

## Aglomeraciones industriais na cadeia têxtil: observações sobre a internacionalização do polo TEC TEX

*Industrial agglomeration in the cloth chain: observations about the internationalization of the pole TEC TEX*

Gustavo Barbieri Lima<sup>[a]</sup>, Dirceu Tornavoi de Carvalho<sup>[b]</sup>

<sup>[a]</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP), pesquisador do Marketing, Tecnologia e Negócios Internacionais e do Grupo de Estudos em Inovação e Internacionalização de Empresas da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: gblima@hipno.com.br

<sup>[b]</sup> Professor livre-docente pela Universidade de São Paulo (USP), coordenador do Marketing, Tecnologia e Negócios Internacionais e Grupo de Estudos em Inovação e Internacionalização de Empresas da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: dirceu.tornavoi@gmail.com

### Resumo

O objetivo central deste estudo é investigar em profundidade o planejamento de ações das indústrias do setor têxtil, integrantes do Polo Tec Tex (arranjo produtivo local da região de Americana-SP), visando expandir seus mercados e, conseqüentemente, suas exportações. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Utilizou-se o referencial teórico acerca do tema arranjos produtivos locais ou *clusters* industriais para o seu embasamento. O método de estudo de caso foi utilizado para o desenvolvimento deste estudo (conduziu-se entrevista semiestruturada com a Coordenadora Administrativa do polo e análise do *web site* institucional). Os principais resultados obtidos apontam que: (a) o Polo Tec Tex enfrenta, atualmente, algumas dificuldades com relação às suas exportações, devido, principalmente, ao “câmbio valorizado (moeda nacional)” e ao “custo Brasil”; (b) várias ações estão sendo planejadas para implementação no Polo, visando-se o incremento das vendas externas, como por exemplo: I) Pesquisa de Mercado (pesquisa e prospecção para inteligência comercial); II) Portal do Polo Tec Tex (apresentação institucional do Polo e os produtos das empresas integrantes e vendas pelo show room eletrônico); III) Desenvolvimento de Negócios no Brasil e no Exterior; IV) Road Show (palestra sobre moda e tendência, desfile de moda, reuniões de negócios com clientes e canais e vendas, exposição dos produtos das empresas, coquetel para os convidados); V) Show Room; VI) Sessão de Negócios e VII) Treinamentos em Marketing, Vendas e Comércio Exterior para empresários, executivos e outros colaboradores das empresas integrantes do Polo Tec Tex.

**Palavras-chave:** Arranjo produtivo local. Internacionalização de empresas. Indústria têxtil.

## Abstract

*The central objective of this study is to perform an in-depth investigation about the planning of actions of the enterprises (cloth industry), members of the pole Pólo Tec Tex (local productive arrangement of the Americanas' region – SP), intending to expand their markets and, consequently, their exports. The present research is characterized as qualitative and exploratory. The theory of this article is based on the theme local productive arrangements or industrial clusters. The case study method was used for the development of this study (semi-structured interviews were conducted with the Administrative Coordinator of the pole and institutional web site analysis). The main results obtained point out that: (a) the Pólo Tec Tex faces, nowadays, some difficulties related to its exports, due to, mainly, to “overvalued exchange rate” and the “Brazilian costs for exportation”; (b) many actions have been planned to be implemented in the pole, with the intention to boost the international sales, such as: I) Marketing Research (commercial intelligence); II) Pólo Tec Tex web site (institutional presentation about the pole and the products offered, besides sales through the electronic show room); III) Business development in Brazil and abroad; IV) Road Show (talks and conferences about fashion and tendencies, fashion shows, business meetings with clients and sales channels, products exhibition, cocktail); V) Show Room; VI) Business Sessions; VII) Training about Marketing, Sales and International Trade for entrepreneurs, executives and other employees of the pole's enterprises.*

**Keywords:** Local productive arrangement. Internationalization of enterprises. Cloth industry.

## Introdução

Os arranjos produtivos locais (APLs) ou *clusters* industriais têm demonstrado constituir importante ferramenta para o incremento da competitividade das empresas, especialmente as de pequeno porte.

Segundo Amato Neto (2000, 2005, 2009), Carpinetti et al. (2007), Carpinetti et al. (2008), Cardoza Galdámez (2007), Gerolamo (2007), Suzigan (2004), Oliveira (2004), Gorayeb (2002), Casarotto Filho e Pires (2001), Porter (1998, 1999), Becattini (1990), as principais vantagens competitivas para micro, pequenas e médias (MPME) empresas inseridas em *Clusters* ou APLs são: mão de obra especializada concentrada; facilidade de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados e, muitas vezes, também de máquinas e equipamentos; maior disseminação local de conhecimentos especializados; rápidos processos de aprendizado, criatividade e inovação (originado a partir do conhecimento disseminado); especialização produtiva e tecnológica (determinado segmento produtivo); adquirir competitividade suficiente para concorrer com grandes empresas; maior facilidade para a inserção em mercados internacionais; facilitar o incremento das exportações; difusão de inovações; desenvolvimento tecnológico.

Conforme Garcia (2001, p. 1):

Além das diversas experiências bem-sucedidas de arranjos produtivos locais, outro fator que contribuiu

para a intensificação do debate acerca das vantagens competitivas das aglomerações foi o fato de que esses arranjos passaram a ser crescentemente objeto de políticas públicas voltadas à promoção do desenvolvimento industrial e regional e ao incremento da competitividade. Diversos países, com destaque aos países centrais, passaram a voltar seus esforços de políticas industriais a sistemas produtivos localizados. Nesse sentido, foi verificada uma necessidade de melhor compreensão dos fenômenos que estão associados à competitividade dessa forma de organização produtiva.

A atuação de órgãos governamentais e agências públicas de fomento e financiamento no apoio a sistemas ou arranjos produtivos locais (APLs) vem sendo objeto de inúmeros programas e medidas, tanto no âmbito federal quanto nas esferas de governos estaduais, agências e bancos regionais, federações industriais, instituições semipúblicas como o Sebrae, e organizações não governamentais (AMATO NETO, 1999; SUZIGAN, 2004).

### Problema de investigação

De que forma as indústrias têxteis do arranjo produtivo local da região de Americana – SP (Polo Tec Tex) pretendem expandir seus mercados e, conseqüentemente, suas exportações?

## Objetivos do estudo

O objetivo central deste estudo é investigar em profundidade o planejamento de ações das indústrias do setor têxtil, integrantes do Polo Tec Tex (arranjo produtivo local da região de Americana – SP), visando expandir seus mercados e, conseqüentemente, suas exportações.

Os objetivos específicos podem ser descritos como:

- a) compreender se há uma interligação (facilitação ou não) entre o processo de internacionalização das indústrias e o cluster estudado;
- b) verificar as principais barreiras ou dificuldades enfrentadas pelas empresas integrantes do Polo para se internacionalizar;
- c) analisar as ações que vêm sendo tomadas e planejadas, visando-se a promoção comercial dos produtos destinados aos mercados internacionais.

## Referencial teórico

Foram realizadas pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico acerca do tema arranjos produtivos locais (APLs) ou *clusters* industriais, que servirá de alicerce e embasamento para a investigação empírica conduzida na presente pesquisa, na qual se estudará em profundidade ações e estratégias do APL do setor têxtil da região de Americana – SP, denominado Polo Tec Tex.

### Arranjos produtivos locais (APLs) ou *clusters* industriais: conceitos

O debate em torno dos *clusters* (agrupamentos) regionais e de arranjos produtivos locais (APLs) vem ganhando destaque especial na literatura mundial pela crescente importância que este fenômeno vem apresentando às experiências de desenvolvimento socioeconômico de vários países ao longo das últimas décadas. Além disso, o maior interesse a respeito deste tema deve-se ao acirramento da competição inter-regional e suas implicações, em particular para a situação das economias emergentes. De fato, a formação dos agrupamentos (*clusters*) regionais e sistemas produtivos locais constitui-se em um dos fenômenos mais destacados no cenário de reestruturação industrial e

de desenvolvimento econômico recente de vários países desenvolvidos e emergentes (AMATO NETO, 2009).

Ainda segundo Amato Neto (2009), as tendências que marcam o mundo empresarial nos tempos atuais revelam que as decisões de investimentos estão cada vez mais influenciadas por vantagens competitivas dinâmicas, tais como: a existência de uma infraestrutura local adequada, proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento, oferta de mão de obra qualificada, etc. Uma das novas tendências que vêm solidificando no processo de reestruturação industrial é a que diz respeito às formas de relações intra e interempresas. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, tais como Itália, Japão e Alemanha, mas também para os chamados países emergentes ou economias em desenvolvimento, tais como México, Chile, Argentina e o próprio Brasil.

No caso dos APLs, ocorre o que Porter chama de “paradoxo da localização geográfica”, isto é, muitas das vantagens duradouras num mundo globalizado dependem de fatores locais, sendo que o agrupamento ou aglomeração de empresas, indústrias ou setores rivais sobre uma determinada região gera condições propícias para a criação e multiplicação de fatores especializados ou adiantados, além daqueles tradicionais (PORTER, 1998).

*Clusters* são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em um campo específico. *Clusters* envolvem um conjunto de indústrias ligadas e outras entidades importantes para competir. Eles incluem, por exemplo, fornecedores de *inputs* especializados como: componentes, maquinaria e serviços e provedores de infraestrutura especializada (PORTER, 1998, p. 78).

Ainda segundo Porter (1998), *clusters* quase sempre também se estendem para baixo (*downstream*) para canais e consumidores e lateralmente para fabricantes de produtos complementares e para empresas em indústrias relacionadas por habilidades, tecnologias, ou entradas (*inputs*) comuns.

O que fundamenta a formação de sistemas ou arranjos produtivos locais é a existência, no local ou na região, de conhecimentos especializados que geram capacitações produtivas, técnicas e tecnológicas específicas a determinado produto ou atividade econômica. Empresas e instituições são atraídas devido

à importância da proximidade geográfica para a transmissão desses conhecimentos tácitos e específicos. Uma vez iniciado, o sistema evolui principalmente por meio do surgimento de novas empresas como *spin-offs* de empresas e instituições locais (SUZIGAN, 2004, p. 03).

De acordo com Becattini (1990), um distrito industrial pode ser definido como uma entidade socioterritorial, caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e uma população de empresas em uma região demarcada naturalmente e historicamente. O autor complementa esta definição ressaltando a necessidade dos distritos venderem seus produtos para comunidades externas ao mesmo. Desta forma, para se ter uma definição econômica abrangente dos distritos industriais é necessário acrescentar a presença de uma rede permanente de contatos com mercados externos, que acaba por influenciar as demais características destas entidades socioterritoriais.

Conforme Porter (1999), aglomerados são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições como universidades, órgãos públicos e associações comerciais. Massas críticas de êxito competitivo em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e municipais. O conceito é uma nova forma de pensar as economias, apontando para as novas formas de organização e atuação das empresas no aumento de sua competitividade.

Ainda segundo Porter (1999), a identificação das partes de um aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas do mesmo setor. O passo seguinte é identificar distribuidores e fornecedores comuns que possam atender a esta cadeia. E então realizar a identificação de associações e instituições que possam fornecer informações que deem suporte a este grupo, como universidades, bancos, centros de tecnologia, entre outros. O último passo é a associação com governos ou outros órgãos que exerçam influência sobre o mercado e o aglomerado.

A título de diferenciação, buscam-se duas comparações de conceito e definição entre sistemas produtivos locais e *clusters*, elaborada pela Associação Europeia de Agências de Desenvolvimento (Eurada). Para Casarotto Filho e Pires (2001, p. 84), Sistemas Produtivos Locais (LPS) são redes cooperativas de ne-

gócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa *solidariedade* entre os vários atores, enquanto *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infraestrutura.

Ainda segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 85), LPS podem ser definidos como uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em determinada área ao redor de uma profissão ou negócio, em contato e interagindo como um grupo com o ambiente social e cultural local (não apenas negócios). No entanto, *clusters* são massas críticas de informações, qualificações, relacionamentos e infraestrutura em dado setor. Cada região proporciona as melhores condições de competitividade para as empresas. As empresas e instituições são "linkadas" por relações comerciais, clientela, sociedades.

Schmitz (1997) chama a atenção para o fato de que, apesar da ocorrência de *clusters* não garantir os ganhos econômicos (crescimento, competitividade), facilita o aparecimento de características que habilitam tais ganhos, apresentados nos seguintes tópicos:

- a) divisão do trabalho e especialização entre empresas;
- b) surgimento de fornecedores de matérias-primas, equipamentos e peças de reposição;
- c) surgimento de agentes comerciais que levam os produtos para mercados distantes (nacionais e internacionais);
- d) surgimento de fornecedores de serviços especializados (técnicos, financeiros e contábeis);
- e) surgimento de trabalhadores com habilidades específicas para o setor;
- f) surgimento de ações conjuntas entre os produtores locais de dois tipos: cooperação entre firmas individuais ou cooperação entre grupos de firmas por meio de associações.

Conforme Suzigan (2004), esse tipo de organização territorial da produção tem como característica essencial a geração de economias externas, que decorrem (1) de fatores intrínsecos ao APL, como a existência de mão de obra e profissionais com conhecimentos específicos, a presença de fornecedores, prestadores de serviços e indústrias correlatas, e a rápida disseminação de novos conhecimentos, ou (2) de ações conjuntas deliberadas de empresas e instituições locais para,

de forma cooperada, organizar centrais de compras de matérias-primas, promover cursos de capacitação técnica, gerencial e profissional, participar de eventos, criar consórcios de exportação, contratar serviços especializados, estabelecer centros tecnológicos de uso coletivo, criar cooperativas de crédito. Em conjunto, essas duas fontes de economia externas contribuem para a eficiência coletiva do sistema ou arranjo produtivo.

Observação: Os autores consideram Arranjos Produtivos Locais (APLs) e *Clusters* industriais como sinônimos para efeito de análise da presente pesquisa.

#### Vantagens competitivas dos *clusters* industriais ou APLs para as empresas integrantes

A noção de *clusters* é essencialmente útil aos gestores de empresas, pois insere na agenda estratégica questões relevantes na obtenção de vantagens competitivas. As implicações para as companhias são as que estão descritas a seguir (DI SERIO, 2007): (a) A estratégia global da organização deve contemplar as vantagens da difusão das atividades da empresa em localizações que favoreçam o aumento da produtividade e da inovação nas unidades estratégicas de negócio; (b) Benefícios às empresas aglomeradas podem ser obtidos quando elas realizam investimentos em bens “públicos”, ou ativos específicos ao *cluster*, como financiamento de pesquisas em universidades regionais, melhoria de infraestrutura especializada, e desenvolvimento e capacitação da mão de obra local; (c) As associações de interesse ganham destaque por que podem se tornar ativos competitivos com funções coletivas, atuando principalmente na interação com as organizações de novos negócios no próprio *cluster* e, ainda, no desenvolvimento de relacionamentos com organizações complementares e de apoio; (d) A decisão de localização, para as empresas, não é mais somente baseada em impostos baixos, em matéria-prima e mão de obra barata. A escolha de atuar em um *cluster* desenvolvido traz diversos outros benefícios.

Para Suzigan et al. (2000), as vantagens proporcionadas pelos *clusters* são decorrentes: (1) da existência de um denso mercado local de mão de obra especializada; (2) das facilidades de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados e, muitas vezes, também de máquinas e equipamentos; e (3) da maior disseminação local de conhecimentos especializados, que permitem rápidos

processos de aprendizado, criatividade e inovação. A elas podem-se somar economias externas de natureza ativa, resultantes de ações conjuntas deliberadas das empresas e instituições locais, como para compra de matérias-primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados e instituições de centros tecnológicos coletivos e cooperativas de crédito. Dessa soma resultaria a eficiência coletiva que, em princípio, determina a vantagem competitiva das empresas locais, comparativamente as empresas similares são aglomeradas geograficamente.

Com relação à avaliação do sucesso dos *clusters*, Schmitz (1997) chama a atenção para a necessidade de se levar em consideração as mudanças que ocorrem ao longo do tempo, uma vez que mesmo os *clusters* mais bem-sucedidos passam por crises. Em função disso, o autor afirma que o sucesso de um *cluster* não é um estado, mas sim, um processo de obter vantagens competitivas e enfrentar crises.

Gorayeb (2002) preconiza que caso as PME's inseridas em aglomerações setoriais consigam reunir especialização produtiva, coordenar divisão de tarefas e, ao mesmo tempo, realizar ações em conjunto, elas serão capazes de minimizar (ou superar) as deficiências que são inerentes ao porte pequeno (principalmente, restrição ao crédito, pequena escala e acesso a determinados mercados, como os externos) e adquirir competitividade suficiente para concorrer com grandes empresas ou para obter melhores condições nas negociações com grandes compradoras ou fornecedoras. O fato de as aglomerações setoriais constituírem uma forma potencial de inserção competitiva para as PME's adiciona alguns elementos positivos e de peso no momento da escolha de critérios e de métodos para enfocar o tratamento que as PME's podem ter nos programas públicos.

A proximidade geográfica e o desenvolvimento de ações em conjunto propiciam às pequenas empresas da aglomeração meios de alcançar níveis de competitividade inatingíveis se agissem individualmente (considerando que estivessem no mesmo mercado e no mesmo contexto econômico). A cooperação entre as empresas diminui os custos de transação (intensificando a divisão do trabalho), faz com que as firmas aproveitem as externalidades, e gera ganhos de escala (na produção, distribuição, em propaganda, em pesquisas, por exemplo). Desse modo, as PME's são capazes de conjugar especialização produtiva, ganhos

de escala e flexibilidade para mudanças, o que em outras palavras significa dizer usufruir a vantagem de ser pequeno (menor imobilização de capital/flexibilidade), conseguir atuar como grande (obter escala e concentrar recursos) e permanecer pequeno (especialização produtiva). Todas essas condições parecem ter sido reunidas – como aponta a literatura – por empresas que, geograficamente próximas e atuantes no mesmo setor de atividade, podem articular a especialização em cada uma das unidades produtivas e complementaridades em todo o arranjo (GORAYEB, 2002).

As empresas de um aglomerado têm condições de realizar experiências a custos mais reduzidos e de retardar maiores comprometimentos até que estejam mais seguras de que o novo produto, processo ou serviço será bem-sucedido. Em contraste, a empresa que depende de fornecedores distantes enfrenta maiores desafios na contratação, na garantia de entrega, na obtenção de suporte técnico e de serviços e na coordenação entre as entidades complementares (PORTER, 1999, p 235).

### Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Segundo Richardson et al. (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. O objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com relação aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade (MALHOTRA, 2001).

Realizou-se levantamento e pesquisa da bibliografia sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou *Clusters*

industriais (COOPER; SCHINDLER, 2003). Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, etc. (MATTAR, 1996).

Utilizou-se o método de estudo de caso (EISENHARDT, 1989; CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001) para analisar o caso Polo Tec Tex (Polo Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confecção dos Municípios de Sumaré, Santa Bárbara D'Oeste, Nova Odessa, Hortolândia e Americana, no interior do Estado de São Paulo – Brasil), assim como para verificar as relações entre a teoria vista e as ações tomadas no caso. O Polo Tec Tex foi definido como unidade de análise do estudo de caso devido, principalmente, à importância do setor para a economia brasileira, assim como pelo fato de o APL ser exportador.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder as questões “como” e “porque”. É uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

De acordo com Stake (1983 apud CAMPOMAR, 1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o Estudo de Casos merece destaque por sua utilidade e pela falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia. O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos reduz-se a um. O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises

e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por que? E como? (CAMPOMAR, 1991).

Para a elaboração do estudo de caso, as informações foram coletadas utilizando-se entrevista semiestruturada (MALHOTRA, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2003) com a Coordenadora Administrativa do Polo Tec Tex, em maio de 2011, com o intuito de obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso analisado. Realizou-se também a análise do *web site* institucional do Polo.

### Análise e resultados - investigação empírica

A investigação empírica do presente estudo analisará os resultados obtidos na entrevista semiestruturada com a Coordenadora Administrativa do Polo Tec Tex, visando-se responder de forma clara e concisa os objetivos (central e específicos) desta pesquisa. O intuito é compreender o planejamento e encadeamento de ações empreendidas pelo polo, que busca ampliar o número de empresas que atuam internacionalmente, assim como incrementar as exportações do APL.

Histórico e caracterização: o *Polo Tec Tex* (APL Têxtil – Região de Americana – SP)

O polo 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 Polo 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 Polo 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 Polo 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 Polo 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 Polo; (h) Associações Comerciais e Industriais; (i) SINDITEC; (j) SINDITÊXTEL; (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) Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.

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

Os objetivos do Polo 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 Polo 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.

#### Panorama sobre a internacionalização das empresas do Polo Tec Tex

Conforme a Coordenadora Administrativa do Polo Tec Tex, 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 frequência, atividades de capacitação no que tange o 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 Polo Tec Tex possui programas de competitividade nas áreas de inovação, design, moda e qualidade.

Para citar um dos projetos, o Polo 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 Polo Tec Tex desenvolveu foi o de “Qualidade Total”, com a participação de 66 empresas. Somando-se todos os projetos desenvolvidos, de apoio à internacionalização, já foram mais de 1.500 pessoas atendidas pelo Polo Tec Tex (mais de 350 empresas). A organização das empresas no APL Polo Tec Tex 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 Polo Tec Tex exportando. Este número há 5 anos era de 5%.

As exportações do Polo enfrentam dificuldades:

- a) as fiações destinaram ao exterior 0,3% da produção de 2009, o equivalente a 229 toneladas;
- b) os principais países de destino dos fios foram: Paraguai, Colômbia, Argentina e Peru;
- c) as tecelagens exportaram 1,7% da produção, ou 4,4 mil toneladas em 2009;
- d) os principais destinos dos tecidos exportados foram: Argentina, Colômbia, Chile, Venezuela e Espanha;
- e) 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 Polo Tec Tex 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 Polo relata que o trabalho realizado nos últimos 5 anos pelo Polo Tec Tex, 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 há 4 ou 5 anos. Uma prova disto é a balança comercial, que há 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.

Com relação à integração comercial (cooperação entre as empresas), esta ainda, infelizmente, não é plena. O empresário do setor têxtil, apesar de todos os treinamentos e cursos de sensibilização feitos até então, não modificou a sua forma de atuar comercialmente

no exterior. Ele continua atuando de forma isolada. As ações governamentais para estimular este comportamento são poucas e frágeis, de acordo com a Coordenadora Administrativa do Polo.

#### Planejamento de ações para expandir o mercado e as exportações do polo

O planejamento de ações para expandir o mercado e as exportações do polo está estruturado da seguinte maneira, de acordo com a Coordenadora Administrativa:

**Pesquisa de mercado:** 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 Polo Tec Tex, 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 Polo terá informações sobre os seus concorrentes (produtos e serviços oferecidos). Utilizar-se-ão estas pesquisas também para

o programa de P&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 e intensificado. 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).

**Portal do Polo Tec Tex:** 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 às empresas do APL realizarem as seguintes ações:

- a) 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;
- b) através do Balcão de Negócios, as empresas apresentam as suas demandas e ofertas de serviços e produtos;
- c) acesso às pesquisas de mercado do Brasil e do exterior;
- d) acompanhamento das ações de cada um dos programas em desenvolvimento no APL;
- e) obtenção de informações sobre os eventos comerciais do Brasil e do exterior;
- f) comunicação customizada do APL com os empresários por projeto.

**Desenvolvimento de negócios no Brasil e no exterior:** Dar continuidade na operação do condomínio administrativo para acolher todos os consórcios de negócios desenvolvidos no APL, a central de apoio às cooperativas de trabalho e às empresas que participam individualmente do projeto, e disponibilizar para todos eles os meios necessários para o desenvolvimento de negócios.

Através desta central de negócios, as seguintes ações estão sendo realizadas: (a) Desenvolvimento de canais de vendas para as empresas e/ou consórcios

(representantes comerciais, distribuidores e sacoleiras); (b) Desenvolvimento de cooperação comercial e tecnológica. Foram feitas mais de 7 parcerias comerciais envolvendo composição de mix de produtos entre as empresas de tecelagem e confecção, além das próprias empresas dos consórcios; (c) 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 polos comerciais e industriais com potencial de negócios no Brasil para as empresas do APL; (d) Gestão das ações comerciais: Encontros de negócios, desfiles e lançamentos de coleções; (e) Apoio técnico nas seguintes áreas: Comércio Exterior, Propaganda e Publicidade, Direito, Finanças, Fiscal, Tecnológica, Marketing, Vendas e Recursos Humanos; (f) Maior integração das empresas com a cadeia produtiva na região, principalmente dentro do projeto; (g) Cooperativas de trabalho; (h) Integração das empresas de confecção do projeto com as cooperativas de trabalho de costura; (i) Pesquisa do perfil da demanda das empresas de confecção do projeto por serviços de costura e customização; (j) Integração comercial das cooperativas com o mercado de confecção da nossa região.

Os próximos desafios desta central de desenvolvimento de negócios serão: (a) Envolver mais empresas nas ações comerciais do APL; (b) Desenvolver mercado com base no entendimento das necessidades dos clientes, através de pesquisa de mercado; (c) Desenvolver inteligência comercial integrando o trabalho desta Central com as ações do NID – Núcleo de Inovação e Design do APL; (d) Integrar as empresas da cadeia produtiva para fazê-las atenderem juntas às demandas de mercado.

**Road show:** Programa comercial constituído das seguintes ações: Palestra sobre moda e tendência; Desfile de moda; Reuniões de negócios com clientes e canais de vendas; Exposição dos produtos das empresas e coquetel para os convidados. Este programa será realizado de forma itinerante nas praças de maior importância comercial para as empresas do APL. 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. 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.

**Show-room:** Com a ampliação dos investimentos no show-room já existente, haverá um ambiente com a infraestrutura 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 às seguintes demandas: Desenvolvimento de clientes; Desenvolvimento de canais de vendas e Desenvolvimento de fornecedores.

Além disto, este espaço será usado para lançamento de produtos e desfiles de moda para o mercado. O show-room do APL será utilizado para encontros de negócios que acontecerão periodicamente, de forma permanente, dentro das instalações do APL no Polo 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.

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 atender os 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 à fábrica e o trabalho na engenharia de produto e processo na empresa do APL, além do fornecimento de serviços e produtos pelo fornecedor.

**Sessão de negócios:** 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 segmentos da indústria, comércio e serviços da referida região. 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.

**Treinamentos:** Realização de treinamentos em Marketing, Vendas e Comércio Exterior para empresários, executivos e outros colaboradores das empresas integrantes do Polo Tec Tex.

### Considerações finais

Após o que foi explicitado na investigação empírica, pode-se conferir que o Polo Tec Tex enfrenta, atualmente, algumas dificuldades com relação às suas exportações, devido, principalmente, ao “câmbio valorizado” e ao “custo Brasil” (carga tributária/impostos, logística, outros), além da concorrência chinesa (no mercado interno).

Constatou-se, também, que as principais dificuldades ou barreiras que as empresas do APL Polo Tec Tex 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 administrativo 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.

Todavia, várias ações estão sendo planejadas para implementação no Polo, visando-se o incremento das vendas externa, como: I) Pesquisa de Mercado (pesquisa e prospecção para inteligência comercial); II) Portal do Polo Tec Tex (apresentação institucional do Polo e os produtos das empresas integrantes e vendas pelo *show-room* eletrônico); III) Desenvolvimento de Negócios no Brasil e no Exterior; IV) *Road Show* (palestra sobre moda e tendência, desfile de moda, reuniões de negócios com clientes e canais de vendas, exposição dos produtos das empresas, coquetel para os convidados); V) *Show-Room*; VI) Sessão de Negócios e VII) Treinamentos em Marketing, Vendas e Comércio Exterior para empresários, executivos e outros colaboradores das empresas integrantes do Polo Tec Tex.

### Referências

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva:** antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. 1999. 236 f. Tese (Livre Docência em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, J. **Redes entre organizações:** domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (cluster/APLs):** um modelo de referência. São Paulo: Atlas, 2009.

BECATTINI, G. The marshallian industrial district as socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SEGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy.** Genebra: International Institute of Labour Studies, 1990.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CARPINETTI, L. C. R. et al. Continuous innovation and performance management of SME clusters. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 376-385, 2007.

CARPINETTI, L. C. R. et al. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

CARDOZA GALDÁMEZ, E. V. **Proposta de um sistema de medição de desempenho para clusters industriais de pequenas e médias empresas.** 2007. 194 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- DI SERIO, L. C. (Org.). **Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GARCIA, R. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais**: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. 2001. 182 f. Tese (Doutoramento em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.
- GEROLAMO, M. C. **Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação de pequenas e médias empresas** – estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise. 2007. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.
- GORAYEB, D. S. **Políticas para aglomerações setoriais de pequenas empresas**: algumas reflexões. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, J. P. L. **A cadeia produtiva do setor de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos no Brasil e a formação de clusters**. 2004. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p.77-90, 1998.
- PORTER, M. E. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton: IDS Working Paper 50, 1997.
- SUZIGAN, W. et al. Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 37., 2000, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPEC, 2000.
- SUZIGAN, W. (Org.). **Pesquisa clusters/sistemas produtivos locais**. 2004. Disponível em: <<http://geein.fclar.unesp.br/atividades/pesquisacluster/cluster.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 26/09/2011

Received: 09/26/2011

Aprovado: 12/10/2011

Approved: 10/12/2011