperação.

O que este artigo busca investigar, por meio de um estudo de múltiplos casos com vinte e sete empresas, é acerca do estágio da cooperação existente no aglomerado produtivo de componentes no Vale do Sinos e os fatores que influem no desenvolvimento dessa prática entre suas empresas. Para tanto, organiza-se o artigo da seguinte forma: além dessa seção introdutória, são apresentadas mais quatro seções. A segunda é dedicada à apresentação do conceito de *cluster* ou distrito industrial e de suas propriedades, que permite a empresas atuando sob essa forma de organização industrial

exibirem um desempenho superior. Nessa discussão, busca-se ressaltar o papel desempenhado pela cooperação entre agentes do aglomerado no fortalecimento competitivo de empresas. A terceira apresenta questões relativas ao método de desenvolvimento do artigo. A quarta seção tem como objetivo apresentar os dados de pesquisa empírica sobre a cooperação realizada em 2005 com 27 pequenas e médias empresas produtoras de componentes para calçados do Vale do Sinos. A quinta seção encerra o artigo realizando uma avaliação conclusiva do estudo feito.

## **2 AGLOMERADOS INDUSTRIAIS E COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

A discussão sobre aglomerados industriais ganhou relevância na literatura econômica a partir da década de 1970, período que presencia significativas mudanças no ambiente competitivo de empresas decorrentes do desenvolvimento de novas tecnologias e de limitações do modelo taylorista-fordista em continuar propiciando aumentos de produtividade em um quadro de fragmentação da demanda e customização de produtos.

Encontram-se na literatura várias definições para um aglomerado industrial de empresas localizadas territorialmente, tais como *cluster*, arranjos produtivos locais (APL), distritos industriais, além de outras. Os distritos marshallianos podem ser apresentados como o formato clássico de sistemas produtivos locais. Como indicada por Marshall (1890), essa forma de organização industrial é constituída por um conjunto de pequenas empresas especializadas em fases de produção, concentradas em um território específico, utilizando a mão de obra local e caracterizado pela existência de atividades subsidiárias ou auxiliares.

Para Lastres e Cassiolato (2003), Arranjos Produtivos Locais são aglomerações setoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam vínculos, mesmo que incipientes, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Envolve empresas produtoras de bens ou serviços finais, fornecedores de insumos e equipamentos, empresas de consultoria e de comercialização, associações empresariais e que interagem entre si. APLs também incluem instituições públicas e privadas voltadas à formação e à capacitação de recursos humanos, na pesquisa e no desenvolvimento, e no apoio à promoção do produto do arranjo.

Além da concentração espacial e da especialização setorial, Becattini (2002) enfatiza a importância dos seguintes fatores, a serem encontrados em um distrito industrial: a) empresas predominantemente de tamanho pequeno e médio; b) relações para frente e para trás entre agentes econômicos; c) histórico cultural e social comum entre os participantes e a existência de um código comportamental que regula a conduta dos agentes; d) existência de instituições locais públicas ou privadas para dar suporte ao *cluster*.

Pequenas e médias empresas beneficiam-se de existência aglomerada pelo acesso a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional oferecidos por instituições especializadas, estruturas de comercialização mais robustas, compra de insumos com maior poder de barganha, a que, de forma isolada, cada empresa não teria acesso (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Aglomerados de empresas permitem o aumento da complexidade tecnológica e de investimentos nas atividades de P&D, seja através da soma de capacitações individuais, da diminuição dos riscos, ou de ambos.

Para Becattini (2002), os aglomerados industriais formados na região da chamada Terceira Itália não são fruto de uma ação governamental planejada, mas resultado da organização da população na busca da sobrevivência econômica e social. Segundo Putnam (1993), a principal causa do desenvolvimento da economia italiana pode ser creditada à superação de diferenças regionais entre o Norte e o Sul do país através da criação e da manutenção de redes de pequenas e médias empresas, levando em consideração os recursos e as potencialidades de cada região e com apoio de instituições públicas.

Uma das características mais salientes da existência aglomerada de empresas em proximidade geográfica é a atividade cooperativa através da divisão do trabalho e de envolvimento associativos. Em linhas gerais, cooperar é trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum. A cooperação entre empresas pode ser coordenada pelo mercado ou através de instituições, como, por exemplo, uma associação comercial. Contudo, o envolvimento em empreendimentos associativos tem suas idiosincrasias. Segundo Olson (1999), a adesão a uma associação mercantil ou corporativa é problemática quando o universo de participantes é numeroso, sendo mais bem-sucedida em pequenos grupos, pois, nesse último caso, há uma maior possibilidade de se aplicar algum tipo de coerção a comportamentos desviantes.

A cooperação, para que produza resultados esperados, requer alguma forma de coordenação. A discussão sobre a coordenação da atividade econômica é relativamente antiga em Economia. Coase (1937), em seu famoso artigo, coloca a questão em termos de mercados e hierarquias. Mas, como apontou Richardson (1972), em seu não menos celebrado trabalho sobre a organização da indústria, há ainda uma terceira forma, que é aquela constituída por um *mix* entre mercado e empresa, dada por arranjos interempresariais, como a subcontratação.

Importa mencionar, contudo, que a decisão de estabelecer uma relação de cooperação com outra empresa ou instituição é parte do processo de elaboração de estratégia empresarial e está subordinada à concorrência. A relação entre cooperação e concorrência em uma economia capitalista não é de oposição, mas sim de subordinação da primeira à última (POSSAS, 1999; GRASSI, 2001).

A cooperação pode-se manifestar de variadas formas: através de contratos de fornecimento de insumos ou produtos, da subcontratação de fases de produção, da divisão de encomendas, ou de política de boa vizinhança através do empréstimo de ferramentas, peças de reposição, repasse de consultoria, apoio durante emergências, entre outras (SENGENBERGER; PYKE, 2002).

Para Ottati (1994), para que ocorra o bom funcionamento no mercado, há a necessidade da presença de instituições que permitam a formatação e a permanência de um ambiente social e econômico, em que formas construtivas de cooperação e de competição possam prevalecer acima de formas destrutivas.

### **3 MÉTODO**

Para atender aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa empírica junto às empresas produtoras de componentes para calçados do Vale do Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. O método empregado pode ser denominado de estudo de caso.

Um panorama das atividades coletivas realizadas entre os produtores de componentes para calçados foi elaborado através de entrevistas abertas semiestruturadas com um executivo

da ASSINTECAL e um consultor do Programa de Redes de Empresas vinculado à Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul.

Para a coleta de informações das empresas, foram realizadas entrevistas estruturadas com um questionário fechado, aplicado a 27 empresas fabricantes de componentes para calçados localizadas na região do Vale do Rio do Sinos. O instrumento de pesquisa é um questionário com 82 questões, dividido em sete blocos de perguntas: A empresa; O mercado; Instituições de apoio; Cooperação; Concorrentes; Clientes; Fornecedores. Após a aplicação do questionário com questões fechadas, os entrevistados foram convidados a comentar de forma livre suas impressões sobre o tema, o que contribuiu sobremaneira para a compreensão do fenômeno da cooperação.

As empresas-alvo desta pesquisa são PMEs pertencentes aos segmentos de fabricação de palmilhas, solados, saltos, cabedal, forros, dublagens, couraças, contrafortes e acessórios. Os segmentos de complementos e auxiliares foram deixados de fora da pesquisa, pois nestes há uma maior presença de empresas de maior porte e possuem uma produção diversificada que atende a outras indústrias que não a calçadista.

A amostra foi definida por conveniência devido às limitações de tempo e de recursos para a pesquisa. Sob esse aspecto, os seus resultados não podem ser considerados estritamente como representativos para toda a população de produtores de componentes para calçados. Contudo, devido às características e ao tamanho da amostra, bem como à recorrência das respostas, não seria descabido entender que as demais empresas dos segmentos pesquisados tenham um comportamento similar.

Em 26 das 27 empresas pesquisadas, o entrevistado era sócio e diretor da empresa. Somente em uma empresa o entrevistado ocupava um nível gerencial sem participação societária.

## **4 A COOPERAÇÃO NA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS**

A indústria de componentes para calçados tem se beneficiado do fato de estar em um aglomerado industrial, contar com a existência de entidades de apoio e de políticas públicas.

As entrevistas efetuadas apontaram que existem movimentos no setor relacionados a atividades realizadas em conjunto pelas empresas, tais como consórcios de exportação, redes de empresas, subcontratação, troca de informações, empréstimo de ferramentas e materiais, entre outros. Porém, percebe-se que essas atividades apresentam frequência variada e ainda com intensidade relativamente baixa, mas que exibem potencial de crescimento. Duas das 27 empresas entrevistadas participam de uma rede de empresas e três delas de consórcios de exportação, conforme se indica a seguir.

### **4.1 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO**

No segundo semestre de 1998, a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL – e a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores de Couro Calçados e Afins – ABRAMEQ – submeteram à Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX – um Projeto Setorial Integrado (PSI) com o objetivo de

inserir pequenas e médias empresas do setor de máquinas e componentes para calçados no mercado internacional, através do aumento do padrão médio da qualidade dos produtos, da modernização das normas de produção e de gerência e da adoção de práticas comerciais inovadoras, como forma de obter ganhos de escala para participar do mercado externo. Essa inserção deveria ocorrer através de ações de prospecção e desenvolvimento de mercados, de desenvolvimento tecnológico, na melhoria dos padrões de qualidade da indústria e na capacitação para exportação. Quando da aprovação do projeto pela APEX, visando a alcançar os objetivos do PSI, foram, então, formados seis consórcios de exportação, sob coordenação da ASSINTECAL, nominados: Compex by Brasil; Components & Machinery; Moldes by Brasil; Safety by Brasil; Shoe Solution by Brasil e Smart by Brasil.

Os consórcios são entidades jurídicas que possuem estatutos, regimento interno, e alguns, código de ética. Os associados elegem um presidente e uma diretoria executiva. Para gerir cada um dos consórcios estabelecidos, foi contratado um gerente. Fisicamente esses consórcios foram instalados nas dependências da ASSINTECAL. Todos os consórcios têm caráter promocional, ou seja, têm como função divulgar os produtos dos associados em mercados externos, através de participação em feiras setoriais, de publicações em revistas especializadas, impressão e distribuição de panfletos e catálogos, entre outras.

Enquanto a ASSINTECAL considera que uma das principais barreiras na formação dos consórcios é convencer o empresário a participar de reuniões de sensibilização, em que são explicadas as vantagens e as possibilidades dos consórcios, alguns entrevistados apontam que as reuniões para formação de redes e consórcios têm seus atrativos, porém são pouco produtivas e demasiado longas.

Na opinião do entrevistado da ASSINTECAL, outra barreira para a condução de um trabalho coletivo é que o empresário precisa enxergar resultados imediatos e, somente após isso, é possível iniciar uma etapa de aproximação entre as empresas com o objetivo de se conhecerem e trabalharem juntas. A rotina do empresário de pequena e média empresa (PME) diminui a possibilidade de seu envolvimento com atividades mais estratégicas e de longo prazo, postergando o importante a favor do urgente.

Para o representante da ASSINTECAL, a cooperação só funciona se for mais vantajosa do que a competição. Cooperar somente onde e quando for necessário. Na avaliação de líderes do setor, um dos erros da ASSINTECAL foi o de procurar definir *a priori* em que áreas e quando a cooperação deveria existir, quando da formação dos consórcios. Essa definição, ao contrário, para ser bem-sucedida, deve ser encontrada pelos participantes da atividade coletiva.

## 4.2 REDES DE EMPRESAS

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul estabeleceu no ano de 2000 o Programa de Redes de Cooperação, coordenado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI. O programa tem como objetivo desenvolver uma cultura associativa entre pequenas empresas industriais, de comércio e de serviços, através da reunião de empresas que apresentem interesses comuns, atuando em redes de cooperação.

A formação da rede ocorre através da constituição de uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada empresa participante. Uma rede de empresas do setor de componentes foi criada em

abril 2005, com a denominação de REDEMIX, contando com 17 empresas associadas. A rede tem planejamento estratégico, possui ações de divulgação e fortalecimento da marca, articula-se para a compra de espaços em feiras de negócios, entre outras atividades notadamente relativas à comercialização.

Contudo, a criação da rede não foi isenta de dificuldades. O consultor da instituição aponta que “[...] a maior dificuldade dessa e de qualquer outra rede é o comprometimento do associado, que é o empresário se dispor a vir uma vez por semana na reunião agendada [...]”. Em relação aos grupos de trabalho, “[...] eles têm tarefas nas equipes que devem ser executadas, para o projeto deslanchar. O associado avalia que não tem tempo para realizar sua atividade e acha que o outro componente do grupo realizará a tarefa, e assim por diante. No final a tarefa não é realizada por ninguém”.

Outra dificuldade encontrada durante a formação da rede se refere ao convencimento dos possíveis participantes a aceitarem o convite realizado pelo consultor da instituição. O consultor, durante a entrevista, fez uma análise geral das barreiras à participação de novas empresas:

Quando convidamos uma empresa a participar, é difícil para o empresário entender que não estamos vendendo algo. Que ele não pagará nada pelo trabalho. Mencionamos que a rede lhe trará benefícios e que a atividade é patrocinada pelo Governo do Estado. Com todos estes elementos, o empresário fica desconfiado e acha que esse negócio não pode ser bom.

#### 4.3 SUBCONTRATAÇÃO E OUTRAS FORMAS DE COOPERAÇÃO

Mesmo indicando que a subcontratação ocupa o terceiro lugar em importância como forma de cooperação, como percebido na Tabela 3, a terceirização de partes da produção está presente em 70,4% das empresas, ou seja, 19 entre as 27 entrevistadas subcontratam atividades de produção.

As empresas que subcontratam atividades da produção fazem isso com a seguinte frequência: 40,7% delas, ou seja, 11 empresas realizam continuamente a subcontratação de atividades da produção e com frequência semanal. Três empresas realizam quinzenalmente a subcontratação e duas o fazem mensalmente. E, por fim, três empresas indicaram que subcontratam atividades da produção somente uma vez ao ano.

A subcontratação pode ser realizada por variadas razões. A Tabela 3 apresenta alguns motivos considerados pelas empresas.

Tabela 3 – Motivos da subcontratação de atividades da produção em empresas de componentes para calçados do Vale do Sinos (continua)

| Motivo para subcontratação            | Frequência |
|---------------------------------------|------------|
| Como recurso para aumentar a produção | 13         |
| Pela certeza de custos definidos      | 10         |
| Menor custo, se terceirizado          | 10         |
| Por falta de máquinas especializadas  | 9          |
| Por falta de espaço físico na empresa | 8          |

| Motivo para subcontratação                        | (conclusão) |
|---------------------------------------------------|-------------|
|                                                   | Frequência  |
| Maior qualidade, se terceirizado                  | 6           |
| Por necessidade de grande especialização          | 6           |
| Devido à grande oferta de serviços na região      | 6           |
| Por falta de mão de obra especializada na empresa | 4           |

Fonte: Pesquisa própria

A razão mais assinalada pelas empresas para realizar subcontratação é aquela considerada como recurso para aumentar a produção. A seguir, com 10 indicações, aparece a certeza de custos definidos e o menor custo do terceirizado. Nove empresas indicaram que subcontratam devido à falta de máquinas especializadas, seguindo-se de oito indicações pela falta de espaço físico na empresa. As razões: maior qualidade do terceirizado; por necessidade de grande especialização; e devido à grande oferta de serviços especializados na região, todas obtiveram seis indicações cada. A falta de mão de obra especializada na empresa obteve somente quatro indicações. Uma avaliação geral das respostas indica que os motivos mais citados têm suas raízes nos custos de produção. Contudo, a subcontratação de produção representa apenas 6,18% dos custos totais das empresas pesquisadas.

Os empréstimos de ferramentas, matérias-primas ou outros materiais aos seus parceiros comerciais podem ser entendidos como uma atividade de cooperação. A maior intensidade de relacionamento ocorre com os clientes, em que 48,1% dos entrevistados afirmam que emprestam materiais. Já esse tipo de empréstimo junto a concorrentes se mantém em um nível semelhante (44,4%) com aquele dos clientes. Com relação a fornecedores, esse fator é quase inexistente, pois somente 3,7% das empresas mantêm relações desse tipo com seus fornecedores.

Com relação à confiança nos acordos realizados com concorrentes, clientes e fornecedores, houve uma significativa variação nas respostas. O maior grau de confiança dos entrevistados é em relação aos fornecedores, em que foi atingido um percentual 51,9%. A confiança nos concorrentes é menor, sendo que somente 22,2% dos entrevistados confiam nos acordos realizados entre eles. O nível confiança nos clientes é quase insignificante, pois somente 11,1% das empresas entrevistadas acreditam que os acordos com os clientes serão mantidos.

#### 4.4 PERCEPÇÕES OBSERVADAS SOBRE COOPERAÇÃO NO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS

Com objetivo de verificar as percepções dos gestores das empresas pesquisadas sobre cooperação, foram realizadas perguntas acerca do ambiente em que estas operam, da importância de algumas atividades de cooperação, das restrições à cooperação, entre outras.

Apesar de todos os entrevistados terem suas empresas localizadas no aglomerado do Vale do Sinos, quando questionados se se consideram fazendo parte de uma comunidade local em que todos trabalham para um objetivo comum, ou se cada empresa atua de forma individual na busca de seu

próprio interesse, somente 25,9% responderam que se sentem fazendo parte de uma comunidade com objetivos comuns, e 74,1% acreditam que atuam de forma individual na busca de interesse próprio. Uma implicação das respostas dadas é que a localização no aglomerado não é suficiente para o estabelecimento de relações de cooperação mais intensas entre as empresas.

Buscando identificar a importância da cooperação entre as empresas pesquisadas, foi apresentado aos entrevistados um conjunto de formas de cooperação e solicitado que fosse atribuído um peso a cada uma delas, para identificar sua importância, em que 1 significa que é de pouca importância, enquanto 5 representa grande importância. A Tabela 4 indica as médias dos pesos atribuídos a cada atividade. A mais importante para os entrevistados foi o treinamento de pessoal em conjunto, seguido da participação em redes de empresas e os consórcios de exportação. Em terceiro lugar ficaram a subcontratação de atividades da produção com a mesma importância atribuída para compra de matérias-primas em conjunto. Após, está o empréstimo de matérias-primas, seguido do empréstimo de máquinas e ferramentas. Em último lugar, está a venda em conjunto com seus concorrentes. Nesse último caso, as entrevistas indicaram que algumas empresas são fortemente contrárias a essa forma de cooperação, pois consideram que não é possível realizar vendas em conjunto.

**Tabela 4 – Importância atribuída a atividades de cooperação por empresas do setor de componentes para calçados do Vale do Sinos**

| Atividade de cooperação             | Grau de importância |   |   |    |   | Média | Mediana | Desvio Padrão |
|-------------------------------------|---------------------|---|---|----|---|-------|---------|---------------|
|                                     | 1                   | 2 | 3 | 4  | 5 |       |         |               |
| Treinamento de pessoal em conjunto  | 2                   | 1 | 5 | 13 | 6 | 3,74  | 4       | 1,10          |
| Participação em consórcios ou redes | 2                   | 3 | 4 | 13 | 5 | 3,59  | 4       | 1,15          |
| Subcontratação de atividades        | 1                   | 6 | 6 | 10 | 4 | 3,37  | 4       | 1,11          |
| Compra de matéria-prima em conjunto | 3                   | 5 | 4 | 9  | 6 | 3,37  | 4       | 1,33          |
| Empréstimo de matéria-prima         | 4                   | 3 | 7 | 10 | 3 | 3,19  | 3       | 1,24          |
| Empréstimo de ferramentas           | 4                   | 5 | 9 | 8  | 1 | 2,89  | 3       | 1,12          |
| Vendas em conjunto com concorrentes | 13                  | 5 | 4 | 4  | 1 | 2,07  | 2       | 1,27          |

Fonte: Pesquisa própria

Visando a complementar as informações sobre a importância da cooperação, foram apresentadas aos entrevistados algumas proposições sobre como as empresas avaliam essa prática, conforme mostra a Tabela 5.

**Tabela 5 – Percepção sobre cooperação em empresas do setor de componentes para calçados do VS**

| Proposição                                                                                                        | Grau concordância |    |    |   |    | Média | Mediana | Desvio Padrão |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|----|---|----|-------|---------|---------------|
|                                                                                                                   | 1                 | 2  | 3  | 4 | 5  |       |         |               |
| A empresa tem restrições em cooperar em grupos nos quais há empresas que não pagam impostos em dia.               | 2                 | 1  | 4  | 6 | 14 | 4,07  | 5       | 1,24          |
| Mesmo cooperando com outras, minha empresa mantém autonomia e independência.                                      | 0                 | 3  | 4  | 9 | 11 | 4,04  | 4       | 1,02          |
| A empresa tem restrições em cooperar em grupos nos quais há empresas que não atendem adequadamente seus clientes. | 3                 | 2  | 8  | 7 | 7  | 3,48  | 4       | 1,28          |
| Em uma relação de cooperação, os benefícios para as empresas envolvidas são equilibrados                          | 3                 | 5  | 11 | 8 | 0  | 2,89  | 3       | 0,97          |
| Existe liderança nas associações para promover a cooperação entre as empresas do setor.                           | 5                 | 10 | 7  | 4 | 1  | 2,48  | 2       | 1,09          |
| Nível de cooperação entre as empresas do setor é elevado.                                                         | 10                | 9  | 7  | 1 | 0  | 1,96  | 2       | 0,90          |
| O treinamento dos empregados é realizado em conjunto com os de meus concorrentes, clientes ou fornecedores.       | 18                | 5  | 0  | 3 | 1  | 1,67  | 1       | 1,18          |

Fonte: Pesquisa própria

As respostas contidas na Tabela 5 indicam que as empresas têm fortes restrições em cooperar em grupos nos quais há integrantes que não pagam seus impostos em dia. Os entrevistados acreditam que a empresa que procede assim tem uma vantagem competitiva sobre as demais, pois transforma os recursos financeiros que deveriam ir para pagamento de impostos em capital de giro.

Participando de atividades coletivas ou cooperadas, poucas empresas acreditam que perdem autonomia ou independência. Alguns entrevistados mencionaram que em algumas atividades provavelmente a decisão do grupo fosse diferente daquela que o empresário tomaria individualmente, mas entendem que dificilmente haveria consenso em atividades coletivas.

As empresas pesquisadas têm restrições em cooperar em grupos nos quais há empresas com problemas financeiros ou que não atendem adequadamente seus clientes. Essa afirmação tem por base a percepção de que a imagem ruim angariada por essas empresas será transferida ao grupo a que pertencem. Com relação aos ganhos obtidos em atividades de cooperação, as empresas avaliam que aquelas unidades maiores, mais organizadas ou que dispõem de mais recursos se apropriarão melhor dos benefícios dessas atividades, permitindo-lhes um melhor desempenho.

Os entrevistados são de opinião de que há liderança no setor para promover a cooperação entre as empresas. Porém, essa liderança não se traduz em atividades ou iniciativas. Ponderam que deveria haver mais empenho das instituições de apoio e dos órgãos oficiais na promoção da cooperação no setor.

A importância do treinamento em conjunto foi o item com maior grau de importância atribuído pelas empresas, como já informado na Tabela 4. Porém, na lista de percepção sobre cooperação, Tabela 5, esse foi o item de menor grau de concordância. Os entrevistados informaram que, na maioria dos casos, treina-se em conjunto somente a mão de obra de atividades administrativas. A mão de obra que atua em atividades relativas à produção é treinada internamente pela própria empresa, pois se teme que se transfiram aos concorrentes informações sobre seu processo produtivo.

Para os entrevistados que consideram que o nível de cooperação no setor é baixo, foi solicitado que indicassem a razão para essa percepção. Foi possível identificar dois grupos relativamente homogêneos de entendimentos sobre a baixa cooperação encontrada no setor: um deles está associado à intensa concorrência, o outro, ao baixo nível tecnológico.

Para ressaltar os dois grupos de opiniões convergentes, a seguir a transcrição de alguns depoimentos mais relevantes com relação à concorrência como motivo para a falta de cooperação:

Acredito que a cooperação é pequena pela grande quantidade de concorrentes, a concorrência é muito acirrada (Empresa 5).

A concorrência é muito acirrada. No passado os funcionários de grandes empresas montaram novas empresas familiares. Estas empresas não têm planilhas de custos e não sabem calcular preços. Quando têm muito serviço, não pagam hora extra, pois trabalham na empresa pai, mãe, irmão, sobrinho, cunhado, etc... Quando não têm serviço, como seus empregados não são registrados, não pagam salários e passam o dia tomando chimarrão. Também não pagam impostos, por serem informais. Isto leva a que estas empresas baixem o preço do serviço ou produto (Empresa 18).

Os depoimentos mais relevantes do segundo grupo, relativo à tecnologia pouco sofisticada como causa da falta de cooperação entre empresas do setor de componentes para calçados do Vale do Sinos, foram:

O diferencial competitivo de cada empresa é muito fácil de copiar, a tecnologia utilizada é muito simples e as melhorias nos processos produtivos são fáceis de copiar (Empresa 20).

[...] o concorrente descobre o segredo de produção, pois há baixa tecnologia envolvida (Empresa 22).

[...] algumas empresas não cooperam porque um dia já foram maiores, apresentaram dificuldades e não foram auxiliadas pelos concorrentes. Agora não gostam dos concorrentes. São inimigos que podem roubar seus segredos (Empresa 10).

Meu processo é muito fácil de copiar, por isto quero que os concorrentes fiquem muito longe de minha empresa (Empresa 21).

No mercado de borracha há um grande medo do concorrente é descobrir sua formulação. Assim as empresas têm medo de que o concorrente descubra seus segredos de processo, uma vez que são muito frágeis (Empresa 13).

#### 4.5 ACESSO A INFORMAÇÕES

De um modo geral, as informações das empresas pesquisadas sobre seus negócios são obtidas em feiras setoriais, com clientes e consultores, em revistas especializadas, com fornecedores e através de pesquisas, respectivamente. Com uma pontuação menor, aparecem as reuniões sociais, as associações empresariais e os concorrentes. Nessas fontes de consulta, as informações sobre novas tecnologias foram aquelas mais indicadas pelas empresas, conforme a Tabela 6, seguindo-se de informações sobre mercado consumidor, legislação e salários praticados no mercado.

Tabela 6 – Principais fontes das informações utilizadas pelas empresas pesquisadas

| Empresa                 | Novas tecnologias | Mercado consumidor | Atualização legislação | Salários praticados | Soma |
|-------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|---------------------|------|
| Feiras setoriais        | 25                | 14                 | 0                      | 0                   | 39   |
| Clientes                | 9                 | 23                 | 2                      | 1                   | 35   |
| Consultores             | 3                 | 1                  | 24                     | 5                   | 33   |
| Revistas especializadas | 15                | 12                 | 3                      | 2                   | 32   |
| Fornecedores            | 19                | 9                  | 1                      | 0                   | 29   |
| Pesquisa                | 8                 | 6                  | 2                      | 2                   | 18   |
| Reuniões sociais        | 5                 | 5                  | 0                      | 6                   | 16   |
| Associações             | 3                 | 4                  | 8                      | 1                   | 16   |
| Concorrentes            | 5                 | 3                  | 1                      | 5                   | 14   |
| Outros                  | 2                 | 0                  | 2                      | 1                   | 5    |

Fonte: Pesquisa própria

Obs.: O número de respostas é maior que o de pesquisados, pois são questões com múltipla escolha

O acesso às informações sobre novas tecnologias é obtido preferencialmente através de feiras setoriais, conforme mostra a Tabela 6, com 25 indicações entre as 27 empresas da pesquisa. Em segundo lugar, está a informação vinda do fornecedor, com 19 indicações, e, em terceiro lugar, as informações oriundas de revistas especializadas, com 15 menções.

As informações referentes a mercados consumidores são obtidas através dos próprios clientes, indicadas por 23 empresas, seguidas das feiras setoriais e das revistas especializadas, com 14 e 12 indicações, respectivamente. Já as informações sobre salários praticados no setor são obtidas através de reuniões sociais, com seis indicações, e junto a consultores e a concorrentes, com cinco indicações cada uma.

As informações sobre atualização a respeito da legislação são adquiridas através de escritórios de contabilidade ou assessorias contábeis por 24 das empresas pesquisadas. Em grande parte, isso se deve a que todas as empresas entrevistadas têm a atividade de elaboração da contabilidade terceirizada, o que facilita o acesso a esse tipo de informação.

Da análise do uso das fontes de informações, percebe-se que as empresas têm pouca comunicação entre si. As relações priorizadas são aquelas encontradas no mercado, como revistas, feiras, fornecedores ou clientes. Apesar da coexistência das empresas dentro de um aglomerado industrial, reuniões sociais e associações empresarias têm pouca influência no processo de difusão de informações entre as empresas.

#### 4.6 ATUAÇÃO NO MERCADO E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

O setor de componentes para calçados apresenta uma elevada dependência das compras da indústria calçadista, pois 91,7% do faturamento das empresas pesquisadas advêm de vendas realizadas a empresas calçadistas.

A maior parte dos produtos produzidos pelas empresas é feita sob encomenda, dado que o desenvolvimento de produtos é uma atividade em que a influência dos clientes é importante. O setor de componentes para calçados lança poucos produtos novos oriundos de própria iniciativa, pois a marca individual não é um fator de maior relevância no sucesso competitivo. Apenas 27% do faturamento das empresas entrevistadas é proveniente de vendas de produtos com a sua marca. Porém, no calçado, não é possível identificar o fabricante de componentes, daí a pouca importância da marca própria.

Na opinião dos produtores de componentes pesquisados, os fatores que influenciam seus clientes na sua escolha como fornecedor são: em primeiro lugar, a qualidade percebida pelo cliente; em segundo, o cumprimento dos prazos de entrega; em terceiro, o relacionamento com o vendedor; em quarto lugar, o preço; em quinto, o relacionamento com o proprietário da empresa fornecedora; e, finalmente, a condição de pagamento oferecida.

Ao se constatar a pouca importância relativa atribuída pelas empresas ao preço como fator de competitividade, foi formulada, no decorrer das entrevistas, uma questão adicional aos entrevistados. Perguntou-se, então: caso algum de seu concorrente oferecesse um preço ligeiramente inferior, seu cliente permaneceria fiel à sua empresa? Das 27 entrevistadas, apenas três empresas afirmaram que sim, as demais acreditam que o cliente trocaria de fornecedor. As respostas dadas abaixo por entrevistados ilustram esse ponto.

Para o entrevistado da empresa 17:

[...] o cliente não é fiel porque troca de fornecedor por poucos centavos[...]

Já o entrevistado da empresa 20 assim se expressou:

Tenho um cliente que é parceiro, deixa a maior parte de seus pedidos comigo, mas mantém também uma parceria com uma empresa concorrente bem menor do que a minha. Quando necessito algum reajuste de preço ou faço alguma reclamação, o cliente ameaça mudar seus pedidos para seu outro parceiro, que sei que é bem menor e que não pode atender imediatamente [...] Esta outra empresa serve para monitorar preços e como instrumento de pressão.

Pode ser que haja um certo preconceito em assumir explicitamente a importância do preço como fator de competição nas negociações. De um modo geral, as empresas preferem atribuir a sua competitividade às qualidades de seu produto. Contudo, quando questionadas ou em conversas informais sobre o assunto, acabam admitindo que o preço é um fator determinante para realizar suas vendas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aglomerado industrial do Vale do Sinos conta com uma forte presença de micro e pequenas empresas de componentes para calçados, entre cujas características se encontra um nível tecnológico não muito desenvolvido. As baixas barreiras à entrada no setor permitem a existência de um grande número de empresas, favorecendo a geração de empregos que não necessitam graus elevados de qualificação.

A concentração de empresas em um aglomerado industrial desenvolvido e especializado – como é o caso do setor de componentes para calçados do Vale do Sinos – não tem garantido que

se estabeleçam, entre as empresas, níveis de cooperação e confiança de maior intensidade. Das empresas pesquisadas, 74,1% não se consideram fazendo parte de uma comunidade local, onde todos trabalham para um objetivo comum. Acreditam que cada empresa atua de forma individual na busca de seu próprio interesse. O envolvimento em ações cooperativas é pouco disseminado. As práticas existentes são pontuais e com baixa adesão por parte das empresas

A confiança de natureza sociológica, baseada, por exemplo, em relações de solidariedade e de vizinhança, está pouco presente nas empresas pesquisadas, pois não foi percebida uma disposição para participar de grupos ou engajamento em ações coletivas para solucionar problemas comuns. Motivos para esse comportamento podem ser devidos a um histórico de quebra de contratos verbais e de práticas comerciais predatórias por parte de algumas empresas, que não recolhem impostos ou adotam comportamentos que denigrem a imagem do setor. Igualmente, a intensa concorrência entre as empresas de componentes atua em âmbito individual como um inibidor a envolvimento em ações conjuntas. Esse comportamento se apresenta particularmente naquelas ações que implicam troca de informações vinculadas a processos produtivos e que repercutem nos custos de produção. A tênue margem de manobra disponível a cada empresa leva a um comportamento receoso, pois qualquer fragilidade em sua posição competitiva pode ser fatal para sua sobrevivência no mercado. Contudo, existe, por parte das empresas, a percepção de que a estrutura institucional – associações empresariais e outras – tem um papel a desempenhar no desenvolvimento do setor e que poderia se constituir em um fator de catalisação de maiores níveis de cooperação.

## REFERÊNCIAS

AAFA - American Apparel & Footwear Association. **Shoe Stats 2008**. Arlington: 2008. Disponível em: <<http://www.apparelandfootwear.org>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística 2011**, Novo Hamburgo. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: abr. 2012.

ASSINTECAL. **Banco de dados**. Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br>>. Acesso em: abr. 2012.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, André et al. (Org.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (Ed). **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no MERCOSUL**. Brasília: IBCT/MCT, 1999.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, nov. 1937.

COSTA, A. B. da Organização Industrial e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira. **Análise Econômica**, Porto Alegre: FCE/UFRGS, a. 20, n. 38, p. 45-66, set. 2002.

OTTATI, G. D. Cooperation and competition in the industrial district as an organization model. **European Planning Studies**. vol. 2, Iss. 4, p. 463 – 483, 1994.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil**: Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRASSI, R. A. O debate sobre cooperação inter-firmas uma análise das características principais e deficiências a partir da noção de concorrência Schumpeteriana, 2011, In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA E POLÍTICA, 6., 2001. **Anais...** São Paulo, 2001.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/>>. Acesso em: jul. 2004.

MSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Editora da USP, 1999.

PROTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may/jun, p. 79-91, 1990.

PUFFAL, D. P. **Cooperação na indústria de componentes para calçados do Vale do Rio dos Sinos**. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2005.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RABELLOTTI, R.; SCHMITZ, H. The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**, v. 33, n. 2, 1999.

RICARDSON, G. B. The Organization of Industry. **The Economic Journal**, p. 883 – 896. sep. 1972.

SCHMITZ, H. Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster. **World Development**, v. 23, n. 1, 1995.

SENGENBERGER, W.; PYKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: Questões de pesquisa e de política. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, P. Alexander. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A editora. 2002.