

# Competitividade: a influência dos fatores locais - os casos de Modena e Franca.

*Gilson Gobatto*

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Os *Clusters*

Nos dias atuais, as empresas de qualquer lugar do mundo podem adquirir bens, capital, informações e tecnologia em toda parte, sendo que essa aquisição pode até ser feita com o simples clique de um *mouse*. A abertura dos mercados internacionais, os meios de comunicação praticamente instantâneos, os transportes cada vez mais rápidos, tudo deveria diminuir a importância da localização geográfica das empresas como efeito influenciador da competição. Entretanto, essa linha de pensamento não é totalmente correta, devido à existência e influência dos *clusters* na economia.

Conforme definição de PORTER (1998), os *clusters* são concentrações geográficas de empresas de um determinado setor da economia e de companhias correlatas. Estas podem ser, por exemplo, fornecedores de insumos especiais ou provedores de infraestrutura especializada. Em geral, os *clusters* também se expandem em direção aos canais de distribuição, aos clientes, aos fabricantes de produtos complementares e às empresas de setores afins. Muitos *clusters* incluem ainda instituições governamentais, universidades, entidades normativas e associações comerciais.

As fronteiras de um *cluster* são definidas pelos elos e pela dependência entre os setores e instituições envolvidas. Embora os *clusters* permaneçam confinados às fronteiras políticas, nada impede que eles cruzem fronteiras estaduais e até mesmo nacionais.

Os *clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação. Os concorrentes competem intensamente para vencer seus concorrentes e reter seus clientes, fator primordial para o sucesso de um *cluster*. Mas a cooperação também está presente, muitas vezes verticalizada, envolvendo empresas de setores afins e instituições locais.

Os *clusters* são uma forma alternativa de organização da cadeia de valor da produção. Em comparação com as transações de mercado entre compradores e vendedores dispersos, a proximidade geográfica de empresas e instituições e as sucessivas trocas entre elas facilita a coordenação e amplia a confiança, sem impor às empresas a falta de flexibilidade da integração vertical ou os desafios da criação e manutenção de associações formais, tais como alianças e parcerias. Um *cluster* de empresas e instituições independentes, informalmente vinculadas, representa um modelo organizacional vigoroso, que oferece eficiência e flexibilidade.

### 1.2 A Importância dos Clusters

A concorrência, atualmente, depende da produtividade das empresas, e não de seu acesso aos insumos ou da economia de escala de empreendimentos isolados. Já a produtividade depende de como as empresas concorrem entre si, e não dos setores em que concorrem. Elas podem ser altamente produtivas em qualquer setor, bastando para isso que empreguem métodos sofisticados e tecnologia avançada, e que ofereçam produtos e serviços diferenciados.

O grau de sofisticação é muito influenciado pelas condições empresariais locais. As empresas não podem empregar técnicas avançadas de logística sem uma infra-estrutura adequada de transportes. Também não podem concorrer de maneira eficaz se oferecerem serviços sofisticados, com funcionários mal formados.

Segundo Porter (1999), os *clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras consideradas como principais:

- Aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- Indicando a direção e o ritmo das inovações, que sustentam o futuro crescimento da produtividade; e
- Estimulando a formação de novas empresas, expandindo e reforçando o próprio *cluster*.

### 1.3 Os Clusters e a Produtividade

A participação das empresas em *clusters*, segundo PORTER (1999), permite maior produtividade na compra de matérias-primas, na contratação de mão-de-obra, no acesso a informações, tecnologias e instituições e na coordenação com empresas complementares.

Um *cluster* bem desenvolvido é um meio eficiente para a aquisição de matérias-primas importantes, devido a existência de uma base sólida e especializada de fornecedores. As empresas minimizam os estoques, eliminam custos e atrasos nas entregas de fornecedores distantes e, pela reputação local dos compradores, os riscos de cobrança de preços mais altos ou de quebra de compromissos são minimizados.

As empresas que participam de *clusters* com grande atividade podem utilizar uma associação de empresas e de profissionais especializados, que tenham grande experiência, para reduzir seus custos de recrutamento e seleção. Esses custos também são menores devido à concentração natural de profissionais especializados na região do *cluster*, tendência já relatada por MARSHAL (1996).

Os *clusters* acumulam e permitem o acesso preferencial aos seus membros a uma grande quantidade de informações úteis. Além disso, os relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança, facilitando a troca de informações.

Como os membros de um *cluster* são mutuamente dependentes, o bom desempenho de um pode aumentar o sucesso dos

demais. Essa complementação pode assumir formas diversas, tal como a coordenação de atividades entre empresas para otimizar a produção coletiva. Há também complementações no marketing, pois um *cluster* melhora a reputação de uma região em um determinado setor, aumentando as oportunidades de compradores procurarem empresas ali sediadas.

O *cluster* também pode melhorar as condições de compra para os clientes, pois estes têm a oportunidade de visitar muitos fornecedores em uma única viagem, dando-lhes a chance de comparar as ofertas.

A concorrência local é extremamente motivadora, pois a pressão das empresas próximas aumenta a competição no *cluster*. A comparação dos desempenhos pode ser feita de maneira muito fácil, e os concorrentes geralmente têm a cessa aos custos dos fornecedores e dos funcionários das demais empresas.

Como os consumidores mais exigentes fazem parte do *cluster*, as empresas que ali estão têm a oportunidade de descobrir quais são as necessidades e tendências desses clientes, o que proporciona um clima de busca pela inovação permanente, a fim de satisfazer a essas necessidades.

Por essas razões acima expostas, muitas empresas novas surgem nos *clusters*, notadamente porque se percebe quais são as lacunas existentes em produtos e serviços que podem ser preenchidas, surgindo daí a chance de se montar uma empresa e ocupar esse espaço de mercado.

## 2. MODENA, ITÁLIA: UM CLUSTER TÊXTIL

Modena, na região da Emilia-Romana, norte da região central da Itália, é a sede de um aglomerado de indústrias têxteis com características próprias, com relações baseadas em um misto de confiança, laços familiares, tradições e amplo auxílio das instituições, partidos políticos e sindicatos.

A análise desses fatores, que será feita a seguir, à luz do que foi visto no item anterior, parece demonstrar que essa cidade seja um verdadeiro *cluster*.

O sistema de indústrias têxteis de Modena utiliza o processo produtivo da produção externa. Neste sistema os artesãos, que são pagos por peça, dão as ferramentas, o local de trabalho, as habilidades técnicas e o trabalho em si para transformarem as matérias-primas ou os materiais semi-acabados, de propriedade dos fabricantes, em peças de vestuário acabadas.

### 2.1 Produção Têxtil em Modena

De acordo com LAZERSON (1993), muitas das 4.291 empresas de Modena são muito pequenas; todas, com exceção de 33, têm apenas uma unidade, e 89% delas são de propriedade de artesãos, que têm subcontratos com os fabricantes. Em Modena, 39% da força de trabalho da indústria têxtil é composta de artesãos e suas famílias e parentes. Na Itália, os artesãos são uma classificação legal concedida àqueles empreendedores que são proprietários dos meios de produção, que estão pessoalmente envolvidos nas atividades produtivas de suas empresas, que não têm mais do que 22 empregados, incluindo os membros de sua família, e que estão incluídos no Registro de Artesãos da província. Eles são beneficiados por empréstimos subsidiados de US\$ 92.000,00 para a compra de equipamentos, dispensas especiais no trabalho e leis de seguridade social, além de outros incentivos. Devido ao grande número de empresas, a média de trabalhadores por empresa é de apenas 3,93, incluindo seus proprietários e seus familiares. Se estes forem excluídos, a média cai para 2,39.

A indústria têxtil na província de Modena, uma área agroindustrial de 600.000 habitantes, Romana, no norte da região central, está concentrada em uma região relativamente pequena: 90% de todas as empresas têxteis de Modena estão localizadas na vizinhança de Carpi Reggio na Emilia e Sassuolo, situadas em um raio de 40 quilômetros uma da outra. A indústria têxtil é a terceira maior de Modena, depois da engenharia mecânica e da cerâmica, empregando cerca de 16.000 pessoas. Sua origem data do meio dos anos 50, com o crescimento das roupas prontas: os primeiros fabricantes iniciaram uma rede de fabricantes externos que produziam chapéus de palha.

Por suas características econômicas, tecnológicas e sociais, a produção externa é vista como sinônimo de trabalho excessivo, exploração de grupos discriminados, atraso tecnológico, e erosão dos padrões de trabalho. Mas as características da produção têxtil externa de Modena apresenta um retrato muito diferente. Ela é uma das províncias mais ricas da Itália, com índices de bem-estar social comparáveis aos países escandinavos. Baixos índices de desemprego - em 1988 atingiu 4%, enquanto o nível médio nacional era de 11,9%, segundo dados do governo italiano - forçaram a indústria têxtil a pagar altos salários: os custos totais do trabalho eram de aproximadamente US\$ 13,00 por hora, enquanto o valor pago por hora nos EUA era de US\$ 9,71. A força de trabalho, embora predominantemente feminina, é composta quase inteiramente de pessoas nascidas na província de Modena, ou em suas proximidades. Finalmente, equipamentos de Comando Numérico Computadorizado (CNC)s são muito comuns na indústria têxtil, não havendo diferença entre a tecnologia empregada pelas grandes e pelas pequenas empresas.

O assunto que merece atenção cuidadosa é como tantas empresas pequenas, especializadas, misturam-se para formar um sistema eficiente de produção que contribui para que a Itália tenha o segundo lugar mundial nas exportações de roupas. Certamente, a análise organizacional convencional oferece pouca compreensão para o entendimento de como a coordenação é conseguida entre tantas unidades distintas e separadas sem intervenção burocrática. As estruturas organizacionais intermediárias tais como constelações, satélites ou quase-empresas não cobrem muitos dos arranjos neste *cluster* têxtil. A resposta para este quebra-cabeça não está no nível da empresa, mas na comunidade, onde organizações públicas e privadas criam uma estrutura para ordenar a grande quantidade de transações que ali ocorrem. Assim, organizações extra-empresas representam um aspecto essencial da cadeia produtiva têxtil, permitindo a livre associação de empresas independentes.

## 2.2 A Organização da Produção

Segundo LAZERSON (1993), a produção é organizada por fabricantes, que normalmente subcontratam as atividades produ-

tivas com os artesãos, mantendo controle direto do desenho dos primeiros protótipos e do marketing e da distribuição das peças. Alguns fabricantes investem muitos recursos no desenho das peças, ou contratam escritórios de moda em Paris, Milão e Nova Iorque, enquanto outros emprestam idéias de seus competidores.

A principal diferença entre os fabricantes e seus artesãos subcontratados é que aqueles têm o capital ou o crédito necessário para financiar as matérias-primas e os custos do trabalho meses antes que as roupas possam ser vendidas. Como os custos do capital são substanciais, a atração do sistema de produção externa é o sucesso na redução do tempo que o fabricante tem que esperar para transformar roupas em capital. Além do tempo de retorno ser rápido, a produção externa requer dos artesãos que suportem os custos do trabalho do fabricante por um ou dois meses, dependendo da situação econômica.

Os artesãos têxteis fornecem o trabalho, as habilidades, o local de trabalho e as máquinas para transformar as matérias-primas dos fabricantes em roupas prontas. As tecelagens transformam os fios dos fabricantes em tecido: montadores cortam e costuram-nos em malhas; e outros subcontratados passam, inspecionam, consertam, e embalam. Etapas adicionais, dependendo dos requisitos do comprador e do tipo de material, incluem a costura e a pré-passage da roupa antes de seu corte, a lavagem para amaciar e remover o excesso de pelos, os bordados e os botões. Os subcontratantes, muitas vezes, contam com outros artesãos ou trabalhadores caseiros. Alguns destes trabalham ilegalmente, não sendo registrados na junta trabalhista.

## 2.3 Restrições Tecnológicas e de Mercado

Devido às mudanças súbitas na moda, que são intensificadas por fatores climáticos e sazonais, mudanças cíclicas são mais comuns na indústria têxtil do que em qualquer outra, fazendo com que empresas com grandes volumes de capital e muitos trabalhadores fiquem particularmente vulneráveis às quedas na economia. SEGUNDO LAZERSON (1993), na região de Modena, economias de escala são conseguidas em níveis relativamente baixos na indústria têxtil: devido à variedade de estilos, cores e fabricantes, a produção é feita de pe-

quenos lotes, com 3000 itens sendo um grande pedido. Como o tipo da fábrica e o estilo requerem equipamentos muito especializados, a automação na indústria têxtil tornou-se generalizada. Equipamentos controlados por comando numérico (CNC) são largamente utilizados na tecelagem, nos bordados e certos tipos de corte de tecidos; mas a montagem, a passagem a ferro, a embalagem e a inspeção ainda são áreas de mão-de-obra intensiva. Assim, a eficiência da produção não está presente na produção têxtil. O resultado é que os processos distintos para completar uma peça de vestuário perdem-se nos fluxos produtivos dentro da fabricação organizada verticalmente. As peças podem permanecer incompletas por semanas devido a atrasos em diferentes locais, aumentando assim os custos e reduzindo o retorno do capital. E atrasos significam prazos não cumpridos, um resultado desastroso em uma indústria onde ninguém quer uma moda de ontem.

Estas restrições significam que os artesãos podem oferecer as mesmas ou melhores habilidades técnicas que as empresas verticalmente integradas, e habilidades organizacionais também superiores. Os processos de produção têxtil são compostos de muitas tarefas discretas, sendo essas economias de escala conseguidas "no nível de uma ou algumas poucas máquinas, e não em fábricas inteiras". A demanda instável significa que grandes empresas não podem prover, de maneira rentável, a gama de habilidades e máquinas especializadas que a produção têxtil requer. Os artesãos, por outro lado, especializados em apenas uma ou duas tarefas produtivas, e trabalhando para vários fabricantes, podem explorar melhor a divisão do trabalho.

#### 2.4 Os Artesãos e os Custos do Trabalho

LAZERSON (1993), relata que os artesãos também estão mais bem posicionados para atender à natureza imprevisível da demanda têxtil, pois dependem muito menos do que os fabricantes do trabalho assalariado. Os artesãos, suas famílias e seus parentes têm, todos, direito legal à divisão dos lucros, sendo excluídos dos estatutos trabalhistas. Portanto, os artesãos são menos afetados pelas altas taxas sobre a folha de pagamentos. Sem essas despesas, os artesãos e suas famílias podem responder melhor às cargas de trabalho extrema-

mente pesadas e muitas vezes não planejadas da indústria têxtil. À parte dos altos custos das horas extras, a maior parte da força de trabalho feminina está constantemente indisponível, devido às suas obrigações familiares, e às horas extras longas e não planejadas. Devido a essas razões, um artesão e sua família que queiram trabalhar até tarde da noite, ou nos sábados e domingos, têm uma maior capacidade para atender pedidos repentinos mais rapidamente que as empresas que têm trabalhadores assalariados.

Mesmo quando os artesãos contratam trabalho, diferenças de pagamento, custos de seguro social, proteção à dispensa, e benefícios de doenças resultam em custos ligeiramente mais baixos do que os das empresas industriais. Os salários dos artesãos e dos empregados industriais, em Modena, são aproximadamente iguais, embora os trabalhadores de algumas grandes empresas ganhem mais ou menos 10% a mais. Mas os empregados artesanais recebem menos por hora extra, fim de semana e trabalho noturno, e em caso de faltas por doenças são reembolsados apenas a partir do quarto dia, enquanto os trabalhadores industriais recebem 100% de seu salário a partir do primeiro dia. Os trabalhadores artesanais também podem ser dispensados imediatamente com somente um mês de trabalho, enquanto os da indústria, quando dispensados, são mais caros e levam mais tempo para tal. Os trabalhadores da indústria também são mais difíceis de serem dispensados sem justa causa, e um fundo especial de seguro paga-lhes aproximadamente 80% de seu salário quando dispensados temporariamente. Além disso, os donos de empresas pequenas, que trabalham lado a lado com seus empregados, podem supervisioná-los de perto, aumentando a produtividade em 10% com relação às grandes empresas. Em Modena, as taxas sindicais de até 30% nas empresas artesanais são a metade das empresas industriais, embora os contratos sindicais sejam efetivamente cumpridos em toda a indústria.

Esses atributos funcionais da indústria têxtil de Modena, entretanto, dão explicações inadequadas tanto para a existência quanto para o sucesso da produção externa. Muitas das características do sistema de produção externa artesanal de Modena têm sido criticadas por teóricos por sofrer de uma flagrante fraqueza organizacional. As

razões adicionais para a presença e para o sucesso da produção externa são, portanto, encontradas na rede de trabalho socialmente construída de Modena, que permite que muitos ex-trabalhadores têxteis sejam proprietários de suas próprias empresas.

## 2.5 Estrutura Familiar

A produção artesanal caseira ajuda muitos italianos a realizar seu ideal muitas vezes expressado de viver próximo à família. Na região da Emilia-Romana, que compreende a província de Modena, esse ideal é uma realidade para uma grande parcela da população. Os empréstimos artesanais permitem que os italianos combinem as atividades produtivas com as reprodutivas, pois eles podem ser parcialmente usados para subsidiar suas casas, caso elas sejam ligadas a seus locais de trabalho. Segundo LZERSON (1993), talvez isto explique porque mais de 75% dos artesãos têxteis têm seus locais de trabalho ou na garagem ou no andar térreo de suas casas.

## 2.6 A Estrutura Institucional

As associações cooperativas e as políticas nacionais e locais eliminam muitas das desvantagens estruturais de ser uma pequena empresa, tanto pela redução dos custos organizacionais das empresas artesanais, quanto pelo aumento de sua coesão política. As autoridades nacionais, regionais e municipais dão assistência substancial aos artesãos. Além dos empréstimos a baixas taxas, há acesso a máquinas de tecnologia avançada. Os artesãos são também reconhecidos como uma classe legal e distinta nas legislações trabalhista, de saúde, de seguridade social e fiscal. Em Modena, o apoio aos artesãos é particularmente extenso, indo de operação comunal de lanchonetes para artesãos, desenvolvimento de parques industriais artesanais sem fins lucrativos, até a criação de consórcios para auxiliar no marketing. As empresas maiores recebem benefícios similares, mas em uma escala maior.

Embora a ajuda às empresas artesanais represente um aspecto importante da política local em Modena, há obrigações fortes para que os artesãos cumpram as leis fiscais, trabalhistas e de meio ambiente. Senão, a competição econômica resulta na degradação do bem-estar social, não na sua melhoria. A condição única de Modena é a sua habilidade para ganhar a cooperação de autoridades locais, de sindicatos e associações voluntárias para fazer cumprir essas leis e para desencorajar as formas destrutivas da competição capitalista, tão comuns na parte sudeste da Itália, onde empresas que abusam de trabalhadores são comuns. Um papel chave tem sido desempenhado pelo Partido Comunista (atual Partido Democrático de Esquerda), que tem dominado a política das províncias no período do pós-guerra. Segundo LAZERSON (1993), historicamente, sua força está vinculada à Confederação Nacional dos Artesãos (CNA) e à Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL), a maior confederação trabalhista da Itália, que serviram como mediadoras das diferenças entre os diferentes atores sociais. Mas o recente desgaste da hegemonia do PC pode trazer problemas futuros para o modelo têxtil de Modena.

As associações individuais de artesãos, especialmente a (CNA), policiam voluntariamente as várias regulamentações trabalhistas e fiscais, porque elas acreditam que os artesãos devem competir em termos de qualidade e eficiência de produção, não através de baixos padrões de trabalho. A CNA visa reforçar um círculo virtuoso onde as inovações de processos e produtos sejam continuamente encorajadas para evitar o círculo vicioso da competição implacável de preços, conseguida pela evasão fiscal e pelas violações das leis trabalhistas e dos contratos coletivos de trabalho. Como resultado dessas medidas, o número de trabalhadores caseiros legais e ilegais e de empresas artesanais ineficientes reduziu-se na última década.

As associações de artesãos também negociam serviços coletivos que reduzem sensivelmente os custos gerais para as pequenas empresas. Escritórios distribuídos em todo o distrito têxtil oferecem aos artesãos serviços de contabilidade e folha de pagamentos. Informando os artesãos sobre as últimas mudanças legais, fiscais e

administrativas, as associações também os mobilizam na defesa de seus interesses políticos tanto no âmbito local como nacional. Recentemente, a CNA desenvolveu programas de assistência técnica para os artesãos, intervindo ativamente nos currículos vocacionais, unindo fabricantes aos subcontratantes e atacadistas.

## 2.7 Distrito Industrial

O sucesso das associações voluntárias e das autoridades no estabelecimento de regras para garantir um senso de lealdade tem sido realçado pela natureza geográfica e social da produção têxtil de Modena. Como uma área geográfica contígua que engloba uma comunidade tradicional com valores culturais e políticos homogêneos, Modena representa um arquétipo de distrito industrial, de acordo com LAZERSON (1993). Esta afirmação é corroborada por TRISTÃO (2000, P. 36), que cita: "...a economia poderia ser beneficiada caso pequenas firmas de certa atividade industrial estivessem próximas umas das outras. Essa proximidade e as semelhanças industriais poderiam levar empresas a se especializarem em partes do trabalho, culminando com a divisão do trabalho entre as empresas. Os conhecimentos especializados em uma região reforçarão os valores comuns sociais e culturais, criando o que Marshal denominou de *atmosfera industrial*". Um distrito industrial oferece duas vantagens para o crescimento econômico. Sua cultura homogênea cria regras e gera confiança, e seus limites geográficos aumentam as possibilidades de interação social e de comunicação. A alta densidade de pequenas empresas permite o acesso aos mercados externos na forma de maior especialização, maiores fluxos de informação, alta transferência de habilidades e mercados mais eficientes. Na verdade, tem-se argumentado que o modelo de distrito industrial adotado por muitas pequenas empresas especializadas em áreas contíguas evitam o dilema do baixo número de bons negócios que leva a custos de transação no mercado competitivo clássico. LAZERSON (1993), cita que há evidências que habilidades de empresas específicas que causam a rigidez no mercado trabalhista norte-americano não estão presentes no distrito têxtil de Modena. Aqui, as habilidades estão razoavelmente bem distribuídas entre as empresas artesanais e os fabricantes.

## 2.8 Especificidade dos Recursos

Quando uma empresa torna-se dependente de outra para transações específicas de bens ou serviços, há o risco de aumento de custos de transação se não houver um grande número de outros fornecedores. A ausência de vendedores alternativos significa que um comprador será forçado a uma situação de monopólio bilateral, pagando muito por mercadorias e estando exposto a outras formas de comportamento oportunista, tais como atraso nas entregas e mercadorias de baixa qualidade. Mesmo quando os recursos humanos, materiais e de localização necessários para satisfazer as exigências particulares de uma empresa são amplamente disponíveis, transações repetidas com uma empresa podem transformar a situação em um monopólio bilateral devido a disparidades nas informações que desenvolvem. O resultado inevitável é que uma parte vai explorar sua posição às custas da outra.

Na produção externa tradicional, o número muito grande de trabalhadores com habilidades homogêneas provavelmente limitam a especificidade dos recursos. Essa especificidade de recursos pode facilmente ocorrer na produção externa, mesmo se uma empresa decidir se localizar próximo a outra. No distrito têxtil de Modena, a especificidade de recursos é mais provável de se desenvolver como resultado de transações repetidas que permitem que os artesãos satisfaçam melhor as idiossincrasias dos fabricantes para os quais eles trabalham. Uma pesquisa realizada por LAZERSON (1993), mostrou que 85% dos subcontratantes gostavam de relações estáveis, de longo prazo, com seus clientes. A pesquisa (do autor do artigo) mostrou que mais de 80% dos fabricantes e dos artesãos disseram que a maioria das transações era feita com empresas com as quais eles tinham contrato há mais de cinco anos.

Segundo os resultados desta pesquisa, as razões para isso eram várias. Os fabricantes relataram que a cooperação de longo prazo com os artesãos aumenta a probabilidade de melhoria da qualidade, particularmente quando são produzidas peças caras. A cooperação contínua também reduz os custos de produção através da melhoria das tecnologias de processo, como resultado do aprendizado

com a produção e da maior utilização da capacidade produtiva. Transações repetidas entre as partes envolvidas resultam em um movimento para longe da negociação de preços entre adversários. A negociação de preços em Modena é intensa, mas entre fornecedores e fabricantes com relações de longo prazo ela raramente torna-se uma queda de braço.

De certa maneira, uma relação pré-existente entre o artesão e o fabricante cria a condição para uma negociação de preços mais intensa. Então, os fornecedores irão justificar seus preços até o ponto de abrir suas planilhas de custo aos fabricantes com quem negociam regularmente. Como os preços são fontes incompletas de informação, as ambigüidades são mais facilmente confrontadas uma vez que os fabricantes e os artesãos tenham estabelecido uma relação contínua. Datas de entrega, o prazo e a forma de pagamento, a responsabilidade pelo transporte das mercadorias, a qualidade do trabalho e a conformidade com as leis financeiras devem ser negociadas entre as partes.

As informações sobre preços são totalmente disponíveis no distrito têxtil devido à enorme concentração de empresas de uma mesma indústria e às relações transparentes que existem entre muitos artesãos e fabricantes. Mesmo que algumas peças sejam exatamente comparáveis em termos de tempo de trabalho, os preços básicos para tarefas tais como colocação de botões, bordados e costura de colarinhos são de conhecimento público. Esses preços são discutidos em cafés, praças e escritórios das associações comerciais, sendo um exemplo de como, nos distritos industriais, segundo MARSHALL (1996), "*os segredos da profissão deixam de ser segredos e, por assim dizer, ficam soltos no ar...*". Embora as empresas artesanais e os fabricantes tenham organizações separadas, suas identidades legais independentes não apresentam grandes barreiras. Os artesãos fornecem dados detalhados sobre sua estrutura de custos e abrem suas planilhas para os fornecedores de longo prazo. A reciprocidade é um aspecto importante dessas relações de longo prazo, onde as obrigações de um para com o outro são mais implícitas do que explícitas. Por exemplo, segundo relata LAZERSON (1993), embora os subcontratantes sejam responsáveis pelos erros de produ-

ção, os fabricantes normalmente abstêm-se de culpá-los por pequenos erros, a fim de mostrar sua boa fé. O comportamento cooperativo é necessário para desencorajar a exploração de mudanças de curto prazo nas condições do mercado. Os fabricantes que pressionam os subcontratantes para reduzir preços durante os períodos de excesso de demanda arriscam-se a ser severamente forçados a rever suas posições durante os picos sazonais, quando os prazos de entrega são curtos e os artesãos podem impor seus preços.

## 2.9 A Natureza das Restrições

Outras alternativas administrativas à hierarquia empresarial, tais como as constelações, são poucas em contraste com o setor de engenharia mecânica de Modena. Nas constelações, ou empresas satélites, empresas artesanais legalmente independentes estão unidas entre si ou por elementos de participação comum de capital ou por algum acordo informal. LAZERSON (1993), relata que há alguns casos em Modena de ex-trabalhadores trabalhando exclusivamente para seus antigos empregadores, que fornecem o capital ou as máquinas para começar seus próprios negócios. Mas tais relações são encerradas assim que o empréstimo é pago. A ampla disponibilidade de empréstimos estatais subsidiados para os artesãos também desencoraja tais acordos.

Embora os fabricantes desejem relações estáveis com seus fornecedores, eles normalmente evitam criar relações de dependência com seus artesãos-fornecedores. Por isso, em Modena muitos artesãos têm vários clientes. LAZERSON (1993), diz que esta situação contrasta fortemente com a da indústria têxtil da região do Vêneto, onde a Benetton domina a produção e pressiona os subcontratantes a trabalharem exclusivamente para ela.

Os fabricantes geralmente tentam dividir seu trabalho entre vários artesãos, e indicam a eles novos clientes, a fim de proteger sua cadeia de fornecedores de qualquer queda acentuada nos pedidos. Essa solicitude com os artesãos não é inteiramente desinteressada. Artesãos com vários clientes são mais resistentes a quedas na economia e, portanto, são mais capazes de restabelecer suas relações



com os fabricantes assim que os pedidos voltem ao normal. De acordo com LAZERSON (1993), no Japão foi detectado um senso de obrigação similar entre clientes e seus fornecedores, chamado relacionamento contratual. O que os sistemas japonês e de Modena têm em comum é o reconhecimento de que a força de uma empresa depende da resiliência da rede na qual ela está inserida.

Os compromissos difusos dos fabricantes com os artesãos são pouco freqüentemente reduzidos a contratos escritos. Quando os contratos existem, eles usualmente contêm uma linguagem informal, sendo escritos no verso de uma ordem de serviço padrão do fabricante; não são lavrados individualmente por um advogado, e expiram dentro de um ano. Os contratos são encontrados mais comumente entre grandes fabricantes e artesãos especializados na área de tecelagem e bordado, mas mesmo aqui seu uso é excepcional.

O valor das relações de longo prazo deve ser situado no contexto das mudanças rápidas e instáveis de demanda. Como as necessidades da produção estão sempre mudando, as relações com os artesãos têm que ser suspensas por uma ou mais estações. Da mesma maneira, as altas demandas podem forçar os artesãos a rejeitarem serviços de seus clientes regulares. Por isso, a força do sistema têxtil de Modena é que ele permite que tanto os fornecedores quanto os fabricantes possam formar novas relações nas quais eles possam confiar. As regras do distrito industrial, tanto as formais como as informais, fornecem um mínimo de garantia àqueles fabricantes que podem precisar encontrar seus fornecedores através das chamadas Páginas Amarelas.

## 2.10 Deficiências Organizacionais

Mesmo que o sistema têxtil de Modena evite o dilema da especificidade de recursos, a produção externa ainda enfrenta outras críticas organizacionais devido à sua inabilidade para supervisionar e monitorar os artesãos por mecanismos que não os de mercado. Atentos aos esquemas da produção externa que precederam a Revolução Industrial, os críticos preocupam-se que os interesses próprios dos artesãos irão se conflitar com os dos fabricantes. Embora preocu-

pações com roubos e ociosidade (estes eram alguns dos maiores problemas da produção externa tradicional quando a pobreza e a agricultura de subsistência eram comuns) sejam hoje irrelevantes em Modena, segundo LAZERSON (1993), ainda persiste a grande questão de se assegurar que os artesãos ajam com o mesmo nível de cuidado como agiria um funcionário do fabricante. Por exemplo, como o fabricante pode se assegurar de que um produto tenha a mesma qualidade que teria se ele fosse produzido em sua fábrica, onde o funcionário pode ser monitorado? Ou se certificar que as entregas, tão cruciais para o setor têxtil, sejam feitas conforme o acertado? Ou garantir os segredos de moda de um fabricante que investe grandes recursos em modelos? Com relação a inovações de processos e de produtos, os artesãos podem estar mais preocupados com mudanças que preservem os empregos do que com as que economizam materiais, desde que este último seja um custo que caiba somente aos fabricantes. Os artesãos também podem tentar economizar suprimentos para assegurar que estejam constantemente ocupados, forçando o fabricante a manter estoques reguladores caros. Finalmente, ainda há o problema que não se origina de interesses diferentes em si, mas dos aspectos técnicos da produção descentralizada. Quando locais de trabalho estão dispersos, com movimentação de materiais deles e para eles, os custos são maiores do que se estivessem todos sob um mesmo teto. Nestes casos, uma fábrica centralizada seria a solução mais eficiente.

Conforme LAZERSON (1993), o controle da qualidade é uma preocupação dos fabricantes de Modena, devido às consequências negativas da distribuição de produtos defeituosos, especialmente porque que as roupas de Modena geralmente têm um preço *premium*. O leitor deve ser lembrado, em primeiro lugar, que a grande maioria dos produtores não encontra diferença entre peças produzidas internamente e externamente. Mesmo aqueles poucos produtores que acreditam que peças produzidas internamente são superiores não pensam que a diferença seja significativa. Aqueles fabricantes que preferem não confiar nos artesãos para a inspeção final inspecionam e embalam os produtos finais eles mesmos. Entretanto isso é menos eficiente, a menos que o fabricante também execute a passagem a ferro. Muito mais comum é a prática de os fabricantes inspecionarem amos-

tras de peças no escritório do fornecedor após serem passadas, inspecionadas e embaladas. Esta amostragem assegura o mesmo nível de qualidade que se a peça tivesse sido produzida internamente. Outro benefício da produção externa sobre a centralizada é que o artesão é responsável pelos custos dos erros de produção. Os funcionários que cometem erros devem ser primeiramente identificados, e mesmo assim não é sempre possível penalizá-los financeiramente por seus erros.

Confiança parcial no trabalho artesanal é muito comum entre fabricantes preocupados em proteger os segredos de seus modelos altamente dispendiosos e suas marcas registradas de seus competidores. Nestes casos, estes fabricantes produzem protótipos das peças internamente, enviando ordens de serviço aos subcontratantes somente após os pedidos de compra terem sido enviados pelos compradores, situação na qual a pirataria não é mais ameaça. Mas aqui também há fabricantes que enviam todos os seus protótipos aos artesãos para produção, seguros de que seus artesãos fornecedores agirão com dignidade.

Estes casos exemplificam como a estrutura frouxamente ligada da produção externa permite aos fabricantes limitar seu comprometimento com os artesãos na presença de incertezas. Também é fácil para os fabricantes construir confiança com os artesãos que eles ainda não conhecem. Como as ordens de serviço são geralmente executadas em lotes pequenos, de 500 ou 1000 peças, os fabricantes podem determinar qual é a habilidade de um novo artesão antes de iniciar um maior comprometimento. Se tudo correr bem, novas ordens de serviço se seguirão; se não, outro artesão pode ser facilmente encontrado.

### 2.11 Estoques Reguladores

LAZERSON (1993), aponta que, de acordo com os fabricantes, a produção externa precisa de gastos substancialmente menores com estoques do que a produção integrada. Há duas razões para isso. Primeiro, como a produção artesanal aumenta a velocidade e melhora os fluxos produtivos para conse-

guir um sistema de just-in-time, há menos tempo em que o trabalho está no processo. Segundo, os artesãos armazenam temporariamente as peças inacabadas enquanto as processam, economizando muitos dos custos de armazenamento dos fabricantes. Os estoques na indústria têxtil são, em qualquer caso, limitados ao tempo em que os fabricantes iniciam a produção, seguido da recepção dos pedidos de compra dos compradores, e do tempo para que as peças sejam finalizadas e despachadas. O estoque de matérias-primas para as roupas, portanto, só ocorre durante o processamento, sendo que os fabricantes normalmente não estoquem têxteis. Os materiais somente são comprados pelos fabricantes após a confirmação dos pedidos dos atacadistas e varejistas. Assim que as peças inacabadas são entregues aos fabricantes, elas são novamente enviadas para outro artesão da próxima fase de produção. Muitos fabricantes não recebem as peças prontas, porque o artesão as despacha diretamente para o comprador. Como a produção é de inteira responsabilidade dos artesãos, o sistema de produção externa também elimina qualquer necessidade de se manter grades estoques para assegurar a total utilização dos trabalhadores e das máquinas.

### 2.12 CUSTOS DE TRANSPORTE

Outro custo de transação que se origina da descentralização da produção são os altos custos com transporte. Mas o custo desta transação é função somente das distâncias entre os locais de trabalho e das despesas de movimentação dos materiais entre eles, em vez de qualquer defeito organizacional inerente. Movimentar peças entre locais de trabalho dispersos é mais caro do que fazer isso entre locais sob um mesmo teto. Como acontece com outros custos de transação, os custos elevados podem ser compensados por ganhos obtidos na descentralização da produção.

Os custos com transporte não são um fator significativo de custo porque os têxteis são relativamente leves e não se danificam durante o transporte, e porque as distâncias entre os locais de trabalho são curtas, embora alguns tecidos tenham que ser

transportados por centenas de milhas para o sul para reduzir os custos trabalhistas. Segundo LAZERSON (1993), mais comuns são os casos como o de Carpi, que tem por volta de um terço de toda a produção têxtil, onde as oficinas estão nos terreos de centenas de residências. Lá as peças são freqüentemente movimentadas por carroças de um artesão para outro.

### 2.13 Inovação

De acordo com LAZERSON (1993), os economistas institucionais também argumentam que um custo de longo prazo da "hierarquia fraca de tomada de decisão", comum aos sistemas de produção externa, é o menor nível de inovação. A alegação é que enquanto os artesãos puderem devotar recursos para a inovação que reduza custos, os esforços para reduzir os custos dos materiais irão certamente não serão da sua preocupação, porque essas despesas são todas bancadas pelos fabricantes. Estudos históricos oferecem evidências de que a centralização excessiva reduz a habilidade de investir em equipamentos caros. Entretanto, em Modena, LAZERSON (1993) encontrou evidências de que os equipamentos mais avançados não estavam em uso, seja para a redução do trabalho ou dos recursos materiais. A natureza altamente competitiva da produção têxtil proporcionada tanto pela competição interna como pela externa dá amplo incentivo aos artesãos para adquirir equipamentos que reduzam o uso de materiais, especialmente desde o aumento de 70% nos custos diretos de produção. Se for aceito que a colaboração próxima e de longo prazo entre os fabricantes e os artesãos produz pequenas mas importantes inovações incrementais de processo, produtos e organizacionais, então o sistema de produção têxtil de Modena é ideal sob este aspecto.

## 3. FRANCA, BRASIL: UM CLUSTER CALÇADISTA

### 3.1 Produção de Calçados em Franca

A cidade de Franca, localizada no nordeste do Estado de São Paulo, tem aproximadamente 300.000 habitantes. Conta, segundo dados do ano de 2001, do Instituto de Pesquisas Econômicas e

Sociais (IPES), da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca (FACEF), com 1345 indústrias de calçados e produtos relacionados, além de 10 curtumes, com uma geração de aproximadamente 17.000 empregos. Segundo BRAGA (2000), a composição da indústria de calçados em Franca teria 93% de microempresas, 4% de pequenas empresas, 2% de médias empresas e 1% de grandes empresas, com base em dados de 1999.

### 3.2 A Organização da Produção

Em Franca, a produção também é organizada em torno das fábricas que subcontratam produtores caseiros, verdadeiros artesãos proprietários das chamadas "*bancas de pesponto*", para execução de várias tarefas do ciclo produtivo dos calçados. Normalmente, estes são contratados para produzirem peças semi-prontas, a partir de matérias-primas ou outras peças, que serão encaminhadas para outros artesãos, ou serão enviadas de volta aos fabricantes, para o término da montagem dos sapatos. Segundo BRAGA (2000), o número de bancas "*ultrapassa, provavelmente, a casa dos 1000 estabelecimentos*".

Esses artesãos, ao contrário dos de Modena, fornecem geralmente apenas a mão-de-obra, pois não dispõem de máquinas para a execução das tarefas.

### 3.3 Restrições Tecnológicas e de Mercado

Conforme BRAGA (2000), até o final dos anos 80, com a economia brasileira fechada, não houve preocupação dos fabricantes de calçados, assim como de boa parte da economia brasileira, com custos de produção, ganhos de produtividade, qualidade, melhoria e modernização do parque instalado. Somente na década de 90, com a abertura da economia à concorrência internacional, as empresas passam a promover mudanças em sua estrutura de produção. Demissões de trabalhadores devido a quedas nas vendas, treinamento e qualificação de mão-de-obra, aquisição de novas máquinas e aumentos de produtividade passam a fazer parte do cotidiano das empresas calçadistas.

A indústria calçadista é menos sujeita às mudanças do que a da moda, devido às suas tendências um pouco menos passageiras. Assim, é possível que alguns modelos sejam produzidos em grande quantidade, havendo ganhos de escala que reduzem seu custo.

Alguns tipos de sapatos, devido à sua característica construtiva, são montados rapidamente, sofrendo poucos atrasos no ciclo produtivo.

A demanda é relativamente estável, conforme cita BRAGA (2000), variando apenas conforme a estação do ano, e sofrendo alguma influência dos pedidos para reposição de estoques para o período do Natal.

### 3.4 Os Artesãos e os Custos do Trabalho

Os artesãos, por trabalharem em casa, não são contratados formalmente pelos fabricantes de calçados, sendo seu pagamento feito por peça produzida. Por não terem registro em carteira, não têm direito aos benefícios trabalhistas disponíveis aos trabalhadores formalmente contratados pelos fabricantes, que vão finalizar a montagem dos calçados.

Muitos desses artesãos são ex-funcionários das empresas de calçados, que foram dispensados durante as várias crises que têm assolado o setor, e montaram uma estrutura precária de produção em suas residências para atendimento dos pedidos de seus antigos contratantes, conforme relata BRAGA (2000).

### 3.5 Estrutura Familiar

Não tendo muitas vezes uma empresa legalmente constituída, os artesãos têm uma estrutura de trabalho baseada nas relações familiares, onde muitos membros da família participam das atividades de produção.

Em muitos casos, para aumento da produção e, conseqüentemente, dos ganhos, o trabalho infantil é utilizado, com o afastamento das crianças de sua atividade escolar, com prejuízo de sua formação educacional. Esta prática tem sido sistematicamente combatida, através de ações de fiscalização da *Secretaria Municipal de Cidadania e Ação Social*, e da instituição do *Programa Bolsa-Educação*.

### 3.6 A Estrutura Institucional

Não há em Franca associações cooperativas como as de Modena, e as políticas nacionais e locais não eliminam muitas das desvantagens estruturais de ser uma pequena empresa. As autoridades nacionais, regionais e municipais não dão a assistência necessária aos produtores independentes. Não é possível a obtenção de empréstimos a baixas taxas, e não há acesso a máquinas de tecnologia avançada. Como autônomos que são, os produtores independentes têm também dificuldades de acesso aos benefícios das legislações trabalhista, de saúde, de seguridade social e fiscal.

Ao contrário da Itália, não há obrigações fortes para que os produtores independentes cumpram as leis fiscais, trabalhistas e de meio ambiente, o que pode tornar a competição entre eles desigual, degradando as condições de bem-estar social. O papel de mediação entre os produtores independentes e os grandes fabricantes, que deveria ser desempenhado pelos sindicatos, não é ocupado, pois não há um representante de trânsito entre as classes de trabalhadores e de empresários.

Não havendo estruturas que policiem voluntariamente as várias regulamentações trabalhistas e fiscais, há uma tendência de entrada num círculo vicioso, onde a inovação de processos e produtos é desencorajada, atingindo-se uma situação de competição implacável de preços, conseguida pela evasão fiscal e pelas violações das leis trabalhistas e dos contratos coletivos de trabalho, quando estes existem. Como resultado dessas medidas, o número de trabalhadores independentes legais e ilegais e de empresas artesanais ineficientes aumentou na última década.

Há na região instituições educacionais que preparam mão-de-obra especializada para a produção de calçados, com destaque para o *Serviço Nacional da Indústria (SENAI)*, com cursos voltados para montagem e o desenho de sapatos. O *Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)* também se faz presente na região, com cursos voltados para a preparação de pequenos empresários, face ao total despreparo que muitos proprietários de micro e pequenas empresas têm para conduzir seus negócios.

### 3.7 Distrito Industrial

O sucesso de Franca como pólo calçadista pode ser associado à concentração geográfica de um grande número de empresas correlatas desta indústria. Entre elas estão os curtumes, as indústrias de calçados, saltos e solados, palmilhas, calcanheiras, matrizes, máquinas, formas, embalagens, produtos químicos (colas, solventes, tintas) e componentes (metais, ilhoses, forro e couro sintéticos, cadarços, etiquetas, linhas), conforme relata TRISTÃO (2000).

Usando a definição de MARSHALL (1996), pode-se dizer que as empresas de Franca, por estarem próximas e manterem entre si relações comerciais, obedecem ao modelo de Distrito Industrial.

### 3.8 Especificidade dos Recursos

Franca tem em sua cadeia produtiva um grande número de fornecedores de matéria-prima, o que permite que os fabricantes e os produtores independentes possam facilmente satisfazer suas exigências de recursos materiais.

Com relação aos recursos humanos, a oferta de profissionais para as mais diversas atividades da cadeia é abundante. Como relata BRAGA (2000), a população de Franca cresceu a uma taxa média de 4% ao ano nos últimos 40 anos, o que favoreceu a indústria de calçados, sobretudo, entre os 60 e 80, pois esta era intensiva no uso da mão-de-obra. Cabe ressaltar que a crise pela qual passou a indústria calçadista de Franca, nos anos 90, aumentou sensivelmente a taxa de desemprego, gerando um aumento dos empregos informais. Esta pode ser uma das causas da existência do grande número de bancas de pesponto.

A região de Franca não apresenta histórico de relações de cooperação de longo prazo entre os fabricantes e os produtores independentes, o que reduz a probabilidade de melhoria da qualidade, particularmente quando são produzidas peças caras. Isso faz com haja uma tendência de aumento dos custos de produção, pois não há uma melhora das tecnologias de processo, que é resultado do aprendizado com a produção e da maior utilização da capacidade produtiva. Entretanto, essa alta dos custos é minimizada pela execução de serviços

terceirizados de confecção de partes dos calçados, cujos preços são inferiores aos dos fabricantes.

As informações sobre preços não estão totalmente disponíveis em Franca, apesar da enorme concentração de empresas na cidade, muitas vezes porque as relações entre os fabricantes e os produtores independentes não totalmente transparentes.

### 3.9 A Natureza das Restrições

Em Franca, muitos ex-trabalhadores trabalham para seus antigos empregadores, mas estes não fornecem o capital ou as máquinas para começarem seus próprios negócios, como em Modena. Entretanto, a maioria das relações de trabalho não tem esse teor de compromisso para com o ex-empregador, sendo terceirizados de partes do processo de produção, aceitam ordens de serviço dos mais variados fabricantes.

Os compromissos dos fabricantes com os produtores independentes são pouco freqüentemente reduzidos a contratos escritos. E isso permite que haja uma fácil alternância entre os produtores independentes contratados.

### 3.10 Deficiências Organizacionais

Assim como em Modena, há uma impossibilidade de Supervisão e monitoramento da produção entregue aos produtores independentes, persistindo a questão de se assegurar que esses produtores ajam com o mesmo nível de cuidado como agiria um funcionário do fabricante. O controle da qualidade é uma preocupação dos fabricantes de Franca, devido às conseqüências negativas da distribuição de produtos defeituosos.

O clima de confiança parcial é muito comum entre fabricantes preocupados em proteger os segredos de seus modelos altamente dispendiosos e suas marcas registradas de seus competidores. Entretanto, como há uma grande troca de informações entre os produtores independentes, a possibilidade de um novo modelo chegar às mãos de um concorrente é muito alta, muitas vezes arruinando uma campanha de lançamento bem estruturada.

### 3.11 Estoques Reguladores

Assim como em Modena, a produção entregue aos produtores independentes reduz substancialmente os custos com estoques, pois eles armazenam temporariamente as peças inacabadas enquanto as processam, economizando muitos dos custos de armazenamento dos fabricantes. Os estoques aqui também são limitados ao tempo em que os fabricantes iniciam a produção, seguido da recepção dos pedidos de compra dos compradores, e do tempo para que as peças sejam finalizadas e despachadas. Durante o processo de montagem parcial executado pelos produtores independentes, muitas vezes as peças inacabadas são entregues diretamente aos produtores da próxima fase de produção, sendo enviadas aos fabricantes apenas para a montagem final.

### 3.12 Custos de Transporte

Movimentar peças entre locais de trabalho dispersos é mais caro do que fazer isso entre locais sob um mesmo teto. Como acontece com outros custos de transação, o custo elevado podem ser compensados por ganhos obtidos na descentralização da produção.

Os custos com transporte em Franca não são um fator significativo de custo para os fabricantes, pois as distâncias entre os locais de trabalho são curtas.

### 3.13 CONCLUSÃO

O sistema têxtil de Modena representa um modo administrativo efetivo para a empresa verticalmente integrada. A partir do entrelaçamento da família, da comunidade e das estruturas públicas em uma malha firmemente apertada, uma rede sofisticada une milhares de fornecedores têxteis altamente especializados para formar um sistema de produção sofisticado que está entre os melhores dos países industrializados. Talvez por causa da alta densidade de relacionamentos entre as pequenas empresas, a necessidade de empresas verticalmente integradas em simular esses relacionamentos através de estruturas hierárquicas seja desnecessária.

Embora a identificação dos diferentes elementos do distrito têxtil de Modena seja relativamente fácil de ser feita, entender com precisão como sua interação atinge uma rede funcional ainda precisa ser determinado. As regras formais e informais do distrito criaram uma estrutura que permite às empresas, a princípio, transacionarem umas com as outras. Se os participantes dessas transações realmente confiarem uns nos outros ou simplesmente se sentirem seguros que não serão enganados, isto depende da duração e da natureza dessas interações. Mas seria claramente um erro ver as redes têxteis de Modena como um atavismo da sociedade tradicional, cujos membros são mantidos juntos por laços muito fortes. Muitos artesãos e fabricantes não se conhecem antes de suas relações de produção externa. E nem fazem negócios devido aos laços sociais. As ligações fortes são, provavelmente, muito limitadoras para satisfazerem as necessidades de um setor industrial dinâmico. Do contrário, a cultura e os valores homogêneos, que são o que ligam o distrito industrial, podem formar as ligações que permitem que os indivíduos modernos, fracamente ligados uns aos outros, possam comprometer-se com transações econômicas. De qualquer maneira, outras áreas com culturas e valores homogêneos falharam em gerar as redes comerciais encontradas em Modena.

O sistema calçadista de Franca não apresenta muitas semelhanças com o Modena, apesar de também ser constituído de milhares de fornecedores, fabricantes e produtores independentes unidos para formar um sistema de produção sofisticado.

Não há um nível de confiança elevado entre as empresas que lhes permita, a princípio, transacionarem abertamente umas com as outras. Caso essa confiança pudesse ser cultivada, e se as instituições se unissem para mediar efetivamente as relações entre as partes do sistema, o sistema calçadista de Franca poderia atingir patamares mais elevados de competitividade, com evidentes lucros para toda a sociedade da região.

Mas, mesmo com todas as dificuldades relatadas, o pólo calçadista de Franca tem apresentado bons resultados de produção, com relevante posição na balança comercial brasileira.

Como afirma BIMBATTI (2001), Franca é um dos principais *clusters* industriais do Brasil, e precisa de muito pouco para se tornar um *cluster* completo. Entretanto, apesar de ainda não ter atingido este estágio, tem se beneficiado do aumento da competitividade, por ser um "*cluster calçadista especializado em calçados masculinos*".

#### 4. Bibliografia

BIMBATTI, Mário. *Análise da competitividade da indústria de calçados de couro bovino da cidade de Franca - São Paulo*. São Paulo: UNIP, 2001, p. 127. Dissertação de mestrado.

LAZERSON, Mark. *Factory or putting-out: knitting networks in Modena*. in Grabher, G., 1993 (texto da disciplina Estratégia de Negócios).

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Nova Cultural, 1996, p. 368.

PORTER, Michael. Clusters e competitividade. *HSM Management*. nº 15, p. 100-110, jul-ago. 1999.

TRISTÃO, Hélcio Martins. *Cluster e cadeia produtiva de calçados de Franca*. Franca: FACEF, 2000, p. 93. (Série Cidade, 3).