

## ÁREA TEMÁTICA: CLUSTERS E PÓLOS DE COMPETITIVIDADE

### INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS INSERIDAS EM *CLUSTERS* INDUSTRIAIS: UMA ABORDAGEM DE MÚLTIPLOS CASOS NO BRASIL

### INTERNATIONALISATION D'ENTREPRISES DANS LES GROUPES INDUSTRIELLES: UNE APPROCHE AU CAS MULTIPLES AU BRÉSIL

Gustavo Barbieri Lima – FEARP – USP

Lara Bartocci Liboni – FEARP – USP

Dirceu Tornavoi de Carvalho – FEARP – USP

Sheila Faria Alves Garcia - UNESP

#### RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa é investigar em profundidade as ações estratégicas que vêm sendo implementadas pelos setores vinícola, equipamentos médio-hospitalar-odontológico e têxtil no Brasil, com vistas à internacionalização de empresas integrantes de clusters industriais. O estudo multi-caso foi utilizado como método de pesquisa (entrevistas semi-estruturadas, análise documental e investigação dos web sites institucionais) para o desenvolvimento do presente estudo. Os principais resultados apontam que: (a) as indústrias integrantes dos clusters analisados têm participado de ações estratégicas com vistas ao incremento do número de empresas exportadoras, assim como do volume exportado; (b) as micro e pequenas empresas do cluster de EMHO de Ribeirão Preto estão se estruturando para participar mais ativamente do comércio internacional, monitoradas pelo SEBRAE-SP; (c) o PSI Wines from Brazil, cujo projeto foi iniciado em 2002 com 6 vinícolas, em 2008 apresentava 33 participantes, visando a internacionalização de vinhos e espumantes brasileiros; (d) as indústrias do Pólo TecTex (região de Americana - Setor Têxtil), apesar das dificuldades enfrentadas no âmbito das exportações, tem, em andamento, ações planejadas para expandir o mercado e as vendas internacionais do Pólo.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação de Empresas, *Clusters* industriais, Arranjos Produtivos Locais, Internacionalização de Empresas.

#### ABSTRACT

L'objectif central de cette recherche est d'étudier en profondeur les actions stratégiques qui ont été mises en œuvre par les secteurs de la cave, de l'équipement, de l'hôpital et moyennes dentaire et textiles au Brésil, visant à l'internationalisation des entreprises comprenant des grappes industrielles. L'étude multi-cas a été utilisée comme une méthode de recherche (entretiens semi-structurés, analyse de documents et la recherche de sites web institutionnels) pour l'élaboration de cette étude. Les principaux résultats montrent que: (a) les industries analysées ont participé à des actions stratégiques visant à augmenter le nombre d'entreprises exportatrices, ainsi que du volume des exportations, (b) les micro et petites entreprises du cluster EMHO de Ribeirão Preto sont dans le processus de se structurer pour participer plus activement au commerce international, avec le support de SEBRAE-SP, (c) les vins PSI en provenance du Brésil, dont le projet a été lancé en 2002 avec six établissements vinicoles en 2008 comptait 33 participants, visant à l'internationalisation des vins mousseux Brésiliens; (d) les industries pôle Tec Tex (région des Americana –SP - Secteur du textile), malgré les difficultés dans les exportations, a en cours, les actions prévues pour élargir le marché international et pôle commercial.

**Mots-clés:** Coopération réseaux d'affaires, grappes industrielles, Internationalisation des entreprises.

## ÁREA TEMÁTICA: CLUSTERS E PÓLOS DE COMPETITIVIDADE

### INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS INSERIDAS EM *CLUSTERS* INDUSTRIAIS: UMA ABORDAGEM DE MÚLTIPLOS CASOS NO BRASIL

### INTERNATIONALISATION D'ENTREPRISES DANS LES GROUPES INDUSTRIELLES: UNE APPROCHE AU CAS MULTIPLES AU BRÉSIL

#### RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa é investigar em profundidade as ações estratégicas que vêm sendo implementadas pelos setores vinícola, equipamentos médio-hospitalar-odontológico e têxtil no Brasil, com vistas à internacionalização de empresas integrantes de clusters industriais. O estudo multi-caso foi utilizado como método de pesquisa (entrevistas semi-estruturadas, análise documental e investigação dos web sites institucionais) para o desenvolvimento do presente estudo. Os principais resultados apontam que: (a) as indústrias integrantes dos clusters analisados têm participado de ações estratégicas com vistas ao incremento do número de empresas exportadoras, assim como do volume exportado; (b) as micro e pequenas empresas do cluster de EMHO de Ribeirão Preto estão se estruturando para participar mais ativamente do comércio internacional, monitoradas pelo SEBRAE-SP; (c) o PSI WinesfromBrazil, cujo projeto foi iniciado em 2002 com 6 vinícolas, em 2008 apresentava 33 participantes, visando a internacionalização de vinhos e espumantes brasileiros; (d) as indústrias do Pólo TecTex (região de Americana - Setor Têxtil), apesar das dificuldades enfrentadas no âmbito das exportações, tem, em andamento, ações planejadas para expandir o mercado e as vendas internacionais do Pólo.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação de Empresas, *Clusters* industriais, Arranjos Produtivos Locais, Internacionalização de Empresas.

#### ABSTRACT

L'objectif central de cette recherche est d'étudier en profondeur les actions stratégiques qui ont été mises en œuvre par les secteurs de la cave, de l'équipement, de l'hôpital et moyennes dentaire et textiles au Brésil, visant à l'internationalisation des entreprises comprenant des grappes industrielles. L'étude multi-cas a été utilisée comme une méthode de recherche (entretiens semi-structurés, analyse de documents et la recherche de sites web institutionnels) pour l'élaboration de cette étude. Les principaux résultats montrent que: (a) les industries analysées ont participé à des actions stratégiques visant à augmenter le nombre d'entreprises exportatrices, ainsi que du volume des exportations, (b) les micro et petites entreprises du cluster EMHO de Ribeirão Preto sont dans le processus de se structurer pour participer plus activement au commerce international, avec le support de SEBRAE-SP, (c) les vins PSI en provenance du Brésil, dont le projet a été lancé en 2002 avec six établissements viticoles en 2008 comptait 33 participants, visant à l'internationalisation des vins mousseux Brésiliens; (d) les industries pôle Tec Tex (région des Americana -SP - Secteur du textile), malgré les difficultés dans les exportations, a en cours, les actions prévues pour élargir le marché international et pôle commercial.

**Mots-clés:** Coopération réseaux d'affaires, grappes industrielles, Internationalisation des entreprises.

## **1 Introdução**

Uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relação intra e inter-empresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento – México, Chile, Argentina e o próprio Brasil (AMATO NETO, 2000).

Compreender os diferentes arranjos empresariais na busca de eficiência coletiva demanda um olhar atento às nuances do tecido empresarial, em suas diversas formas de atuação: estratégias, competências e gestão do conhecimento de uma empresa são definidas não só em função de sua relação com o mercado, mas também de sua posição em complexas redes de inter-relações empresariais (AMATO NETO, 2005).

Ainda de acordo com Amato Neto (2005), o cenário competitivo que desponta no início do século XXI, caracterizado pelo ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e pela liberalização e volatilização dos mercados globais, não pode obliterar a necessidade de uma visão estratégica de desenvolvimento local e obtenção de vantagens competitivas sistêmicas.

Dois temas de grande relevância para o desenvolvimento econômico do Brasil são tratados na presente pesquisa: a internacionalização de empresas brasileiras e a consolidação arranjos inter-organizacionais. Os arranjos produtivos locais analisados neste estudo foram definidos por serem constituídos por indústrias de importantes segmentos produtivos para o país, sendo eles, respectivamente, vinícola, médico-hospitalar-odontológico e têxtil. O trabalho procura investigar em profundidade as ações estratégicas para a internacionalização e promoção de exportação dos APLs, assim como a evolução das exportações dos mesmos.

Assim sendo, definiu-se como objetivo central da presente pesquisa: investigar em profundidade as ações estratégicas que vêm sendo implementadas pelos setores vinícola, equipamentos médio-hospitalar-odontológico (EMHO) e têxtil no Brasil, com vistas à internacionalização de empresas integrantes de clusters industriais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Redes de Cooperação de Empresas**

Uma das características da sociedade pós-industrial ou pós-capitalista é o crescente valor e impacto do conhecimento na atividade econômica. É grande o interesse nos chamados ativos intangíveis ou capital intelectual das organizações. A gestão do conhecimento tornou-se importante para a administração de empresas e a busca pela complementaridade de competências e conhecimentos é uma estratégia cada vez mais presente nas relações inter-organizacionais (LEONARD-BARTON, 1998). Dentro desse panorama intensifica-se o estabelecimento de redes de cooperação inter-empresariais, cuja adoção cresceu a partir do início da década de 80. Redes inter-empresariais podem ser definidas como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, baseados ou não em contratos formais (AMATO NETO, 2005).

Os formatos organizacionais que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes – tais como redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos – vêm se consolidando como os mais adequados para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimento e inovações.

Portanto, considera-se que a competitividade de empresas e outras organizações depende crescentemente da amplitude das redes em que participam, assim como do uso que fazem das mesmas. Desta forma, a proliferação de redes de todos os tipos é considerada como a mais marcante inovação organizacional associada à difusão do novo padrão (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

O surgimento das organizações em rede ocorre como consequência de uma profunda reestruturação capitalista ocorrida a partir de meados dos anos 70, caracterizadas por um conjunto de novos contextos organizacionais, dentre eles: 1) a transição do modelo de produção em massa para a produção enxuta e a produção flexível; 2) as dificuldades encontradas pelas grandes corporações de serem mais adaptáveis e flexíveis às demandas do seu ambiente; 3) o aumento da produtividade e qualidade dos produtos japoneses e sua consequente penetração em novos nichos de mercado, como decorrência da utilização de um modelo de gestão baseado na cooperação gerente - trabalhadores, mão-de-obra multifuncional e estratégias baseadas numa busca permanente de redução de incertezas; 4) a formação de alianças corporativas estratégicas, geralmente ocorrida entre empresas de grande porte e; 5) surgimento de duas formas de flexibilidade organizacional envolvendo pequenas e médias empresas (PME's): o primeiro é o modelo das redes multidirecionais e o segundo as redes de licenciamento ou sub-contratação (CASTELLS, 1999).

Segundo Amato Neto (2000, 2009), a cooperação inter-empresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se: (a) combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; (b) dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; (c) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; (d) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; (e) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; (f) compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; (g) fortalecer o poder de compra; (h) obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

## **2.2 Clusters Industriais ou Arranjos Produtivos Locais (APLs)**

Marshall (1920) já destacava, em seus princípios de economia no início do século XX, o conceito de economias externas originadas da aglomeração de determinadas atividades econômicas que possibilitavam ganhos de eficiência aos participantes, seja pela atração de fornecedores, facilidade de obtenção de mão-de-obra qualificada, entre outros fatores. “Economias externas dependem do desenvolvimento geral da indústria [...] e podem frequentemente ser conseguidas pela concentração de muitas empresas similares em determinadas localidades: ou, como geralmente é dito, pela localização da indústria.” (MARSHALL, 1920, p. 315).

Portanto, as principais vantagens da concentração geográfica e setorial das firmas são a presença de economias externas e as possibilidades de estratégias conjuntas, que podem ser importante fonte de geração de vantagens competitivas para as empresas de aglomerados (IPT, 2008). A cooperação permite às empresas individuais operar em níveis de eficiência e de produtividade que de outra forma não seriam atingíveis. A proximidade física entre empresas e instituições facilita e incrementa, por meio de redes de interações que se retro-alimentam, a troca de ativos tangíveis – bens e serviços finais e intermediários – e a difusão de ativos intangíveis – conhecimentos relevantes aplicados aos negócios (PLONSKY *et al.*, 2005).

Distritos industriais, arranjos produtivos locais (APLs) e *clusters* têm sido tratados como

aglomerações industriais e representam um tipo específico de rede (THOMAZ *et alii*, 2011).O quadro 1 aponta as características de redes e clusters.

Quadro 1 – Características de redes e clusters.

	<b>Redes densas</b>	<b>Redes frouxas</b>	<b>Clusters</b>
<b>Fonte primária de incentivos</b>	Arranjos institucionais	Arranjos institucionais	Ambiente institucional
<b>Ingresso de novas organizações</b>	Fechado	Aberto (devem ser aceitas pelas organizações que já atuam na rede)	Aberto e sem restrições
<b>Base para acordos</b>	Contratual	Determinação da maioria	Normas sociais e reciprocidade
<b>Objetivo comum</b>	Visão coletiva	Resultado nos negócios	Aumento da produtividade
<b>Relação baseada em</b>	Colaboração	Cooperação	Cooperação e competição
<b>Intensidade dos vínculos</b>	Forte	Fraco	Fraco
<b>Base para a geração de economias externas</b>	Funções e recursos compartilhados	Parcerias estabelecidas	Localização/proximidade
<b>Principais resultados</b>	Compartilhamento de recursos e redução de custos	Aumento dos lucros e vendas	Economias externas

Fonte: Di Serio (2007).

Os *clusters* são formados por meio de relações de cooperação e competição, baseadas em normas sociais e de reciprocidade. Conforme os diferentes conceitos de cluster (quadro 2), é possível identificar que a sua existência está relacionada com a aglomeração espacial.

Quadro 2 – Conceitos de *Clusters* industriais.

[Clusters podem ser] compreendidos principalmente em termos de aglomeração espacial de empresas e relacionados a fornecedores e empresas de serviços ...	(MYTELKA; FARINELLI, 2000)
Um cluster é uma aglomeração de empresas em uma área delimitada que possui uma certa especialização produtiva	(ALTEMBURG; MEYER-STAMER, 1999)
Cluster é uma concentração setorial e espacial de empresas	(SCHMITZ; NADVI, 1999)
Clusters são concentrações geográficas de firmas setorialmente especializadas, principalmente de pequeno e médio porte (PMEs), onde a produção tende a ocorrer verticalmente desintegrada [...] e em meio a relações inter-firmas a jusante e a montante, mercantis e não mercantis e simultaneamente cooperativas e competitivas. Esses ambientes contêm serviços especializados, tanto de apoio às atividades produtivas como voltados à comercialização em mercados distantes [...], e redes de instituições públicas e privadas que	(LINS, 2000)

sustentam as ações dos agentes, tendo em vista que representam/envolvem a organização de auto-ajuda ( <i>self help</i> ). Em muitos casos, observa-se a presença de identidade sociocultural, relacionada ao passado comum dos membros das sociedades locais, que contribui para galvanizar as relações entre os atores, os quais tendem a agir segundo código de comportamento via de regra implícito	
--	--

Fonte: Adaptado a partir de Cassiolato; Lastres (2001).

A formação dos *clusters* industriais segue uma série de etapas que determinam o estágio de desenvolvimento (quadro 3).

Quadro 3 - Estágios de desenvolvimento de *clusters* regionais: um modelo conceitual

Estágios	Descrição
1	Formação de firmas pioneiras frequentemente embasadas em conhecimento local específico, seguidas por novas firmas <i>spin-off</i> .
2	Criação de um conjunto de fornecedores e firmas de prestação de serviços especializados e oferta de mão-de-obra especializada.
3	Formação de novas organizações que servem às firmas do <i>cluster</i> .
4	Atração de firmas externas e trabalhadores qualificados, e boas oportunidades para o surgimento de novas firmas locais.
5	Criação de ativos intangíveis (não quantificáveis) que estimulam a circulação informal de informação e o conhecimento no <i>cluster</i> .
6	Um período de declínio pode ocorrer no <i>cluster</i> em virtude de situações <i>lock-in</i> , ou seja, ele pode adquirir uma estrutura rígida e se tornar inflexível a mudanças e novas idéias.

Fonte: EuropeanCommission, 2002 *apud* Gerolamoetalli (2008).

A complementaridade de competências aproveitadas pela proximidade física permite a criação de ativos intangíveis no *cluster*, que promovem a circulação do conhecimento. O *cluster* se desenvolve e se estrutura por meio da formalização de consórcios e da forte parceria entre privado e público.

Com o *cluster* já estruturado, a internacionalização das empresas pode fazer parte da estratégia de alguns aglomerados industriais. De maneira geral, a entrada de uma empresa no mercado internacional pode ocorrer por meio da exportação, contratos ou investimentos (ROOT, 1994 *apud* ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Vernon (1966) reconhece que fatores como a inovação e a economia de escala, entre outros, influenciam o fluxo de investimentos e o comércio internacional (PESSOA; MARTINS, 2007). Os *clusters*, em sua maioria, possuem características de economia de escala ou inovação que, aliadas a estratégias bem definidas, podem promover a internacionalização das empresas que compõem estes aglomerados. Como os *clusters* industriais lidam com a internacionalização é um tema a ser investigado, buscando a identificação de estratégias que promovam a internacionalização das empresas.

Os autores da presente pesquisa consideram os arranjos produtivos locais e clusters industriais como sendo o mesmo objeto de estudo.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O presente artigo caracteriza-se como qualitativo, de natureza exploratória. Pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. O objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a análise dos dados é não-estatística (MALHOTRA, 2001). Mattar (1996) afirma que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. A pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador a saber quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa.

Realizou-se levantamento e pesquisas bibliográficas acerca dos temas Redes de Cooperação de Empresas e Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou Clusters industriais (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo multi-caso (CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001; EISENHARDT, 2001). Para tal, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com: (a) Gerente Comercial do PSI Winesfrom Brasil – Setor Vinícola (região de Bento Gonçalves – RS), (b) Gestora do SEBRAE-SP, responsável pela monitoração das micro e pequenas empresas integrantes do APL de Equipamento Médico-Hospitalar-Odontológico da Região de Ribeirão Preto – S.P., assim como (c) Coordenadora Administrativa do APL (PóloTecTex) do Setor Têxtil da Região de Americana – S.P. Para Malhotra (2001), entrevista de profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico. O principal critério utilizado para a seleção dos casos foi por representarem importantes segmentos produtivos no Brasil.

Realizaram-se análise documental (relatórios, catálogos) no caso do Projeto WinesfromBrazil, assim como no APL – EMHO da Região de Ribeirão Preto, além de pesquisas nos seguintes web sites: <http://www.polotectex.com.br/> e <http://www.winesofbrasil.com>, visando-se a complementação de informações para os estudos de caso.

### 4 Análise dos Resultados – Investigação Empírica

#### 4.1 Arranjo Produtivo Local – Setor Vinícola - *WinesfromBrazil* (WFB)

O *cluster* de vinícolas da região sul do Brasil, integrante do Projeto Setorial Integrado (PSI) “*WinesfromBrazil*” (WFB) iniciou suas atividades de promoção comercial às exportações em 2002, constituído por 6 vinícolas (Aurora, Lovara, Miolo, Salton, Vit. Santa Maria e Piccoli) da região de Bento Gonçalves – RS, como resultado da articulação com entidades, reunião com empresas interessadas (mesmo segmento produtivo).

Dentre as entidades que iniciaram o processo estão: FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), dentre outras. O projeto é gerenciado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN).

O PSI possui atua com recursos subsidiados da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), entidade gestora. Na fase consórcio, a duração foi de 12 meses (2002), sendo que na fase PSI

seria de 24 meses (outubro de 2004 à setembro de 2006). Porém, devido ao sucesso do programa, o mesmo se encontra em atividade, sob importantíssimo amparo da APEX-Brasil.

Dentre as vinícolas que participam do PSI encontram-se: 1.Boscato, 2.Casa Valduga, 3.Cave Marson, 4.Georges Aubert, 5.Cooperativa Aurora, 6.Cooperativa Aliança, 7.Cooperativa Garibaldi, 8.Cordilheira D’ Santanna, 9.Fante, 10.Lovara, 11.Miolo WineGroup, 12.Panizzon, 13. União de Vinhos Rio Grande, 14.Pizzato Vinhos e Vinhas, 15. Socied. Beb. Mioranza, 16. Sulvin, 17. Velha Cantina, 18. Vinhos Don Laurindo, 19. Vinhos Salton, 20. Vinícola Cordelier, 21.Vinícola Courmayer, 22. Vinícola Dal Pizzol, 23. Vinícola LidioCarraro, 24. Vinícola Panceri, 25. Vinicola Perini, 26.Vinhos Monte Reale, 27. Vinicola Mena-Kaho, 28. Irmãos Molon, 29. Vinícola Campestre, 30. Dom Candido, 31.Luiz Argenta, 32. Vallontano e 33. ViniBrasil.

Quadro 4 - Perfil dos participantes.

• Número de vinícolas integrantes (2002): 6;
• Adesões em 2008: 13 vinícolas;
• Empresas exportadoras do projeto: 18 vinícolas;
• 80% das empresas exportadoras são pequenas e médias;
• Em função do perfil, o projeto desenvolve ações de treinamento e preparação para as empresas que desejam exportar em parceria com o Sebrae -RS;

Fonte: *WinesfromBrazil*(2008).

Os objetivos do PSI são:

- a) Incrementar o volume de exportação agregando valor aos produtos (vinhos finos, espumantes e suco de uva com valor agregado), consolidando os produtos vitivinícolas brasileiros no mercado internacional;
- b) Divulgar a “Marca Brasil”;
- c) Aumentar a participação das empresas (inserção e manutenção) no cenário mundial;
- d) Desenvolver atividades e materiais promocionais para consolidar os produtos vitivinícolas brasileiros no mundo;
- e) Desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos (*v.vinífera*);
- f) Desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação;
- g) Desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “*WinesfromBrazil*”;
- h) Desenvolver atividades de adequação e desenvolvimento de produtos e processos para atender as demandas dos diversos mercados que serão trabalhados.

O quadro 5 apresenta a evolução do projeto WFB no período de 2002 à 2007.

Quadro 5 – Evolução do projeto 2002 – 2007.

Dados Finalísticos	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2006/2002
Número empresas projeto	6	6	6	15	17	20	183%
Número Exportadoras	2	3	5	9	10	11	400%
Número de Países	2	8	15	20	20	16	900%
Volume exportado pelo WFB (US\$)	165.433	231.019	638.580	1.569.433	1.572.655	963.532	851%
Volume exportado pelo Brasil (US\$)	1.082.939	772.171	1.807.902	2.711.141	3.150.729	1.412.211	191%
Representatividade do	15,28%	29,92%	35,32%	59,89%	49,91%	68%	227%

**grupo WFB sobre  
exportação do Brasil**

\*2007 – Primeiro Semestre.

Fonte: *WinesFromBrazil* (2008) – empresas – Brasil: sistema Aliceweb – MDIC - NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900, 22041090 e 22043000.

O Gráfico 1 apresenta uma análise comparativa entre as exportações de vinho brasileiras e as exportações do PSI *WinesfromBrazil* (2003 – 2008), assim como a evolução das exportações.

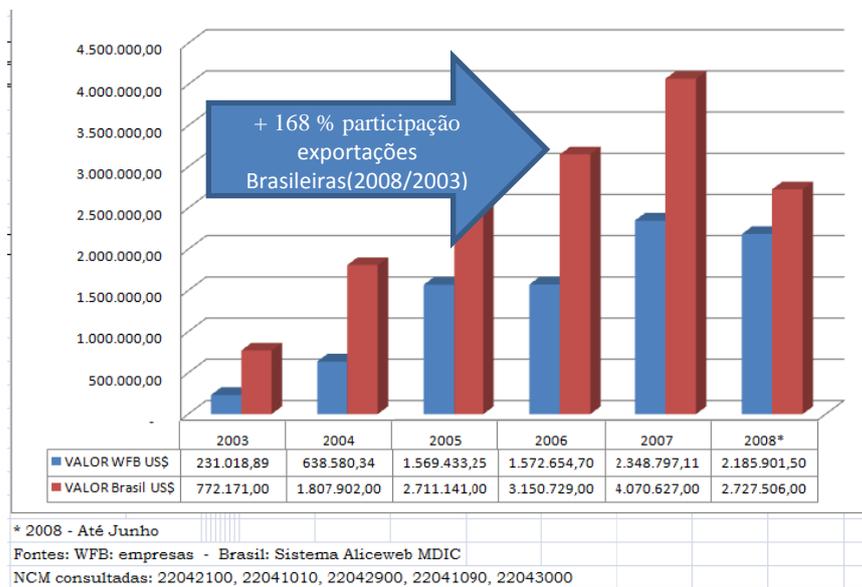


Gráfico 1 – Evolução das Exportações.

Fonte: *WinesfromBrazil* (2008).

O Gráfico 2 aponta os mercados que mais importam vinhos finos do Brasil.

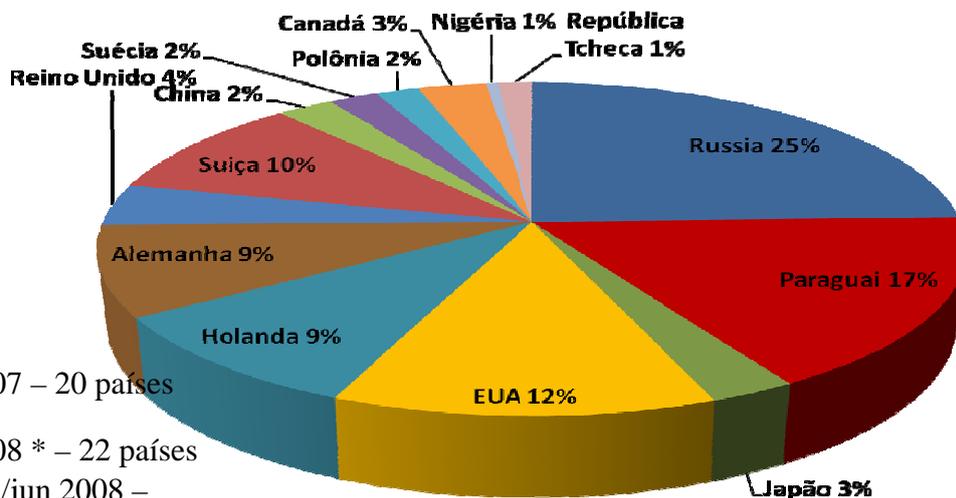


Gráfico 2– Destino das Exportações – Projeto (2008).

Fonte: *Wines From Brazil* (2008)

O quadro 6 representa as ações de promoção de exportação realizadas pelo projeto em 2007, assim como as projeções ou planejamento para 2008, sendo que o quadro 6 apresenta as ações realizadas e previstas para 2008.

Quadro 6 – Ações 2007/ Projeções 2008.

<b>Tipo Ação</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>% Crescimento</b>
<b>Feiras Internacionais</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>17%</b>
<b>Degustações</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>25%</b>
<b>Missões Comerciais</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>
<b>Seminários/ Mobilizações</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>33%</b>
<b>Projeto Comprador – número compradores</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>60%</b>
<b>Projeto Imagem – número jornalistas (promover o produto no exterior)</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>30%</b>
<b>Anúncios Mídia Especializada</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>38%</b>
<b>Número de Vinícolas</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>25%</b>
<b>Valor Exportado (US\$)</b>	<b>2,3</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>
<b>Número empresas exportadoras</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>22%</b>

Fonte: *WinesFromBrazil* (2008).

Segundo a Gerente de Promoção Comercial de Exportação do PSI, a variável que determina o sucesso do projeto é a união e determinação das vinícolas em querer exportar e não desistir apesar dos obstáculos. O início das atividades é dificultoso e complicado e requer muita persistência das vinícolas participantes e das entidades envolvidas no processo. Os fatores que determinam o sucesso do projeto são: (a) a continuidade (execução) das ações planejadas; (b) o comprometimento das vinícolas integrantes com o projeto e (c) o apoio financeiro do governo federal (APEX-Brasil) na promoção comercial das exportações.

#### **4.2 Arranjo Produtivo Local – Setor EMHO – Ribeirão Preto – S.P.**

O Projeto de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local (APL) da Indústria de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos (EMHO) de Ribeirão Preto é uma ação em parceria entre as instituições: SEBRAE-SP, FIPASE (gestora), Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, SENAI, CIESP, FIESP, ABIMO, ABDI e SEBRAE Nacional. Este projeto tem como objetivo canalizar esforços para capacitar, qualificar e fortalecer o setor de EMHO de Ribeirão Preto, buscando o desenvolvimento econômico sustentável do município (*Web siteFipase*, 2009).

Um APL se caracteriza por uma concentração geográfica e setorial, geralmente de pequenas e médias empresas, que mantêm um relacionamento sistemático entre si, e que possibilita que estas firmas sejam mais competitivas. Esse relacionamento envolve articulação, cooperação e aprendizagem, não apenas entre as empresas, mas com outros atores locais, como instituições de ensino e pesquisa, associações empresariais e poder público.

Em Ribeirão Preto, segundo dados da RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais do IBGE) (2005), há 53 empresas do setor de EMHO, em sua maioria compostas por micro, pequenas e médias empresas. Essas empregam mais de 1.300 pessoas e fazem da cidade referência em produção e tecnologia para o setor de saúde.

A intervenção que vem sendo realizada neste grupo setorial prevê a implantação de ações voltadas para a melhoria da competitividade dessas empresas.

Ribeirão Preto se constitui em um pólo de atração para as atividades comerciais e de prestação de serviços, cuja área de influência extrapola os limites da própria, estendendo-se para outras regiões do próprio Estado de São Paulo e de outros estados. Este cenário caracterizado pelo desenvolvimento de pesquisas, existência de mão-de-obra qualificada e demanda local, já possibilitou o surgimento de importantes atividades industriais no ramo de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos e farmacêuticos, tanto em indústrias de grande como de pequeno porte. Entretanto este potencial ainda pode ser mais explorado. O envolvimento das empresas de maior porte poderia ser estimulado com o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Além destas organizações, existe um amplo espaço para as micro, pequenas e médias empresas devido à elevada especificidade dos equipamentos (OLIVEIRA, 2004).

Desde 2008 o SEBRAE-SP (Agência de Ribeirão Preto) vem executando, juntamente com as entidades mencionadas anteriormente, um projeto visando o fortalecimento de um grupo setorial de 20 micro e pequenas empresas pertencentes ao pólo setorial da região de Ribeirão Preto e tem obtido grande êxito em suas atividades.

Atualmente, as 20 empresas do grupo estão buscando se organizar e se adequar de acordo com a RDC 59 (Boas Práticas de Fabricação) da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), estabelecida em 27 de junho de 2000. Esta adequação tem sido considerada um gargalo operacional para as empresas, devido à alta regulamentação do setor.

O SEBRAE-SP (RP) considera que a cooperação entre as empresas deste grupo e a união que se está estabelecendo e fortalecendo (troca de informações, identificação de oportunidades comerciais, participação conjunta em feiras, etc), quebrando a forte concorrência no setor, constitui uma vantagem competitiva para as empresas.

O trabalho em conjunto é tido como fundamental para a sobrevivência das empresas e também para a inserção de micro e pequenas empresas no mercado externo. Isoladamente dificilmente as micro e pequenas empresas teriam a competitividade que vêm adquirindo com o trabalho em conjunto articulado pelas entidades envolvidas.

De acordo com as entrevistas no SEBRAE – SP (RP), as principais barreiras para as micro e pequenas empresas quando se menciona o aspecto internacionalização são: elevada burocracia, documentação, diferentes culturas, desconhecimento de idiomas, falta de conhecimento da sistemática de exportação e atividades de marketing internacional, prospecção de mercado e novos clientes, certificação (setor altamente regulamentado, conforme mencionado), certificados de qualidade, licenças, falta de conhecimento sobre a legislação dos países importadores e do regulamento aduaneiro brasileiro, falta de controle de custos (despesas) das empresas. São os impactos dessas dificuldades que a entidade busca minimizar, visando elevar o potencial exportador das empresas.

O aglomerado de empresas pode ser considerado um APL exportador e a internacionalização é foco para as 20 empresas do grupo monitoradas pelo SEBRAE-SP (RP) (que tem este como o foco devido ao porte das empresas), parte do total de empresas integrantes do próspero e desejado APL. Seria muito interessante para as 53 empresas do arranjo produtivo local um envolvimento deste grupo de 20 micro e pequenas empresas com as empresas de médio e grande porte localizadas na região e que já possuem seus departamentos de exportação estruturados e que realizam suas vendas internacionais isoladamente. Todavia, ainda pairam algumas dúvidas para as empresas de pequeno porte, como por exemplo: qual o melhor momento (quando) para se adentrar o mercado internacional? Para quais mercados (para onde) as empresas têm condições de exportar?

Faz-se importante ressaltar que 06 micro e pequenas empresas da região de Ribeirão Preto-S.P. decidiram unir forças para participarem da maior feira do setor de saúde da América Latina, a HOSPITALAR, que aconteceu em São Paulo entre os dias 02 e 05 de junho de 2009. Alt, Martec, Medpej, Midetronic, Sigmed e XDent fazem parte do Arranjo Produtivo Local de Equipamentos Médico, Hospitalares e Odontológicos de Ribeirão Preto. A participação dessas empresas na Hospitalar conta com o apoio de SEBRAE, Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, USP e Fipase. Essas instituições de apoio também estarão presentes no evento, divulgando seus projetos de desenvolvimento para o município (Web siteFipase,2009).

Uma das metas estabelecidas pelo grupo para o ano de 2009 do APL era justamente a presença na Feira Internacional Hospitalar. As empresas têm a expectativa de mostrar na feira que, embora pequenas, têm produtos altamente competitivos. Espera-se que, além de vendas, durante o evento sejam criadas bases para parcerias futuras. Um exemplo dessas parcerias está na presença de consultorias de comércio exterior, que acompanharão as empresas do APL na Hospitalar para auxiliar na concretização de vendas para o mercado externo (Web siteFipase, 2009). Alt, Martec, Medpej, Midetronic, Sigmed e XDent são exemplo dos ganhos que são obtidos a partir de parcerias. Por meio do APL, gestores e funcionários dessas outras empresas passaram por cursos voltados à gestão e à capacitação tecnológica. Instituições financeiras também disponibilizam linhas específicas, e vantajosas, às empresas que fazem parte do APL. O resultado é que a cidade, que sempre foi referência no setor devido à presença de empresas e universidades de excelência, cada vez se consolida mais como pólo de saúde. Além dessas seis empresas que dividem um mesmo espaço, outras empresas do projeto APL EMHO de Ribeirão Preto que participarão da Hospitalar são Dentscler e Microem. A empresa Helse, igualmente participante do projeto, se fará presente no estande da Fipase como empresa membro da Supera Incubadora de Empresas (Web siteFipase, 2009).

#### **4.3 Histórico: O PóloTecTex (APL Têxtil – Região de Americana – SP)**

O pólo tecnológico da indústria têxtil e de confecções dos municípios de Sumaré, Santa Barbara D'Oeste, Nova Odessa, Hortolândia e Americana, no interior do Estado de São Paulo – Brasil, foi criado em 2002 com o objetivo de reunir e representar toda a cadeia produtiva do setor têxtil e de confecção da região . Essa representação se deu através da necessidade de uma entidade forte e competente para trabalhar o desenvolvimento econômico, político e institucional das indústrias do setor na região no Brasil e no exterior. O Pólo é formado por empresas do setor têxtil e de confecção de toda a cadeia produtiva (indústria, serviço e comércio). Também procura-se incentivar, no Brasil e no exterior, a valorização do setor .

A Direção do Pólo está criando um programa exclusivo de alianças com as empresas fornecedoras do mercado têxtil e de confecções, visando estabelecer melhor relacionamento com a cadeia de fornecimento de produtos e serviços. Este programa prevê reunir-se com empresas das seguintes áreas: (a) produtores de matérias-primas (artificiais, sintéticas, animais e vegetais; (b) preparação e fiação; (c) preparação e tecelagem (plana e malharia);(d) beneficiamento e acabamento; (e) confecções; (f) atacado e varejo.

O foco principal é o desenvolvimento e o fortalecimento do mercado, utilizando a união sinérgica de áreas complementares. Além de alianças e estudos em conjunto, programam-se encontros informais ou educacionais, através da utilização de ferramentas como workshops, seminários, web, publicações, apoios, alianças, feiras e premiações de forma programada para criar uma nova mentalidade de negócios da entidade com o mercado. Uma das principais funções do Pólo é lançar e debater novas propostas de atuação para o setor, como as recentes ações para salvaguardar o mercado interno contra as importações chinesas, recomendações para participação em concorrências públicas,

formas de remuneração, cooperativas de crédito, cooperativas de mão-de-obra, central de compras, entre outras.

O Pólo está desenvolvendo parcerias com diversas entidades que compartilham do mesmo compromisso com o desenvolvimento do setor: (a) Agência de Promoção de Exportações e Investimentos; (b) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-SP); (c) Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP); (d) Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP); (e) SENAI; (f) SESI; (g) Prefeituras dos Municípios que fazem parte do Pólo; (h) Associações Comerciais e Industriais; (i) SINDITEC; (j) SINDITÊXTIL; (l) Sindicato dos Trabalhadores do setor da região (6 sindicatos); (m) ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções); (n) ABDI (Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial); (o) Banco do Brasil; (p) BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Industrial); (q) IEL (Instituto Euvaldo Lodi); (r) AMCHAM (Câmara Americana de Comércio); (s) Universidades da região; (t) Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo; (u) Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo.

Há quatro comitês no PóloTecTex: (a) Negócios (Brasil e Exterior); (b) Competitividade; (c) Responsabilidade Social e (d) Comunicação.

Os objetivos do Pólo são:

- Contribuir para o progresso econômico e tecnológico do setor;
- Identificar e defender os interesses gerais da indústria do setor ;
- Manter parcerias com centros de pesquisa e ensino;
- Promover o intercâmbio com entidades nacionais e estrangeiras, visando à elevação dos padrões técnicos e gerenciais;
- Disseminar informações de interesse para o desenvolvimento profissional de seus associados;
- Representar a indústria do setor perante o poder público Federal, Estadual ou Municipal, sociedades autárquicas, de economia mista e demais entidades de interesse;

A região que compreende o Pólo em questão, é a região do Brasil com a maior quantidade de empresas inscritas no TEXBRASIL (O TexBrasil, Programa de Exportação da Indústria da Moda Brasileira, foi criado em 2000 pela ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecções) em parceria com a APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportação e Investimentos), com o objetivo de apoiar e preparar as empresas da indústria têxtil e de confecções interessadas em comercializar seus produtos em outros países. Desde seu lançamento, mais de 1.200 empresas utilizaram os serviços do Programa, entre eles o encontro com compradores e jornalistas internacionais, participação em feiras e eventos em todo o mundo e realização de pesquisas e prospecção de mercado). Este programa é fundamental para o setor têxtil exportar.

#### **4.3.1 Panorama sobre a Internacionalização das Empresas do PóloTecTex**

Conforme a Coordenadora Administrativa do PóloTecTex, realizam-se permanentemente pesquisas e estudos referentes ao mercado exterior. Existem parcerias desenvolvidas com a Texbrasil, onde os associados têm a oportunidade de exporem seus produtos em feiras e eventos internacionais, realizam-se, com freqüência, atividades de capacitação no que tange comércio exterior (como exportar seus produtos, as adaptações necessárias, como deve ser feito todo o processo, etc) e do desenvolvimento de parcerias com empresas e bancos que podem auxiliar as empresas integrantes no seu processo de internacionalização. Além disso, o PóloTecTex possui programas de competitividade nas áreas de inovação, design, moda e qualidade.

Para citar um dos projetos, o Pólo tem desenvolvido, em parceria com a Fundação Vanzoline e a ABDI, o projeto de capacitação em “Ferramentas de Inovação” que irá atender em seu início 50 empresas. Outro programa que o PóloTecTex desenvolveu foi o de “Qualidade Total” com a participação de 66 empresas. Somando-se todos os projetos, de apoio à internacionalização,

desenvolvidos já foram mais de 1.500 pessoas atendidas pelo PóloTecTex (mais de 350 empresas). A organização das empresas no APL PóloTecTex facilita a inserção das mesmas no mercado internacional, sendo que o modo de entrada em mercados internacionais mais comumente utilizado é a exportação direta.

O número de empresas exportadoras, apesar do “câmbio valorizado” e do “custo Brasil”, aumentou nos últimos 5 anos, apesar do valor exportado ter diminuído. Atualmente, há mais de 12 % dos associados do PóloTecTex exportando. Este número a 5 anos atrás era de 5 %.

As exportações do Pólo enfrentam dificuldades: - As fiações destinaram ao exterior 0,3% da produção de 2009, o equivalente a 229 toneladas; - Os principais países de destino dos fios foram : Paraguai, Colômbia, Argentina e Peru; - As tecelagens exportaram 1,7% da produção, ou 4,4 mil toneladas em 2009; - Os principais destinos dos tecidos exportados foram: Argentina, Colômbia, Chile, Venezuela e Espanha; - Têxteis Lar exportou 3,7% da produção, ou 2 milhões de peças, principalmente para o Paraguai e a Argentina.

As principais dificuldades ou barreiras que as empresas do APL PóloTecTex encontram para se internacionalizar são: falta de conhecimento do mercado internacional (pesquisa de mercado), falta de planejamento de marketing internacional, despreparo das empresas para vender no exterior (falta de uma cultura exportadora), procedimentos administrativos e comercial de exportação (burocracia), falta de apoio governamental às pequenas e médias empresas no exterior para exportação, custo Brasil (carga tributária/ impostos, logística, etc) e câmbio valorizado.

A Coordenadora Administrativa do Pólo relata que o trabalho realizado nos últimos 5 anos pelo PóloTecTex, juntamente com o setor têxtil nacional está seriamente comprometido com a taxa de câmbio atual e os custos para exportação. As empresas estão preparadas para exportar só não encontram-se tão competitivas quanto estavam a 4 ou 5 anos atrás. Uma prova disto é a balança comercial que a 4 anos tinha superávit de mais de 700 milhões de dólares e a previsão para o ano de 2011 é de um déficit de cerca de 5 bilhões de dólares.

#### 4.3.2 Planejamento de Ações para expandir o mercado e as exportações do Pólo

O quadro 7 relata o planejamento de ações para expandir o mercado e as exportações do Pólo.

Quadro 7 - Planejamento de Ações para expandir o mercado e as exportações do Pólo.

Ações	Descrição
<b>I) Pesquisa de Mercado</b>	Visando dar continuidade e aprofundamento nas recomendações constantes do Estudo Prospectivo da Indústria de Produtos Têxteis Brasileiros é necessário dispor de informações detalhadas dos principais mercados de interesse para as empresas nacionais, de forma a permitir que elas passem a elaborar seus Planos de Negócios com maior segurança. No primeiro convênio do PóloTecTex, desenvolveu-se um trabalho que abrangeu, além dos países estabelecidos como alvo desta ação, mais de 50 outros países. Como a cadeia produtiva do setor têxtil é extremamente diversificada as empresas do APL foram auxiliadas também nos mercados em que elas já atuavam no exterior. A crise cambial tem obrigado as empresas do APL que já exportam, a procurarem outros mercados em que elas tenham condições de atuar de forma mais competitiva. Assim sendo, as pesquisas de mercado estão sendo enriquecidas com informações provenientes das missões comerciais realizadas pelos empresários do APL, as informações sobre moda e mercado disponibilizadas para as empresas do APL através do NID – Núcleo de Inovação e Design, além das informações obtidas em todos os eventos de moda /mercado em que o APL tem participado. Estes eventos são realizados por fornecedores, concorrentes, prestadores de serviços e empresas do setor de educação e treinamento. As pesquisas de mercados, os eventos de moda e mercado, somadas às ações do NID formarão a base de inteligência de mercado para as empresas deste projeto. Os mercados a serem explorados, neste trabalho, serão o México, EUA, Portugal, Espanha, China, Chile e Argentina. Outros mercados, considerados secundários, neste momento, não serão excluídos desta ação. Além da informação sobre os potenciais clientes o Pólo terá

	<p>informações sobre os seus concorrentes (produtos e serviços oferecidos). Utilizar-se-ão estas pesquisas também para o programa de P&amp;D (Pesquisa e Desenvolvimento). (A China tem recebido uma atenção especial, neste momento, pelas empresas do APL que estão interessadas em saber os nichos de mercado em que as importações deste país têm se focado eintensificado. Com estas informações as empresas do APL têm podido fugir da estratégia de preços dos mercados comoditizados para a estratégia de diferenciação e especialização de outros mercados).</p>
<p><b>II) Portal do PóloTecTex</b></p>	<p>Atualizar o Portal de Negócios na internet que abrange a indústria de produtos têxteis da região com informações sobre os seus produtos. Este Portal tem permitido as empresas do APL realizarem as seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vendas dos seus produtos, através do Show-room Eletrônico. Já existem 40 empresas com 699 produtos expostos nesta vitrine eletrônica. Esta vitrine eletrônica permite a geração eletrônica de cotações. No último ano o projeto teve mais de 86 cotações geradas neste sistema. Este recurso tem sido muito importante para as empresas que ainda não têm site na internet e também para todas as empresas do APL que têm, neste website, um canal, em função da sua divulgação, de acesso ao mercado, através da internet;</li> <li>○ Através do Balcão de Negócios, as empresas apresentam as suas demandas e ofertas de serviços e produtos;</li> <li>○ Acesso as pesquisas de mercado do Brasil e do exterior;</li> <li>○ Acompanhamento das ações de cada um dos programas em desenvolvimento no APL;</li> <li>○ Obtenção de informações sobre os eventos comerciais do Brasil e do exterior;</li> <li>○ Comunicação customizada do APL com os empresários por projeto.</li> </ul>
<p><b>III) Desenvolvimento de Negócios no Brasil e no Exterior</b></p>	<p>Dar continuidade na operação do condomínio administrativo para acolher todos os consórcios de negócios desenvolvidos no APL, a central de apoio as cooperativas de trabalho e as empresas que participam individualmente do projeto e disponibilizar para todos eles os meios necessários para o desenvolvimento de negócios.</p> <p>Através desta central de negócios, as seguintes ações estão sendo realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de canais de vendas para as empresas e/ou consórcios (representantes comerciais, distribuidores e sacoleiras).</li> <li>• Desenvolvimento de cooperação comercial e tecnológica. Foram feitas várias mais de 7 parcerias comerciais envolvendo composição de mix de produtos entre as empresas de tecelagem e confecção, além das próprias empresas dos consórcios;</li> <li>• Pesquisa de mercado. Com base nestas empresas, foram adquiridos estudos e feitas pesquisas sobre os mercados-alvo das empresas. Dos mais importantes temos a segmentação de mercado feita para o estado de São Paulo, o estudo sobre o Potencial de Consumo de Produtos Têxteis do Brasil por estado e suas principais cidades e a identificação e avaliação dos pólos comerciais e industriais com potencial de negócios no Brasil para as empresas do APL;</li> <li>• Gestão das ações comerciais: Encontros de negócios, desfiles e lançamentos de coleções;</li> <li>• Apoio técnico nas seguintes áreas: Comércio Exterior, Propaganda e Publicidade, Direito, Finanças, Fiscal, Tecnológica, Marketing, Vendas e Recursos Humanos;</li> <li>• Maior integração das empresas com a cadeia produtiva na região, principalmente dentro do projeto.</li> </ul> <p>○ Cooperativas de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração das empresas de confecção do projeto com as cooperativas de trabalho de costura;</li> <li>• Pesquisa do perfil da demanda das empresas de confecção do projeto por serviços de costura e customização;</li> <li>• Integração comercial das cooperativas com o mercado de confecção da nossa região;</li> </ul> <p>Os próximos desafios desta central de desenvolvimento de negócios serão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Envolver mais empresas nas ações comerciais do APL;</li> <li>○ Desenvolver mercado com base no entendimento das necessidades dos clientes, através de pesquisa de mercado;</li> <li>○ Desenvolver inteligência comercial integrando o trabalho desta Central com as ações do NID – Núcleo de Inovação e Design do APL;</li> <li>○ Integrar as empresas da cadeia produtiva para fazê-las atenderem juntas as</li> </ul>

	demandas de mercado.
<b>IV) Road Show</b>	<p>Programa comercial constituído das seguintes ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palestra sobre moda e tendência;</li> <li>2. Desfile de moda;</li> <li>3. Reuniões de negócios com clientes e canais e vendas;</li> <li>4. Exposição dos produtos das empresas;</li> <li>5. Coquetel para os convidados.</li> </ol> <p>Este programa será realizado de forma itinerante nas praças de maior importância comercial para as empresas do APL.</p> <p>Esta ação visa à geração de negócios para as empresas que dela participarem, através de uma ação comercial regionalizada (focada) e customizada para cada praça a ser desenvolvida comercialmente pelas empresas do APL.</p> <p>O N.I.D. – Núcleo de Inovação e Design, através das suas consultorias, permitirá avaliar os produtos e serviços das empresas e a definir quais as empresas participarão desta ação.</p>
<b>V) Show Room</b>	<p>Com a ampliação dos investimentos no show-room já existente haverá um ambiente com a infra-estrutura necessária, descrita abaixo, para a realização de encontros de negócios entre as empresas do APL e os agentes de mercado. Estes encontros de negócios serão realizados para atender as seguintes demandas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento de clientes;</li> <li>2. Desenvolvimento de canais de vendas;</li> <li>3. Desenvolvimento de fornecedores.</li> </ol> <p>Além disto, este espaço será usado para lançamento de produtos e desfiles de moda para o mercado.</p> <p>O Show-room do APL será utilizado para encontros de negócios que acontecerão periodicamente de forma permanente dentro das instalações do APL no Pólo Têxtil. Nestes encontros de negócios serão atendidos vários tipos de clientes que, antes destas reuniões, terão as suas demandas avaliadas, pelas empresas e pela Central de Desenvolvimento de Negócios, e ofertas ajustadas ao perfil destas demandas para poderem ser apresentadas a eles nos encontros de negócios. Estas reuniões envolverão clientes atacadistas, varejistas, pequenos, médios e grandes do Brasil e do exterior.</p> <p>Os fornecedores, neste mesmo espaço, serão convidados para se reunirem com as empresas do APL, para estudarem as demandas do mercado e desenvolverem as ofertas na modalidade de parceiro fornecedor. Esta cooperação poderá ser, além de comercial, tecnológica o que permitirá que as empresas do APL trabalhem em cadeia para atenderos seus mercados. O show-room será o primeiro espaço de contato entre as empresas do APL e os fornecedores. A etapa seguinte deste relacionamento será a visita a fábrica e o trabalho na engenharia de produto e processo na empresa do APL, além do fornecimento de serviços e produtos pelo fornecedor.</p>
<b>VI) Sessão de Negócios</b>	<p>A Sessão de Negócios tem como objetivo central ser um instrumento de estímulo e fomentação de negócios, visando atender uma necessidade de integração empresarial entre os seguimentos da indústria, comércio e serviços da referida região.</p> <p>Esta constitui uma ferramenta que foi concebida para promover novas oportunidades de negócios, através de eventos ágeis e dinâmicos entre todas as empresas participantes. A sessão de Negócios tem a sua capacidade de geração de novos negócios otimizada, visto que potencializa o conhecimento por parte da comunidade empresarial local de diversos produtos e/ou serviços ali existentes, mas que são desconhecidos pelas empresas.</p>
<b>VII) Treinamentos</b>	Realização de treinamentos em Marketing, Vendas e Comércio Exterior para empresários, executivos e outros colaboradores das empresas integrantes do PóloTecTex.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado na entrevista.

#### 4.4 Análise Comparativa

O quadro a seguir apresenta, de forma sintética, as principais características de cada arranjo produtivo local (APL) estudado, comparando-os baseados em alguns fatores de análise. O objetivo central deste quadro é delinear aspectos relevantes dos estudos de caso, de forma sucinta e linear, facilitando a compreensão do leitor.

Quadro 8 – Análise Comparativa dos casos (Arranjos Produtivos Locais).

<b>Constructos/ Fatores de Análise</b>	<b><i>WinesfromBrazil (WFB)</i></b>	<b>APL – EMHO-RP</b>	<b>PóloTecTex</b>
<b>Região (Brasil)</b>	Bento Gonçalves – R.S. (núcleo)	Ribeirão Preto – S.P.	Americana – S.P.
<b>Segmento Produtivo</b>	Vinícola	Equipamentos Médico-Hospitalares- Odontológicos	Têxtil
<b>Número de Empresas/ Ano</b>	APL constituído por 33 vinícolas (2008).	APL constituído por 53 empresas do setor (RAIS – IBGE, 2005)	APL constituído por cerca de 350 empresas (2010).
<b>Porte das empresas integrantes</b>	Micro, pequenas, médias e grandes.	Micro, pequenas (monitoradas pelo SEBRAE-SP/ Agência Ribeirão Preto), médias e grandes.	Micro, pequenas, médias e grandes.
<b>APL Exportador?</b>	Sim	Em fase de estruturação e consolidação como exportador	Sim
<b>Apoio APEX-Brasil</b>	Houve apoio da APEX-Brasil na fase consórcio. Há apoio da APEX-Brasil na fase PSI.	Houve apoio da APEX-Brasil na fase consórcio. Há apoio da APEX-Brasil na fase PSI (Medical & Dental Devices)	Sem informação.
<b>Empresas integrantes participaram de consórcios de exportação? Quando?</b>	Sim. O APL (PSI) iniciou-se como consórcio (2002).	Sim. Empresas integrantes do APL participaram, em 2002, do consórcio Brazilian Health Products (BHP – Ribeirão Preto)	Sem informação.
<b>Possui um planejamento estratégico para o seu fortalecimento?</b>	Sim. Em parceria com as instituições que o apoiam.	Sim. Em parceria com as instituições que o apoiam.	Sim. Em parceria com as instituições que o apoiam.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas semi-estruturadas.

## 5 Considerações Finais, Limitação do Estudo e Sugestão para Pesquisas Futuras

A formação de alianças estratégicas e redes de cooperação de empresas (APLs/ Clusters industriais, cooperativas, consórcios de exportação, joint ventures, organizações virtuais, outros) tem sido vista como uma estratégia eficiente e eficaz para processos de inovação e internacionalização de empresas.

Conforme apresentado na investigação empírica desta pesquisa, constata-se que:

Segundo a Gerente de Promoção Comercial de Exportação do PSI WinesfromBrazil, a variável que determina o sucesso do projeto é a união e determinação das vinícolas em querer exportar e não desistir apesar dos obstáculos; o PSI iniciou o projeto em 2002 (fase consórcio) com seis vinícolas e em 2008 já contava com 33 vinícolas; o volume de exportação de vinhos e espumantes brasileiros têm aumentado significativamente.

O projeto do APL de EMHO de Ribeirão Preto tem como objetivo canalizar esforços para capacitar, qualificar e fortalecer o setor de EMHO de Ribeirão Preto, buscando o desenvolvimento econômico sustentável do município; desde 2008 o SEBRAE-SP (Agência de Ribeirão Preto) vem executando, juntamente com outras entidades envolvidas, um projeto visando o fortalecimento de um grupo setorial de 20 micro e pequenas empresas pertencentes ao pólo setorial da região e tem obtido grande êxito em suas atividades. O APL tem procurado avançar as atividades internacionais do mesmo, com vistas a se tornar um APL exportador.

A região que compreende o PóloTecTex, é a região do Brasil com a maior quantidade de empresas inscritas no TEXBRASIL (O TexBrasil, Programa de Exportação da Indústria da Moda Brasileira, foi criado em 2000 pela ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecções) em parceria com a APEX-Brasil; o número de empresas exportadoras, apesar do “câmbio valorizado” e do “custo Brasil”, aumentou nos últimos 5 anos, apesar do valor exportado ter diminuído. Atualmente, há mais de 12 % dos associados do PóloTecTex exportando. Existe um plano de ações robusto para incrementar a participação no comércio internacional. O planejamento de ações para expandir o mercado e as exportações do Pólo (quadro 7) pode ser revisto e adaptado, servindo de diretriz e referencial para outros APLs com objetivos semelhantes.

Para finalizar, urge que segmentos governamentais e iniciativa privada trabalhem em conjunto em prol da institucionalização de arranjos produtivos locais, traçando planos estratégicos de como explorar melhor os mercados internacionais. A presente pesquisa se baseou em três segmentos produtivos no Brasil, mas muitos APLs podem ser trabalhado, visando a internacionalização de empresas e incremento de exportações. Tal medida contribuiria para a economia do país (geração de empregos, renda, exportações) e para uma balança comercial superavitária.

Convém reconhecer as limitações intrínsecas dos estudos de caso em relação à generalização. Conforme afirma Yin (1989), apenas os estudos de caso que têm por objetivo o teste da teoria podem ser generalizados. Nestes casos a lógica de generalização em estudos de caso é semelhante à de experimentos; os resultados corroboram ou refutam uma teoria. Esta generalização analítica contrapõe-se à generalização estatística presente em *surveys* em que, a partir de uma amostra, estende-se os resultados para a população dentro de níveis conhecidos de significância e erro (CARVALHO, 1995).

Como sugestões para pesquisas futuras, os autores consideram: (a) realizar estudos de casos com outros APLs ou clusters industriais no Brasil, visando investigar as estratégias utilizadas pelos mesmos visando a promoção comercial de exportação e a sensibilização para a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas; (b) selecionar um dos casos estudados na presente pesquisa e analisar a população de empresas (todas as empresas integrantes do APL), visando a melhor

compreensão de sucesso (ou insucesso) em internacionalização, estratégias de promoção e alavancagem das exportações, mas do ponto de vista das empresas.

## Referências

- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/ APLs)**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATO NETO, J. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtivas e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de Empresas: Teorias, Problemas e Casos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95 - 97, 1991.
- CARVALHO, D. T. **Sistemas de Inteligência Competitiva**. São Paulo, 1995. Dissertação(Mestrado). FEA – Universidade de São Paulo.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais/ O Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana**. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001 (Nota 36; Contrato BNDES/ FINEP/FUJB).
- CASTELLS, M. A **Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.
- DI SERIO, L. C. (Org.). **Clusters Empresariais no Brasil: casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review. Vol. 14; nº4, 1989, p. 532-550.
- GEROLAMNO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; FLESCUTZ, T.; SELIGER, G. **Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro**. Revista *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 351-365, maio-ago. 2008.
- IPT. **Instituto de Pesquisas Tecnológicas**. Disponível em: <http://www.ipt.br/>. Acesso em: agosto de 2008.
- LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. **Novas políticas na Era do Conhecimento: O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. V.10, N.3, Fev. 2003.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- LINS, H.N. **Clusters Industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção**. *Estudos Econômicos*, São Paulo, 30(2): 233-265, abr-jun, 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisade Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8<sup>th</sup> ed. London: MacMillan, 1920.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- PESSOA, E; MARTINS, M. **Revistando a teoria do ciclo do produto**. Revista de Economia Contemporânea. V.11, N.2, Ago. 2007, p. 307-329.

PLONSKY, G.A.; SERRA, N.; ZENHA, R.M. **Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Sustentado do Estado de São Paulo**. Editora Páginas& Letras, São Paulo, 2005.

PÓLO TEC TEX (APL – Setor Têxtil – Região de Americana). Base de dados disponível em: <<http://www.polotectex.com.br/>> Acesso: 05/01/2010.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.) **Gestão Internacional**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 1, p. 7-37.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z.; MARCONDES, R. C.; FERREIRA, F. C. M. **Benefícios da aglomeração de firmas**: evidências do arranjo produtivo de semi-jóias de Limeira. Revista de Administração da USP (RAUSP). V. 46, N. 2, 2011. p. 191-206.

VERNON, R. **International Investment and International Trade in th Product Cycle**. The QuaterlyJournalofEconomics. V. 80, N. 2, 1966. p. 190-207.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WINES FROM BRAZIL (Projeto Setorial Integrado/ APL – Setor Vinícola da Região de Bento Gonçalves). Base de dados disponível em: <<http://www.winesofbrasil.com>> Acesso: 10/05/2008.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L. ; BOAVENTURA, J. M. G. ; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.