

District Drivin* como hipótese exploratória à internacionalização de distritos industriais: o caso *Montebelluna sportsystem

Luiz Lentz Junior¹
Cláudio V. S. Farias²
Ricardo Muccillo da Silva³

RESUMO

O objetivo neste artigo é compreender, de forma exploratória e a partir da revisão bibliográfica e da análise de dados secundários, a necessidade de se construir uma teoria de internacionalização voltada para os aglomerados de empresas, mais especificamente para o *distrito industrial*. Para tanto, consideram-se as especificidades atribuídas ao modelo de distrito industrial, tais como a cooperação entre os agentes, a solidariedade sistêmica e a presença de um forte capital social, além, ainda, da sua capacidade de inovação devido à alta especialização e tipo de organização flexível. Compreendemos através deste estudo, alguns fatores que podem apontar o surgimento de um modelo específico: 1) grau de controle da cadeia de valor por parte das empresas do distrito; 2) dependência da estrutura tecnológica e institucional presente no distrito; 3) dependência do capital social do território; 4) formas de cooperação fora e dentro do território; e 5) extensão da rede institucional. Entende-se que este seja um trabalho inicial e que de maneira ainda superficial aponta para algumas questões que, no futuro, podem vir a ser subsídio para um modelo teórico mais consistente, de modo a validar, ou não, a hipótese de um modelo de internacionalização específico para distritos industriais.

Palavras-Chave: Internacionalização, Distrito industrial, *District Drivin*

ABSTRACT

The purpose of this article is to understand, in an exploratory way and from the literature review and analysis of secondary data, the need to construct a theory of internationalization facing the clusters, more specifically for the industrial district. Therefore, we consider the specifics attributed to the industrial district model, such as cooperation between agents, solidarity and systemic presence of a strong social capital, and also its capacity to innovate due to high specialization and type of flexible organization. We understand through this study, some factors that may point to the emergence of a specific model: 1) degree of control of the value chain by business district, 2) dependence on technological and institutional structure in this district, 3) dependence on capital social planning; 4) forms of cooperation within and outside the territory, and 5) the extent of institutional network. It is understood that this is an initial work and in an even surface some points to issues that, in the future, could be allowance for a more consistent theoretical model in order to validate or not the hypothesis of a standard internationalization specific industrial districts.

Keywords: Internationalization, Industrial District, *District Drivin*

¹ Professor do Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha do curso de Comércio Exterior

² Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Mestrando em Economia (UNISINOS). E-mail: cvsfarias@hotmail.com

³ Professor do Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha do curso de Administração.

1 Introdução

O objetivo do estudo é compreender, de forma exploratória e a partir da revisão bibliográfica e da análise de dados secundários, a necessidade de se construir uma teoria de internacionalização voltada para os aglomerados de empresas, mais especificamente para o *distrito industrial*⁴.

Para tanto, consideram-se as especificidades atribuídas ao modelo de distrito industrial (BECCATTINI, 1989; BELLUSI, 2008; RULLANI, 2008), tais como a cooperação entre os agentes, a solidariedade sistêmica e a presença de um forte capital social, além, ainda, da sua capacidade de inovação devido à alta especialização e tipo de organização flexível (PIORE e SABEL, 1984).

As aplicações teóricas existentes, que buscam compreender os processos de internacionalização – Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1971; 1975); Teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1981); Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966) – não explicam em sua totalidade o processo de internacionalização dos distritos industriais. Não há um olhar sobre o conjunto das empresas, já que, neste caso, elas não só se articulam coletivamente, como apresentam características locais que diferem do modelo de *Cluster*, abordado por Porter (1998), não refletindo, portanto, a dinâmica própria que se estabelece entre as empresas e instituições que constituem o distrito.

A hipótese preliminar exposta neste artigo procura evidenciar a existência de um *district drivin*, ou seja, um modelo de internacionalização e governança específico, desenvolvido endogenamente nos distritos industriais. Importa esclarecer desde já que não se procura estabelecer um arcabouço teórico único ao processo de internacionalização dos distritos de forma genérica. Tal empreendimento seria de difícil execução, uma vez que se compreende que cada distrito possui características únicas, em virtude do papel das relações sociais internas, afetando distintamente os processos de internacionalização.

Pretende-se, dessa forma, analisar o caso do distrito de artigos esportivos, denominado Montebelluna Sportsystem, localizado no nordeste italiano. Tal distrito tem motivado diversos estudos devido às transformações produtivas, econômicas e sociais que vêm ocorrendo desde os anos 70 e, sobretudo, pelo seu alto grau de internacionalização (AMIGHINI; RABELLOTTI, 2003).

⁴ O *distrito industrial* se caracteriza por ser uma unidade sócio-territorial que compreende presenças sinérgicas entre pessoas e território. Assim, operando num território natural e historicamente determinado, o distrito industrial é constituído pela comunidade de pessoas de uma população de empresas e indústrias (BECCATTINI apud FORESTI & TRENTI, 2007),

2 Compreendendo os diferentes modelos de organização industrial: *cluster* versus distrito industrial italiano

Para melhor compreender a questão dos diferentes modelos de organização industrial, cabe proceder à revisão dos conceitos de *Cluster* e distrito industrial.

2.1 Do aglomerado produtivo ao cluster

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; o nascimento de uma indústria com fornecedores altamente especializados (BELUSSI, 2007).

As idéias de Marshall constituem uma alternativa ao sistema da grande empresa estruturada verticalmente, teorizado por Alfred Chandler. A principal diferença do aglomerado marshalliano é o ganho de escala advindo da articulação da divisão do trabalho entre empresas pertencentes ao mesmo aglomerado.

Já o conceito de *cluster* foi introduzido por Michael Porter nos anos 1980 e remete a grupos de empresas similares. O conceito traz consigo as idéias de proximidade espacial e racionalidade funcional, além de compreender o processo dinâmico que envolve as empresas (BELUSSI, 2007). Assim, a concepção de Porter, que privilegia a vantagem competitiva das pequenas e médias empresas, se estrutura 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 são 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 se podem propor políticas de desenvolvimento mais adequadas ou não a cada território. De igual forma, tais especificidades, ausentes na leitura teórica de Porter, ajudam a explicar diversos movimentos e estágios de desenvolvimento de operações em mercados internacionais.

2.2 O distrito industrial

Para os teóricos do distrito – como é caso de Piore e Sabel (1983), que abriram os debates sobre a organização flexível, ou ainda de Giacomo Beccatini, membro da escola econômica *fioretina* e que compreende o distrito como unidade sócio-econômica onde existe um capital social constituído, com uma cultura existente e que influi diretamente no desenvolvimento do sistema como um todo – 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: as condições sociais, comportamentais e históricas, as quais acabam influenciando diretamente as condições econômicas das empresas presentes naquele território (BELUSSI, 2007).

As especificidades deste sistema são caracterizadas por Belussi (2007) 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 aprendizado.

Conforme Beccatini (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 depende 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”

Para Bellussi (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, sendo profundamente estudado por Robert Putnam: a presença de capital social ligado ao sistema de produção, identificado a uma visão comunitária da economia do território (BELLUSSI, 2007).

Segundo dados recentemente divulgados, em 2001, existiam na Itália 156 consistiam em distritos industriais que, correspondendo a 65% dos 240 sistemas locais de trabalho (SLL),

absorviam 70,2% dos empregados da indústria manufatureira italiana (1.928.602 pessoas)⁵. Considerando o total de 686 complexos de aglomerados, a população que vive nos distritos industriais representa 22%,1 de toda a população italiana (59.715.627)⁶.

As comunidades distritais representam 27% dos municípios italianos (2.215) e correspondem a 20,6% da superfície total (62.113,83), com uma densidade demográfica de 209 hab/km². Os distritos industriais têm, em média, 39 empregados para cada 100 habitantes, dos quais 15 são operários, contra os, respectivos, 33 e 7 do resto da Itália.

Portanto, o sistema produtivo italiano encontra nos seus distritos industriais, de acordo com os dados citados, um sistema de desenvolvimento local, na medida em que o mesmo garante respostas muito positivas para as questões de emprego, por exemplo. No entanto, paira sobre os distritos certa “névoa” de imprecisão conceitual, dado os diversos entendimentos associados, além da notória confusão entre tantos conceitos, surgidos a partir dos anos 80, tais como cluster, distritos industriais, arranjos produtivos locais, sistemas locais de produção, sistemas locais/regionais/nacionais de inovação etc.

Atualmente, teóricos e até mesmos dirigentes de instituições responsáveis pelas políticas de desenvolvimento local discutem muito sobre como enquadrar um distrito industrial. Ou seja, como podemos afirmar que determinado distrito possui características similares as citadas anteriormente?

Isto porque cada sistema possui características singulares, que devem estar em acordo com todo o sistema sócio-econômico local. De acordo com Becattini (1999), os distritos devem apresentar: características sócio-culturais (valores e instituições) em simbiose com um processo de desenvolvimento das pequenas empresas; espírito, desenvolvimento pessoal e intenso sentimento de pertencimento à comunidade local; e a possibilidade de escoar a produção excedente para o exterior. Além disso, os distritos industriais devem constituir uma rede estável de conexões com os mercados finais; ter a capacidade de criar uma imagem do distrito e das empresas que o compõem, bem como de fazer-se reconhecer como território especializado, que se caracteriza pela solidariedade entre empresas – promovendo a redução dos custos de transação – e pela mobilidade tanto horizontal, quanto vertical, dos postos de trabalho, de tal forma que a cooperação dos membros do distrito possibilita que se alcancem seus objetivos econômicos. Sobre este contexto que se evidencia a emergência de se discutir a internacionalização dos distritos, devido a especificidade deste arranjo produtivo.

⁵ Fonte: ISAT 2008.

⁶ Fonte: ISAT 2008.

3 As teorias de internacionalização e seus limites

A análise do comércio internacional encontra as suas raízes na teoria ricardina de *vantagens comparativas*. David Ricardo (1772-1823) defende, em seus estudos, a hipótese de que o comércio era benéfico, mesmo quando um país, um território ou até uma pessoa tinha maior produtividade de certo produto. O determinante não seria, assim, o custo da produção, mas, sim, a produtividade.

Podemos afirmar que a origem das teorias de comércio internacional tem início com Ricardo, que contribuiu para a formulação de novas hipóteses e perspectivas para as relações de comércio internacional. A linha teórica de Ricardo apontava para as vantagens absolutas como determinantes para a produção de certos bens. Cada país ou território deveria gozar de alguma vantagem – tais como riquezas naturais e mão-de-obra, entre outros atributos – para determinar a especialização de produção. Neste sentido, David Ricardo afirma:

“Se as mercadorias estrangeiras forem mais baratas e, portanto, uma parte menor do produto anual da terra e do trabalho da Inglaterra for utilizada para as importações, uma parte maior sobrá para a compra de outras coisas” (Ricardo, 1982).

A idéia principal de Ricardo era o excedente da renda, isto é, a possibilidade de comprar mercadorias mais baratas, viabilizando o aumento da renda e propiciando a especialização por parte dos territórios em produtos onde houvesse maior vantagem comparativa.

As teorias sobre comércio internacional acompanharam as mudanças da abertura comercial mundial. Em 1966, Raymond Vernon publica um artigo intitulado *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, no qual descreve o ciclo de vida dos produtos e lança a seguinte pergunta: “porque determinado produto se desenvolve em determinado país?” Ainda muito ligado à teoria das vantagens comparativas, o autor enfoca, neste texto, a possibilidade da internacionalização do produto, ou seja, saturado o mercado local pela tecnologia obsoleta, a empresa poderia exportar a sua tecnologia, através de suas subsidiárias, para países onde tais tecnologias fossem algo a ser explorado.

Uma teoria alternativa às escolas anteriormente citada é a Escola Comportamentalista de Upsala. (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1993). A hipótese dos teóricos de Upsala é de que todo o processo de internacionalização é experiencial, sendo a falta de conhecimento dos mercados o maior obstáculo para a internacionalização e o conhecimento adquirido no processo de internacionalização, aquele que é mais valioso.

O Modelo de Uppsala passou a ganhar notoriedade a partir dos anos 70, quando difundiu que a internacionalização seria um processo gradual e descontínuo, apresentando a falta de conhecimento e experiência das firmas como principal barreira à consecução deste processo. As bases sobre as quais se apóiam o Modelo são: i) a falta de conhecimento é o maior obstáculo; ii) o conhecimento adquirido através de experiências é o mais importante para o processo de internacionalização; e iii) os investimentos externos são realizados de forma gradual.

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), os investimentos externos (e o próprio processo de internacionalização) se darão progressivamente, seguindo quatro estágios: a) atividades de exportação irregulares; b) exportação via agente (representantes independentes); c) escritórios de vendas no exterior; d) produção no exterior. Estes quatro estágios apresentam graus distintos de comprometimento de recursos no projeto de internacionalização da firma, além de exigirem diferentes graus de informação e experiência das empresas.

A escolha dos países para realizar as exportações dependerá, em termos relativos, à distância cultural ou psíquica. Rocha (2004) aponta diversas definições para distância psicológica, tais como: “fatores inibindo ou dificultando o fluxo de informações entre a firma e o mercado” (JOHANSON e WIEDERSCHEIM-PAUL, apud ROCHA, 2004); “a soma dos fatores inibindo o fluxo de informações do mercado e para o mercado” (JOHANSON e VAHLNE, apud ROCHA, 2004); “o grau de desconhecimento de uma firma a respeito das características de um mercado estrangeiro” (KOGUT e SINGH, apud ROCHA, 2004). Assim, pode-se depreender que distância psíquica é o conjunto de fatores inibidores que exercem influência no fluxo de informações entre países, tais como diferenças de linguagem, cultura, economia, sistemas legais e políticos etc. Dessa forma, a distância psíquica entre países será a incerteza inerente as diferenças institucionais entre as nações. Pode-se, então, inferir que quanto maior a distância psíquica (ou institucional), os riscos que envolvem a transação são maiores.

Contraopondo-se às concepções postuladas pela Escola de Upsala, é proferido o paradigma eclético ou sistema OLI (DUNNING, 1993), que trata das perspectivas das empresas de se utilizarem vantagens competitivas presentes em outros locais, tais como: mão-de-obra barata, recursos disponíveis, vantagens competitivas da firma nos mercados estrangeiros.

A conjugação de fatores internos e externos à firma, que possibilitam a internacionalização e investimentos externos diretos foi proposta por Dunning (1993). Seu

modelo, também chamado de “paradigma eclético” contemplava uma tríade denominada “OLI”, sendo:

- “O” de “ownership” ou “propriedade”: A capacidade da firma de possuir alguma vantagem única e difícil de imitar. Que a permitisse arcar com os custos de competir no exterior.
- “L” de “location” ou “localização”: A localização da firma será aquela em que suas atividades ganhem acesso a trabalho barato, capital, materiais e outros insumos, assim como vender seus produtos estando mais próxima de seus clientes, sem portanto, pagar custos como transporte e impostos de importação.
- “I” de “internalization” ou “Internalização”: A firma, na medida em que possui atividades em diferentes localidades, passa a dividir seus processos produtivos de acordo com as capacidades e vantagens comparativas (econômicas) de cada local. Deste modo, surge um mercado intra-firma, ou “internalizado” de produtos intermediários, comercializados entre suas unidades.

Dunning relaciona as vantagens internas das firmas, “O”, buscando encontrar as localidades onde, num primeiro momento há fatores ou vantagens comparativas (trabalho barato, terra, matérias-primas, capital), e posteriormente fatores específicos das firmas, pertencentes aos processos geradores de riqueza, como por exemplo, trabalho especializado e infra-estrutura específica (Dunning, 1998).

Sob o ponto de vista institucional, o fundamento desta teoria reside na redução dos custos de transação da empresa, ou seja, a vantagem de se internacionalizar advém da possibilidade da redução dos custos de operação. A escolha dos novos mercados não seria feita por aprendizagem ou por similaridade, mas antes pela racionalidade dos custos.

A teoria que poderia, de certa maneira, suportar as idéias do paradigma eclético encontra-se nos estudos de Porter (1999) e na sua teoria sobre as vantagens das nações, mediante a qual este autor busca entender de que modo determinadas nações conseguem apresentar vantagens competitivas baseadas na qualidade, e não apenas em custos.

Em outras palavras, porque certas empresas, localizadas em determinados territórios, são mais inovadoras do que outras? A resposta é a soma de quatro atributos que permitiriam aos países estabelecer suas vantagens competitivas. Estes quatro atributos são: condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Ao analisar as teorias de internacionalização, encontramos autores que incluem a noção de sistema de governança dentro de processos de internacionalização. Neste campo, o

grande expoente é o sociólogo Gary Gereffi, que, no artigo intitulado *Organisation of buyer-driven Global Commodity Chains*, propõe a concepção de redes globais de valor e aborda os modos como determinados atores (em especial o grande varejo) atuam dentro do processo de comercialização e acabam impondo um modelo de organização produtiva para as empresas existentes ao redor do mundo.

Gereffi analisa de que forma tais fatores acabam influenciando diretamente nas decisões das empresas, seja no que se refere as atividades e tecnologias que as empresas devem manter sob seu controle num determinado território e quais deveriam ser subcontratadas. Ainda, com relação às várias atividades da empresa, quais deveriam ser alocadas para alcançar custos e produtividade. Nesta perspectiva, os territórios – com a sua história, as suas instituições e seu contexto social e político – começam a ser considerados importantes.

A partir de análises empíricas, o autor apresenta, ainda, dois tipos de cadeias globais: *producer-driven* e *buyer-drive*. A cadeia do tipo *producer-driven* é caracterizada por um processo de integração vertical da produção, suas peculiaridades são o capital intensivo e o uso de tecnologia intensiva. O que predomina neste processo é o controle exercido sobre as diferentes plantas de produção.

Já o processo *buyer-drive* se refere às empresas que operam com uma marca muito forte e terceirizam a sua produção em países em desenvolvimento, onde se concentra mão-de-obra barata. Geralmente, estas indústrias produzem bens de consumo como sapatos, tênis, brinquedos e aparelhos eletrônicos. Esta modalidade de produção contempla o licenciamento de marcas – como é o caso de algumas empresas de calçados. São empresas que, em regra, não atuam nos processos de manufaturamento por não possuírem indústrias próprias.

A partir do levantamento e análise das teorias sobre modelos de organização industrial, neste caso o dos distritos industriais, e também das que abordam o tema da internacionalização, surge uma questão central: qual a teoria que explica a internacionalização dos distritos industriais, tendo em vista se tratarem de unidades sócio-econômicas (BECATTINI, 1989) que, localizadas em determinado território, possuem um aglomerado de empresas que cooperam entre si e, em muitos casos, dependem uma das outras? Ou, em outras palavras, considerando as suas peculiaridades, em qual das teorias sobre internacionalização se poderiam enquadrar as empresas de distritos industriais? Importa ressaltar que aqui trata-se de explicar o fenômeno da internacionalização não sob a ótica da firma individual, mas sim como se processa tal fenômeno em um coletivo de empresas que assumem a caracterização acima.

4 O distrito industrial de Montebelluna

Pretende-se, a partir de estudos já realizados sobre o distrito de Montebelluna (D'AGOSTINO, 2008; DURANTE, 2006; MLS, 2008), expor um breve panorama do processo de internacionalização deste distrito e investigar o modo como a experiência de Montebelluna pode propor um olhar específico para a abordagem da internacionalização em relação aos distritos industriais.

4.1 O que caracteriza Montebelluna?

Atualmente, as empresas do distrito do Sportssystem de Montebelluna são líderes mundiais na produção de botas para esqui, calçados para montanha, botas para motociclismo, calçado para ciclismo, calçado para patinagem sobre o gelo, chuteiras de futebol, calçado para treaking e para a prática do tênis⁷.

Entretanto, não é de hoje que Montebelluna chega ao topo da produção de artigos de calçados esportivos. Seu passado e sua história estão ligados a uma capacidade de inovação e de diversificação da produção que não encontram precedentes. Em 1937, as empresas deste distrito desenvolveram a tecnologia VIBRAM, desenvolvendo o que seria a primeira sola de borracha do mundo. Em 1960, o distrito produz a primeira bota para esqui inteiramente em plástico injetável, o que rendeu ao distrito 75% da produção mundial de botas para esqui. Tal inovação projetou a fama do distrito e, em 1979, a revista *Newsweek* já apontava a região como a mais rica da Europa⁸.

Ainda nos anos 60 do século passado, o distrito começava a sua internacionalização via exportação, e os artigos para a prática do esqui começam a ser vendidos para o exterior. A qualidade dos artigos produzidos começam a chamar a atenção de empresas estrangeiras, que percebem no distrito um ponto de referência no *know-how* da fabricação de calçados.

Hoje, o distrito de Montebelluna é formado por 396 empresas, que empregam 7.828 pessoas das 120 mil presentes na região, e 70% das empresas do distrito tem parte de sua produção fora da Itália, o que possibilita o emprego de mais 70.000 pessoas⁹. O faturamento do distrito, em 2002, foi de € 1.542.297.461¹⁰, conforme apresentado na Figura 1.

⁷ Fonte: Il Distretto dello Sportssystem di Montebelluna (TV) 2008. Disponível em: <http://www.clubdistretti.it/Archivi/archivi15/progetto-challenge-08.htm>

⁸ Fonte: Matéria, jornal Italiano “La reppublica”, disponível em: http://www.museoscarpone.it/notizie_MS/news_item.2008-04-22.1892271853

⁹ Fonte: Il Distretto dello Sportssystem di Montebelluna (TV) 2008. Disponível em:

¹⁰ Fonte: OSEN, 2002. Disponível em: <http://www.montebellunadistrict.com/osem/>

O distrito de Montebelluna é composto por um tecido empresarial heterogêneo, formado por algumas empresas multinacionais, muitas empresas de pequena (0-5 empregados) e média dimensão (10-15 empregados) e muitas ainda de tradição familiar, produtoras de calçados e artigos esportivos, além de muitas empresas de pequeno porte que produzem componentes para calçados.

Figura 1 – Faturamento do distrito industrial de Montebelluna (2001-2002)

Segmento Industrial	2001	2002	Variação	Variação (%)	Var. (%) Líquida descontada a inflação
Roupas	€ 246.417.600,00	€ 244.859.198,00	-1.558.402	-0,63	-2,83
Acessórios	€ 14.637.473,00	€ 27.894.119,00	13.256.646	90,57	88,37
Futebol	€ 43.196.751,00	€ 52.467.836,00	9.271.085	21,46	19,26
Ciclismo	€ 22.943.077,00	€ 20.235.930,00	-2.707.147	-11,8	-14
Cidade e tempo livre	€ 359.555.506,00	€ 364.479.580,00	4.924.074	1,37	-0,83
Pos- ski	€ 51.734.297,00	€ 55.873.982,00	4.139.685	8	5,8
Jogging/running	€ 22.742.318,00	€ 15.793.060,00	-6.949.258	-30,56	-32,76
Montanha	€ 211.954.576,00	€ 267.648.391,00	55.693.815	26,28	24,08
Moto	€ 80.005.035,00	€ 85.930.769,00	5.925.734	7,41	5,21
Roller	€ 71.797.214,00	€ 60.673.543,00	-11.123.671	-15,49	-17,69
Patins de gelo	€ 7.982.178,00	€ 8.430.416,00	448.238	5,62	3,42
Ski	€ 248.585.479,00	€ 219.979.074,00	-28.606.405	-11,51	-13,71
Segurança	€ 11.787.970,00	€ 20.727.515,00	8.939.545	75,84	73,64
Snow Board	€ 33.164.412,00	€ 30.607.953,00	-2.556.459	-7,71	-9,91
Telemark	€ 9.701.461,00	€ 9.451.796,00	-249.665	-2,57	-4,77
Tennis	€ 24.324.755,00	€ 26.403.866,00	2.079.111	8,55	6,35
Vários	€ 46.770.740,00	€ 58.734.552,00	11.963.812	25,58	23,38
TOTAL	€ 1.492.663.369,00	€ 1.542.297.461,00	€ 49.634.092,08	3,33	1,13

Fonte: /02/ OSEM, 2002. Disponível em:<<http://www.museoscarpone.it/distretto/osem2002>>. Acesso em: 12/2009

Em Montebelluna, estão presentes empresas com as marcas mais importantes do mundo em relação a calçados e material esportivo. No distrito, atuam as seguintes empresas: Tecnica-Dolomite, Nordica, Rollerbrade, Dolomite Novation spa, Beneton, Salamon, Adidas, Quiksilver, Geox, Wilson, Diadora, Head, Penn, Lotto, Filla, Mikasa, Rossignol, Spalding, Everlest, Dunlop, The North Face, entre outras.

Muitas empresas são originárias do distrito – como Geox, Diadora, Lotto e Técnica –, mas muitas outras migraram para Montebelluna, a partir dos anos 80, em busca de *know-how* produtivo e seus produtos levam marcas de propriedade de grupos estrangeiros.

4.2 Processo de internacionalização

O processo de internacionalização do distrito começa nos anos 60, com a venda de parte de sua produção para o exterior. Se, no início, as exportações eram quase que em sua totalidade de artigos de inverno e, principalmente, de botas para esqui, com o passar dos anos, devido às anunciadas mudanças climáticas e crises de consumo, as empresas de Montebelluna procuram diversificar a sua produção e aumenta seu mercado consumidor no exterior (Figura 2).

Ainda entre as décadas de 60 e 70, empresas como Lotto e Diadora começam a atuar na produção de chuteiras para futebol; Sidi e Axo passam a produzir calçados para ciclismo; Lomer e Gisport, calçados para o tempo livre.

A maior abertura do comércio internacional trouxe mudanças para o distrito em 1989. Ocorre a chegada da primeira empresa estrangeira ao distrito, a Spalding, ao mesmo tempo em que começam a acontecer as primeiras descentralizações. As empresas Diadora e Lotto transferem parte de sua produção para a Ásia e a queda do muro de Berlin demarca o avanço da internacionalização das pequenas empresas que compõem o distrito. O motivo de tais mudanças é relatado em entrevistas apresentadas no estudo organizado por MLS (2008) e se relaciona à proximidade geográfica.

Tal estudo revela, ainda, as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas do distrito:

- 1) produção no exterior;*
- 2) abertura de sedes no exterior;*
- 3) criação de subsidiárias comerciais;*
- 5) estabelecimento de relações de parcerias com empresas estrangeiras;*
- 6) joint venture.*

O distrito de Montebelluna é heterogêneo no que tange às formas de internacionalização, que vai desde empresas exportadoras até as que descentralizaram a sua produção. É também heterogêneo quanto a maneira pela qual organiza sua cadeia de valor.

Serve como exemplo o grupo GEOX, que nasce em Montebelluna, mas sua produção não está mais no distrito, encontrando-se distribuída por várias partes do mundo, inclusive no Brasil. Em Montebelluna, o grupo manteve os setores ligados a design, protótipos e inovação.

Tal é a realidade de muitas das empresas do distrito. Existem empresas com produtos de médio valor agregado, que produzem fora; empresas com produtos de alto valor agregado, produzindo no distrito; e, ainda, empresas que oferecem suporte aos produtores.

O pesquisador Zeno D’Agostino, da Universidade de Verona, elaborou um modelo que sintetiza de que forma o distrito se organiza para enfrentar o mercado global. D’Agostino observa que no caso de Montebelluna há, pelo menos, cinco empresas líderes que traçam as estratégias comerciais e acabam por organizar as atividades produtivas e comerciais do distrito, denominando tal modelo: *distretto concorenziale* (Figura 3).

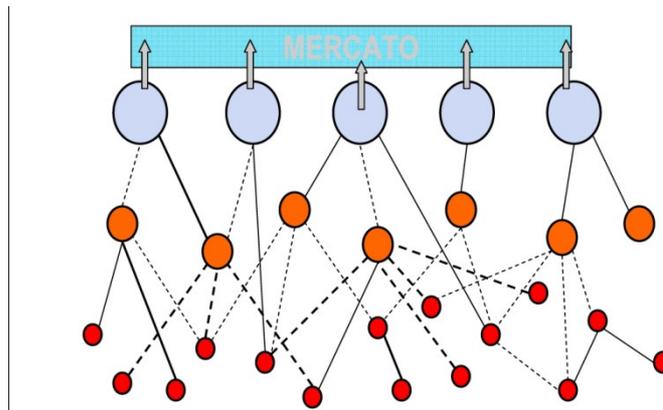


Figura 3 – distretto concorenziale ¹¹

É a partir do modelo de *distretto concorenziale* que D’Agostino vai, de certa forma, desenhar aquilo que denominará *Il District Chain Management* – traduzível como *gestão da cadeia de produção do distrito* –, salientando que tal gestão pode estar localizada dentro ou fora do distrito.

5 Conclusão

A idéia deste trabalho é, de forma exploratória e a partir de uma revisão bibliográfica das principais teorias de internacionalização, propor uma discussão sobre o modelo de internacionalização dos distritos industriais, em especial os distritos italianos. Para isto, analisou-se os mais recentes e principais estudos sobre o distrito de Montebelluna com o intuito de procurar indícios de um modelo de internacionalização distinto.

A ótica deste trabalho não incidiu apenas sobre o processo de internacionalização, que no caso de Montebelluna se mostra muito heterogêneo – fazendo com que se encontrassem

¹¹ Fonte: D’Agostino, 2008.

situações que podem, por exemplo, ser explicadas por teorias comportamentais, ou ainda focadas na redução dos custos de transação. Chamaram nossa atenção também os indícios da presença de um modelo de governança do processo de internacionalização que se distingue e que, talvez, possa ser aplicado exclusivamente nos distritos industriais.

Os estudos sobre o distrito de Montebelluna mostram sinais bastante evidentes de formas particulares de enfrentamento do mercado internacional, apresentando algumas características que poderiam servir para propor um modelo de governança para os distritos industriais. Percebe-se, por exemplo, que parte das empresas líderes do distrito tem o controle total da sua cadeia de valor, ou seja, projeta, produz e vende. Assim, a Geox possui lojas próprias espalhadas pelo mundo, e este não é somente o caso da Geox, existem outras empresas com controle de sua cadeia de valor e que fazem parte do distrito.

Importante salientar o papel que o distrito desempenha como um todo para as empresas que estão competindo mundo a fora. É no distrito que estas empresas encontram subsídios, através de capital social e do acúmulo de know-how para continuarem competitivas. Hoje, Montebelluna é responsável por 90% da produção mundial de calçados de altíssima tecnologia. O que demonstra a capacidade de inovação e da técnica sofisticada que se faz presente naquele território.

Outro fator interessante – e que vem a completar a dinâmica de governança aqui denominada *District drivin* – pode ser extraído das entrevistas concedidas por empresas ao estudo realizado por MLS (2008), nas quais afirmam a existência de uma *cooperação internacional* entre as empresas do distrito, além de programas prospecção do Mercado externo desenvolvido dentro do distrito, e elaborado pelas empresas instituições locais.

Portanto, podem-se apontar alguns fatores para o surgimento de um modelo específico: 1) grau de controle da cadeia de valor por parte das empresas do distrito; 2) dependência da estrutura tecnológica e institucional presente no distrito; 3) dependência do capital social do território; 4) formas de cooperação fora e dentro do território; e 5) extensão da rede institucional.

Entende-se que este seja um trabalho inicial e que de maneira muito superficial aponta para algumas questões que, no futuro, podem vir a ser subsídio para um modelo teórico mais consistente. A importância de se entender as especificidades da cadeia de valor do distrito e, especialmente, o seu possível modelo de governança reside na possível contribuição de tal estudo para o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas presentes em arranjos produtivos locais e que se situem no Brasil.

Este trabalho aponta a necessidade de se aprofundar os estudos, assim como da realização de uma pesquisa de campo para que se possam ter maiores subsídios, reconhecendo que, em pesquisas futuras, uma base empírica poderia contribuir em muito para o avanço de uma teoria específica para os distritos.

7 Referências Bibliográficas

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

Disponível em: <<http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa03/cdrom/papers/500.pdf>>

BECATTINI GIACAMO.in: Os distritos industriais na Italia .In:empresários e empregos nos novos territórios produtivos .Rio de Janeiro:DP&A1999.

BELUSSI, Fiorenza. Distretti e Cluster (D& C) verso nuove forme di agglomerazione territoriale di impresa. 2007. Disponível em: http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale8/bel_Lezione-5-Beluss-Libro%20Fiocca.pdf

BELUSSI, Fiorenza et Al.. Entrepreneurship and innovation- organizations, institutions, systems and regions: INDUSTRIAL DISTRICTS EVOLUTIONARY TRAJECTORIES: LOCALIZED LEARNING DIVERSITY AND EXTERNAL GROWTH. Copenhagen, CBS, Denmark, June 17 - 20, 2008

D'AGOSTIN , Zeno. Il District Chain Management obiettivi e metodologia di analisi. Facoltà di Economia, Verona, 2008.

DUNNING, John H. Global Strategy and the theory of international Production, In Dunning, J. The Globalization of Business. London: Routledge, 1993.

DURANTE , Aldo. OSEN 2002. Disponível em: <http://www.montebellunadistrict.com/osem/>

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

GEREFFI, G. Organisation of buyer-driven Global Commodity Chains: How U.S retailers shape overseas production networks. In: G. Gereffi and M. Korzeniewicz. (Editors), Commodity Chains and Global Capitalism. Connecticut and London: Praeger, 1994.

GUELPA, Fabrizio; MICELLE, Stefano. I distretti industriali de terzo milenio, dalla economie di agglomerazione alle strategie d'impresa. Bolonha: Il Milino, 2007.

JOHANSON, J. and Wiedersheim- Paul, F. The internationalization of the firm – four Swedish cases In Buckley, P. J and Ghauri, P (org) The internationalization of the firm – a reader. Capítulo 2, London: Academic Press, 1993

MSL, Ministero del lavoro della salute e delle politiche sociali et al (2008) Piano Integrato del Distretto dello Sportsystem di Montebellun. (MLS) Disponível em:

MOEN, O. e Servais, P. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium Sized Enterprises, Journal of International Marketing, 10(3), 2002.

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

RICARDO, David. Princípios de economia política e tributação, com a introdução de Piero Sraffa. Apresentação de Paul Singer. Tradução de Paulo Henrique Ribeiro Sandroni. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

VERNON, Raymond. International Investment and International Trade in the Product Cycle. Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, 1966.