

# GOVERNANÇA DE SISTEMAS DE MPMEs EM *CLUSTERS* INDUSTRIAIS<sup>1</sup>

Wilson Suzigan (Instituto de Economia/UNICAMP)  
Renato Garcia (Depto. de Engenharia de Produção/EPUSP)  
João Furtado (Depto. de Economia/UNESP-Araraquara)

(Texto apresentado no Seminário Internacional “Políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs”, Rio de Janeiro, 11 a 13 de março de 2002)

## Resumo

Apoiando-se na literatura sobre governança de sistemas produtivos locais, com ênfase nos enfoques de governança de cadeias produtivas globais e governança local, este trabalho traz evidências sobre formas de coordenação extra-mercado de relações entre empresas, sobretudo MPMEs (micro/pequenas e médias empresas), em três clusters industriais de calçados e móveis no estado de São Paulo. A partir dessas evidências, oferece sugestões de políticas focalizando particularmente a governança público-privada em nível local.

## Introdução

Este trabalho visa estudar a governança de relações inter-empresas em sistemas produtivos locais. Tais sistemas geralmente constituem estruturas de produção não integradas, com grande número de empresas (muitas das quais MPMEs) que interagem frequentemente, nas quais surgem e se desenvolvem formas variadas de coordenação e agentes coordenadores das relações entre empresas, complementando os mecanismos de mercado.

Essas formas de governança variam conforme o tipo de sistema produtivo local, determinado por sua estrutura de produção, aglomeração territorial, organização industrial, inserção no mercado (interno, internacional), densidade institucional (atores coletivos, privados e públicos) e tecido social. Permitem, nas palavras de Storper & Harrison (1991:408), “entender quais atores têm o poder de afetar o desenvolvimento de tais sistemas”.

Tendo em vista esse objetivo, o trabalho apresenta inicialmente, na seção 1, uma resenha extensiva, embora não abrangente, da literatura que discute conceitualmente o tema da governança de sistemas produtivos locais, com ênfase nos enfoques de governança de cadeias produtivas globais e de governança local privada e pública. Em seguida, nas seções 2, 3 e 4, apresenta resumidamente os resultados de três estudos de casos que permitem

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi elaborado com base nas pesquisas desenvolvidas pelos autores no âmbito dos projetos “Sistemas Produtivos Locais na Indústria Calçadista Brasileira: avaliação e sugestões de políticas”, com apoio financeiro do CNPq – Processo 466034/00-8, e “Inovação e Difusão Tecnológica em Sistemas Produtivos Locais: evidências e sugestões de políticas”, com apoio Finep/Fundap-SP.

ilustrar e avaliar a pertinência dos distintos enfoques. Finalmente, na última seção apresenta algumas conclusões e sugestões de diretrizes gerais para políticas públicas direcionadas a sistemas produtivos locais.

### **1. Governança de cadeias produtivas e a inserção de sistemas produtivos locais**

Dentro da discussão e das investigações acerca da conformação de sistemas produtivos locais, um problema que tem sido recorrentemente colocado é a questão da coordenação (governança) da atividade produtiva. Essa questão deriva de uma característica usualmente encontrada nos sistemas produtivos localizados que é a presença concentrada de produtores, muitas vezes com predominância de empresas de pequeno e médio porte, e de indústrias correlatas e de apoio. Forma-se portanto uma estrutura produtiva complexa em que se encontram empresas que atuam em diversas etapas de uma cadeia produtiva, caracterizando um extenso processo de divisão do trabalho entre diversos produtores especializados. Isto se traduz em economias externas que beneficiam todas as empresas do sistema e são de fundamental importância para a sua competitividade. Esse elevado grau de desintegração vertical exige a manutenção de interações constantes entre os agentes.

A conformação dessas interações traz consigo a preocupação (traduzida em uma agenda de pesquisa) sobre as formas de coordenação (comando, governança, poder) entre os diversos agentes envolvidos no processo. Algumas das questões que emanam desse debate são: quais são os determinantes da capacidade de comando da relação entre as empresas? Quais são os elementos que levam a diferentes configurações em termos das relações de poder dentro dos sistemas locais e seus vínculos não-locais (globais)? De que forma a existência de assimetrias acentuadas dentro das aglomerações afeta a organização produtiva do sistema e as relações entre os agentes? As relações entre os produtores locais e os agentes responsáveis pela comercialização do produto representam um estímulo ao desenvolvimento do sistema? E em que áreas as empresas conseguem se desenvolver ou encontram obstáculos colocados pela forma de organização da cadeia de produção e distribuição do produto?

A partir dessas questões abre-se uma vasta agenda de pesquisa. Procura-se, neste trabalho, avançar em alguns desses pontos, principalmente pela incorporação de algumas evidências empíricas produzidas por estudos de casos<sup>2</sup>.

#### Cadeias de produção e governança

A preocupação com os condicionantes da capacidade de comando das relações entre empresas e da governança da atividade produtiva tem recebido algumas contribuições importantes nos últimos anos. Uma delas é o trabalho de Storper & Harrison (1991), que abordaram o tema por meio da análise das hierarquias que são formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Para isso os autores utilizam o conceito de “sistema de produção”, que definem como a estrutura de coordenação que se forma a partir das interações que se dão ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as firmas. Tais relações podem ser governadas por mecanismos puramente de mercado ou resultar de processos interativos entre os agentes, mesmo que com a conformação de fortes hierarquias<sup>3</sup>.

A partir desse conceito, os autores procuram incorporar a estrutura de governança presente nessas relações, que diz respeito ao grau de hierarquia, liderança e comando (ou, alternativamente, colaboração e cooperação) exercido pelas firmas na coordenação da relação com outras empresas participantes do sistema (Storper & Harrison, 1991: 411).

A questão da governança da atividade produtiva refere-se, portanto, a relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Nesse sentido, faz-se necessário verificar se, e em que extensão, as relações dentro da cadeia produtiva (ou do sistema de produção, segundo Storper & Harrison, 1991), são governadas por mecanismos de preços ou, em outro extremo, são resultados de fortes hierarquias impostas pelos agentes participantes do processo.

Alternativamente, como apontaram diversos autores como Richardson (1972), Williamson (1985) e os próprios Storper & Harrison (1991), existem estruturas intermediárias de coordenação, em que tanto o mecanismo de preço como as hierarquias são substituídos por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando em

---

<sup>2</sup> Os casos estudados são os das indústrias de calçados masculinos de Franca (Suzigan et al., 2001a); calçados infantis de Birigui (Suzigan et al., Projeto CNPq em execução) e Votuporanga (Suzigan et al., 2001b).

<sup>3</sup> Vale notar que a definição de sistema de produção apresentada por Storper e Harrison (1991) pouco difere da noção de cadeia de valor apresentada por Porter (1985). Ou mesmo da idéia de cadeia produtiva amplamente utilizada em trabalhos de economia industrial e das empresas (ver, por exemplo, Furtado, 2000).

um maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas. Aliás, como observou Lundvall (1992) esse é um mecanismo fundamental para o fomento da atividade inovativa, dado que se trata de um processo intrinsecamente social e coletivo e depende fundamentalmente das interações entre os agentes (processo de aprendizado pela interação – *learning-by-interaction*).

Isso, todavia, não significa que as interações entre os agentes se dão na ausência de assimetrias entre as empresas. Pelo contrário, tais relações em geral são caracterizadas por fortes hierarquias, decorrentes do diferenciado poder de barganha que é verificado entre as firmas participantes do processo.

Storper & Harrison (1991) incorporam a esse contexto a dimensão local da atividade produtiva e a conformação de aglomerações de empresas. A presença concentrada de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial, apoiadas por indústrias correlatas e de apoio, é caracterizada pelas intensas interações que são mantidas entre elas, que podem ou não ser comandadas por uma grande empresa (a “empresa-líder”). Nesses sistemas produtivos locais, é verificada uma elevada frequência das interações, decorrente da divisão do trabalho entre os produtores especializados, o que pode se transformar em ganhos competitivos para os diversas firmas participantes do sistema<sup>4</sup>.

Em seguida, os autores apresentam uma taxonomia de cadeias produtivas (sistemas de produção) em que incorporam três dimensões complementares: (i) as características do sistema da cadeia produtiva (sistema insumo-produto); (ii) a existência de aglomerações de empresas; e (iii) a estrutura de governança da rede de empresas. A partir desses três atributos, os autores elaboram uma matriz onde são classificadas diferentes experiências empíricas, de acordo com as suas respectivas características<sup>5</sup>.

No primeiro, chamado de *all ring-no core*, o sistema produtivo carece de líderes sistemáticos, configurando-se em uma relação entre iguais e sem qualquer espécie de hierarquia entre os agentes. O exemplo apontado pelos autores é dos distritos industriais italianos, em que tais características podem ser verificadas.

---

<sup>4</sup> Tais benefícios serão apropriados assimetricamente pelos agentes, de acordo com a capacidade de cada uma das firmas de comandar as relações produtivas.

<sup>5</sup> Vale notar que, como assinalaram Storper & Harrison (1991), alguns dos “tipos” de cadeias produtivas são logicamente impossíveis e outras, quando possíveis, não são corroboradas pela experiência empírica. Desse modo, alguns desses conjuntos da tipologia são desconsiderados pelos autores.

Porém, análises mais recentes dos distritos industriais italianos, como a de Lazerson e Lorenzoni (1999) ou de Belussi (1999), demonstram que a dinâmica recente dos distritos industriais italianos incorporou fortes relações assimétricas de subcontratação entre as firmas locais. Provavelmente, a análise de Storper & Harrison (1991) teve como base a estrutura dos distritos industriais italianos nos anos 80. Entretanto, o desenvolvimento dessas regiões ao longo das décadas de 80 e 90 fez com que aumentassem as assimetrias entre as firmas locais, fazendo com que a relação deixasse de ser “entre iguais” e se conformassem relações fortemente hierarquizadas e comandadas pelas empresas maiores.

A segunda forma é a chamada *core-ring with coordinating firm*. Nessa estrutura, verifica-se algum grau de hierarquia dado pela presença de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia. Essas assimetrias decorrem da existência de uma certa influência sistemática que um (ou alguns) dos capitalistas exercem sobre as outras firmas que compõem o sistema. Tal poder, todavia, é limitado e não é determinante da sobrevivência das outras empresas. A existência desses limites se dá em razão da incapacidade da firma coordenadora em assumir internamente as tarefas que são realizadas pelos outros participantes do processo. Os exemplos dados pelos autores são as redes coordenadas por empresas como Benetton e Bosch e a rede de produtores de vestuário em torno da cidade de Los Angeles, nos Estados Unidos.

A terceira estrutura, que apresenta diversos elementos semelhantes à anterior, é a que foi chamada por Storper & Harrison (1991) de *core-ring with lead firm*. Como no caso anterior, também se verificam assimetrias entre os agentes, que se traduzem em relações hierarquizadas entre eles. A grande diferença em relação à estrutura anterior, é que a firma líder nesse caso é dominante, de modo que as ações das outras empresas participantes da cadeia dependem das estratégias da líder. Até a sobrevivência dos agentes, na verdade sua participação no sistema, depende da firma líder. Por seu turno, a firma líder, segundo os autores, é completamente independente de seus fornecedores, distribuidores e subcontratantes. Exemplos dessa estrutura de governança são as cadeias comandadas pelas grandes empresas, como GE, Westinghouse, Sony e Philips<sup>6</sup>.

O quarto e último tipo, de pouco interesse para esse trabalho, é o que Storper & Harrison (1991) chamaram de *all core*. Nessa estrutura quase que não se verifica a

---

<sup>6</sup> Exemplos dados por Storper e Harrison (1991).

conformação de uma rede de empresas, dado que as tarefas de produção e distribuição de mercadorias são assumidas pela grande empresa verticalizada. Corresponde, portanto, a uma estrutura, como apontado por Williamson (1985), em que a firma opta pela integração dos recursos produtivos.

Nesse sentido, apesar de algumas insuficiências, a taxonomia apresentada por Storper e Harrison (1991) representa um exercício interessante para a análise das formas em que se configuram as relações entre as empresas. Porém, parece que os autores subestimaram a importância das assimetrias entre as empresas e a conformação de relações fortemente hierarquizadas. Essa estrutura de governança, que corresponderia às duas estruturas intermediárias apresentadas por Storper & Harrison (1991), parece ser a forma mais comumente encontrada de coordenação da atividade produtiva.

O processo de reestruturação industrial das grandes empresas nas últimas duas décadas foi marcado, dentre outros fatores, pela desverticalização das grandes estruturas corporativas. As grandes empresas, então, ao descentralizarem suas atividades, conformaram o que Chesnais (1996) chamou de “empresas-rede”, em que a grande empresa internacionalizada especializou-se em uma (ou algumas) funções estratégicas específicas, o que lhe conferiu a capacidade de coordenar uma vasta rede mundial de fornecedores e distribuidores.

Em alguns casos, essas empresas descentralizam até as atividades produtivas, como nos casos de indústrias tradicionais como vestuário (Benetton) e calçados (Nike). Porém, no período recente, esse processo pôde ser verificado até mesmo em indústrias como a eletrônica, em que as empresas se desfizeram de seus ativos produtivos e se especializaram em atividades como desenvolvimento de produtos, administração de ativos comerciais e gestão da cadeia internacional de suprimentos (Sturgeon, 1997).

Isso significa que a existência dessas firmas, coordenadoras ou líderes, decorre na verdade da posse de ativos-chave específicos que permitem à firma impor seus interesses aos outros participantes da cadeia. O processo de desverticalização das grandes empresas não significou, em geral, a perda de posições relativas dentro da cadeia de produção e distribuição de mercadorias. Pelo contrário, as empresas foram capazes de reforçar o seu poder econômico, o que lhes permite estabelecer relações assimétricas com as outras empresas.

Nesse sentido, parece equivocada a consideração de uma estrutura de governança em que tais assimetrias simplesmente desaparecem, dando lugar a uma relação entre iguais, do tipo *all ring-no core* apresentada por Storper & Harrison (1991). O processo recente de evolução do capitalismo tem levado, pelo contrário, ao reforço do poder econômico de determinadas empresas, que impõem relações hierárquicas aos outros agentes participantes da cadeia de valor.

Além do mais, esse processo vem ocorrendo até mesmo no seio das grandes empresas internacionais verticalizadas que atuam em indústrias de processo contínuo, como é o caso da indústria química (Wongtchowski, 1999). Nesse setor, as empresas têm adotado estratégias que envolvem a especialização em determinadas linhas de produto e atuação internacionalizada, o que garante as escalas das operações.

Vê-se portanto que a discussão da governança da atividade produtiva em sistemas produtivos localizados passa necessariamente pela questão de quais as formas de organização da cadeia produtiva em que os produtores locais estão inseridos.

O trabalho de Markussen (1995) também procurou avançar nesse sentido, ao apresentar uma morfologia de redes locais. A autora partiu do pressuposto de que a análise do caso dos distritos industriais italianos não é suficiente para abarcar um extenso e variado conjunto de experiências em que a aglomeração de empresas exerce papel importante. Uma dessas formas apontadas pela autora é o sistema “centro-radial” (*hub-and-spoke*), em que o sistema produtivo local articula-se em torno de uma grande empresa coordenadora da cadeia. Nesse sistema, fica clara a conformação de relações hierarquizadas entre as firmas, em que a empresa líder impõe seus interesses a todos os outros participantes da rede.

Nesse caso, as relações de cooperação que ocorrem entre os agentes tendem a se dar nos termos definidos pelas firmas mais importantes, já que as relações que ocorrem entre as empresas se organizam em função de suas demandas, seus contratos e compromissos de longo prazo. A cooperação, portanto, se restringe aos esforços de melhoria da produção, dos prazos de entrega e das formas de controle dos fornecedores (não apenas fornecedores locais). Alianças estratégicas que são estabelecidas raramente envolvem firmas locais e ocorrem entre a empresa-líder e parceiros de fora da região. Além disso, não se observam relações cooperativas entre competidores, seja repartição dos riscos ou mesmo rateio dos custos da inovação (Markussen, 1995).

Outro ponto que a autora chama a atenção é para o fato de que em geral os estudos, conceituais e empíricos, sobre as aglomerações de empresas não têm se preocupado com a inserção dessas estruturas localizadas dentro de um contexto mais amplo, especialmente no que se refere à sua inserção em cadeias globais de produção e suprimento de mercadorias. Segundo a autora, esse ponto é de fundamental importância, já que muitas vezes os elementos que sustentam a competitividade das empresas aglomeradas não se sustentam no contexto internacional<sup>7</sup>.

Para a investigação desse ponto, um instrumento bastante interessante é o que Gereffi (1994) chamou de cadeias produtivas globais. Por meio da análise da configuração das cadeias produtivas globais, é possível investigar a estrutura de governança que caracteriza a cadeia internacional em que os produtores aglomerados se inserem. Dessa forma, é possível verificar a capacidade desses agentes em se apropriar do valor gerado ao longo da cadeia e dos benefícios gerados pela aglomeração dos produtores.

#### Aglomerações de empresas, governança e a conformação de cadeias globais

O arcabouço das cadeias produtivas globais (*global commodity chains*), como apresentado e definido por Gereffi (1994), representa uma ferramenta analítica que permite, por meio da análise do formato organizacional das cadeias produtivas internacionais, investigar as hierarquias e as formas de governança presentes ao longo da cadeia. Um dos pressupostos principais é que a apropriação de valor pelos agentes participantes da cadeia produtiva não se dá de modo simétrico, já que são verificadas importantes hierarquias ao longo do sistema.

Uma cadeia produtiva global caracteriza-se pela produção e comercialização de mercadorias envolvendo a tomada de decisões estratégicas e a formação de redes internacionais de suprimentos. As cadeias produtivas globais possuem quatro dimensões:

- Uma cadeia de valor agregado de produtos, serviços e recursos em um ou mais setores industriais;
- Dispersão geográfica das redes de produção e marketing nos âmbitos nacional, regional e global;

---

<sup>7</sup> Como observou Markussen (1995), muitas vezes a inserção de algumas dessas estruturas está associada ao declínio simultâneo de outras regiões com características semelhantes, de modo que a geração de empregos de altos salários em uma determinada região reflete-se na criação de ocupações mal-remuneradas em outras.



- Uma estrutura de comando (governança) nas relações de autoridade e poder entre as firmas que determina a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos ao longo da cadeia de valor, e
- Arcabouço institucional que identifica como as condições e as políticas locais, nacionais e internacionais agem em cada estágio da cadeia.

Com base nessas quatro dimensões, Gereffi (1994) assinala a existência de dois formatos básicos das cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo produtor (*producer-driven*), verificadas em indústrias como metal-mecânica, eletrônica e química, e as dirigidas pelo comprador (*buyer-driven*), encontradas nas indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e alimentos.

A esses diferentes formatos correspondem distintas estruturas de governança. Porém, em ambos os casos, a estrutura de governança é determinada pela capacidade da firma em deter ativos estratégicos “chave” que, pelo seu caráter tácito e específico, não são reproduzidos pelos outros agentes que participam da cadeia. No primeiro caso, nas cadeias dirigidas pelo comprador, os ativos-chave são produtivos, sustentados por atividades fundamentais de desenvolvimento de produto e gestão de ativos comerciais. No segundo caso, das cadeias dirigidas pelo comprador, as empresas coordenadoras geralmente não possuem atividades produtivas e seu poder decorre da posse de ativos comerciais, como marca ou canais de comercialização e distribuição<sup>8</sup>.

Uma das características das cadeias globais é a existência de uma estrutura de comando que governa as relações que se dão entre os diversos agentes participantes do sistema<sup>9</sup>. No caso de cadeias comandadas pelo comprador, como a que será analisada na seção 2 deste trabalho, a coordenação do sistema é exercida por grandes compradores internacionais, sejam grandes lojas de departamento ou supermercados, sejam empresas detentoras de grandes marcas. Essas empresas exercem papel central na coordenação de redes produtivas descentralizadas espalhadas por diversos países (Gereffi, 1999).

---

<sup>8</sup> Porém, estudos recentes de cadeias que, à primeira vista, se configurariam como dirigidas pelo comprador, como a indústria eletrônica, mostram que as empresas têm adotado intensas estratégias de desverticalização da produção, repassando a terceiros seus ativos produtivos e concentrando-se nas atividades de desenvolvimento do produto e de gestão dos ativos comerciais. A esse respeito, ver Sturgeon (1997).

<sup>9</sup> Na abordagem das cadeias globais, assim como no trabalho de Storper & Harrison (1991), nota-se a preocupação central com as formas de governança da cadeia produtiva, que se configura nos âmbitos local e global.

Os processos produtivos são de responsabilidade de extensas redes de empresas subcontratadas, geralmente de países em desenvolvimento, que fabricam o produto acabado de acordo com as especificações de seus compradores externos, responsáveis pelo desenvolvimento do produto e/ou pela sua comercialização<sup>10</sup>. O resultado disso é que os grandes compradores acabam exercendo forte influência sobre a dinâmica de todos os agentes envolvidos na cadeia. Ou seja, os compradores são capazes de coordenar a cadeia internacional de suprimentos, influenciando fortemente as estratégias dos produtores inseridos no sistema.

Resta investigar, como fazem Humphrey & Schmitz (2000), as possibilidades de desenvolvimento (*upgrading*) desses produtores. O comando dos grandes compradores, e suas relações com seus fornecedores de mercadorias, apresenta, nesse sentido, um caráter contraditório. Por um lado, os grandes compradores assumem um papel fundamental na transmissão dos conhecimentos aos produtores que se inserem na cadeia. As necessidades de garantia da qualidade e de cumprimento das especificações do produto fazem com que os produtores desenvolvam habilidades específicas, muitas vezes em colaboração com os grandes compradores. Não são raros os casos em que os grandes compradores estabelecem, anexos aos escritórios de comercialização, estruturas de assistência tecnológica e organizacional em países e regiões produtores, contribuindo para o fomento de um processo de aprendizado pela interação junto aos seus fornecedores<sup>11</sup>.

Neste ponto, vale uma observação a respeito da organização dessas estruturas produtivas na forma de aglomerações de empresas. É de muito maior funcionalidade para os grandes compradores o estabelecimento e a manutenção de estruturas de comercialização, assistência técnica e, principalmente, controle quando os seus fornecedores se encontram aglomerados. Isso diminui o custo e aumenta sua eficácia, já que pequenas estruturas são capazes de assistir e controlar grandes volumes de produção. Assim, além dos benefícios gerados pela concentração dos produtores para a competitividade do sistema, do ponto de vista dos compradores, estabelecer essas estruturas

---

<sup>10</sup> Em alguns casos, como no mercado de calçados sociais e de passeio, os grandes compradores “apenas” comercializam os produtos, que são desenvolvidos pelos produtores (neste caso pela indústria italiana). Em outros, como nos calçados esportivos, as empresas (como Nike, Reebok e Adidas) se responsabilizam tanto pela comercialização, e pela gestão da marca, como pelo desenvolvimento do produto.

<sup>11</sup> Casos como o do mercado internacional de calçados (Schmitz & Knorringa, 2000), de vestuário (Gereffi, 1999) e de vegetais frescos (Dolan & Humphrey, 2000), entre outros, corroboram esse ponto.

nessas regiões também se traduz em vantagens em termos da organização da cadeia global. De todo modo, mesmo com essa observação, deve-se ressaltar o papel importante dos compradores para o processo de formação e reprodução de conhecimentos e habilidades dos produtores locais.

Por outro lado, o desenvolvimento que é proporcionado pelas interações com os grandes compradores raramente ultrapassa a esfera da produção. Ou seja, os produtores desenvolvem relevantes capacitações no que se refere aos processos de produção das mercadorias, em termos da qualidade dos produtos, do cumprimento das especificações e até do desenvolvimento de inovações de processo. Porém, não conseguem avançar sobre outros ativos que conferem valor às mercadorias, como o desenvolvimento de produto e o estabelecimento de ativos comerciais próprios (marca, canais de comercialização e distribuição). Neste caso, a posse desses ativos estratégicos é que confere às empresas a capacidade de comandar a cadeia produtiva, já que, ao contrário das instalações produtivas, não são facilmente reproduzidas em outros contextos. Não por acaso, os grandes compradores reproduzem estruturas produtivas semelhantes em diversas partes do mundo, já que isso lhes garante a capacidade de substituir seus fornecedores sem custos de mudança muito elevados.

Essa incapacidade de avançar em direção a esses ativos-chave significa que os produtores não conseguem atingir “funções corporativas superiores” (Furtado, 2000), restringindo suas operações a atividades “banalizadas”. Isso prejudica sobremaneira a capacidade das firmas em apropriar-se de uma maior fatia do valor gerado ao longo da cadeia produtiva e, ao mesmo tempo, garante a capacidade de comando da cadeia produtiva como um todo pelos grandes compradores internacionais<sup>12</sup>.

Portanto, parte dos benefícios que são gerados pela aglomeração dos produtores, cujas naturezas são as economias externas incidentais e o maior escopo para o estabelecimento e a manutenção de ações conjuntas, não são apropriados pelas empresas locais. A capacidade de governar e comandar a rede de empresas faz com que o valor gerado ao longo dos processos de produção e distribuição de mercadorias sejam apropriados pelos grandes compradores internacionais.

#### Governança da cadeia produtiva: governança local pública e privada

A partir do estudo das formas de governança das cadeias globais, abre-se uma nova questão para a análise das aglomerações de empresas: a governança da cadeia de

---

<sup>12</sup> Na investigação das atividades dos grandes compradores internacionais de calçados, Schmitz e Knorringa (2000) observaram que, ao deterem ativos-chave na área da comercialização, os compradores garantem a governança da cadeia produtiva, impondo interesses e especificações aos seus fornecedores espalhados pelo mundo.

suprimentos e o desenvolvimento do sistema produtivo local. Dessa forma, parece importante investigar as relações entre a forma de governança do sistema local e suas interações com a cadeia global, bem com as possibilidades de desenvolvimento dos produtores locais.

Nesse sentido, Humphrey & Schmitz (2000) apontam que existem formas de governança local, pública e privada, que podem exercer papel importante para o fomento da competitividade dos produtores aglomerados. O argumento principal dos autores é o de que os benefícios da aglomeração de empresas não se restringem às economias externas de natureza incidental, mas podem incluir também economias externas geradas por ações deliberadas dos agentes locais no fomento às atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento. Essas ações podem ser coordenadas pelo setor público, através de políticas de fomento ao desenvolvimento e à competitividade das empresas locais, ou por agentes privados, como a associação de classe ou uma firma-líder, quando for o caso.

No caso de governança local exercida pelo setor público, destacam-se as ações coordenadas pelos governos locais para a assistência e a promoção dos produtores aglomerados. Entre essas ações, destacam-se a criação e manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, como centros de treinamento de mão-de-obra, centros de prestação de serviços tecnológicos, agências governamentais de desenvolvimento. Diversos estudos de casos ressaltaram a importância do apoio do setor público local no suporte às atividades de apoio e de prestação de serviços ao setor produtivo<sup>13</sup>.

Já no caso da governança local privada, cabe destacar o papel das associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento. Essas instituições podem atuar como elementos catalisadores do processo de desenvolvimento local por meio de ações de fomento à competitividade e de promoção do conjunto das empresas. O papel importante dessas instituições já foi comprovado por vários estudos, entre os quais o de Scott (1994) sobre a aglomeração de produtores de jóias de Bangkok, na Tailândia. Nesse caso, o elevado dinamismo das empresas locais esteve associado à atuação da associação de classe por meio da provisão de infra-estrutura e serviços aos produtores, da criação de programas

---

<sup>13</sup> Um dos casos mais lembrados na literatura internacional é o dos distritos industriais italianos, em que se destaca o importante papel exercido pelos governos locais no apoio e suporte aos produtores, especialmente por meio da criação e da manutenção de organismos com esses fins específicos.

de treinamento de mão-de-obra e de uma agência provedora de informações tecnológicas e de mercado.

Outro caso interessante é o das empresas produtoras de óculos da pequena cidade francesa de Morez, na região do Jura (Almeida et al, 2002). Nessa experiência, a associação de classe, além da tradicional provisão de infra-estrutura e serviços às empresas, teve papel fundamental na mobilização dos produtores acerca da importância e dos benefícios da manutenção de relações de cooperação entre os agentes. A partir do estímulo do sindicato local, as empresas passaram a estabelecer relações mais amistosas entre si, o que teve efeitos significativos sobre a competitividade do sistema como um todo<sup>14</sup>.

Mesmo em casos em que a organização do sistema local se dá por meio de uma empresa líder, como no caso dos sistemas *hub-and-spoke* apontados por Markussen (1995), também deve-se destacar a importância das formas de governança local. Para a autora, mesmo que não se estabeleçam muito comumente relações cooperativas entre os agentes, o dinamismo da aglomeração das empresas depende fundamentalmente das estratégias da empresa-líder, que é capaz de coordenar as relações entre os diversos agentes que compõem o sistema. As outras firmas locais tendem a se sujeitar aos interesses e às ações da firma-líder, mas também se beneficiarão, mesmo que assimetricamente, do desenvolvimento da líder.

O Quadro 1, elaborado por Humphrey & Schmitz com base na literatura sobre diversos estudos de casos, mostra algumas formas de governança local privada que proporcionaram o desenvolvimento de sistemas produtivos locais.

---

<sup>14</sup> Deve-se apontar que, em ambos os casos citados, a presença e o apoio do setor público local foi de fundamental importância para que tais iniciativas privadas alcançassem os resultados planejados. Nesse sentido, a despeito de serem exemplos de governança privada, é preciso observar o papel do setor público nesse processo.

**Quadro 1 – Formas de governança e desenvolvimento local**

<b>Forma de governança</b>	<b>Desenvolvimento na produção</b>	<b>Desenvolvimento na comercialização</b>
Iniciativas coletivas	Centro tecnológico local	Consórcio de exportação
Hierarquia ( <i>hub-and-spoke</i> )	Atividades de P&D da empresa-líder local	Abertura de novos mercados pela empresa-líder local

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000: 21).

Os casos estudados nas seções seguintes ilustram a pertinência dessas formas de governança local para sistemas locais de produção no Brasil. Entretanto, deve-se observar que, em outros casos, a presença de firmas-líderes que governam o sistema local pode levar à estagnação da aglomeração. Se os líderes, que são capazes de coordenar diversos outros agentes que compõem o sistema, estabelecem estratégias conservadoras, eles podem impedir o desenvolvimento das outras firmas que compõem a cadeia local.

Humphrey e Schmitz (2000) utilizam o termo “quase-hierarquia” para expressar esse fenômeno. No caso de aglomerações de empresas em que se verifica quase-hierarquia na governança do sistema local, percebe-se claramente a presença de empresas-líderes que exercem forte influência sobre as estratégias das firmas que compõem o sistema. Muitas vezes tal poder de comando é exercido por meio de relações de subcontratação, assim como em sistemas organizados de forma “*hub-and-spoke*”.

A experiência do Vale do Sinos, maior região produtora de calçados do Brasil, mostra que o surgimento de assimetrias acentuadas dentro do sistema local pode representar um obstáculo ao desenvolvimento e ao incremento da competitividade dos produtores (Schmitz, 1999). No caso do Vale do Sinos, o desenvolvimento do sistema local, principalmente nas duas últimas décadas, gerou elevadas assimetrias dentro da estrutura produtiva, já que emergiram dentro do sistema algumas grandes empresas que são capazes de influenciar as estratégias de diversos dos produtores que o compõem. Essa estrutura assimétrica tem inibido o estabelecimento e a manutenção de ações conjuntas entre as empresas, ações essas que poderiam colaborar para a superação de dificuldades especialmente na área da comercialização dos produtos no mercado internacional<sup>15</sup>.

Percebe-se, portanto, que as possibilidades de desenvolvimento do sistema local dependem, em grande parte, das formas de governança, pública ou privada, do sistema. A

<sup>15</sup> Como será visto nas próximas seções, esse caso é bastante semelhante ao de outra aglomeração de empresas da indústria calçadista brasileira, a região de Franca no estado de São Paulo.

extração de benefícios da aglomeração, além das economias externas incidentais, depende da existência de formas de governança do sistema produtivo local que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes, levando ao estabelecimento de ações conjuntas entre eles e ao incremento da competitividade do conjunto dos produtores.

## **2. A indústria de calçados de Franca (SP): “quase-hierarquia” e participação na cadeia produtiva global<sup>16</sup>**

A região de Franca é a segunda maior produtora de calçados do país, após a região do Vale do Sinos. Responde por algo em torno de 10% da produção, 8% das exportações e 7% do emprego da indústria brasileira de calçados. Segundo os dados preliminares da RAIS/MTb para o ano de 2000, haviam mais de 19 mil pessoas ocupadas (com carteira assinada) nas atividades locais da cadeia produtiva couro/calçados.

O sistema produtivo local concentra um grande número de empresas, sendo a maioria de pequeno e médio porte. Os produtores locais beneficiam-se extensivamente das economias externas que resultam tanto da presença de um vasto contingente de trabalhadores especializados e com habilidades específicas ao sistema local, como dos elevados e freqüentes transbordamentos (*spill-overs*) de tecnologia e conhecimento.

Entretanto, boa parte do processo produtivo, especialmente nas etapas mais intensivas em trabalho, é realizada fora das fábricas, por meio da subcontratação das chamadas “bancas” de pesponto e costura manual, o que gera um número significativo de empregos informais. Além disso, a redução dos custos por meio da externalização de partes do processo produtivo, com farta utilização do trabalho a domicílio, foi uma estratégia extensivamente utilizada pela indústria local para promover ganhos de competitividade para as empresas. Isso revela a existência de alguns elementos espúrios que sustentam a competitividade dos produtores locais<sup>17</sup>.

Em termos dos segmentos da indústria de calçados, na região de Franca observa-se uma elevada especialização na produção de calçados de couro. De acordo com dados da RAIS/1999, quase 90% do emprego local na indústria de calçados estão associados especificamente às atividades de fabricação de calçados de couro. Além disso, tal

---

<sup>16</sup> Esta seção baseia-se em resultados de pesquisas anteriores dos autores, particularmente Garcia (2001) e Suzigan et al., 2001a). Todos os dados e informações foram extraídos desses trabalhos.

especialização é reforçada por outra característica dos produtores locais, que é a produção quase exclusivamente de calçados masculinos de couro<sup>18</sup>.

Outra característica da aglomeração de empresas de Franca, é a presença na estrutura produtiva local de um vasto conjunto de empresas que atuam em setores correlatos e de apoio, como fornecedores de matérias-primas, máquinas e equipamentos e componentes para calçados. Isso configura uma estrutura produtiva bastante completa no que se refere à produção de calçados, já o sistema produtivo local contém quase todos os elos que compõem a cadeia produtiva couro/calçados.

Destaca-se, portanto, a importância das economias de aglomeração para a competitividade dos produtores locais, que se beneficiam das externalidades positivas que são geradas no sistema local. Porém, a despeito da importância das economias externas incidentais, os produtores de Franca pouco se aproveitam do elevado escopo para o estabelecimento e a manutenção de ações conjuntas. Isso ocorre em virtude principalmente da forma de governança do sistema produtivo local, que é marcado por fortes assimetrias.

#### Assimetrias na organização e “quase-hierarquia” na governança do sistema local

O desenvolvimento da indústria de calçados de Franca se deu a partir de fins da década de 60 e início dos 70, que marcou o ingresso incisivo da indústria brasileira de calçados no mercado internacional. Na verdade, isso resultou de uma ação coletiva dos produtores brasileiros de calçados, especialmente do Vale do Sinos, que financiaram a vinda de estilistas e jornalistas estrangeiros para uma feira de negócios no Brasil (a Fenac – Feira Nacional do Calçado, realizada anualmente em Novo Hamburgo, RS). A partir dessa iniciativa, os grandes compradores internacionais, que procuravam países com baixos custos salariais para o suprimento de calçados, passaram a fazer vultosas encomendas para os produtores do Vale dos Sinos, principalmente de calçados femininos, especialidade das firmas locais.

Os produtores de Franca, nesse momento, aproveitaram-se de sua especialização, complementar à da indústria gaúcha, e passaram a oferecer aos grandes compradores

---

<sup>17</sup> É preciso destacar que essa não é uma particularidade da indústria brasileira de calçados, já que mesmo nos países centrais as empresas lançam mão de formas de subcontratação, muitas vezes internacional, com o intuito de reduzir os custos da mão-de-obra e incrementar sua capacidade competitiva (Taplin, 1994).

<sup>18</sup> Apesar de não existirem informações estatísticas desagregadas que comprovem essa especialização, a pesquisa de campo realizada pelos autores permitiu constatar essa característica dos produtores locais.



internacionais calçados masculinos de couro. Isso proporcionou um elevado dinamismo à indústria local.

O rápido desenvolvimento da indústria de calçados de Franca fez surgir, a partir dos anos 80, uma estrutura produtiva bastante heterogênea, em que convivem algumas grandes empresas que atuam no mercado doméstico com marcas próprias e possuem elevado poder de barganha com compradores e com o restante da cadeia produtiva, e um vasto contingente de pequenas, médias e micro empresas, que em geral vendem produtos padronizados e auferem taxas de rentabilidade bastante reduzidas<sup>19</sup>. Juntam-se a esses agentes um grande número de prestadores de serviços, as chamadas “bancas” de pesponto, que atuam no mercado informal como subcontratados das empresas de calçados.

Percebe-se, portanto, uma estrutura produtiva heterogênea e complexa. Tal estrutura gera ainda elevadas assimetrias, que resultam em uma desigual capacidade de apropriação dos benefícios que são gerados pela aglomeração dos produtores. Grande parte das pequenas e médias empresas locais é incapaz de apropriar-se de parcelas mais significativas do valor gerado ao longo dos processos de produção e distribuição das mercadorias, mesmo quando atuam no mercado doméstico<sup>20</sup>.

Suas estratégias, muitas vezes, são sufocadas pela ação das grandes empresas locais e pelos seus fornecedores. Mesmo iniciativas conjuntas de empresas de pequeno e médio porte foram inibidas e até neutralizadas pela ação das firmas maiores. Um dos empresários entrevistados relatou que um grupo de 30 pequenas empresas, que ficou localmente conhecido como G30, tentou há alguns anos criar um consórcio para compra de insumos estratégicos, tais como solados e cola, em melhores condições de negociação. O elevado poder de barganha dos fornecedores locais de cola e solados fazia com os pequenos produtores tivessem uma desvantagem competitiva nessa área, já que raramente

---

<sup>19</sup> O termo “grande empresa” deve ser relativizado para aplicação ao sistema produtivo de Franca, já que existem poucas empresas de grande porte de acordo com as faixas usualmente utilizadas (com mais de 500 empregados). De todo modo, tal termo pode ser utilizado por duas razões principais: (i) existem empresas de médio porte com elevado poder de mercado e barganha na relação com outros elos da cadeia produtiva que se comportam como grandes empresas; e (ii) a elevada informalidade, crescente nos últimos anos em virtude das estratégias de desverticalização do processo produtivo, permite concluir que os dados sobre número de empregados estão claramente subestimados.

<sup>20</sup> É claro que existem importantes exceções. Um caso bastante interessante é o de uma empresa de pequeno porte cuja produção consiste na adaptação de calçados lançados no mercado internacional, especialmente pela indústria italiana, ao mercado brasileiro. O resultado é uma pequena produção de calçados masculinos arrojados, que inclui cores exóticas, e é voltada a um público extremamente exigente em termos da qualidade do produto e do seu *design*.

conseguiram comprar tais insumos nas mesmas condições que seus concorrentes de grande porte. Entretanto, essa iniciativa coletiva das pequenas empresas teve curta duração, já que a grande empresa local fornecedora de cola desestruturou o consórcio por meio de uma estratégia simples: passou a procurar cada uma das pequenas empresas do G30 oferecendo preços mais baixos do que o negociado com o consórcio. Com isso, os pequenos produtores de calçados abandonaram o consórcio, inviabilizando-o rapidamente.

Casos como esse revelam a dificuldade que as pequenas e médias empresas encontram para estabelecer ações conjuntas, já que existem interesses contrários a tais ações entre agentes que participam do sistema local. A ação das grandes empresas muitas vezes impede o estabelecimento de iniciativas coletivas das empresas de pequeno e médio porte com objetivo de melhorar suas condições competitivas.

Outro exemplo interessante foi o estabelecimento, em meados da década de 90, de uma estratégia conjunta coordenada pelo sindicato local das empresas (Sindifranca) de fixar uma marca local no mercado interno. Algumas empresas, com o apoio (inclusive financeiro) do sindicato, adotaram uma estratégia de divulgação do “Calçado de Franca” por meio de inserções em veículos nacionais de comunicação de massa. Todavia, tal iniciativa durou apenas alguns meses.

Resta investigar as razões pelas quais tais ações não são continuadas pelas empresas locais. O principal motivo é o de que as grandes empresas não têm interesse no estabelecimento de ações coletivas que beneficiem o sistema produtivo como um todo, especialmente quando os principais beneficiários dessas ações são as empresas de pequeno e médio porte. Essas empresas são, na verdade, seus concorrentes no mercado doméstico, já que disputam a mesma fatia da demanda interna.

Além do mais, do ponto de vista das pequenas empresas, o fracasso de tentativas passadas de estabelecimento de ações conjuntas faz com que os produtores se tornem ainda mais resistentes a outras iniciativas. Várias vezes ao longo da pesquisa de campo, os empresários entrevistados apontaram elevada descrença no estabelecimento de quaisquer ações que envolvam outros produtores de pequeno e médio porte.

O resultado final é que as pequenas e médias empresas acabam não se aproveitando de possíveis benefícios que a aglomeração de produtores pode lhes proporcionar. Isso ocorre em virtude da forma perversa de governança que se dá no âmbito local, que expurga

o interesse dos pequenos produtores, em favor de estratégias das empresas maiores bem-sucedidas do ponto de vista microeconômico, mas nefastas em termos do desenvolvimento local.

Além disso, os produtores locais, principalmente os de grande porte, precisam se sujeitar aos interesses dos grandes compradores internacionais. O acesso aos grandes mercados consumidores mundiais dá a esses agentes internacionais a capacidade de comandar a cadeia produtiva global da indústria de calçados.

#### Cadeia coordenada (governada) pelos grandes compradores globais

A cadeia internacional de suprimentos de calçados apresenta uma configuração típica de cadeia dirigida pelo comprador, como sugerido por Gereffi (1994). O papel dos grandes compradores mundiais é exercido pelas grandes lojas de varejo estadunidenses e européias, que possuem acesso aos grandes mercados mundiais e, por isso, são capazes de comandar a cadeia de produção e distribuição das mercadorias.

Os produtores brasileiros, particularmente os do Vale do Sinos e de Franca, vêm participando dessas cadeias internacionais desde o início da década de 70, quando as empresas assumiram o papel de fornecedores de sapatos masculinos e femininos de couro a esses grandes compradores. Isso representou para a indústria brasileira de calçados como um todo, e para a de Franca em particular, um forte dinamismo, inclusive com avanços significativos na esfera da produção. A interação com os grandes compradores mundiais, na verdade com os escritórios de comércio (agentes exportadores) que foram montados no Brasil, proporcionou melhorias importantes em termos de tecnologia de processo, qualidade dos produtos e prazos de entrega.

Porém, em contraste com os avanços na esfera produtiva, as empresas de Franca inseridas nas cadeias internacionais apresentaram progressos pouco significativos nas esferas da comercialização e do desenvolvimento de produto e *design*. A presença dos agentes exportadores, representantes dos grandes compradores mundiais, inibiu (ou impediu) avanços mais substantivos nessas áreas.

No que se refere à comercialização, os produtores apenas fornecem o calçado ao agente exportador, que se ocupa de todo o processo de distribuição dos produtos. Raramente a mercadoria é vendida com a marca do fabricante, e até a inscrição “Made in Brazil” aparece em local pouco visível. Já em termos de desenvolvimento de produto e *design*, os produtores praticamente não mantêm essa atividade internamente, já que a concepção, o modelo e muitas vezes o próprio preço do calçado a ser produzido são definidos pelo comprador, que repassa as informações aos produtores. Assim, os departamentos de desenvolvimento de produto das grandes empresas exportadoras de

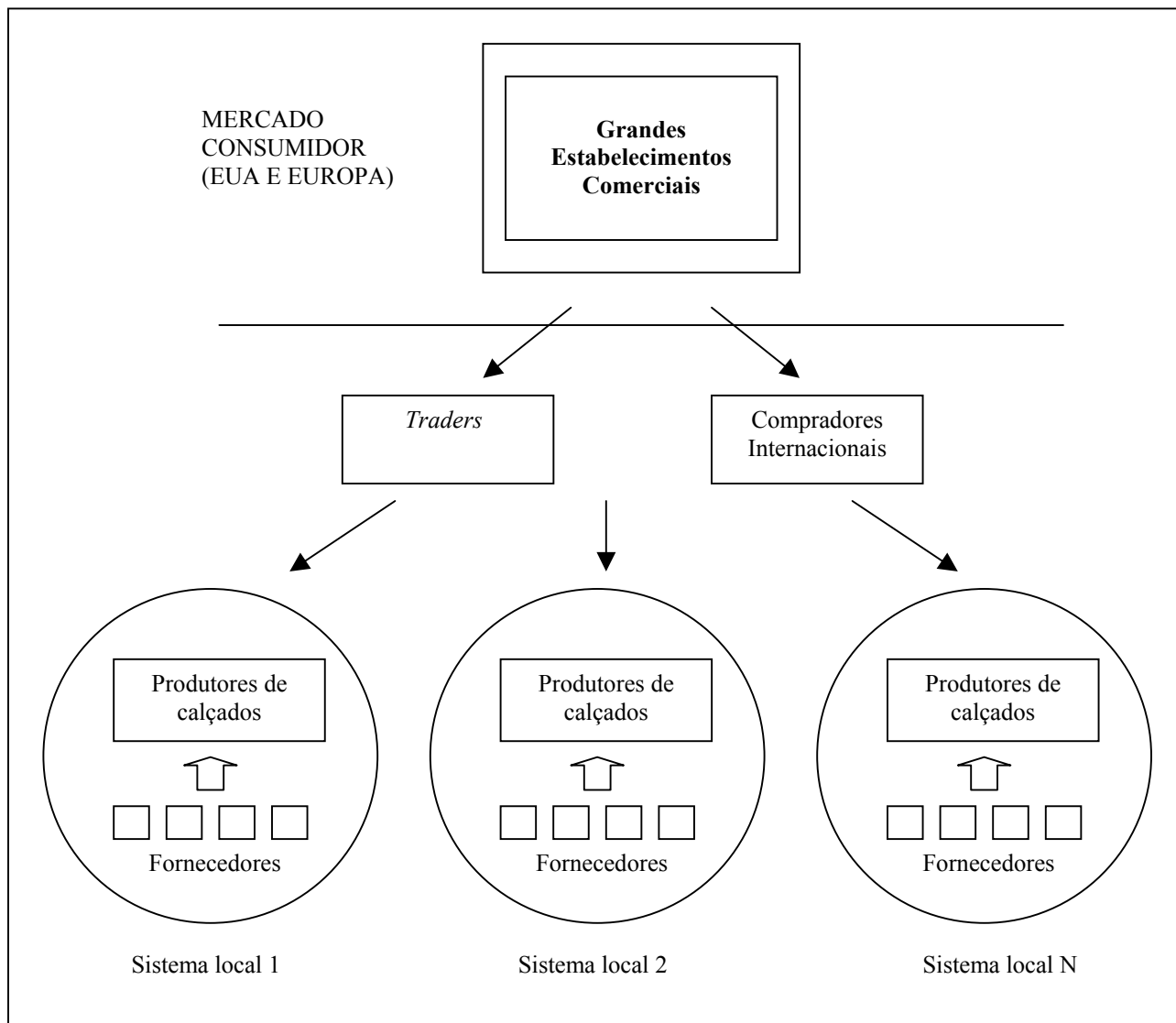
Franca se resumem, na maioria das vezes, a alguns poucos profissionais “modelistas” que apenas adaptam os modelos encomendados pelos grandes compradores ao processo produtivo, conferindo-lhes manufaturabilidade.

Além disso, a capacidade de comando da cadeia dos grandes compradores mundiais é reforçada pela existência de fontes alternativas de suprimento dos produtos, como mostra o Quadro 2. Isso é comprovado pela forte expansão da indústria chinesa de calçados nos grandes mercados consumidores mundiais desde início dos anos 90, que ocupou parte da faixa de mercado antes atendida por produtores brasileiros nos Estados Unidos<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> As exportações brasileiras para os Estados Unidos ainda representam, de acordo com dados da Abicalçados, cerca de 70% do total. Na Europa, todavia, a penetração do calçado brasileiro nunca foi muito significativa.

**Quadro 2 – Configuração da cadeia produtiva global no mercado internacional de calçados**



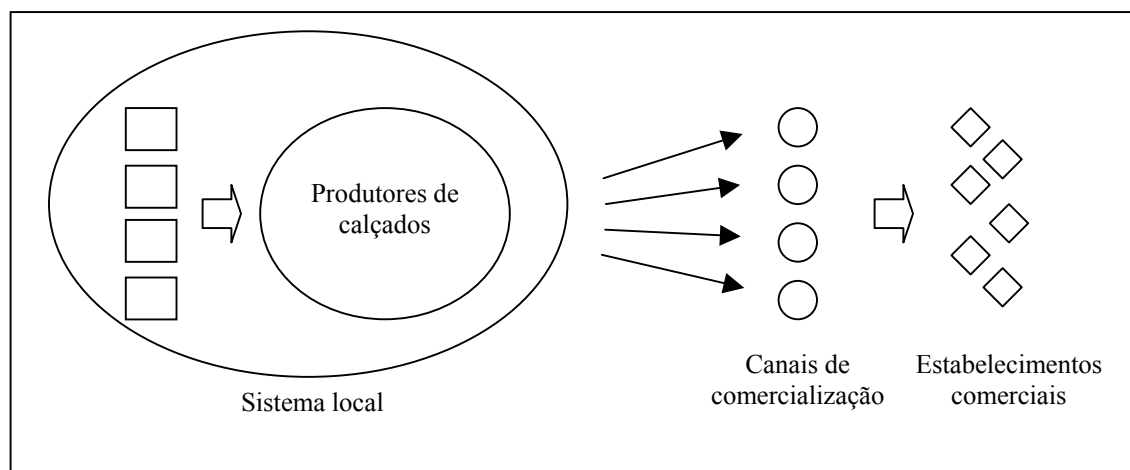
Fonte: elaboração própria a partir de Gereffi (1994).

Percebe-se, então, que no caso das empresas de calçados de Franca que atuam nos mercados internacionais, as formas de governança global, que são determinadas pelos grandes compradores mundiais, se sobrepõem aos interesses das empresas locais. Isso tem claros efeitos danosos sobre a competitividade das empresas, já que elas não são capazes de apropriar-se de parcelas mais significativas do valor gerado ao longo da cadeia de produção

e, além disso, São incapazes de absorver parte dos benefícios da aglomeração dos produtores<sup>22</sup>.

Em contraste com essa situação, as empresas que atuam no mercado doméstico e que exportam para a América do Sul (inclusive Mercosul) realizam atividades de desenvolvimento de produto bem mais significativas, como demonstram seus respectivos departamentos de desenvolvimento de produto, ainda que tais atividades estejam demasiadamente pautadas pela simples adaptação dos modelos concebidos no exterior para o mercado brasileiro. Além disso, no mercado doméstico (e também sul-americano), as empresas conseguem controlar os canais de comercialização e distribuição dos produtos, o que lhes confere a capacidade de comando da cadeia de suprimentos que se forma nos mercados doméstico e regional (ver Quadro 3).

**Quadro 3 – Configuração da cadeia doméstica de produção e distribuição de calçados**



Fonte: elaboração própria a partir de Gereffi (1994).

Portanto, percebe-se claramente, na experiência da indústria de calçados de Franca, o papel fundamental da forma de governança da cadeia de produção e distribuição das mercadorias para a competitividade das empresas locais. No caso das empresas inseridas em cadeias produtivas globais, a forma de governança da cadeia, determinada pelo grande capital comercial internacional, impõe restrições importantes às atividades de desenvolvimento de produtos, e portanto à capacidade competitiva das empresas, em

<sup>22</sup> Essa impressão foi confirmada por diversos empresários locais, que declaram que os preços médios dos produtos destinados ao mercado doméstico são bastante superiores àqueles praticados nas exportações.

contraste com a maior criatividade das empresas que vendem predominantemente para o mercado doméstico ou que exportam por meio de canais próprios de comercialização.

## 2. Governança de sistemas de MPMEs na indústria de calçados de Birigui

Birigui é uma cidade de aproximadamente 95 mil habitantes situada no noroeste do estado de São Paulo. Concentra cerca de 250 empresas fabricantes de calçados, componentes e matérias primas para calçados que em 2000 geravam em torno de 18.500 empregos diretos, constituindo o segundo maior pólo produtor de calçados do estado, depois de Franca. A estrutura da indústria local compõe-se predominantemente de micro/pequenas e médias empresas, embora 7 grandes empresas concentrem mais ou menos 40% da capacidade de produção. O pólo é altamente especializado em calçados infantis, fabricados principalmente com materiais sintéticos. Sua produção destina-se quase toda ao mercado interno, mas as exportações (6,3% da produção em 2000) vêm crescendo, especialmente para os países do Mercosul, América Latina em geral, EUA e Europa<sup>23</sup>.

Não se constituindo em *cluster* inserido em cadeias globais de valor, nem em arranjo produtivo do tipo *hub-and-spoke*, sua estrutura de governança é bastante peculiar. Por um lado as grandes empresas, embora não comandem amplas cadeias de relações produtivas, exercem liderança na inovação de produtos e na abertura de novos mercados por meio de estruturas próprias de P & D e de comercialização (inclusive para mercados externos), levando ao desenvolvimento de fornecedores, empresas subcontratadas ou terceirizadas e, indiretamente, da indústria local de modo geral por efeito de *spillovers* de conhecimento.<sup>24</sup> Por outro lado, grupos de empresas locais, sobretudo MPMEs, atuam coletivamente tanto na busca por conhecimento sobre tendências de moda e produtos quanto na comercialização, especialmente exportação. É destas formas de governança de ações conjuntas de empresas locais que se ocupa esta seção.

A criação, em 1999, da APEMEBI – Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigui constitui um caso típico de governança privada local com apoio de instituições públicas, locais e nacionais, por meio de iniciativas coletivas visando o *upgrading* em comercialização (Humphrey & Schmitz, 2000: 21). Estimuladas pelo Sindicato da indústria local e pelo Sebrae, e contando com o apoio financeiro da APEX – Agência de Promoção de Exportação, as empresas formaram um consórcio de exportação. O grupo inicial era de 10 empresas, depois reduzido para 7, mas a meta é chegar a 15 empresas. Os recursos recebidos são a fundo perdido, mas ao receberem esses recursos as empresas são obrigadas a incorporar, como contrapartida,

---

<sup>23</sup> Dados e informações de fontes locais, principalmente do Sindicato da Indústria de Calçados e Vestuário de Birigui, e de pesquisa direta nas empresas no âmbito do projeto de pesquisa apoiado pelo CNPq, citado no início deste trabalho.

<sup>24</sup> Por exemplo, a maior empresa local (Klin), com capacidade de produção de 40.000 pares/dia e 2.000 empregados, tem 6 empresas terceirizadas que empregam mais 1.500 pessoas. Estas empresas são visitadas pela equipe de controle de qualidade da Klin, são objeto de programas de desenvolvimento de fornecedor e tornam-se especializadas em determinadas linhas de produtos. O desenvolvimento de produtos é feito por um departamento interno de P & D com 20 pessoas (gerente, estilistas, modelistas, engenheiros). Os estilistas pesquisam no exterior (Europa, EUA), criam coleções (cerca de 200 modelos cada coleção) e depois é feita a

recursos próprios em montante de igual valor. A ação conjunta das empresas tem permitido um aprendizado mais rápido e eficiente em todas as etapas da atividade de exportação, bem como na adequação de seus processos e produtos aos mercados de destino. Passaram a participar conjuntamente de feiras nacionais e internacionais e a buscar coletivamente formas de acesso a conhecimento específico, tecnologias de processo e de produto, testes, padronizações. O resultado pode ser avaliado pelo fato de que, embora nenhuma das empresas consorciadas tivesse exportado enquanto agiam individualmente e apesar do pouco tempo de existência do consórcio, as empresas já estão exportando para vários países da América Latina e para os EUA.

Mais ilustrativo, porém, é o caso da ação coletiva local em busca de conhecimento sobre tendências de moda e produtos. Este caso caracteriza-se como de governança privada com um agente coordenador local que desempenha um papel semelhante ao dos *impannatori* dos distritos industriais italianos, com a diferença de que não se ocupa da produção e sim da aquisição de novos conhecimentos fora do *cluster* visando ao *upgrading* em produtos. Além disso, esse mesmo agente funciona como um prestador de “serviços reais” às empresas locais, também de forma semelhante ao que ocorre em distritos industriais italianos. Por isso, a discussão deste caso deve ser centrada no papel do agente coordenador.

A coordenação é exercida por um profissional com experiência nas áreas de produção, engenharia e desenvolvimento de produtos e processos, e que também foi empresário da indústria de calçados local entre 1994 e 1996. Enfrentando problemas de inadimplência de clientes lojistas, em 1996 optou por vender a empresa e, conhecedor das carências das empresas locais quanto a pesquisas de tendências de moda e desenvolvimento de produtos, viajou para a Europa e iniciou um trabalho próprio de pesquisa direta junto aos principais centros europeus de lançamentos de moda em calçados. Na volta, realizou reuniões com proprietários, estilistas e modelistas das empresas locais oferecendo o material de pesquisa. Dado o sucesso da empreitada, fundou uma empresa especializada em pesquisa, a Pesquisa & Produto, cuja operação é desde então uma fonte importantíssima de conhecimentos para as empresas locais sobre tendências de moda, engenharia e desenvolvimento de produtos, processos, softwares e serviços especializados. Nesse sentido, gera substanciais economias externas para as empresas locais.

O modo de operação da P & P consiste na realização, pelo proprietário da empresa, Sr. Domingos Célio Guimarães, de duas viagens por ano à Europa, uma em março e outra em setembro, durante as quais visita as feiras internacionais e percorre as vitrines de calçados nos principais centros (Espanha, Itália, Alemanha, França, Bélgica, Holanda e Inglaterra). As feiras servem de base à pesquisa sobre tendências e as vitrines indicam quais foram os produtos lançados. De volta ao Brasil, produz um CD-ROM com aproximadamente 10.000 imagens de modelos de calçados. Além disso, traz consigo cerca de 40 revistas especializadas em tendências de moda e lançamentos, e um grande número de modelos de calçados. As viagens são financiadas pelas 33 empresas locais que fazem

---

engenharia de produtos com sistemas de equipamentos CAD/CAM. Na comercialização a empresa atua com



parte da operação, a um custo semestral de R\$ 1.400,00 por empresa<sup>25</sup>. Em contrapartida, recebem o CD e podem enviar seus modelistas e estilistas à P & P para consultar o acervo de revistas e examinar, manusear, fotografar, desenhar ou escanear os modelos de calçados. Esse custo representa menos de 10% do custo que cada empresa teria se buscasse individualmente adquirir esses novos conhecimentos, isto na hipótese de já conhecerem as fontes na Europa<sup>26</sup>.

Além desse acervo de conhecimentos, a P & P também fornece vários “serviços reais” às empresas, entre os quais: softwares específicos (de CAD, por exemplo), sistemas de automação comercial e industrial, códigos de barras e etiquetagem, computação gráfica, cursos e treinamentos. Um dos cursos oferece, por R\$ 800,00, treinamento em sistema CAD que permite substituir o equipamento CAD por computador comum e projetar o produto sem precisar fazer o protótipo. A economia de custos que isso representa para as empresas locais pode ser avaliada pelo fato de que uma estação CAD completa, como a que foi instalada pela maior empresa local (Klin), custa em torno de US\$ 200.000,00 e um equipamento CAD com software italiano custa no mínimo US\$ 40.000,00. O software de CAD desenvolvido pela P & P custa R\$ 3.000,00 para as empresas.

Mais recentemente a P & P decidiu ampliar o alcance de suas pesquisas sobre tendências de moda e produtos, passando a vender o CD-ROM em todo o território nacional ao preço de R\$ 180,00. E criou um banco de dados de fornecedores para empresas fabricantes de calçados e bolsas, divulgado por meio de uma revista lançada pela empresa, a *Pesquisa & Produto – Fornecedores*, com circulação nacional (5.200 exemplares) e distribuída gratuitamente: os custos são cobertos pelos anúncios das empresas patrocinadoras.

Por fim, mas não menos importante, a coordenação da rede de empresas locais que participam da pesquisa é exercida unicamente pela P & P. Não há liderança entre as empresas, não houve organização das empresas para, em cooperação, buscar os serviços da P & P. Ao contrário, foi a P&P que constituiu a rede de empresas fazendo reuniões em cada

---

lojas próprias e representantes, e mantém uma equipe de exportação que visita os países para os quais exporta.

<sup>25</sup> O agente coordenador, Sr. Domingos, informa que depois da desvalorização do Real (janeiro/1999) esse valor tornou-se insuficiente para cobrir os custos de cada viagem. Por isso, passou a incluir em suas pesquisas um trabalho sobre bolsas que resulta também num CD, vendido em todo o país por R\$ 140,00. Com isso cobre parte das despesas com as pesquisas sobre calçados.

uma delas com o proprietário e o modelista para oferecer o material de pesquisa. A rede inclui não apenas pequenas/médias empresas, mas também algumas das grandes empresas locais. Entretanto, todas recebem o mesmo material, têm acesso aos mesmos serviços e pagam o mesmo preço. Não há contratos entre a P&P e as empresas. As relações são de confiança, construídas ao longo dos anos desde 1996<sup>27</sup>. Segundo o agente coordenador, há o compromisso da P&P de organizar as viagens, realizar as pesquisas, produzir o material e fazer as reuniões com as empresas, que pagam antecipadamente ao longo de cada semestre e aguardam os resultados. Assim, pode-se dizer que, de certa forma, a P&P comanda a rede de empresas no que diz respeito à busca coletiva por informações estratégicas sobre tendências de moda e lançamentos de produtos e à oferta local de um conjunto de serviços reais às empresas.

### **3. Ação coletiva, com governança privada e pública local, no desenvolvimento da indústria de móveis de Votuporanga**

A indústria de móveis é caracteristicamente diversificada e heterogênea, além de geograficamente dispersa. Convivem nessa indústria empresas de tamanhos muito diferentes, da grande empresa industrial (mecanizada, às vezes muito automatizada) à firma de dimensões reduzidas (e processos produtivos semi-artesanal ou francamente artesanais). Três matérias-primas estão na base dos três segmentos principais, definidos pelo seu uso preponderante (às vezes exclusivo): madeira, metal e plástico. A essas duas fontes de diferenciação junta-se uma especialização por segmento (profissional, sobretudo escritório; e doméstico), por destino específico (dormitório, sala, cozinha) e por nível de renda (que vão dos produtos de marca, com matérias-primas nobres e diferenciados pelo *design* até os produtos de preço inferior, padronizados e copiados).

A dispersão geográfica da indústria moveleira está também associada às suas características técnicas e industriais. Com economias de escala muito limitadas e custos de transporte relativamente elevados, esta indústria tendeu a desenvolver-se em bases regionalizadas, um processo que às vezes foi fomentado por estímulos governamentais<sup>28</sup>. Dispersa em termos nacionais, a indústria de móveis tendeu a desenvolver-se em

---

<sup>26</sup> Segundo o Sr. Domingos, o montante mínimo que uma empresa agindo individualmente despenderia em cada viagem seria de R\$ 18.500,00.

<sup>27</sup> Um bom exemplo de como se constrói confiança é o fato, relatado pelo coordenador em entrevista, de que ao ser instado por uma grande empresa cliente a dar exclusividade para certo modelo de calçado mediante pagamento diferenciado ele negou-se, garantindo o acesso de todas as empresas da rede a tal modelo.

<sup>28</sup> O exemplo mais recente é o do Estado do Amapá, que fomentou uma indústria regional a partir de encomendas públicas para equipar as escolas estaduais. As capacidades assim reforçadas ou mesmo criadas buscaram, posteriormente, novos mercados.

torno de pólos regionais, uma característica importante, comum a diversos pólos, mas que está associada, em cada um deles, a modalidades de aglutinação e de relacionamento muito diferenciadas.

O pólo moveleiro de Votuporanga constitui um caso importante e bastante interessante dentro desta configuração da indústria do mobiliário. Ele aglutina um elevado número de empresas (mais de 400 na região e 82 na cidade de Votuporanga), de tamanhos, características e especializações muito diferentes. O número de empregos gerados pela indústria de móveis alcança cerca de 14.000 na região e 2.200 na cidade de Votuporanga. O principal mercado da indústria de móveis de Votuporanga é regional, em sentido amplo: o oeste do Estado de São Paulo, o sul de Mato Grosso e Minas Gerais, o norte do Paraná, além das grandes cidades do Estado. A maioria das empresas desenvolve os seus próprios canais de comercialização, mesmo as empresas de dimensões mais modestas. As exportações, mesmo para os países do Mercosul, são apenas eventuais, a despeito das intenções declaradas por muitas empresas. Em algumas oportunidades – raras e excepcionais – as empresas atendem pedidos em base coletiva, como ocorreu no caso de uma encomenda importante procedente do Iraque. No caso de encomendas volumosas e com prazos de atendimento estreitos, é possível ver em ação um mecanismo de produção coletivo bastante ágil e eficiente. Um pedido de alguns milhares de dormitórios pode ser segmentado em seus diversos móveis específicos (camas, armários, cômodas, criados-mudos), distribuído cada um a uma empresa específica, empresas que por sua vez podem subcontratar outras empresas para a fabricação de partes e componentes.

Apesar deste mecanismo de coordenação de produção coletivo só ser acionado de forma episódica, para o atendimento de encomendas excepcionais pelas dimensões (e que algumas grandes empresas, por exemplo da região metropolitana de São Paulo, poderiam atender de forma isolada), existem outros elementos de coordenação bastante diferenciados em relação a outros arranjos produtivos locais e com uma densidade muito apreciável.

Os mecanismos típicos da cooperação informal entre as empresas estão presentes há muitos anos. O episódio marcante deste processo de construção de vínculos entre empresários está ligado, na memória coletiva e possivelmente com força redobrada no plano simbólico, ao incêndio que vitimou uma empresa, destruindo inteiramente a sua capacidade produtiva e ameaçando desmantelar o seu mercado, pelo descumprimento dos seus contratos, com efeitos irreparáveis sobre o seu futuro enquanto empresa. A mobilização de vários empresários – cedendo espaço físico, emprestando máquinas, fornecendo matérias-primas – permitiu que a empresa retomasse a sua atividade em prazo muito curto, mesmo que de forma provisória. Eventos como este são um produto de circunstâncias específicas, podem ter na origem um elemento fortuito, como o apreço que aquele empresário em particular desfrutava entre um bom número dos seus pares, mas ajudam a reforçar um sentimento coletivo que facilita outros vínculos de cooperação e multiplica as oportunidades de aproveitamento econômico de comportamentos não-oportunistas.

Mas a história da indústria de móveis de Votuporanga e o seu processo de criação de mecanismos de cooperação e de ação coletiva está marcada também por episódios mais fortes em termos de construção deliberada. Houve, nessa história industrial rica, um primeiro ensaio de ação coletiva e coordenada, na forma

de uma tentativa de criação de uma marca regional, com um estilo próprio (*country*). Para isto foi implementado em 1992/93 pelo SEBRAE/SP, com apoio da associação empresarial local (AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga), um projeto denominado Pólo de Modernização do Setor Moveleiro de Votuporanga, também conhecido como Interior Paulista Design. Apesar do fracasso da linha *country*, aquela ação coletiva indica dois elementos importantes deste arranjo produtivo. O primeiro é o reconhecimento – que podemos considerar precoce – pelas empresas, pelo tecido empresarial local, pelos dirigentes associativos e mesmo pelos poderes públicos da possibilidade, quiçá da necessidade, de formas de intervenção coletivas. O segundo elemento, igualmente importante, é a capacidade de relacionamento e de mobilização dos empresários, um elemento que perdurou mesmo após o fracasso do projeto do móvel *country*.

Estes dois aspectos – duráveis – estão na raiz do passo mais importante que a indústria de móveis de Votuporanga deu no sentido da sua consolidação e da abertura de uma nova trajetória para o seu desenvolvimento, que foi a contratação em 1993 de um profissional para atuar como coordenador – inicialmente, de forma bastante informal – de uma série de ações e iniciativas locais. Este profissional, cujo cargo foi sendo definido e redefinido, *pari passu* com a ampliação do leque de suas atribuições e funções, revelou-se um elemento de reforço de diversas características importantes da indústria local, sobretudo os seus vínculos de cooperação e as externalidades positivas passíveis de aproveitamento, reforço e desenvolvimento.

A partir de então várias ações coletivas, idealizadas e executadas pelo coordenador, reforçaram a tendência associativista de empresas e instituições públicas e privadas locais. Entre outras ações destacam-se: a contratação de consultores especializados em gestão empresarial (*custos, layout, processos de produção, marketing*), a implantação de um programa de qualidade total no qual operavam técnicos especialmente treinados para funcionar como “multiplicadores de conhecimento” (*Livre Mercado Estadual*, 2000: 78), a criação de um curso superior de tecnologia de produção moveleira na universidade local (FUVEC – Fundação Votuporanguense de Educação e Cultura), e uma estratégia permanente de formação de mão de obra especializada que culminou com a inauguração em 2001 de um centro tecnológico e de formação profissional (CEMAD – Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga) que, além do ensino profissionalizante, proporciona às empresas locais acesso a tecnologias modernas de gestão empresarial, pesquisas e testes de novos materiais, e laboratórios de *design* em produção moveleira.

O ponto culminante deste processo – a criação do CEMAD, comandada pelo coordenador de fato do sistema produtivo local, com a ajuda de uma pequena equipe profissional muito empenhada, o apoio da AIRVO e do SINDIMOB – Sindicato das Indústrias do Mobiliário, e a parceria da FUVEC e da prefeitura da cidade – merece comentários adicionais. O CEMAD é sem dúvida um centro de excelência, concebido pelo SENAI/São Paulo e inspirado no moderno congênere de Bento Gonçalves (RS), o CETEMO – Centro de Tecnologia do Mobiliário. O CEMAD certamente exercerá enorme influência na formação de mão de obra especializada e na capacitação tecnológica das empresas, inclusive em *design*, área chave de conhecimento

para a competitividade das empresas na indústria de móveis. Além da participação de empresas e instituições públicas e privadas locais, o projeto mobilizou recursos provenientes de linhas de crédito e financiamento oficiais do Governo Federal (CNPq, FINEP/PATME e PROEP/Ministério da Educação). O investimento ficou um pouco aquém de três milhões de reais, mas propiciou, antes mesmo de completado o primeiro ciclo de formação profissional, um produto extremamente importante para o desenvolvimento da indústria de móveis da cidade e da região, possivelmente com efeitos sobre outras regiões<sup>29</sup>: a consciência de que o sistema produtivo local poderá desenvolver-se a partir do reforço daquela que é a sua característica principal, a existência de vínculos de cooperação formais e informais pelos quais problemas vão sendo resolvidos e superados, redefinindo a agenda de questões relevantes e a necessidade de novos mecanismos para o seu enfrentamento.

### **Conclusão e sugestões de políticas**

Os três casos discutidos neste trabalho evidenciam alguns pontos já enfatizados na literatura e permitem qualificar outros. Primeiro, confirma-se, nesses casos, a intuição de Humphrey & Schmitz (2000) de que “a maioria dos *clusters* é híbrida” (p. 21), ou seja, há neles diferentes segmentos produtivos e distintas formas de governança. Segundo, confirma-se também que a inserção em cadeias produtivas globais comandadas pelo comprador (Gereffi, 1994) dificulta o desenvolvimento dos produtores locais além das capacitações requeridas pelos próprios compradores para a atividade de produção (caso de Franca, particularmente de seu segmento exportador). Terceiro, em contraste com a pouca ênfase dada na literatura a formas de governança local privada e pública, os casos de Birigui e Votuporanga mostram que essas formas de governança são muito importantes para o sucesso de *clusters* não inseridos em cadeias produtivas globais. Esses *clusters* geralmente apresentam variadas formas de inserção no mercado internacional (por exemplo, grandes empresas exportadoras independentes com esquemas próprios de comercialização, consórcios de pequenas/médias empresas exportadoras) e têm segmentos de empresas (grandes, pequenas/médias) com forte presença no mercado interno. Por isso dão mais espaço e oportunidade a iniciativas coletivas, muitas vezes comandadas por um agente coordenador, e a posições de liderança de grandes empresas que promovem o desenvolvimento de fornecedores especializados e empresas subcontratadas locais. Isto dá origem a combinações de distintas formas de governança local, desde as de governança

---

<sup>29</sup> Num evento da indústria de madeira e móveis realizado em Novembro de 2001 na cidade de Macapá, representantes de diversos pólos moveleiros da região norte do Brasil discutiram informalmente em mais de uma ocasião a conveniência e a possibilidade de replicarem a experiência do CEMAD/Votuporanga.

privada (particularmente de sistemas de MPMEs) com participação de instituições privadas (associações empresariais, sindicatos) e públicas, até as de governança característica de *clusters* do tipo *hub-and-spoke* (Markussen, 1995), embora sem que o sistema produtivo local tenha esse tipo de configuração.

Portanto, para serem objeto de políticas públicas os *clusters* ou sistemas produtivos locais devem ser antes avaliados no sentido de determinar sua estrutura produtiva, suas formas de inserção nos mercados e correspondentes formas de governança. Quando se trata de cluster inserido em cadeia produtiva global comandada pelos compradores parece claro que há pouco espaço para políticas além das triviais medidas de fortalecimento da infraestrutura e das instituições de apoio. A menos que haja um envolvimento mais forte de empresas líderes e atores coletivos privados e públicos locais com objetivo claro de “reposicionar o *cluster*” (Humprey & Schmitz, 2000).

O espaço para políticas e o potencial de desenvolvimento parecem ser maiores em casos de *clusters* não inseridos em cadeias produtivas globais. Nesses casos parecem promissoras as medidas que visem sobretudo estimular as iniciativas coletivas, se possível com um agente coordenador; fortalecer as instituições locais, privadas e públicas; adequar a infra-estrutura física e o suprimento de serviços especializados (técnicos, tecnológicos, de ensino profissionalizante, de testes, de pesquisa sobre mercados e produtos, etc); intensificar os fluxos de conhecimentos, e fortalecer a capacidade de aprendizado das empresas, sobretudo das MPMEs.

Com base nessas considerações gerais, e com a necessária cautela que todo esforço de generalização impõe, pode-se agora tentar arrolar alguns princípios de políticas de aplicação geral. A idéia norteadora é estimular – direta e indiretamente – as iniciativas empresariais ou coletivas de caráter diferenciado, sobretudo aquelas que introjetam no sistema local o elemento tecnológico como estratégia competitiva. Entende-se que num ambiente que combina elementos de competição e cooperação, a dimensão tecnológica é aquela que, por excelência, propicia vantagens provisórias que estimulam as demais empresas a buscar instrumentos para imitar e superar as posições dos rivais. Neste sentido, o reforço da posição das empresas e dos ambientes mais direcionados para as dimensões tecnológicas deve estimular uma gradual adesão dos demais agentes a esse padrão competitivo. Estas iniciativas públicas de fomento à inovação e à capacitação tecnológica podem assim assegurar-se níveis superiores de eficiência, pois poderiam estimular iniciativas mais avançadas e, com elas, contagiar o ambiente coletivo por efeito dos mecanismos de competição e cooperação.

Esses princípios gerais de políticas teriam o sentido de estimular: (1) a contratação de um agente coordenador que articule as ações e interações de empresas e instituições locais e funcione como mediador das relações dessas empresas e instituições com o meio externo, especialmente instituições governamentais e agentes financeiros; (2) a criação de novas empresas como desmembramentos (*spin-offs*) das empresas e instituições de pesquisa locais; (3) a intensificação de atividades internas de P & D das empresas visando a

realização de projetos completos de desenvolvimento de produtos, incluindo *design*, concepção, desenvolvimento, protótipos, adequação das linhas de produção e comercialização; (4) a constituição ou reforço de centros coletivos, tecnológicos e de formação de recursos humanos, capacitados para oferecer cursos profissionalizantes nas áreas de interesse do sistema local de produção, serviços tecnológicos, testes de produtos e outros serviços; (5) o suprimento de serviços empresariais especializados intensivos em conhecimento tais como pesquisas de mercados, tendências de moda, sistemas de automação (especialmente para *design*, modelagem de produtos, manufatura e comercialização), desenvolvimento de *softwares* específicos, implantação de códigos de barras e outros; (6) a implantação de programas de gestão empresarial e da qualidade total, incluindo qualificação e capacitação de fornecedores, introdução de padrões e normas técnicas e certificações; (7) a utilização dos instrumentos legais de proteção à inovação, e (8) a criação de sistemas de informação que permitam às empresas e instituições locais o acesso a conhecimentos específicos às atividades locais, sejam de natureza tecnológica, *softwares*, mercados, tendências e outras, sejam legislações, linhas de financiamento, bancos de dados e eventos e publicações nacionais e internacionais da área. Esses são princípios que podem induzir ou reforçar processos de aprendizado coletivo, criar condições favoráveis à instituição de *networkings* tecnológicos e outras formas de cooperação entre empresas e instituições locais, e gerar economias externas para as empresas do sistema local de produção.

#### **Referências bibliográficas**

ABICALÇADOS. *Resenha estatística*, vários números (disponível em [www.abicalcados.org.br](http://www.abicalcados.org.br)).

ALMEIDA, F.; GARCIA, R.; BRAGA, H.; GEINDRE, S. (2001). A comparative analysis of the role of firms unions in two experiences in industrial clusters: the spectacles district of Jura, France and the footwear industry in Franca, Brazil. Tampa, BALAS. (Paper presented in the 2002 BALAS Conference, Tampa, United States).

BELUSSI, F. (1999). Policies for development of knowledge-intensive local production system. *Cambridge Journal of Economics*, v. 23, p. 729-747.

CHESNAIS, F. (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. (2000). Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. *Journal of Development Studies*, v. 37, n. 2.

FURTADO, J. (2000). *Limites e possibilidades do Brasil nas configurações produtivas globalizadas*: uma análise apoiada em diversas cadeias. Araraquara: DE/UNESP e IPEA (no prelo).

GARCIA, R. (2001). *Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais*: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Campinas, UNICAMP-IE. Tese de Doutorado.

GEREFFI, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger.

GEREFFI, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 31-70.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000). Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. IDS Discussion Paper, n. 120.

- LAZERSON, M.; LORENZONI, G. (1999). The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. *Industrial and Corporate Change*, v. 8, n. 2, June.
- Livre Mercado Estadual*, 1 (3), agosto, p. 76-80: Pólo Moveleiro de Votuporanga – competitividade se faz com união.
- LUNDVALL, B.-A. (1992). Introduction. In: LUNDVALL, B.-A., ed. *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- MARKUSEN, A. (1995). Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez.
- PORTER, M. (1985). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- RICHARDSON, G. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, Sept.
- SCHMITZ, H. (1999). Global competition and local cooperation in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, v. 27, n. 9.
- SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. (2000). Learning from global buyers. IDS Discussion Paper, n. 100.
- SCOTT, A. (1994). Variations on the theme of agglomeration and growth: the gem and jewelery industry in Los Angeles and Bangkok. *Geoforum*, v. 25, n. 3, p. 249-263.
- STORPER, M.; HARRISON, B. (1991). Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5.
- STURGEON, T. (1997). *Does manufacturing still matter? The organizational delinking of production from innovation*, BRIE Working Paper, n. 92B, Aug.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; ROSELINO, J. (2001b). Inovação e difusão tecnológica em sistemas produtivos locais: evidências e sugestões de políticas. São Paulo, Fundap. Relatório final de pesquisa.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. (2001a). Sistemas produtivos locais no estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca. In: TIRONI, L.F. (Coord.). *Industrialização Descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. (2001c). Aglomerações industriais no estado de São Paulo. In: *Economia Aplicada*, 5 (4), out-dez., p. 695-717.
- TAPLIN, I. (1994). Strategic reorientation of U.S. apparel firms. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M., eds. *Commodity chains and global capitalism*. Greenwood Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WONGTSCHOWSKI, P. (1999). *Indústria Química: riscos e oportunidades*. São Paulo: E. Blücher.