

**USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDNA AGOSTINHO VALENTE**

**A INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO EM REDE NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO PÓLO  
BRASILEIRO DE COSMÉTICOS DE DIADEMA – SP**

São Caetano do Sul

2010

**EDNA AGOSTINHO VALENTE**

**A INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO EM REDE NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO PÓLO  
BRASILEIRO DE COSMÉTICOS DE DIADEMA – SP**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.  
Área de Concentração: Gestão de Redes Organizacionais  
Orientador: Prof. Dr. George B. Rossi

São Caetano do Sul

2010

## FICHA CATALOGRÁFICA

VALENTE, Edna Agostinho

A Influência do Relacionamento em Rede na Internacionalização do Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema –SP. São Caetano do Sul – USCS/Programa de Mestrado em Administração, 2010.

128 p.

Orientador: Professor Doutor George Bedinelli Rossi

Dissertação (Mestrado) Administração – Área de Concentração:Gestão de Redes Organizacionais,2010.

1. Internacionalização. 2. Redes de Empresas. 3. Arranjo Produtivo Local. 4. Pólo Brasileiro de Cosméticos. 4. Município de Diadema. 5. Formas de Internacionalização.

I. Rossi, George Bedinelli. II. USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

**USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

**Campus II – R. Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul**

**Reitor:**

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

**Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa:**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:**

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em 28 de Maio de 2010 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

---

**Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah – UNINOVE**

---

**Prof. Dr. Mauro Neves Garcia – USCS**

---

**Prof. Dr. George Benedelli Rossi**  
**(Orientador)**

Para uma pessoa muito especial em minha vida, meu marido VALDEMIR, companheiro de todas as horas, pelo amor, carinho, compreensão, colaboração e incentivo e sem o qual não teria conseguido concluir este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido saúde e disposição para chegar à conclusão deste trabalho e por ter colocado em meu caminho tantas pessoas especiais.

Em especial ao meu marido Valdemir e aos meus queridos filhos Patrícia e Victor pela compreensão das ausências em inúmeros momentos importantes de suas vidas, em virtude da dedicação a este trabalho.

À minha querida amiga Thaís Ettinger, companheira de curso e filha de coração, pelo carinho e ajuda nos momentos mais difíceis desta caminhada.

À minha querida cunhada Magda, que sempre me incentivou a não desistir e por me fazer acreditar que eu poderia conseguir.

À minha irmã Valquíria, minha companheira desde o ventre de nossa mãe, pelo carinho e confiança no meu trabalho.

À minha grande amiga Luzia, que cuidou com tanto carinho de meus filhos, do meu marido e de mim, para que eu pudesse me dedicar ao estudo.

Ao amigo Marcos Zambanini, pelas palavras de carinho e incentivo.

Ao meu orientador Prof. Dr. George B. Rossi, pelos ensinamentos e incentivo durante a elaboração deste trabalho.

Ao Prof.Dr. André Rubens Didone, pela confiança em mim depositada e pelas palavras de incentivo e apoio durante estes dois anos.

Ao amigo Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani por todos os conselhos e ensinamentos que me incentivaram a seguir em frente e concluir este trabalho.

À querida Marlene, nosso “anjo de guarda” enquanto mestrandos e uma amiga muito querida, pela dedicação e palavras de apoio nos momentos mais importantes.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da USCS, pelas experiências transmitidas.

Obrigada a todos que, de alguma forma, direta ou indiretamente, participaram de mais esta etapa de minha vida. Quando, muitas vezes, achei que estava velha demais, ouvi palavras de incentivo, quando me acidentei e pensei que deveria parar o curso, mais palavras de carinho e força ecoaram ao meu redor. Graças a tanto carinho e incentivo eu consegui concluir este trabalho e por isto sou grata a todos e principalmente a Deus que colocou tantas pessoas especiais no meu caminho. Obrigada por participarem da minha vida.

## RESUMO

Esta pesquisa trata da internacionalização das empresas em redes organizacionais. Com o objetivo de melhor entender o processo de internacionalização, sob o enfoque das redes de empresas, este estudo procurou identificar se o fato de uma empresa participar de uma rede organizacional facilita seu processo de entrada no mercado internacional. Foi escolhido como foco de pesquisa uma rede de empresas na forma de Arranjo Produtivo Local (APL) denominado Pólo Brasileiro de Cosméticos, localizado em Diadema - SP. Este trabalho apresentou um caráter exploratório e para realização do estudo foi utilizada uma amostra piloto, de 14 empresas, selecionadas dentro do universo das empresas integrantes do referido Pólo. A revisão das teorias sobre redes e internacionalização realizada ao longo deste trabalho apresenta diversos conceitos e formatos de redes e sobre os motivos e formas de uma empresa se inserir no mercado externo. A pesquisa exploratória utilizou como instrumentos duas entrevistas com a governança do Pólo e de questionários aplicados às empresas selecionadas, de acordo com dois critérios: serem fabricantes de cosméticos ou de matéria-prima e já estarem atuando na área internacional. O resultado da análise destes dados coletados foi comparado com as teorias de redes organizacionais e de internacionalização. O que se pode verificar após a pesquisa realizada junto às empresas do Pólo Brasileiro de Cosméticos, é que, apesar da associação em rede de empresas, teoricamente, formar um ambiente propício à internacionalização, isto não foi detectado neste estudo. O que se observou foi que operações de internacionais das empresas integrantes não apresentaram um aumento expressivo. Assim, o estudo conclui que o fato de uma empresa estar em rede, integrando um Arranjo Produtivo Local não propicia maior facilidade de internacionalização, contrariando as teorias sobre redes organizacionais e internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização. Redes de Empresas. Arranjo Produtivo Local. Pólo Brasileiro de Cosméticos.

## **ABSTRACT**

This research deals with the internationalization of enterprises in networks. Aiming to better understand the process of internationalization, from the standpoint of corporate networks, this study sought to identify if the fact that a company participating in an organizational network facilitates the process of entering the international market. Was chosen as the focus of a research network of companies in the form of Local Productive Arrangement (APL) called Pole Brazilian Cosmetics, located in Diadema, Brazil. This paper presented an exploratory nature and conduct of the study we used a pilot sample of 14 companies, selected within the universe of companies in the above. The revision of theories about networks and internationalization undertaken throughout this paper presents several concepts and formats of network and on the reasons and ways a company falls within the foreign market. The exploratory research used as instruments two interviews with the governance of the Pole and questionnaires to selected companies, according to two criteria: they are manufacturers of cosmetics or raw materials and are already working in the international arena. The result of analysis of data collected was compared with theories of organizational networks and internationalization. What can be seen after the research carried out among firms Pole Brazilian Cosmetics, is that despite the association's network of companies, theoretically, build an environment conducive to internationalization, it was not detected in this study. What was noted that international operations of member companies did not show a significant increase. Thus, the study concludes that the fact that a company is on a network, integrating a Local Productive Arrangement does not provide ease of internationalization, contradicting theories on organizational networks and internationalization.

**Keywords:** Internationalization. Network of Companies. Local Productive Arrangement. Pole Brazilian Cosmetics.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Tipologia de Redes de Empresas.....                        | 25 |
| Figura 2 - Distribuição das Indústrias de Cosméticos por Região ..... | 61 |
| Figura 3 - Logomarca do Pólo Brasileiro do Cosmético .....            | 73 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Evolução do Setor de Cosméticos.....                          | 58 |
| Gráfico 2 - Tempo de atuação no mercado externo.....                      | 83 |
| Gráfico 3 - Grau de Internacionalização da empresa .....                  | 84 |
| Gráfico 4 - Modo como ocorreu a Internacionalização .....                 | 85 |
| Gráfico 5 - Motivação para a Internacionalização.....                     | 86 |
| Gráfico 6 - Barreiras à Internacionalização .....                         | 86 |
| Gráfico 7 - Porcentagem de Exportação sobre o faturamento da Empresa..... | 87 |
| Gráfico 8 - Importações .....   | 88 |
| Gráfico 9 - Tempo de Associação ao Pólo de Cosméticos.....                | 88 |
| Gráfico 10 - Motivo de Filiação ao Pólo .....                             | 89 |
| Gráfico 11 - Parcerias .....  | 89 |
| Gráfico 12 - Motivo da Parceria .....                                     | 90 |
| Gráfico 13 - Redes de Empresas e Operações Internacionais .....           | 91 |
| Gráfico 14 - Tipo de Relacionamento com os Participantes do Pólo.....     | 91 |
| Gráfico 15 - Futuro da Internacionalização da Empresa .....               | 92 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Tipologias de Redes de Empresas .....   | 29 |
| Quadro 2 - Principais Tipos de Redes .....   | 32 |
| Quadro 3 - Internacionalização e modelos de redes .....  | 50 |
| Quadro 4 - Lista de Produtos Grau 1 .....  | 53 |
| Quadro 5 - Lista de Produtos Grau 2 .....  | 55 |
| Quadro 6 - NCM para o setor de cosméticos.....   | 64 |
| Quadro 7 - Comparação entre as características comuns aos APLs e as evidências encontradas no Pólo Brasileiro de Cosméticos em Diadema ..... | 75 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Comparativo do Crescimento da Economia x Setor de Produtos de HPPC.....                    | 59 |
| Tabela 2 - Oportunidades De Trabalho .....  | 60 |
| Tabela 3 - Indústria de Cosméticos por Estado /Região (2004-2009).....                                | 62 |
| Tabela 4 - Mercado Mundial de HPPC .....  | 63 |
| Tabela 5 - Balança Comercial: Mercado Total (1999-2009).....  | 65 |
| Tabela 6 - Balança Comercial – HPPC (1999-2009) .....   | 66 |
| Tabela 7 - Exportações Brasileiras de Produtos de HPPC (2009).....                                    | 67 |
| Tabela 8 - Exportações de Produtos de HPPC para América Do Sul (1998-2009) .....                      | 68 |
| Tabela 9 - Número de estabelecimentos e trabalhadores segundo setores econômicos Diadema (2007) ..... | 69 |
| Tabela 10 - Número de estabelecimentos e trabalhadores segundo setores econômicos Diadema (2007)..... | 70 |
| Tabela 11 - Balança Comercial de Diadema - Total (2000-2009) .....                                    | 70 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABIHPEC** - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
- ANVISA** - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- APL** – Arranjo Produtivo Local
- APLs** – Arranjos Produtivos Locais
- BACEN** – Banco Central do Brasil
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- DIEESE** - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- GTP APL** - Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
- HPPC** - Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
- M&A** - Merger and Aquisitions
- MDIC** - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- MERCOSUL** - Mercado Comum do Sul
- MTE** - Ministério do Trabalho e Emprego
- NCM** - Nomenclatura Comum do MERCOSUL
- PEIEx** - Projeto Extensão Industrial Exportadora
- PMEs** – Pequenas e Médias Empresas
- PPA** - Plano Plurianual
- RAIS** - Relação Anual de Informações Sociais
- RDC 211/2005** - Resolução RDC nº 211, de 14 de julho de 2005 da ANVISA
- Redesist/UFRJ** - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro e Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SESI** - Serviço Social da Indústria
- UFIR** - Unidades Fiscais de Referência

# SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>16</b> |
| 1.1      | PROBLEMATIZAÇÃO.....  | 16        |
| 1.2      | ORIGEM DO ESTUDO .....  | 18        |
| 1.3      | OBJETIVO GERAL .....  | 19        |
| 1.3.1    | <i>Objetivos Específicos</i> .....  | 19        |
| 1.4      | HIPÓTESES .....   | 20        |
| <br>     |   |           |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL CONCEITUAL .....</b>   | <b>22</b> |
| 2.1      | REDE DE EMPRESAS .....  | 22        |
| 2.1.1    | <i>Conceitos de Redes</i> .....   | 24        |
| 2.1.1.1  | Modelo teórico de Amato Neto .....  | 24        |
| 2.1.1.2  | Modelo teórico de Grandori & Soda .....                                     | 25        |
| 2.1.1.3  | Modelo teórico de Santos, Pereira e Abrahão França.....                     | 27        |
| 2.1.1.4  | Modelo teórico de Casarotto e Pires .....                                   | 27        |
| 2.1.1.5  | Modelo teórico de Porter .....  | 28        |
| 2.1.1.6  | Modelo teórico de Wood Jr. e Zuffo .....                                    | 28        |
| 2.1.1.7  | Modelo teórico de Correa .....  | 29        |
| 2.1.2    | <i>Principais Tipos de Redes</i> .....                                      | 30        |
| 2.2      | APLS E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....                                      | 33        |
| 2.2.1    | <i>APL ou Cluster – diferenças conceituais</i> .....                        | 33        |
| 2.2.2    | <i>Importância do APL no desenvolvimento regional</i> .....                 | 33        |
| 2.2.3    | <i>Políticas de apoio aos APLs</i> .....                                    | 36        |
| 2.3      | A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....                                     | 37        |
| 2.3.1    | <i>Teorias Econômicas</i> .....   | 39        |
| 2.3.1.1  | Teoria do Poder de Mercado.....   | 39        |
| 2.3.1.2  | Teoria do Ciclo do Produto.....   | 40        |
| 2.3.1.3  | Teoria da Internalização .....  | 40        |
| 2.3.2    | <i>Teorias Comportamentais</i> .....  | 41        |
| 2.3.2.1  | A Escola de Uppsala.....  | 41        |
| 2.3.2.2  | Escola Nórdica.....   | 43        |
| 2.3.3    | <i>Formas de Internacionalização</i> .....                                  | 43        |
| 2.3.3.1  | Exportação por Intermédio de Terceiros .....                                | 44        |
| 2.3.3.2  | Exportação Direta .....   | 46        |
| 2.3.3.3  | Licenciamento.....  | 46        |
| 2.3.3.4  | Alianças estratégicas com empresas estrangeiras/ <i>Joint Venture</i> ..... | 47        |
| 2.3.3.5  | <i>Franchising</i> .....  | 47        |
| 2.3.3.6  | Fusões e Aquisições.....  | 48        |
| 2.3.3.7  | Instalação de subsidiárias .....  | 49        |
| 2.3.4    | <i>A internacionalização em redes interorganizacionais</i> .....            | 50        |
| 2.3.5    | <i>Considerações</i> .....  | 51        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 2.4      | A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE COSMÉTICOS.....                                    | 52         |
| 2.4.1    | <i>Definição do Setor de Cosméticos.....</i>                                 | 52         |
| 2.4.2    | <i>A Evolução do Setor de Cosméticos Brasileiro.....</i>                     | 58         |
| 2.4.2.1  | <i>Geração de empregos.....</i>  | 60         |
| 2.4.3    | <i>O perfil empresarial do setor de Produtos HPPC.....</i>                   | 60         |
| 2.4.4    | <i>A participação do Brasil no Mercado Mundial de Produtos de HPPC... ..</i> | 62         |
| 2.4.5    | <i>O Setor de HPPC e o Comércio Exterior.....</i>                            | 63         |
| 2.5      | O MUNICÍPIO DE DIADEMA.....  | 68         |
| 2.5.1    | <i>DIADEMA E O SETOR DE COSMÉTICOS.....</i>                                  | 69         |
| 2.5.1.1  | <i>O Comércio Exterior do município de Diadema.....</i>                      | 70         |
| 2.6      | O PÓLO BRASILEIRO DE COSMÉTICOS DE DIADEMA.....                              | 71         |
| 2.6.1.1  | <i>A Formação do Pólo.....</i>   | 71         |
| 2.6.1.2  | <i>Objetivos e Ações do Pólo.....</i>  | 73         |
| 2.6.1.3  | <i>A Caracterização do Pólo como APL.....</i>                                | 74         |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>76</b>  |
| 3.1      | TIPO DE PESQUISA.....  | 76         |
| 3.2      | ESTRATÉGIA PARA COLETAS DOS DADOS.....                                       | 78         |
| 3.2.1    | <i>Revisão da Literatura.....</i>  | 78         |
| 3.2.2    | <i>Análise Documental.....</i>   | 78         |
| 3.2.3    | <i>Pesquisa de Campo.....</i>  | 79         |
| 3.2.4    | <i>Amostra e Sujeitos de Pesquisa.....</i>                                   | 79         |
| 3.3      | INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....  | 80         |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E INERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>                                 | <b>82</b>  |
| 4.1      | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....   | 82         |
| 4.2      | DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....                                | 82         |
| 4.2.1    | <i>Comparação dos dados obtidos com os objetivos propostos.....</i>          | 93         |
| 4.2.2    | <i>interpretação dos resultados com o referencial teórico.....</i>           | 95         |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>97</b>  |
| 5.1      | CONCLUSÃO DO ESTUDO.....   | 97         |
| 5.2      | LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....  | 99         |
| 5.3      | SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....  | 99         |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>100</b> |
|          | <b>APÊNDICE.....</b>   | <b>108</b> |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO..... | 108 |
|--------------------------------|-----|

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>ANEXOS .....</b> | <b>113</b> |
|---------------------|------------|

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO A – RELAÇÃO DE CÓDIGOS DA NOMENCLATURA COMUM DO MERCOSUL<br>REFERENTES AOS SETOR DE HPPC..... | 113 |
| ANEXO B - ESTATUTO DO PÓLO BRASILEIRO DO COSMÉTICO .....  | 116 |
| ANEXO C – BALANÇA COMERCIAL DE DIADEMA (POR PRODUTO).....   | 126 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problematização

O processo de globalização da economia mundial, que se presenciou nas duas últimas décadas, foi o responsável pelas grandes mudanças ocorridas nas atividades econômicas, sociais e políticas. Este processo foi comandado por um conjunto de forças, onde, de um lado aparecem as políticas governamentais de abertura econômica e, de outro, as forças comandadas pelo progresso tecnológico, principalmente nas áreas de telecomunicações e de transporte.

Os avanços nas áreas de comunicação e transporte foram decisivos para a globalização, pois reduziram os custos das operações e interligaram os países através das redes de computadores.

A internacionalização dos mercados, advinda com a globalização, levou as empresas a tomarem decisões no sentido de produção e comercialização internacional. Pode-se observar, atualmente, que a maior parte dos produtos que chegam ao mercado é comercializada internacionalmente ou depende de inúmeros componentes importados.

Este processo de expansão internacional das empresas era exclusivo de países desenvolvidos, mas atualmente desponta a participação cada vez maior de empresas de países em desenvolvimento. A concorrência internacional, que até então não existia, passa a figurar como um desafio, obrigando a empresa a realizar investimentos no seu processo de internacionalização.

As empresas brasileiras estão incluídas neste contexto e hoje se dão conta da necessidade de se adaptarem para que possam participar do mercado internacional. Um dos grandes desafios a serem superados é a dificuldade de transferência de competências às operações internacionais, buscando soluções estratégicas para transformar dificuldades em vantagem competitiva.

Por outro lado, o processo de globalização na economia atual vem impondo aos órgãos responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento a necessidade de se buscar novos conceitos em relação à organização produtiva. A partir daí, estes agentes vêem-se impelidos a pensar em novos tipos de estruturas organizacionais, mais enxutas e mais

flexíveis, que se apóiem em novas bases tecnológicas, impulsionadas pela grande revolução na área da informática e telecomunicações (AMATO NETO, 2000).

Neste contexto começam a surgir novos princípios e arranjos que priorizam as formas de trabalho em grupo. Particularmente, em função da necessidade de se conseguir maior eficácia na alocação de investimentos produtivos e também o aumento da competitividade das organizações, observa-se o surgimento de novos tipos de arranjos entre as empresas (AMATO NETO, 2000).

A necessidade de melhorias e modificações em seus processos para se tornarem mais competitivas, tem influenciado a busca por parcerias entre empresas e entre clientes e fornecedores. Esta busca por parceiros, que é tratada na literatura com “rede de empresas” tem originado diversos estudos sobre o tema.

Dentre as diversas tipologias de redes encontra-se o que se denomina Arranjo Produtivo Local (APL), que teoricamente, nada mais são que agrupamentos de empresas, cooperativas, associações e profissionais liberais que compartilham uma mesma atividade e se concentram em um único local. O conceito de APL é muitas vezes confundido com cluster ou distrito industrial.

Contudo, o que mais chama a atenção nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) e que os diferencia desses outros tipos de redes é o desenvolvimento de um vínculo forte de cooperação, interação e aprendizagem entre os seus membros, embora permaneça o espírito de competição e que contam, muitas vezes, com mecanismos de governança bem estruturados.

No Brasil, os APLs começaram a surgir, na década de 70, de forma autônoma. Atualmente os arranjos já fazem parte do Plano Plurianual de Ações e da Política Industrial do governo federal, cujo objetivo é o de promover o desenvolvimento integrado e aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas que participam destes conglomerados. Em 2005, o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) realizou um estudo e identificou 957 APLs no País, em diferentes estágios de desenvolvimento. Em um estágio mais avançado, a união de empresas facilita o ingresso e a consolidação no mercado internacional, agregando competitividade para o APL.

Além disto, vale salientar que, o APL se configura numa associação produtiva de grande importância para o desenvolvimento das empresas e que acaba por influenciar o desenvolvimento econômico e social, tanto regional como nacional.

Neste contexto, é criado em 2002 e oficializado em 2004, o APL de cosméticos de Diadema- SP, cidade do Grande ABC, que se tornou o Pólo Brasileiro de Cosméticos. O Pólo

Brasileiro de Cosméticos de Diadema é uma associação empresarial, sem fins lucrativos que atua para melhorar a competitividade de seus membros e um dos focos de ação desenvolvido pelo APL é voltado ao Comércio Exterior e trabalha o estímulo à exportação, com treinamentos, eventos internacionais e parcerias que permitam oportunidades coletivas para os seus membros.

## **1.2 Origem do Estudo**

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa surgiu por diversos fatores. O primeiro é de ordem pessoal e pode ser considerado como o grande precursor da origem deste trabalho: a pesquisadora atuou durante 26 anos na área de Comércio Exterior na região do Grande ABC, como funcionária do Banco do Brasil e como instrutora e consultora da área internacional do referido banco, além de atuar como professora universitária na área de Negócios Internacionais.

Durante o tempo de atuação dentro do Banco do Brasil, a pesquisadora pode observar que as empresas da região, em sua grande maioria, iniciavam o seu processo de internacionalização através da exportação de seus produtos e, que, inúmeras delas, após um curto período de tempo, encerravam as atividades internacionais. Essas observações despertaram o interesse no aprofundamento sobre o tema internacionalização, interesse este que se consolidou após a formação do Pólo de Cosméticos de Diadema, cujo processo de desenvolvimento foi acompanhado pela pesquisadora, como funcionária do Banco do Brasil.

Uma segunda justificativa para a pesquisa encontra-se na importância do tema Internacionalização para a economia do país, onde parte das empresas brasileiras caminham para internacionalização, em busca de competitividade e crescimento.

O terceiro fator que impulsionou a realização da pesquisa está no fato de tratar-se de um tema carente de pesquisas, já que o estudo não pretende fixar-se tão somente na internacionalização das empresas, mas sim, na análise da internacionalização das empresas que atuam em rede, o que reforça a originalidade da pesquisa.

Assim, o presente trabalho tem como tema a pesquisa relacionada ao processo de internacionalização das empresas integrantes do Pólo de Cosméticos de Diadema e da influência da teoria de redes no processo de internacionalização.

Portanto, essa pesquisa visa responder o seguinte problema:

**Empresas que atuam em uma rede do tipo APL têm mais facilidade para se internacionalizarem?**

### **1.3 Objetivo Geral**

As empresas têm sido pressionadas a melhorarem seus processos, em razão da grande competitividade advinda com a globalização. Por este motivo, começam a procurar parcerias com empresas, clientes e fornecedores, como forma de enfrentarem a concorrência, tanto nacional como internacional (CHANDRASHEKAR; CALLARMANN, 1998; BIEHL, 2000).

Através destas parcerias, que se denomina “rede de empresas”, ela pretendem atender diversos objetivos, dentre os quais, obter mais força para atuar no mercado internacional (AMATO NETO, 2000).

Considerando que a atuação em rede tende a aumentar a competitividade das empresas, através do ganho de eficiência coletiva preconizado por Porter (1989) que é fator necessário para a internacionalização, esta pesquisa tem com objetivo geral:

**Analisar se uma empresa participante de um APL tem maior facilidade para a internacionalização dos seus negócios.**

#### **1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Dentre as diversas tipologias de redes, Casarotto e Pires (2001) identificaram a denominada redes flexíveis, que são redes de pequenas empresas que se unem através de um consórcio que tem objetivos amplos ou restritos. Um exemplo deste tipo de rede ocorre na região da Emília Romagna, na Itália.

Por outro lado, Santos, Pereira e Abrahão França (1994) estabelecem que as redes podem ser do tipo horizontal de cooperação, onde empresas similares, independentes e

organizadas em um local ou região, atuam em etapas diferentes do mesmo processo produtivo e estão articuladas em torno de uma associação, por um prazo indeterminado, visando obter benefícios, de forma conjunta, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Estes conceitos levam a uma caracterização de rede denominada na literatura como APL, como sendo uma aglomeração de empresas, de um determinado setor ou cadeia produtiva.

A formação destes arranjos tem como objetivo o desenvolvimento tanto das empresas, quanto da região em que estão inseridos. Devido à importância da formação dos APLs para o desenvolvimento regional e nacional, esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os fatores que mais influenciam a formação de um APL;
- b) verificar quais os principais motivos que podem levar uma empresa em APL a se internacionalizar;
- c) identificar as principais formas de internacionalização de uma empresa participante de um APL;
- d) identificar as principais dificuldades para a internacionalização das empresas em rede;
- e) identificar o nível de parcerias das empresas filiadas ao Pólo Brasileiro de Cosméticos.

## **1.4 Hipóteses**

As hipóteses desta investigação foram desenvolvidas, considerando as características que podem influenciar a internacionalização dos negócios de uma empresa filiada ao Pólo de Cosméticos de Diadema. Estas características darão a base para a identificação dos fatores que envolvem a situação problema, são eles:

- a) empresas filiadas a um APL têm maior facilidade para a internacionalização dos seus negócios;

- b) a representatividade da figura do APL atrai mais associados para a ampliação dessa rede;
- c) empresas em rede têm formas semelhantes de se internacionalizar.

## **2 REFERENCIAL CONCEITUAL**

### **2.1 REDE DE EMPRESAS**

A grande competitividade do mundo atual tem gerado uma necessidade crescente, de que as empresas melhorem ou modifiquem seus processos e é esta pressão que tem influenciado a busca por parcerias entre empresas e entre clientes e fornecedores (CHANDRASHEKAR; CALLARMANN, 1998; BIEHL, 2000). Essa busca por parceiros é tratada na literatura com o termo “rede de empresas” e diversas abordagens são apresentadas sobre o tema.

O termo rede é derivado do latim e significa entrelaçamento de fios, cordas, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido (KWASNICKA, 2006). De acordo com Loiola e Moura (1997 apud KWASNICKA, 2006) que analisaram redes sob o aspecto de sua derivação do latim, são os fios e malhas que dão a forma básica de rede. Neste sentido, os fios correspondem às relações entre as organizações e as malhas e os nós representam estas organizações ou atores.

Dentro deste complexo emaranhado que forma uma rede, pode-se identificar a influência de elementos do ambiente externo e que podem existir, desta forma, a rede intra e interorganizacional. A rede intra-organizacional refere-se aos relacionamentos e parcerias dentro da própria organização ou empresa, como processos produtivos, intranet, estratégias, conflitos e todos os relacionamentos internos que levam os setores da organização a trabalharem juntos para a obtenção do objetivo final da rede. Por outro lado, a rede interorganizacional refere-se ao ambiente externo da organização, com sistemas que agem sem interferência da organização, mas que podem influenciar a empresa-foco da rede em suas ações e tomada de decisões (KWASNICKA, 2006).

Segundo Amato Neto (2000) a cooperação entre empresas tem como objetivo atender uma série de necessidades das organizações envolvidas, tais como:

- a) compartilhar recursos;
- b) agrupar competências e utilizar o know-how de outras empresas;

- c) realizar pesquisas tecnológicas com divisão de custos e compartilhar os conhecimentos adquiridos, bem como o desenvolvimento decorrente;
- d) exercer maior pressão no mercado, com o aumento da força competitiva;
- e) fortalecer o poder de compra;
- f) obter mais força para atuação no mercado internacional;
- g) dividir riscos e custos na exploração de novas oportunidades, através da realização de experiências em conjunto com outras empresas.

Surge, a partir destas necessidades, o que se denomina alianças estratégicas, em que se destaca, em particular, um tipo denominado, alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios (KANTER, 1990).

Nestes tipos de alianças, as empresas que possuam uma necessidade similar, juntam-se com o objetivo de criar uma nova entidade que consiga atender a necessidade de todas. Normalmente são empresas de um mesmo setor industrial.

As principais razões para que as empresas adotem as alianças estratégicas são segundo Sierra (1995):

- a) penetração em um novo mercado – através de alianças estratégicas, uma empresa pode penetrar em mercados que tem pouca ou quase nenhuma participação. É o caso da Ford Motor Company, que através de uma aliança com a Mazda Motor Corp. do Japão, tenta conseguir penetrar no mercado Asiático;
- b) competição via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento – as alianças estratégicas entre as empresas podem viabilizar investimentos que necessitam de grandes aportes de capital e que se tornariam inviáveis para cada uma das empresas isoladamente;
- c) estabelecimento de padrões globais – Em alguns setores da indústria, como o de computadores, a competição é movida pela constante busca de novas tecnologias. Nestes casos, os investimentos exigidos são extremamente elevados e dificilmente podem ser realizados por uma empresa que atua de forma isolada. Neste caso, torna-se essencial a realização de alianças estratégicas para que as empresas consigam utilizar de forma compartilhada novas tecnologias, aumentando a qualidade de seus produtos e estabelecendo padrões mundiais de produção;
- d) rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos – Um competidor, entrante em um mercado emergente ou em blocos econômicos, através de

alianças estratégicas com parceiros locais, consegue viabilizar novos negócios e se proteger contra os concorrentes do novo mercado.

A importância de se estabelecer em redes de empresas torna necessário que se apresente alguns conceitos sobre o tema, constante da literatura, e que serão utilizados na análise da pesquisa efetuada neste trabalho.

## 2.1.1 CONCEITOS DE REDES

A literatura sobre o tema Redes é muito ampla, desta forma procurou-se, neste trabalho, selecionar as que mais se adaptam à realidade do foco da pesquisa.

### 2.1.1.1 Modelo teórico de Amato Neto

De acordo com Amato Neto (2000) existem três variáveis determinantes na formação de redes organizacionais:

- a) diferenciação: firmas em diferentes em rede gera benefícios inovadores a todos os participantes. Quando uma empresa da rede resolve inovar isoladamente eleva seus custos, enquanto que, estando em rede, este custo é distribuído entre todos os participantes;
- b) interdependência entre as firmas: trata-se do mecanismo que leva à formação de redes e é adotado como uma unidade organizacional. A dependência entre as empresas reflete na formação de rede;
- c) flexibilidade: reflete-se na maior propriedade das redes, tanto no aspecto produtivo e inovador, quanto no organizacional. O fato de serem flexíveis leva as redes à facilidade de se auto-arranjar, quando necessário e isto torna-se um diferencial favorável à competitividade das organizações.

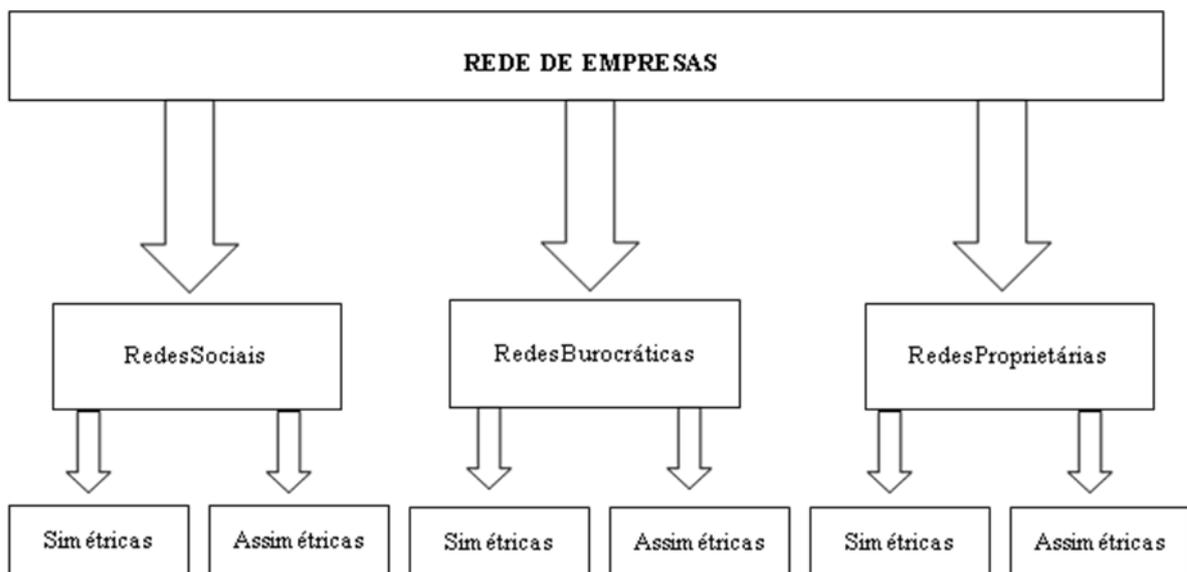
### 2.1.1.2 Modelo teórico de Grandori & Soda

Uma tipologia de redes interorganizacionais foi desenvolvida por Grandori e Soda (1995), com base em pesquisa por eles efetuada. Os critérios utilizados para o desenvolvimento desta tipologia foram:

- a) tipos de mecanismos de cooperação utilizados;
- b) grau de centralização da rede;
- c) grau de formalização da rede.

As tipologias básicas identificadas pelos autores, a partir destes critérios, foram: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, conforme Figura 1.

Figura 1 - Tipologia de Redes de Empresas.



Fonte: Adaptado de Grandori e Soda (1995)

Redes Sociais ou Social Network são caracterizadas pela informalidade nas relações entre as empresas, não necessitando de contrato formal ou qualquer tipo de acordo para a sua formação. Este tipo de rede surge para que ocorra a troca de mercadorias chamadas “sociais” como, por exemplo: status, prestígio, etc. Dividem-se em redes sociais simétricas e assimétricas:

a) redes sociais simétricas - são aquelas que tem como característica a inexistência de um poder centralizado. Neste caso, todas as empresas participantes têm a mesma influência, nenhuma delas é mais poderosa ou mais influente que as outras. Exemplos de redes sociais simétricas são os pólos de distritos de alta tecnologia, onde existe uma grande troca de conhecimento e informações entre as empresas, porém a coordenação dessas trocas se realiza informalmente;

b) redes sociais assimétricas - neste tipo de rede existe a presença de uma agente central que coordena os contratos formais de fornecimento de serviços e/ou produtos entre os participantes. Como exemplo deste tipo de rede encontra-se a rede de fornecimento da Benneton na Itália (GRANDORI; SODA, 1995).

No tipo de Redes Burocráticas a característica predominante é a existência de um contrato formal que serve para regular as especificações de fornecimento de produtos e/ou serviços e também para regular a formação da rede em si e dos relacionamentos entre os participantes. Dividem-se também em simétricas e assimétricas:

a) redes burocráticas simétricas – associações comerciais como os cartéis, confederações e consórcios de empresas. No caso dos consórcios existem mecanismos de coordenação e de divisão do trabalho entre as empresas e também existem sistemas de controles para avaliação de desempenho e da participação de cada membro da rede;

b) redes burocráticas assimétricas – são as redes de agências, os acordos de licenciamento e os contratos de franquias (*Franchising*). Sendo as redes de agências: seguradoras e sua rede de comercialização; o licenciamento: as redes de assistência técnica das concessionárias de veículos; o *franchising*: a mais complexa das redes burocráticas, pois estabelece um conjunto de procedimentos formalizados, resultados padronizados bem como sistema de contabilidade e treinamento de pessoal também padronizados. Os “contratos de franquia” ou *franchising* ultrapassam os acordos comerciais em si, pois cada franqueado tem que cumprir todos os padrões impostos pela rede (GRANDORI; SODA, 1995).

As Redes Proprietárias são o grande diferencial das redes proprietárias em relação às demais é que nelas são formalizados acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas. Também se dividem em simétricas e assimétricas:

- a) redes proprietárias simétricas: *Joint Ventures* utilizadas na regulação de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) e inovação tecnológica;
- b) redes proprietárias assimétricas: encontradas nas redes e associações de empresas do tipo *Capital Ventures* onde se encontra o investidor de um lado e a empresa parceira do outro. Ocorrem com maior frequência nos setores de tecnologia de ponta (GRANDORI; SODA, 1995).

### **2.1.1.3 Modelo teórico de Santos, Pereira e Abrahão França**

De acordo com Santos, Pereira e Abrahão Franca (1994), existem dois tipos de redes de cooperação:

- a) redes verticais de cooperação – é o caso de relações de cooperação entre uma empresa e os componentes de diferentes elos da cadeia produtiva como fornecedores, produtores, distribuidores e prestadores de serviços. Este tipo de rede vertical de cooperação ocorre normalmente quando o produto final é composto por inúmeros componentes e têm vários estágios de produção. Um exemplo típico de relação vertical é o da indústria automobilística;
- b) redes horizontais de cooperação – neste caso, as relações de cooperação ocorrem entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, do mesmo setor ou ramo de atividade. Na verdade, as redes de cooperação horizontal ocorrem entre uma empresa e seus concorrentes. Elas surgem quando as empresas isoladamente tem dificuldades em adquirir recursos escassos para produção, atender ao mercado em que atua e lançar e manter novos produtos.

### **2.1.1.4 Modelo teórico de Casarotto e Pires**

Os estudos de Casarotto e Pires (2001) identificaram 2 tipos de redes de cooperação:

- a) rede topdown: neste caso a pequena empresa se torna fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. Trata-se de um modelo de rede onde o

fornecedor é altamente dependente da empresa-mãe e apresenta pouca ou nenhuma influência sobre os demais parceiros da rede;

b) rede flexível: este tipo de rede identificada pelos autores mostra uma rede flexível de pequenas empresas que se unem através de um consórcio que tem objetivos amplos ou restritos. Um exemplo deste tipo de rede ocorre na região da Emília Romagna, na Itália. Pode-se verificar que este tipo de consórcio funciona de forma a simular a administração de uma grande empresa, porém com muito mais flexibilidade para tratar de assuntos diferenciados e, desta forma, agregando valor às empresas integrantes.

#### **2.1.1.5 Modelo teórico de Porter**

Porter (1989) utiliza o termo cluster para se referir ao grupamento de empresas da mesma indústria. O autor afirma que, em se tratando de uma economia global, as vantagens competitivas, de maneira geral, dependem de fatores locais, e por este motivo, tornam-se muito importantes as concentrações geográficas de empresas.

E enfatiza, em seus estudos, o aspecto da rivalidade das empresas como o estímulo para a competitividade. Não se observa em seus estudos a ênfase nos aspectos de cooperação, de aprendizado e capacitação. Dentre as características mais importantes de um cluster encontra-se o ganho de eficiência coletiva.

Torna-se importante salientar que somente se formam os clusters quando existe a concentração dos aspectos setorial e geográfico. Além disto, um cluster possui um amplo escopo para que as empresas dividam tarefas, para que ocorra a especialização e a inovação. Como divisão de tarefas, especialização e inovação são elementos essenciais para a competição fora dos mercados locais, um cluster figura como uma rede de empresas apta a competir no mercado internacional.

#### **2.1.1.6 Modelo teórico de Wood Jr. e Zuffo**

Para estes autores existem três tipos de estruturas de redes: a estrutura modular, a estrutura virtual e a estrutura livre.

De acordo com os estudos de Wood Jr. e Zuffo (1998), a estrutura modular é aquela onde a organização mantém as atividades essenciais e terceiriza as atividades consideradas de suporte, porém mantendo o controle sobre elas.

A estrutura virtual é aquela que faz ligação temporária entre a rede de fornecedores, clientes e concorrentes.

No terceiro tipo de redes identificados pelos autores, a rede de estrutura livre é a rede livre de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização. (WOOD JR.; ZUFFO, 1998).

### 2.1.1.7 Modelo teórico de Correa

O autor identifica três tipos de redes de empresas: rede estratégica, rede linear e rede dinâmica. A rede estratégia é identificada como aquela que se desenvolve a partir de uma empresa que controla todas as atividades. Um exemplo de rede estratégica é o caso das montadoras de veículos e sua rede de fornecedores.

A rede linear é aquela existente em torno da cadeia de valor, de forma que os seus participantes constituem-se os elos da cadeia, partindo dos fornecedores de matéria prima até o cliente final.

No caso da rede dinâmica verifica-se um relacionamento intenso e variável das empresas entre si, onde não existe uma liderança fixa conforme cita Correa (1999 apud VERRI, 2000). O quadro 1 resume as teorias apresentadas.

Quadro 1 - Tipologias de Redes de Empresas

| AUTOR                             | TIPOLOGIA  |
|-----------------------------------|--|
| Amato Neto<br>(2000)              | Variáveis determinantes na formação de Redes:<br>- Diferenciação<br>- Interdependência entre as firmas<br>- Flexibilidade  |
| Grandori e Soda<br>(1995)         | <b>Redes Sociais:</b> Simétricas e Assimétricas<br><b>Redes Burocráticas:</b> Simétricas e Assimétricas<br><b>Redes Proprietárias:</b> Simétricas e Assimétricas   |
| Casarotto e Pires<br>(1998)       | <b>Redes Top - Down:</b> Subcontratação, terceirização, parcerias<br><b>Redes Flexíveis:</b> Consórcios  |
| Correa (1999 apud<br>VERRI, 2000) | <b>Rede Estratégica:</b> Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades.<br><b>Rede Linear:</b> Cadeia de Valor (participantes são elos).<br><b>Rede Dinâmica:</b> Relacionamento intenso das empresas entre si. |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Porter (1989)                    | <b>Cluster:</b> Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva.  |
| Wood Jr. e Zuffo (1998)          | <b>Estrutura Modular:</b> Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte.<br><b>Estrutura Virtual:</b> Liga temporariamente rede de fornecedores.<br><b>Estrutura Livre:</b> de barreiras, define funções, papéis, tarefas.  |
| Santos, Pereira e Abrahão (1994) | <b>Redes Verticais de Cooperação:</b> cooperação entre uma empresa e os componentes da cadeia produtiva: fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Exemplo: Indústria Automobilística.<br><b>Redes Horizontais de Cooperação:</b> cooperação entre uma empresa e seus concorrentes, pelas dificuldades de atuarem isoladamente. |

Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto (2001)

## 2.1.2 PRINCIPAIS TIPOS DE REDES

A partir destas tipologias apresentadas pelos diversos autores, algumas configurações ou modelos de redes podem ser identificadas, conforme Kwasnicka (2006):

- a) cadeia de suprimentos – trata-se de uma rede horizontal, de troca bilaterais e ocorre no processo de produção de qualquer produto ou serviço. Compreende a rede formada na cadeia produtiva, deste o primeiro fornecedor de matéria prima até o consumidor final. Dentro desta cadeia de suprimentos pode acontecer o envolvimento de inúmeros participantes, tais como fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas, etc., que se unem no sentido de transformar a matéria prima em produto final e fazer com que chegue às mãos do cliente final. Verifica-se que neste processo acontecem relacionamentos intra e interorganizacionais;
- b) franquia – esta forma de rede acontece por meio de um acordo entre uma empresa, chamada de franqueadora, que vende os direitos limitados de utilização de sua marca a outra, denominada franqueado. Pelo uso de sua marca e de sua tecnologia, a franqueadora recebe o pagamento de um valor pré-estabelecido. Esta rede pode crescer e agregar vários franqueados em torno de um franqueador que é a empresa-foco. Esta empresa franqueadora, com intuito de manter a imagem da marca e da qualidade do atendimento do cliente, mantém o controle sobre as operações de seus franqueados, através da elaboração de contratos bem estabelecidos que não permitam a flexibilidade de atuação dos parceiros da rede;
- c) consórcio de empresas: Este tipo de rede refere-se às alianças estratégicas entre empresas com o objetivo de competir em igualdade de condições com as grandes

organizações, graças à união de esforços. A rede se forma exatamente pela necessidade de juntar recursos, sejam físicos, materiais, financeiros, tecnológicos ou humanos para que todos os parceiros consigam atingir um objetivo comum;

d) APL: A literatura sobre este tipo de rede considera como APL a integração ou organização entre pequenas e médias empresas. Por outro lado, a literatura tem convergido para a definição de APL como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Apesar das várias definições destes arranjos, é consenso a existência de uma característica comum a todas elas: a de que APL é uma aglomeração de empresas de um determinado setor ou cadeia produtiva;

e) *clusters*: O termo *clusters* surgiu para denominar alguns setores bem sucedidos na economia mundial e que alcançaram competitividade e desenvolvimento tecnológico através da concentração geográfica de empresas. Estas empresas pertenciam à mesma cadeia produtiva e tinham importante participação em ações conjuntas que visavam o interesse comum (TRISTÃO, 2000). Este tipo de rede despertou a atenção com a chamada “Terceira Itália”, que retomou os estudos de Porter (1999).

Porter (1999) associou a existência de *clusters* a fatores econômicos de caráter nacional, regional e metropolitano e, ainda segundo ele, *clusters* são aglomerações geográficas interconectadas entre empresas e instituições outras, numa forma particular de competição.

Os *clusters* têm uma característica muito particular de serem capazes de promover a coexistência entre cooperação e a competitividade. Llorens (2001) justifica a existência dos *clusters* pelo fato de que no cenário atual da economia, a competição nos negócios não ocorre somente entre empresas individuais dispersadas pelo mundo e sim entre grupos de empresas e regiões que competem entre si.

A análise do conceito dos diversos autores sobre a formação de redes mostra que, para todos eles, o ambiente competitivo é o fator que impulsiona a formação de redes, já que em mercados menores e com poucos competidores a tendência das empresas é tornarem-se individualistas.

Pode-se verificar ainda, que existem um ponto comum entre as definições e modelos de redes dos diversos autores: todos mostram que as empresas que pertencem a uma rede, além de conseguir atingir os objetivos comuns à rede, têm mais facilidade para conseguir atingir seus objetivos individuais (KWASNICKA, 2006).

Muitos autores escreveram sobre a necessidade urgente de novas formas de organização, principalmente voltadas para a cooperação entre as empresas, às formações de aglomerações de empresas, os chamados “*clusters*” e também à formação de redes de empresas, que operem em determinada cadeia de produção e de forma a buscar a eficiência coletiva (AMATO NETO, 2000; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; MARKUSEN, 1995; MEYER-STAMER, 2001; PORTER, 1989; SCHMITZ; NADVI, 1999).

Quadro 2 - Principais Tipos de Redes

| <b>TIPOLOGIA</b>       | <b>CARACTERÍSTICAS</b>   |
|------------------------|--|
| CADEIAS DE SUPRIMENTOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede Horizontal com trocas bilaterais.</li> <li>• Cadeia produtiva desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final.</li> <li>• Relacionamentos intra e interorganizacionais.</li> </ul>                          |
| FRANQUIAS              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede entre empresa franqueadora e empresa franqueada.</li> <li>• Franqueadora vende direitos pelo uso de sua marca/ tecnologia.</li> <li>• Pode agregar várias franqueadas em torno de uma só empresa.</li> </ul>           |
| CONSÓRCIO DE EMPRESAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianças estratégicas entre empresas.</li> <li>• Competição em igualdade de condições com as grandes organizações, graças a união de esforços.</li> <li>• União de recursos para atingimento de objetivo comum.</li> </ul>  |
| APLs                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrações geográficas de empresas e instituições que se relacionam em um setor em particular.</li> <li>• Objetivo: cooperação entre si para obtenção do desenvolvimento da atividade principal das empresas.</li> </ul> |
| CLUSTERS               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração setorial e geográfica de empresas.</li> <li>• Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva.</li> <li>• Capazes de promover a coexistência entre cooperação e Competitividade</li> </ul>                     |

Fonte: Kwasnicka (2006).

Como o ambiente da presente pesquisa será um APL, entende-se necessário um estudo mais aprofundado das teorias sobre este tipo de rede e, por este motivo, é dedicado um espaço maior para análise, no tópico 2.2 deste estudo.

## 2.2 APLs e o Desenvolvimento Regional

### 2.2.1 APL OU *CLUSTER* – DIFERENÇAS CONCEITUAIS

As diferenças de conceitos dados aos APLs são inúmeras, todas elas, fruto das políticas públicas e de experiências internacionais.

Na verdade, o que se fala nos dias atuais, sobre essa forma de se competir no mercado, através de redes de empresas, já apareciam nos estudos de Marshall (1982), datados desde 1842 até 1924, onde são encontradas experiências similares aos APLs.

APLs podem ser considerados como uma tradução do termo *cluster*, inclusive na ambigüidade do termo em inglês. Noronha e Turchi (2005), em seus estudos, dizem que o essencial da definição dos termos está na especialidade da produção e na delimitação espacial ou geográfica. Baseado nestes critérios de definição, qualquer concentração de produção, seja em uma região, um município, bairro ou até mesmo numa rua, pode ser denominado de APL.

Bedê (2002), em seus estudos, apresenta o termo *cluster* como sinônimo de APL. Já os estudos de Caporali e Volker (2004), apontam o APL como um “tipo particular” de *cluster*, e que dele participam pequenas e médias empresas.

A partir dos estudos de Bedê (2002) e Caporali e Volker (2004) se pode deduzir que ambos são coerentes ao afirmarem que é empiricamente difícil fazer a diferenciação entre *cluster* e APL, pois ao se comparar os conceitos apresentados encontra-se diversas similaridades.

Neste trabalho, para se facilitar o desenvolvimento da presente pesquisa, o termo APL é utilizado como sinônimo do termo *Cluster*, do mesmo modo que é utilizado na literatura internacional.

### 2.2.2 IMPORTÂNCIA DO APL NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Definido, desta forma, o termo APL como o representativo da rede que será estudada que é o Pólo de Cosméticos de Diadema, torna-se interessante descrever algumas definições

sobre este termo, para facilitar o entendimento da importância destas aglomerações de empresas no desenvolvimento local.

Desta forma, descrevem-se abaixo as principais definições apresentadas para os arranjos produtivos locais, com foco na realidade brasileira de formação de redes:

- a) de acordo com Cassiolato e Lastres (2003) os APLs são “aglomerações territoriais de agente econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes”;
- b) Puga (2003) define os APLs como concentrações geográficas de empresas e de instituições que se relacionam em um setor particular. Segundo esse conceito, um APL inclui desde fornecedores especializados, universidades, associações de classe e instituições governamentais, além de outras organizações que oferecem educação, informação, conhecimento e apoio técnico às empresas locais. Uma característica relevante de qualquer arranjo produtivo local é a existência de um alto grau de cooperação e confiança entre as empresas e as instituições que o integram;
- c) os APLs podem ser descritos como um “grande complexo produtivo, definido geograficamente, e que se caracteriza por agregar um grande número de empresas envolvidas nos diversos estágios produtivos e na fabricação de um produto (BECATTINI, 1999);
- d) o MDIC declara que para se reconhecer a existência de um APL deve-se levar em consideração um conjunto de variáveis que podem estar presentes em graus diferentes de intensidade. A partir de um Termo de Referência para Política de Apoio ao Desenvolvimento dos APLs, elaborado pelo MDIC, um APL deve possuir as seguintes características: ter um número significativo de empreendimentos no território e indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas e médias empresas (MDIC, 2009).

De acordo com o trabalho do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de 2002, o APL deve ser definido de acordo com a existência de vantagens competitivas locais que abrangem um determinado setor e que, desta forma, podem existir aglomerações setoriais que não podem ser consideradas como APLs (BNDES, 2005).

A Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist/UFRJ), definiu os Arranjos Produtivos Locais como aglomerados de agentes econômicos, sociais e políticos, que se localizam em um mesmo território e que apresentam vínculos muito consistentes de interação, articulação, cooperação e conhecimento (SUZIGAN et al.,2003, p.1-2).

Segundo o Portal do Exportador (2009), site do Governo Federal de apoio ao exportador brasileiro, que contém um guia eletrônico de exportação, os APLs se caracterizam pela existência de uma concentração geográfica de empresas, fornecedores, prestadores de serviços, entidades associadas, competitivas e cooperadas entre si. Neste portal do governo, os APLs são definidos como uma cadeia de produção compartilhada e especializada, onde existe um elevado grau de cooperação e colaboração entre os participantes e também com os outros agentes e com instituições de ensino, pesquisa e fomento e por este motivo se diferencia de outros tipos de aglomerações de empresas.

Todas as definições de APLs aqui destacadas apresentam um fator comum, que é a importância da cooperação dentro da rede. Esta cooperação é que se torna a responsável pelo desenvolvimento de todos os integrantes dos APLs. Por outro lado, o desenvolvimento da região onde estão instalados torna-se consequência natural do desenvolvimento da própria rede.

No Brasil, o MDIC, declara que crescimento dos APLs baseia-se em um conjunto de relações criadas entre atores econômicos locais, com o apoio de sistemas institucionais que se preocupam com as necessidades das atividades que se desenvolvem naquela região. Este conglomerado de empresas, segundo o MDIC, assume papel relevante no entendimento do sucesso competitivo a partir da articulação entre as empresas e, além disto, da articulação das empresas com o meio ambiente, através de estruturas de apoio.

Desta forma, o MDIC criou o Manual de Apoio aos APLs que procura orientar a formação e o desenvolvimento de novos arranjos em todo o país. Sobre a importância dos APLs no desenvolvimento regional, o referido manual diz:

Os APLs se apresentam, assim, como caminhos para o desenvolvimento baseado em atividades que levam à expansão da renda, do emprego e da inovação. Espaços econômicos renovados, onde as pequenas empresas podem se desenvolver usufruindo as vantagens da localização, a partir da utilização dos princípios de organização industrial como alavanca para o desenvolvimento local, pela ajuda local às micro, pequenas e médias empresas (PMEs), trabalhando paralelamente estratégias de aprendizagem coletiva direcionada à inovação e ao crescimento descentralizado, enraizado em capacidades locais (MDIC, 2010, p.XX).

### 2.2.3 POLÍTICAS DE APOIO AOS APLS

A partir do reconhecimento da importância dos APLs para o desenvolvimento regional, surgiu o apoio governamental a estes arranjos, isto decorrente da nova percepção de políticas públicas de desenvolvimento, em que o local passa a ser visto como o eixo orientador de promoção econômica e social.

Esse apoio tem como objetivo orientar e coordenar todos os esforços do governo, para que ocorra o desenvolvimento local, gerando mais emprego e renda, além de estimular as exportações.

Neste contexto, foi instalado, em agosto de 2004 o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) no MDIC, com o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrado aos APLs, metodologia esta que deveria estar baseada em ações governamentais.

Inicialmente as atividades do GTP APL concentraram-se em 11 APLs pilotos, selecionados em cinco regiões do país, onde poderia ser testada a forma de atuação integrada de apoio do governo. Para efetuar a seleção das regiões onde seriam efetuados os testes, foram levados em consideração vários aspectos, como: aquelas que tinham maior número de instituições atuantes no APL, que tinham pelo menos um APL em cada macrorregião e alguma diversidade setorial no conjunto de APLs selecionados.

Uma atualização do Levantamento dos APLs no país, realizada em 2010, identificou 957 arranjos que estão sendo mapeados, e deverão fazer parte do Sistema de Informação para APLs, ainda em construção (MDIC, 2010).

Este número expressivo de APLs existentes no Brasil levou o governo a elaborar a Estratégia de Ampliação da Atuação do GTP APL. A partir daí, este grupo de trabalho busca um acordo entre os atores locais para elaborarem um plano de desenvolvimento único, em prol do desenvolvimento do APL.

Outra medida governamental foi a incorporação do tema APL no Plano Plurianual (PPA) de 2008 a 2011, onde foram incluídas algumas ações dirigidas aos APLs, das quais se destaca o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEx).

O PEIEx é um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que tem como objetivo incrementar a competitividade além de promover a cultura exportadora empresarial e estrutural dos APLs (MDIC, 2010).

Este projeto voltado para desenvolvimento da cultura exportadora, por qualificar o setor produtivo nos APLs, apresenta como resultado, melhoria tecnológica e gerencial das empresas. As empresas melhores preparadas conseguem incrementar sua participação no mercado e, principalmente no mercado externo. Como consequência disto, ocorre o crescimento econômico que irá gerar novos empregos, na indústria, comércio e serviços e o desenvolvimento social.

O que se pode observar nesta nova postura das políticas públicas é que a atuação governamental é uma opção estratégica decorrente do reconhecimento de que políticas de fomento às pequenas e médias empresas são mais efetivas quando não direcionadas a uma empresa de forma individual, mas sim, quando direcionadas a um grupo de empresas. Isto decorre do reconhecimento que o potencial competitivo dessas empresas surge não de seus ganhos individuais, mas sim de ganhos obtidos através da cooperação entre elas (MDIC, 2009).

Pode-se concluir que os APLs são uma forma de organização produtiva importante para o desenvolvimento das empresas e, como consequência, no desenvolvimento econômico e social, tanto regional como nacional.

### **2.3 A Internacionalização das Empresas**

A internacionalização constitui um processo estratégico e uma decisão relevante para as empresas que desejam sobreviver, num mercado cada vez mais competitivo. De acordo com Buckley e Ghauri (1999) internacionalização significa mudança de estado e implica em mudanças dinâmicas em uma empresa.

Para Barreto e Rocha (2003), a internacionalização refere-se ao processo de envolvimento da empresa com o exterior, tanto para dentro (*inward*) pela importação, licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia, como para fora (*outward*) pela exportação, contratos de franquias ou tecnologia, licenças de fabricação ou ainda, investimento direto no exterior.

As atividades internacionais das empresas se desenvolvem pela necessidade criada com as mudanças recentes na economia mundial. A globalização de economias e mercados é o grande motivador à internacionalização, já que a abertura internacional torna-se inevitável

às empresas (LEMAIRE et al., 1997).

As empresas dirigem-se aos mercados internacionais em virtude das disparidades existentes entre o seu potencial de crescimento e o ritmo de expansão do mercado doméstico em que estão inseridas. Quando ocorre a saturação do mercado doméstico e a grande competição entre empresas observa-se o direcionamento das organizações no sentido de procurarem atividades internacionais (GRONHAUG; KVITASTEIN, 1992).

Conseqüentemente quando uma empresa se insere e se consolida no mercado internacional, tende a diminuir os riscos e incertezas em relação ao seu país de origem, como os relacionados às mudanças econômicas, políticas e culturais. Desta forma a empresa passa a sentir-se mais segura em relação aos seus mercados alvos (GUIMARÃES, 1982).

A internacionalização de uma empresa inclui toda iniciativa de atuação no mercado internacional. Assim, uma empresa pode se internacionalizar das seguintes formas:

- a) através de seus esforços em organizar e ampliar a sua estrutura de comércio exterior seja na exportação ou na importação, através de um planejamento adequado de sua área comercial e logística;
- b) pelo estabelecimento de uma representação comercial ou uma filial de distribuição de produtos no exterior, com o objetivo de ampliar mercados, prestar assistência técnica, viabilizar a logística de transporte ou para até para fixação da marca da empresa;
- c) pela constituição de ativos no exterior, através de construção ou compra de uma planta industrial com o intuito de ampliar sua produção ou de diversificar os seus negócios;
- d) através da fusão ou aquisição de empresa para que ocorra a associação ou incorporação a concorrente no exterior, o que é uma estratégia de aumento de participação e eliminação de concorrência (ALLAIN; LOHBAUER, 2005).

O processo de internacionalização ocorre de forma gradual ou incremental em razão das incertezas e falhas nas informações que as empresas recebem sobre o novo mercado (JOHANSON; VALHNE, 1977; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Este processo de internacionalização ocorre, de modo geral, em três etapas que não precisam acontecer necessariamente de forma seqüencial: criação de canais de exportação, estabelecimento de subsidiárias de vendas de produtos e estabelecimento de subsidiárias para produção no país estrangeiro (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Diversas teorias sobre o processo de internacionalização das empresas foram desenvolvidas objetivando auxiliar a organização na expansão de seus negócios. Os estudos sobre internacionalização das empresas apresentam-se em duas linhas distintas.

A primeira linha está focada nos aspectos econômicos, onde o processo de internacionalização das empresas estaria fundamentado na alocação perfeita de recursos mundialmente e na racionalidade econômica. A segunda linha dos estudos surge com uma abordagem mais comportamental e tem como foco os fatores subjetivos do processo de decisão de investir no exterior e destaca que o processo de internacionalização passa a ser uma seqüência gradual de ajustes a fatores da empresa e seu ambiente (BARRETO; ROCHA, 2003).

### 2.3.1 TEORIAS ECONÔMICAS

A abordagem econômica do estudo da internacionalização deu origem a três teorias que integram as Teorias Econômicas: Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo do Produto e Teoria da Internalização.

#### 2.3.1.1 Teoria do Poder de Mercado

Segundo Hymer (1976), a teoria do poder de mercado estabelece que as empresas busquem o poder através de fusões internacionais e conluios, que têm como objetivo o acesso mais fácil aos fatores de produção e a eliminação da competição.

A Teoria do Poder de Mercado tem a premissa de que, independentemente do que deve ser internacionalizado, a empresa deve alcançar uma posição de quase monopólio. E isto só será conseguido por empresas que superem a fragmentação e se consolidem através de conluios e de economias de escala (CARNEIRO; DIB, 2007).

De acordo com esta teoria, a empresa decide quando deve internacionalizar a partir da percepção de que já não existem oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico. Neste momento, ela começa a intensificar sua posição no exterior e expandir suas

atividades para outros mercados estrangeiros. A escolha do local por onde deve iniciar a internacionalização é definido de acordo com a possibilidade de realizar fusões e conluíus e de conseguir atingir a concentração de mercado, podendo ocorrer através da exportação ou do investimento direto no exterior.

### **2.3.1.2 Teoria do Ciclo do Produto**

A Teoria do Ciclo do Produto decorre da vantagem comparativa, segundo Vernon (1966). De acordo com esta teoria, a partir do momento que são exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional, ela passa a exportar para outros países suas tecnologias e operações ultrapassadas e recomeça o todo o ciclo de lucratividade.

De acordo com Vernon (1966) a teoria do ciclo do produto baseia-se nas inovações que são estimuladas pela demanda do mercado doméstico. Desta forma, os produtos (ou tecnologias) devem passar por três fases, durante o seu ciclo de vida: introdução, crescimento e maturação. De acordo com essas fases é que serão definidas as estratégias e os padrões de produção, importação e exportação.

Contudo, o próprio Vernon (1966), a partir da evolução do mercado, admitiu a deficiência de sua teoria. O ciclo do produto não se mostrou muito útil na explicação do relacionamento da economia entre dois países, principalmente quando se tratava do relacionamento entre países em desenvolvimento com países desenvolvidos. Entretanto, continuava insistindo que as firmas que mantivessem atividades inovadoras pertenceriam a sua teoria quando iniciassem seus processos de exportação ou investimentos no exterior.

### **2.3.1.3 Teoria da Internalização**

Segundo a Teoria da Internalização, são as falhas de mercado, como custos de informação, especificidade de ativos e oportunismo, que levam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, isto é, internalizar suas atividades no mercado externo. A exportação, segundo esta teoria, é somente o ponto de partida para o investimento direto no exterior (BARRETO, 2002).

A Teoria da Internalização ressalta que a empresa deve internalizar ou integrar aquelas transações que quando realizadas num ambiente de livre concorrência tornam-se mais dispendiosas ou ineficientes. Isto significa que a empresa passa do estágio de internacionalização pela exportação para outros mais complexos no intuito de fazer com que os conhecimentos e os recursos compartilhados no exterior tornem-se exclusividade sua. Num mercado em expansão, a teoria diz que a empresa crescerá, inicialmente, pela exportação, passará para o licenciamento à medida que o mercado crescer e, por fim, partirá para o investimento direto no exterior (HEMAIS; HILAL, 2004).

### 2.3.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As teorias comportamentais sobre internacionalização das empresas entendem que ocorre um comprometimento gradual de recursos e a escolha prioritária de mercados culturalmente próximos para iniciar a entrada em outros mercados.

Esta abordagem comportamental relaciona o processo de internacionalização da empresa com o processo de aquisição de conhecimento. A teoria comportamental surgiu a partir de da teoria da firma, onde os pesquisadores como Penrose (1963) e Cyert e March (1963) deixaram de analisar a firma sob o ponto de vista econômico, e passaram a fazer uma análise sob um aspecto independente de pesquisas (HEMAIS; HILAL, 2002).

#### 2.3.2.1 A Escola de Uppsala

Poucos economistas se preocupavam com o que ocorria dentro da empresa até a metade do século XX. O que importava até então, eram os aspectos macros, principalmente os relacionados ao comércio internacional.

A partir do momento que a teoria da firma deixou de ser analisada somente do ponto de vista econômico e se tornou um campo independente de pesquisa, através dos trabalhos de Edith Penrose, Richard Cyert, James March e Yair Ahoroni, surge uma nova linha de pesquisa.

Essa linha de pesquisa foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, onde foram realizados estudos do processo de internacionalização das empresas suecas. Estes estudos originaram o que se conhece por “processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala” e que foi além da Teoria Econômica e incluiu a Teoria do Comportamento Organizacional. A Escola de Uppsala, posteriormente, influenciou todos os países escandinavos, dando origem a Escola Nórdica de Negócios Internacionais (HEMAIS; HILAL, 2002).

O modelo tradicional da Escola de Uppsala apresenta como um de seus pressupostos, o fato de que a internacionalização da firma seja por meio de exportações ou de investimentos diretos, só acontece em virtude de seu crescimento. Segundo os pesquisadores nórdicos, a firma busca novos locais para se expandir, quando o mercado doméstico já está saturado e, conseqüentemente, as oportunidades de lucro estão muito reduzidas. Nesta situação, o crescimento da firma fica restrito e surge a necessidade de procurar novos mercados (HEMAIS; HILAL, 2002).

Os estudos efetuados pelos pesquisadores de Uppsala concluíram que, a incerteza da firma em relação aos mercados estrangeiros está relacionada com a distância psicológica ou psíquica entre os países envolvidos. Quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro no que se refere ao desenvolvimento, nível educacional, cultura, idioma, sistema político, etc., maior será o nível de incerteza. Desta forma, a distância psíquica é definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre os países (HEMAIS; HILAL, 2002; MELIN, 1992; O’GRADY; LANE, 1996). Verifica-se que a firma dirige-se a uma expansão geográfica para os países com características similares ao país base da empresa.

O que se observa então, é que o processo de internacionalização não ocorre de forma planejada e racional e sim impulsionado por uma natureza incremental, onde se visa uma aprendizagem constante pelo comprometimento com os outros mercados (HEMAIS; HILAL, 2002).

A partir dos estudos efetuados com as empresas suecas, os pesquisadores de Uppsala apresentaram os padrões de internacionalização destas empresas, onde se destacam: o início das operações no exterior em países relativamente próximos (distância psíquica) e expansão para regiões mais distantes de forma gradual. E a exportação como a principal forma de entrada em novos mercados estrangeiros. Raramente era utilizada como estratégia inicial para entrada em um novo mercado, a instalação de subsidiárias de vendas ou de produção.

Muitas críticas ao modelo de tradicional de Uppsala surgiram e estas críticas

fundamentavam-se, principalmente, na eliminação do processo seqüencial que o modelo determinava. Segundo os críticos ao modelo de Uppsala, os novos entrantes em determinadas indústrias aceleravam o processo de internacionalização, entrando diretamente em mercados considerados psiquicamente distantes (HEMAIS; HILAL, 2002).

### 2.3.2.2 Escola Nórdica

A partir da evolução da escola de Uppsala, surge a escola Nórdica, que considera que a rede de relacionamentos (*network*) é fundamental para a internacionalização dos negócios.

Os estudos de Johanson e Mattson (1988) afirmam são os fatores e as forças competitivas das indústrias altamente internacionalizadas que dão origem a um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Seria essa heterogeneidade que levaria a firma a escolher mercados e estratégias de entrada, muito diferentes do que está previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. Os pesquisadores afirmam ainda que, isso somente torna-se possível através do estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados.

A teoria conhecida como Teoria de *Networks* sugere que a internacionalização da firma não está apenas relacionada ao grau de recursos alocados no exterior, mas também no grau de internacionalização da *network* que está inserida. Desta forma, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior, passando a ser entendida como a exploração de relacionamentos potenciais no exterior (ANDERSON; JOHANSON, 1997).

### 2.3.3 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para a empresa, a internacionalização é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, na medida em que estimula a sua eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores o que resulta num constante aprimoramento, tanto por parte da firma produtora, com vistas à conquista dos mercados consumidores externos.

A partir do momento que a empresa decide se internacionalizar deve iniciar a procura pelo mercado alvo. É o momento de observar os mercados potenciais e a atratividade de cada um deles para que possa tomar uma decisão.

Escolhido o mercado alvo, torna-se necessário decidir como entrar neste mercado e isto tem relação com o grau de comprometimento com a atividade e também com o grau de investimento a ser efetuado.

Uma das decisões mais importantes a ser tomada pela empresa é a forma que vai utilizar para entrar no mercado, pois o futuro de sua internacionalização dependerá esta decisão.

A partir do Modelo de Uppsala e das teorias acerca das formas de entrada em mercados internacionais apresenta-se uma lista de formas de entrada no mercado internacional, que se apresenta na ordem da menos comprometida que é 1 para a forma mais comprometida que é 7: Exportação por intermédio de terceiros (1), Exportação Direta (2), Licenciamento (3), Alianças estratégicas com empresas estrangeiras/*Joint Ventures* (4), *Franchising* (5), Fusões e Aquisições (6) e Instalação de subsidiárias (7) (ROOT, 1987).

A partir desta escala, a exportação por intermédio de terceiros apresenta-se como a forma menos comprometida, já que a empresa não tem sequer o comprometimento de investir em área de exportação própria. O grau de comprometimento da empresa no processo de internacionalização apresenta-se de forma crescente até a instalação de unidades de produção, sendo que no primeiro caso envolvem maiores investimentos em ativos tangíveis. Na situação que envolve a instalação de unidades de produção, os investimentos ocorrem em ativos tangíveis e também, em ativos intangíveis, uma vez que deverá ocorrer transferência de conhecimento (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2002).

### **2.3.3.1 Exportação por Intermédio de Terceiros**

A forma mais simples e direta de uma empresa se internacionalizar é através da exportação e pode ocorrer de duas formas: indireta ou direta.

A Exportação Indireta ou Exportação por Intermédio de Terceiros é aquela realizada por intermédio de um interveniente, ou seja, uma empresa estabelecida no Brasil, que adquire o produto para posterior exportação.

Neste caso, o vendedor, cuida somente da elaboração da mercadoria, ficando as

demais responsabilidades a cargo do interveniente: pesquisa de mercado, promoção comercial, a comercialização externa e a distribuição física internacional.

Essas intervenientes no processo da exportação podem ser Comercial Exportadora / *Trading Company* ou Consórcios de Exportação, que serão descritas a seguir:

A expressão Comercial Exportadora / *Trading Company*, apesar de muito difundida e popularmente conhecida, juridicamente no Brasil, não existe como denominação de companhia de comércio exterior, a qual legalmente é denominada Empresa Comercial Exportadora.

No Brasil, é costume conceituar as *tradings companies* como empresas comerciais exportadoras constituídas de acordo com o Decreto - Lei No. 1248/72, que define critérios nesse sentido e regulamenta sua forma de atuação.

A legislação de comércio exterior não distingue as formas de comercialização no mercado internacional em que o exportador não é o produtor. Este assunto é tratado apenas no Decreto Lei 1248/72 e legislação complementar.

Desta forma, as empresas comerciais exportadoras que cumprem os requisitos previstos nesta legislação são denominadas *tradings*, sem que exista qualquer menção na referida norma, mas apenas por um entendimento do mercado (LOPEZ; GAMA, 2002).

As Comerciais Exportadoras / *Tradings* são constituídas, no Brasil, apenas sob a forma jurídica de sociedade por ações (sociedade anônima) e têm a obrigatoriedade de capital mínimo realizado de equivalente a 703.380 Unidades Fiscais de Referência (UFIR), conforme disposto na Resolução 19.928, de 26 de maio de 1992, do Conselho Monetário Nacional. Este capital equivale a de R\$ 748.466,66, com a utilização da taxa de R\$ 1,0641, última cotação da UFIR, antes de sua extinção.

Elas devem ainda, obter o Certificado de Registro Especial, concedido, em conjunto, pela Secretaria de Comércio Exterior / Departamento de Comércio Exterior (SECEX/DECEX) e pela Secretaria da Receita Federal (MDIC, 2010).

O consórcio de exportação é a união de empresas independentes de forma a permitir a otimização da exportação e, conseqüentemente, o aumento da competitividade. “Trata-se de uma aliança entre empresas com o objetivo de promover bens e serviços de seus associados por meio de ações em conjunto” (MINERVINI, 2008, p.220).

As empresas têm a possibilidade de se associar a um consórcio, que se constitui numa entidade jurídica separada, porém isto não implica na perda da identidade individual de cada uma delas.

O surgimento deste tipo de consórcio tornou possível a realização, de exportações que

não seriam viáveis se cada membro (empresa) tivesse trabalhado isoladamente. Destacam-se algumas vantagens da internacionalização através da utilização dos consórcios de exportação: maior poder de aquisição de matéria-prima, maior poder de competição, maior facilidade na obtenção de financiamento, menores custos na participação em feiras internacionais, possibilidade de criação de uma marca própria no exterior, sem perda da identidade no mercado nacional.

Segundo Minervini (2008) na América Latina, o termo consórcio é utilizado de várias formas, com vários significados, tais como: cooperativa, aglomerado, integradora e conceitos muito diferentes, como arranjos produtivos locais ou *clusters*.

### **2.3.3.2 Exportação Direta**

A Exportação Direta consiste na venda direta a comprador situado em outro país. Isto é, o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador.

As empresas fazem a opção pela exportação como forma de entrada no mercado internacional, pois se trata de uma alternativa de baixo risco, uma vez que não existe o comprometimento de recursos para investimentos em ativos no mercado estrangeiro. É uma forma que essas empresas encontram para “testarem” a aceitabilidade de seus produtos no exterior (FDC, 2002).

Para esta forma de exportação é essencial que o vendedor tenha um bom conhecimento de todos os assuntos pertinentes ao comércio exterior, uma vez que quanto melhor informado, melhor poderá avaliar os custos e riscos envolvidos em cada etapa do processo de venda ao exterior.

### **2.3.3.3 Licenciamento**

A forma de entrada no mercado internacional denominada licenciamento é definida por Ferrel et al. (2000), como uma modalidade de comércio na qual uma empresa, denominada licenciadora, cede à outra empresa licenciada o uso de sua marca, produtos, patentes, matérias-primas e/ou processos de produção em troca do pagamento de *royalties*.

Através dos contratos de licenciamento uma empresa estrangeira consegue comprar os direitos de produzir um produto que foi desenvolvido por outra empresa, localizada em um país estrangeiro. Por outro lado, esta empresa licenciada deve assumir os riscos e custos de produção e distribuição. Verifica-se, desta forma, que o licenciamento apresenta-se como a forma de internacionalização que menos custo gera para empresa interessada em ingressar no mercado externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

#### **2.3.3.4 Alianças estratégicas com empresas estrangeiras/*Joint Venture***

As alianças estratégicas, também conhecidas como *Joint Venture*, são definidas como um compromisso de uma empresa com outra empresa localizada no exterior, em que ocorre a divisão de obrigações entre ambas (CARNIER, 1996).

Nesta forma de internacionalização, a empresa estrangeira encarrega-se de fornecer a tecnologia e a supervisão técnica para fabricação do produto, enquanto a empresa local fica responsável pela execução da produção e também pela colocação do produto final no mercado.

Deve-se salientar que existem desvantagens na utilização destas alianças estratégicas, dentre elas está o alto custo gerado pela necessidade de se efetuar controles quando se utilizada um parceiro na realização de negócios, principalmente na área internacional (KEEGAN et al., 1999).

Outra desvantagem citada por Keegan et al. (1999), é o fato de que o parceiro numa *joint venture* pode tornar-se um forte concorrente da empresa que utilizou a estratégia de licenciamento como forma de se internacionalizar. Por estes motivos, a empresa que utilizar as *Joint Venture* como forma de internacionalização deve efetuar uma análise prévia do parceiro estrangeiro.

#### **2.3.3.5 *Franchising***

A forma de internacionalização denominada franquia é definida como sendo um sistema onde uma empresa (franqueador) concede a outra empresa ou indivíduo (franqueado)

o direito de conduzir um determinado negócio, segundo determinados níveis de padronização e qualidade, mediante o pagamento de taxas.

A franquia apresenta a vantagem de proporcionar uma rápida expansão dos negócios. Salienta-se, porém, que existe a necessidade de se analisar os altos custos decorrentes da coordenação do negócio. Além disto, a franqueadora deve manter-se atenta ao controle de qualidade de seu produto no mercado externo, já que o seu nome e marca é que se tornam vulneráveis.

Segundo Mauro (1999), a expansão internacional de franquias tem como razões principais a busca de novos mercados, o aumento da competitividade e do reconhecimento da marca, o aumento das vendas e dos lucros e a prevenção contra a concorrência doméstica.

### **2.3.3.6 Fusões e Aquisições**

A forma de internacionalização de empresas comumente chamadas de *Merger and Aquisitions* (M&A), baseada em (a) fusões e (b) aquisições, tornou-se muito popular nas décadas de 1980 e 1990 (MOTA, 2007):

a) define-se fusão como uma transação comercial onde duas empresas estabelecem a integração de suas operações em uma base, pois, geralmente, possuem recursos e capacidades que ao se juntarem criam uma forte Vantagem Competitiva. Uma característica marcante da fusão entre empresas reside na prática amigável, onde muitas vezes ocorre até uma divisão de assentos no Conselho de Administração e na Direção Executiva. Essa aliança amigável não ocorre normalmente no caso de aquisições (HAMEL; PRAHALAD, 1995);

b) aquisições, segundo Bateman e Snell (1998), representam operações comerciais onde uma empresa compra o controle outra para transformá-la em mais uma de suas unidades de negócios.

Internacionalizar-se via fusão ou aquisição apresenta-se como uma opção, geralmente, mais cara e que vai necessitar de habilidade, por parte dos empresários, em conduzir as negociações, que são extremamente complexas. Além disto, não se pode esquecer das possíveis diferenças culturais entre os dois países envolvidos o que, geralmente, provoca

conflitos e traz dificuldades de implantação (MOTA, 2007).

### **2.3.3.7 Instalação de subsidiárias**

A instalação de subsidiárias no exterior representa a forma em que se observa maior comprometimento por parte da empresa. Ela acontece quando ocorre o investimento direto em instalações de fábricas ou linhas de montagem em outro país. Este processo de instalação de uma subsidiária pode iniciar-se através da aquisição de uma firma local, no total ou em parte, ou pela construção de uma nova planta.

Esta forma de internacionalização é conhecida com Investimento Direto e, geralmente, é aquela que permite um maior controle sobre as atividades internacionais e, conseqüentemente, a que pode gerar maiores lucros.

Por outro lado, trata-se de uma forma de entrada nos mercados internacionais que se apresenta como a mais impopular, devido aos altos custos e riscos que pode gerar. Afinal, o investimento para se instalar uma subsidiária no exterior é muito mais elevado se comparado às demais formas de se internacionalizar.

No Brasil, o investimento direto no exterior tem se apresentado como uma alternativa muito utilizada pelas grandes empresas para se internacionalizarem. Isto fica evidenciado nos valores divulgados pelo Banco Central do Brasil (BACEN), no mês de março/2010 os investimentos brasileiros diretos, em participação no capital de empresas no exterior, somaram US\$1,5 bilhão (BACEN, 2010).

Independente da forma escolhida para entrada no mercado internacional, das barreiras e dos estímulos encontrados no caminho da internacionalização, as empresas precisam planejar com muito cuidado este processo, levando em consideração todos os fatores envolvidos, tanto internos quanto externos.

### 2.3.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Destacam-se neste tópico as considerações teóricas sobre a internacionalização em redes de empresas e a sua importância para o crescimento da empresa e do aglomerado.

De acordo com Anderson e Johanson (1997), quanto mais relacionamentos a empresa tiver e quanto mais profundos forem estes relacionamentos, tanto maior será o seu envolvimento com os mercados internacionais.

Por outro lado, estudos defendem que os ativos de mercado que uma empresa possui serão diferentes, caso ela esteja internacionalizada ou não e que estes ativos estão relacionados ao grau de internacionalização em que se encontra o mercado. A partir desta teoria, o desenvolvimento do processo de internacionalização depende do grau de internacionalização da empresa e do mercado (JOHANSON; MATTSON, 1988). Estes estudiosos dividiram as empresas, segundo o grau de internacionalização do mercado e do grau de internacionalização da empresa, em 4 categorias, estruturadas no quadro 3.

Quadro 3 - Internacionalização e modelos de redes

|  |       | Grau de Internacionalização do mercado (rede de produção) |   |
|--|-------|---|---|
|  |       | Baixo   | Alto                                      |
| Grau de internacionalização da empresa | Baixo | <i>Internacionalização Prematura</i>                      | <i>Internacionalização Tardia</i>         |
|  | Alto  | <i>Internacionalização Solitária</i>                      | <i>Empresa Internacional entre Outras</i> |

Fonte: Johnson e Mattson, 1988, p.298

De acordo com os autores, a empresa que se enquadra na classificação que denominou *Internacionalização Prematura*, tem pouco relacionamento com empresas internacionais, assim como as outras empresas da rede. Nesta fase, a empresa detém poucos conhecimentos sobre os mercados internacionais e, tão pouco, pode utilizar a rede de empresas em que está inserida para se internacionalizar. Para que a empresa possa se internacionalizar terá que adquirir conhecimentos, realizar ajuste para operar na área internacional.

Na situação *Internacionalização Solitária*, os autores incluem aquela empresa que possui experiência internacional, porém o mercado possui um baixo grau de internacionalização. Desta forma, a empresa consegue se destacar na rede e fazer alianças com mais facilidade e controlar os seus concorrentes no seu processo de internacionalização.

A terceira classificação, denominada de *Internacionalização Tardia*, todos os participantes da rede operam na área internacional, mas a empresa em si está pouco internacionalizada. O interessante neste modelo é que, até as empresas que somente trabalham no mercado interno, conseguem realizar operações internacionais de forma indireta, através das outras empresas da rede.

Na quarta e última classificação, *Empresa Internacional entre Outras*, observa-se que tanto a empresa quanto o mercado possui alto grau de internacionalização. Neste caso, o fato da rede e da empresa já estarem atuando no mercado internacional permite que se façam novas ligações com outras empresas e que se alcance novos mercados.

O estudo de Johanson e Mattson (1988) apresentado indica relações em rede que se baseiam em relações informais, isto é, na rede social em que a empresa está inserida. Vale salientar que, em negócios internacionais, o que ocorre é a formalização destas redes, com a utilização de estratégias de cooperação. Exemplos de cooperação para exportação estão na formação de consórcios e *joint venture*.

### 2.3.5 CONSIDERAÇÕES

As teorias apresentadas sobre o tema internacionalização e formas de se adentrar ao mercado internacional leva à conclusão de que, apesar de existirem diversas motivações para a decisão da empresa por este caminho, todas objetivam o mesmo ponto: procurar novos mercados que possam suprir as dificuldades locais, sejam elas momentâneas ou não e, através desta diversificação de mercados, manter-se firme à frente dos concorrentes.

Para que possa se internacionalizar, a empresa pode buscar diversas alternativas, inclusive a de se unir a outras empresas, de modo a facilitar o processo.

Discorrido sobre internacionalização de empresas, o próximo passo é, aproximar a lente de pesquisa para o ponto que se deseja analisar neste estudo: o setor de cosméticos, que é onde está inserido o objeto de pesquisa deste trabalho, o Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema.

Assim, o próximo tópico a ser tratado é a Indústria Brasileira de Cosméticos, de forma a abastecer este trabalho, com informações importantes para a conclusão do estudo.

## 2.4 A Indústria Brasileira de Cosméticos

### 2.4.1 DEFINIÇÃO DO SETOR DE COSMÉTICOS

Para que se possa fazer uma melhor abordagem do setor de cosméticos deve-se realizar a caracterização e delimitação deste setor, tendo em vista que existe uma complexa relação entre o setor de cosméticos e a indústria química, de higiene, limpeza e até de alimentos. Por outro lado, torna-se necessário definir o que são cosméticos.

Encontra-se a definição de cosméticos na Resolução Mercosul GCM n.110/94, definição esta que foi adotada pelo Brasil através da Resolução RDC n. 211/2005 em que são considerados Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes:

Produtos para higiene pessoal, cosméticos, perfumes e as substâncias ou preparados formados por substâncias naturais e sintéticas, e suas misturas, para uso externo em diversas partes exteriores do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios e órgãos genitais externos, dentes e as membranas mucosas da cavidade bucal, com o exclusivo ou principal objetivo de limpar, perfumar, alterar a aparência e/ou corrigir odores corporais e/ou protegê-los e mantê-los em boas condições (ANVISA, 2005).

Utiliza-se esta definição, pois o Brasil é um estado membro do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e porque as regras sanitárias do setor de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria estão totalmente harmonizadas e reconhecidas pelas normas do bloco econômico desde 2004 (ABIHPEC, 2010).

Os Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes são classificados, de acordo com a Resolução RDC nº 211, de 14 de julho de 2005 (RDC 211/2005) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), em Produtos Grau 1 e Produtos Grau 2. Esta classificação se baseia em critérios definidos em função da probabilidade de ocorrência de efeitos não desejados em virtude de uso inadequado do produto, além de sua formulação, finalidade de uso, cuidados a serem tomados na sua utilização e áreas do corpo a que se destinam (ANVISA, 2005).

Os produtos Grau 1 são produtos para higiene pessoal, cosméticos e perfumes que têm como característica essencial possuírem propriedades básicas ou elementares, de forma que sua comprovação, a princípio, não seja necessária e ainda que não requeiram informações detalhadas referentes ao seu modo de usar e suas restrições de uso, devido às características

intrínsecas do produto. São produtos de Grau I os sabonetes, xampus, cremes de beleza, loção de beleza, óleos, maquiagem, batons, lápis e delineadores labiais, produtos para maquiagem dos olhos (sem proteção solar) e perfumes.

No quadro 4 apresenta-se a lista de produtos classificados de acordo com a Resolução RDC 211/2005, através do qual se pode verificar a complexidade do mercado de cosméticos, em vista ao rígido controle exercido pelo governo para garantir ao consumidor a aquisição de produtos seguros e de qualidade.

Quadro 4 - Lista de Produtos Grau 1

|    |   |
|----|---|
| 1  | Água de colônia, Água Perfumada, Perfume e Extrato Aromático.   |
| 2  | Amolecedor de cutícula (não cáustico).  |
| 3  | Aromatizante bucal.   |
| 4  | Base facial/corporal (sem finalidade fotoprotetora).  |
| 5  | Batom labial e brilho labial (sem finalidade fotoprotetora).  |
| 6  | Blush/Rouge (sem finalidade fotoprotetora).   |
| 7  | Condicionador/Creme rinse/Enxaguatório capilar (exceto os com ação antiqueda, anticaspas e/ou outros benefícios específicos que justifiquem comprovação prévia).  |
| 8  | Corretivo facial (sem finalidade fotoprotetora).  |
| 9  | Creme, loção e gel para o rosto (sem ação fotoprotetora da pele e com finalidade exclusiva de hidratação).  |
| 10 | Creme, loção, gel e óleo esfoliante ("peeling") mecânico, corporal e/ou facial.   |
| 11 | Creme, loção, gel e óleo para as mãos (sem ação fotoprotetora, sem indicação de ação protetora individual para o trabalho, como equipamento de proteção individual - EPI - e com finalidade exclusiva de hidratação e/ou refrescância). |
| 12 | Creme, loção, gel e óleos para as pernas (com finalidade exclusiva de hidratação e/ou refrescância).  |
| 13 | Creme, loção, gel e óleo para limpeza facial (exceto para pele acnéica).  |
| 14 | Creme, loção, gel e óleo para o corpo (exceto os com finalidade específica de ação antiestrias, ou anticelulite, sem ação fotoprotetora da pele e com finalidade exclusiva de hidratação e/ou refrescância).                            |
| 15 | Creme, loção, gel e óleo para os pés (com finalidade exclusiva de hidratação e/ou refrescância).  |
| 16 | Delineador para lábios, olhos e sobrancelhas.   |
| 17 | Demaquilante.   |
| 18 | Dentifrício (exceto os com flúor, os com ação antiplaca, anticárie, antitártaro, com indicação para dentes sensíveis e os clareadores químicos).  |
| 19 | Depilatório mecânico/epilatório.  |
| 20 | Desodorante axilar (exceto os com ação antitranspirante).   |

|    |  |
|----|--|
| 21 | Desodorante colônia.   |
| 22 | Desodorante corporal (exceto desodorante íntimo).  |
| 23 | Desodorante pédico (exceto os com ação antitranspirante).  |
| 24 | Enxaguatório bucal aromatizante (exceto os com flúor, ação anti-séptica e antiplaca).  |
| 25 | Esmalte, verniz, brilho para unhas.  |
| 26 | Fitas para remoção mecânica de impureza da pele.   |
| 27 | Fortalecedor de unhas.   |
| 28 | Kajal.   |
| 29 | Lápis para lábios, olhos e sobrancelhas.   |
| 30 | Lenço umedecido (exceto os com ação anti-séptica e/ou outros benefícios específicos que justifiquem a comprovação prévia).   |
| 31 | Loção tônica facial (exceto para pele acneica).  |
| 32 | Máscara para cílios.   |
| 33 | Máscara corporal (com finalidade exclusiva de limpeza e/ou hidratação).  |
| 34 | Máscara facial (exceto para pele acneica, peeling químico e/ou outros benefícios específicos que justifiquem a comprovação prévia).  |
| 35 | Modelador/fixador para sobrancelhas.   |
| 36 | Neutralizante para permanente e alisante.  |
| 37 | Pó facial (sem finalidade fotoprotetora).  |
| 38 | Produtos para banho/imersão: sais, óleos, cápsulas gelatinosas e banho de espuma.  |
| 39 | Produtos para barbear (exceto os com ação anti-séptica).   |
| 40 | Produtos para fixar, modelar e/ou embelezar os cabelos: fixadores, laquê, reparadores de pontas, óleo capilar, brilhantinas, mousses, cremes e géis para modelar e assentar os cabelos, restaurador capilar, máscara capilar e umidificador capilar. |
| 41 | Produtos para pré-barbear (exceto os com ação anti-séptica).   |
| 42 | Produtos pós-barbear (exceto os com ação anti-séptica).  |
| 43 | Protetor labial sem fotoprotetor.  |
| 44 | Removedor de esmalte.  |
| 45 | Sabonete abrasivo/esfoliante mecânico (exceto os com ação anti-séptica ou esfoliante químico).   |
| 46 | Sabonete facial e/ou corporal (exceto os com ação anti-séptica ou esfoliante químico).   |
| 47 | Sabonete desodorante (exceto os com ação anti-séptica).  |
| 48 | Secante de esmalte.  |
| 49 | Sombra para as pálpebras.  |
| 50 | Talco/pó (exceto os com ação anti-séptica).  |

|    |   |
|----|---|
| 51 | Xampu (exceto os com ação antiqueda, anticaspas e/ou outros benefícios específicos que justifiquem a comprovação prévia).             |
| 52 | Xampu condicionador (exceto os com ação antiqueda, anticaspas e/ou outros benefícios específicos que justifiquem comprovação prévia). |

Fonte: ANVISA (2005)

Os Produtos Grau 2, descritos no quadro 5 são produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes que possuem indicações específicas e que, por suas características, geram a exigência de comprovação de segurança e/ou eficácia, além das informações e cuidados, restrições e modo de uso. São exemplos de produto de grau 2: cremes dentais anticáries e anti-placas, xampus anticaspas, desodorante íntimo, desodorante antiperspirante axilar, esfoliante "peeling" químico, protetores labiais com protetor solar, alguns produtos para área dos olhos, filtros UV, agentes bronzadores, tinturas capilares, branqueadores, clareadores, produtos para ondular cabelo, tônicos capilares, depilatórios químicos, removedores de cutícula, removedores de mancha de nicotina químico, repelentes de insetos, além de todos os produtos infantis.

Quadro 5 - Lista de Produtos Grau 2

|    |   |
|----|---|
| 1  | Água oxigenada 10 a 40 volumes (incluídas as cremosas exceto os produtos de uso medicinal). |
| 2  | Antitranspirante axilar.  |
| 3  | Antitranspirante pédico.  |
| 4  | Ativador/ acelerador de bronzeado.  |
| 5  | Batom labial e brilho labial infantil.  |
| 6  | Bloqueador Solar/anti-solar.  |
| 7  | Blush/ rouge infantil.  |
| 8  | Bronzeador.   |
| 9  | Bronzeador simulatório.   |
| 10 | Clareador da pele.  |
| 11 | Clareador para as unhas químico.  |
| 12 | Clareador para cabelos e pêlos do corpo.  |
| 13 | Colônia infantil.   |
| 14 | Condicionador anticaspas/antiqueda.   |
| 15 | Condicionador infantil.   |
| 16 | Dentifrício anticárie.  |
| 17 | Dentifrício antiplaca.  |

|    |  |
|----|--|
| 18 | Dentifrício antitártaro.   |
| 19 | Dentifrício clareador/ clareador dental químico.   |
| 20 | Dentifrício para dentes sensíveis.   |
| 21 | Dentifrício infantil.  |
| 22 | Depilatório químico.   |
| 23 | Descolorante capilar.  |
| 24 | Desodorante antitranspirante axilar.   |
| 25 | Desodorante antitranspirante pédico.   |
| 26 | Desodorante de uso íntimo.   |
| 27 | Enxaguatório bucal antiplaca.  |
| 28 | Enxaguatório bucal anti-séptico.   |
| 29 | Enxaguatório bucal infantil.   |
| 30 | Enxaguatório capilar anticaspa/antiqueda.  |
| 31 | Enxaguatório capilar infantil.   |
| 32 | Enxaguatório capilar colorante / tonalizante.  |
| 33 | Esfoliante "peeling" químico.  |
| 34 | Esmalte para unhas infantil.   |
| 35 | Fixador de cabelo infantil.  |
| 36 | Lenços Umedecidos para Higiene infantil.   |
| 37 | Maquiagem com fotoprotetor.  |
| 38 | Produto de limpeza/ higienização infantil.   |
| 39 | Produto para alisar e/ ou tingir os cabelos.   |
| 40 | Produto para área dos olhos (exceto os de maquiagem e/ou ação hidratante e/ou demaquilante). |
| 41 | Produto para evitar roer unhas.  |
| 42 | Produto para ondular os cabelos.   |
| 43 | Produto para pele acneica.   |
| 44 | Produto para rugas.  |
| 45 | Produto protetor da pele infantil.   |
| 46 | Protetor labial com fotoprotetor.  |
| 47 | Protetor solar.  |
| 48 | Protetor solar infantil.   |
| 49 | Removedor de cutícula.   |
| 50 | Removedor de mancha de nicotina químico.   |
| 51 | Repelente de insetos.  |
| 52 | Sabonete anti-séptico.   |

|    |  |
|----|--|
| 53 | Sabonete infantil.                                 |
| 54 | Sabonete de uso íntimo.                            |
| 55 | Talco/amido infantil.                              |
| 56 | Talco/pó anti-séptico.                             |
| 57 | Tintura capilar temporária/progressiva/permanente. |
| 58 | Tônico/loção Capilar.                              |
| 59 | Xampu anticaspa/antiqueda.                         |
| 60 | Xampu colorante.                                   |
| 61 | Xampu condicionador anticaspa/antiqueda.           |
| 62 | Xampu condicionador infantil.                      |
| 63 | Xampu infantil.                                    |

Fonte: ANVISA (2005)

No Brasil, o controle da fabricação e da importação de todos os produtos cosméticos está a cargo do Ministério da Saúde. O motivo do controle governamental sobre os cosméticos é o de garantir a qualidade e a segurança destes produtos com a finalidade de proteger a saúde das pessoas.

A ANVISA foi criada pelo Ministério da Saúde e constitui-se no órgão responsável pela autorização de comercialização de artigos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes, através da concessão de registro ou notificação para que este seja efetuado. Além disto, este órgão também fiscaliza e estabelece normas para as empresas fabricantes, através da verificação do processo de produção, das técnicas e métodos empregados até que ocorra o consumo final do produto.

É importante salientar que todas as empresas que fabricam, importam ou armazenam produtos cosméticos devem ser registradas junto a ANVISA e devem possuir uma Autorização de Funcionamento de Empresa (ABIHPEC, 2010).

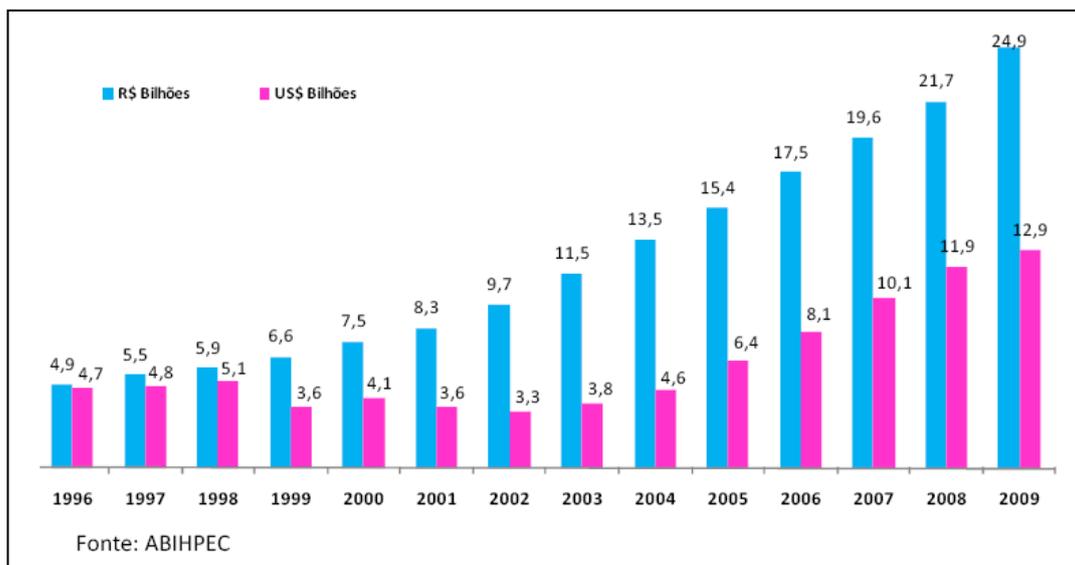
Guerreiro e Garcia (2003) apresentam três tipos de empresas que atuam neste mercado: grandes empresas diversificadas atuando na indústria de alimentos, higiene pessoal e limpeza; grandes empresas que atuam em cosméticos e perfumaria; grande número de pequenas e médias empresas com produção industrial limitada, as com grande vigor na área comercial e na geração de empregos.

## 2.4.2 A EVOLUÇÃO DO SETOR DE COSMÉTICOS BRASILEIRO

O setor de cosméticos que, tradicionalmente, é dominado pelos países desenvolvidos, tem crescido muito no Brasil e gerado emprego e renda para a população.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) a Indústria Brasileira deste segmento apresentou um crescimento médio de 10,5% nos últimos 14 anos, tendo passado de um faturamento o *Ex Factory* líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 24,9 bilhões em 2009, conforme pode ser verificado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Evolução do Setor de Cosméticos



Fonte: ABIHPEC (2010)

Pode-se verificar, através da análise do gráfico 1, que ocorreu uma queda das vendas em dólares no período entre 1999 e 2002, devido à desvalorização do real, que até então estava muito valorizado devido a sua utilização como âncora no controle inflacionário, na implantação do Plano Real, em meados de 1994.

A situação voltou a mudar a partir de 2003, quando o real passou a ser novamente valorizado vigorosamente até 2007. O forte crescimento das vendas em dólares, nos recentes anos foi motivado por esta valorização do real, em conjunto com o crescimento deflacionado no mercado interno superior aos dois dígitos (ABIHPEC, 2010).

De acordo com a análise da ABIHPEC (2010) vários fatores têm contribuído para o

grande crescimento do Setor, dos quais se destacam:

- a) participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- b) a utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- c) lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- d) aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Um comparativo entre o crescimento do setor e o crescimento da economia, mostra que nos últimos 14 anos, a Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) apresentou um crescimento muito mais vigoroso que o restante das indústrias, como pode ser observado na tabela 1 que compara a evolução do Produto Interno Bruto, com os índices da Indústria Geral e com o setor analisado. O crescimento médio do setor foi de 10,5%, enquanto a Indústria Geral cresceu 2,3 e o PIB Total cresceu 2,9%.

Tabela 1 - Comparativo do Crescimento da Economia x Setor de Produtos de HPPC

| <b>VARIAÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM</b>  |             |                        |                           |
|---|-------------|------------------------|---------------------------|
| <b>ANO</b>  | <b>PIB</b>  | <b>INDÚSTRIA GERAL</b> | <b>SETOR Deflacionado</b> |
| 1996  | 2,7         | 3,3                    | 17,2                      |
| 1997  | 3,3         | 4,7                    | 13,9                      |
| 1998  | 0,2         | -1,5                   | 10,2                      |
| 1999  | 0,8         | -2,2                   | 2,8                       |
| 2000  | 4,3         | 6,6                    | 8,8                       |
| 2001  | 1,3         | 1,6                    | 10,0                      |
| 2002  | 2,7         | 2,7                    | 10,4                      |
| 2003  | 1,1         | 0,1                    | 5,0                       |
| 2004  | 5,7         | 8,3                    | 15,0                      |
| 2005  | 3,2         | 3,1                    | 13,5                      |
| 2006  | 4,0         | 2,8                    | 15,0                      |
| 2007  | 6,1         | 4,9                    | 9,4                       |
| 2008  | 5,1         | 4,3                    | 7,6                       |
| 2009  | -0,2        | -5,5                   | 9,8                       |
| <b>Acumulado últimos 14 anos</b>  | <b>48,4</b> | <b>45,7</b>            | <b>307,0</b>              |
| <b>Médio Composto últimos 14 anos</b>   | <b>2,9</b>  | <b>2,3</b>             | <b>10,5</b>               |
| FONTE: IBGE - Banco Central – ABIHPEC- Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza |             |                        |                           |

Fonte: ABIHPEC (2010).

### 2.4.2.1 Geração de empregos

Quando comparado com o crescimento de emprego no país, o setor de HPPC apresentou resultados significativos, como pode ser observado na tabela 2. O total de oportunidades de trabalho geradas pelo setor, no período de 1994 a 2009 teve um crescimento de **222,50%**, com um crescimento médio anual de 8,1%, o que representa um número significativo de empregos gerados.

Observa-se ainda que, as oportunidades de emprego, no perfil Consultora-Venda Direta, tiveram o maior crescimento dentre todas as oportunidades analisadas, com um crescimento de 319,6% no período de 1994 a 2009. Já as oportunidades de trabalho nas indústrias do Setor de HPPC tiveram o menor índice de crescimento, apresentando um índice médio anual de 5,1% no mesmo período.

Tabela 2 - Oportunidades De Trabalho

| OPORTUNIDADES DE TRABALHO ('000) |                |                |                  |                          |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------|--------------------------|
|                                  | 1994           | 2009 (E)*      | % CRESC. 15 ANOS | % CRESC. MÉDIO 2009/1994 |
| INDÚSTRIA                        | 30,1           | 63,9           | 112,3            | 5,1                      |
| FRANQUIA                         | 11,0           | 31,8           | 189,1            | 7,3                      |
| CONSULTORA VENDA DIRETA          | 510,0          | 2.140,0        | 319,6            | 10,0                     |
| SALÕES DE BELEZA                 | 579,0          | 1.409,0        | 143,4            | 6,1                      |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>1.130,1</b> | <b>3.644,7</b> | <b>222,5</b>     | <b>8,1</b>               |

Fonte: ABIHPEC, ABEVD, FIESP, ABF, IBGE e FEC-Fundação Euclides da Cunha. – \*(E)Estimado

Fonte: ABIHPEC (2010).

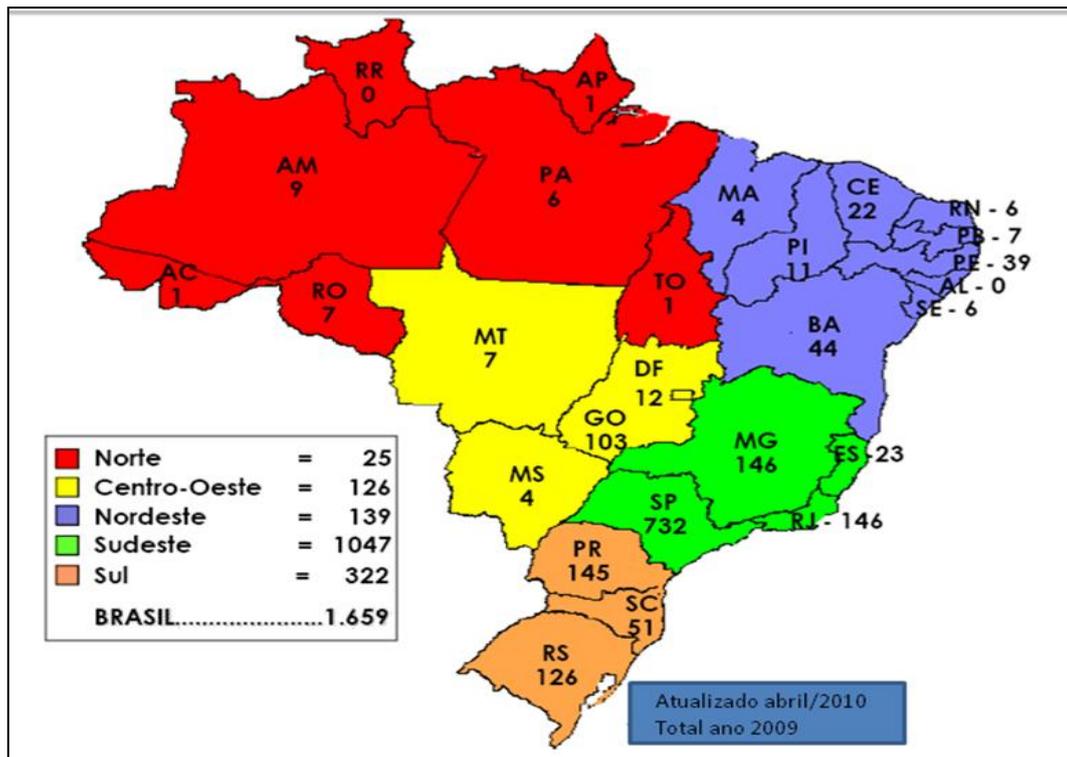
### 2.4.3 O PERFIL EMPRESARIAL DO SETOR DE PRODUTOS HPPC

De acordo com levantamento da ABIHPEC (2010), existem no Brasil 1.659 empresas atuando no mercado de Produtos de HPPC, e destas, 14 empresas são de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima de R\$ 100 milhões e representam 73% do faturamento

total.

As empresas que atuam neste setor estão distribuídas por região/estado, conforme demonstrado na figura 2 onde se pode observar que a maior concentração destas empresas localiza-se na Região Sudeste.

Figura 2 - Distribuição das Indústrias de Cosméticos por Região



Fonte: ABIHPEC (2010)

O estado de São Paulo aparece em primeiro lugar, com 732 empresas atuando no mercado de Produtos de HPPC, colocando-se como o estado que mais possui indústrias deste setor. Em segundo lugar aparece o estado do Rio de Janeiro com 146 indústrias, conforme detalhado na tabela 3.

Tabela 3 - Indústria de Cosméticos por Estado /Região (2004-2009)

| INDÚSTRIAS DE COSMÉTICOS POR ESTADO / REGIÃO |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                   |            |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|------------|
| UF   | Ind. 2004    | Var. % 04/03 | Ind. 2005    | Var. % 05/04 | Ind. 2006    | Var. % 06/05 | Ind. 2007    | Var. % 07/06 | Ind. 2008    | Var. % 08/07 | Ind. 1º sem. 2009 | Saldo s/08 |
| <b>REGIÃO NORTE</b>                          |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                   |            |
| AC   | 1            | 0,0          | 1            | 0,0          | 1            | 0,0          | 1            | 0,0          | 2            | 100,0        | 2                 | 0          |
| AM   | 7            | 40,0         | 7            | 0,0          | 8            | 14,3         | 9            | 12,5         | 9            | 0,0          | 9                 | 0          |
| RO   | 3            | 50,0         | 4            | 33,3         | 4            | 0,0          | 4            | 0,0          | 5            | 25,0         | 7                 | 2          |
| PA   | 5            | 25,0         | 6            | 20,0         | 6            | 0,0          | 6            | 0,0          | 6            | 0,0          | 6                 | 0          |
| TO   | 0            | N.A.         | 1                 | 1          |
| AP   | 0            | N.A.         | 1            | N.A.         | 1            | N.A.         | 1            | 0,0          | 1            | 0,0          | 1                 | 0          |
| RR   | 0            | N.A.         | 0                 | 0          |
| <b>Total</b>                                 | <b>16</b>    | <b>33,3</b>  | <b>19</b>    | <b>18,8</b>  | <b>20</b>    | <b>5,3</b>   | <b>21</b>    | <b>5,0</b>   | <b>23</b>    | <b>9,5</b>   | <b>26</b>         | <b>3</b>   |
| <b>REGIÃO CENTRO-OESTE</b>                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                   |            |
| MS   | 4            | 0,0          | 4            | 0,0          | 5            | 25,0         | 5            | 0,0          | 5            | 0,0          | 5                 | 0          |
| GO   | 53           | 6,0          | 63           | 18,9         | 72           | 14,3         | 80           | 11,1         | 91           | 13,8         | 102               | 11         |
| DF   | 6            | 0,0          | 6            | 0,0          | 8            | 33,3         | 10           | 25,0         | 11           | 10,0         | 12                | 1          |
| MT   | 3            | 50,0         | 3            | 0,0          | 3            | 0,0          | 3            | 0,0          | 4            | 33,3         | 5                 | 1          |
| <b>Total</b>                                 | <b>66</b>    | <b>6,5</b>   | <b>76</b>    | <b>15,2</b>  | <b>88</b>    | <b>15,8</b>  | <b>98</b>    | <b>11,4</b>  | <b>111</b>   | <b>13,3</b>  | <b>124</b>        | <b>13</b>  |
| <b>REGIÃO NORDESTE</b>                       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                   |            |
| MA   | 3            | 0,0          | 3            | 0,0          | 3            | 0,0          | 3            | 0,0          | 3            | 0,0          | 4                 | 1          |
| PI   | 8            | 60,0         | 9            | 12,5         | 9            | 0,0          | 10           | 11,1         | 10           | 0,0          | 10                | 0          |
| CE   | 28           | -3,4         | 29           | 3,6          | 34           | 17,2         | 35           | 2,9          | 38           | 8,6          | 38                | 0          |
| BA   | 11           | 120,0        | 21           | 90,9         | 27           | 28,6         | 36           | 33,3         | 42           | 16,7         | 45                | 3          |
| RN   | 2            | 0,0          | 2            | 0,0          | 4            | 100,0        | 4            | 0,0          | 4            | 0,0          | 4                 | 0          |
| PB   | 3            | 50,0         | 4            | 33,3         | 6            | 50,0         | 6            | 0,0          | 7            | 16,7         | 6                 | -1         |
| PE   | 13           | 62,5         | 22           | 69,2         | 29           | 31,8         | 33           | 13,8         | 36           | 9,1          | 38                | 2          |
| SE   | 1            | 0,0          | 2            | 100,0        | 5            | 150,0        | 5            | 0,0          | 5            | 0,0          | 6                 | 1          |
| AL   | 0            | N.A.         | 0                 | 0          |
| <b>Total</b>                                 | <b>69</b>    | <b>25,5</b>  | <b>92</b>    | <b>33,3</b>  | <b>117</b>   | <b>27,2</b>  | <b>132</b>   | <b>12,8</b>  | <b>145</b>   | <b>9,8</b>   | <b>151</b>        | <b>6</b>   |
| <b>REGIÃO SUDESTE</b>                        |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                   |            |
| MG   | 82           | 22,4         | 92           | 12,2         | 102          | 10,9         | 119          | 16,7         | 131          | 10,1         | 143               | 12         |
| ES   | 9            | 0,0          | 11           | 22,2         | 13           | 18,2         | 15           | 15,4         | 17           | 13,3         | 18                | 1          |
| RJ   | 152          | 5,6          | 157          | 3,3          | 166          | 5,7          | 171          | 3,0          | 173          | 1,2          | 179               | 6          |
| SP   | 604          | 14,0         | 643          | 6,5          | 689          | 7,2          | 722          | 4,8          | 758          | 5,0          | 777               | 19         |
| <b>Total</b>                                 | <b>847</b>   | <b>12,9</b>  | <b>903</b>   | <b>6,6</b>   | <b>970</b>   | <b>7,4</b>   | <b>1027</b>  | <b>5,9</b>   | <b>1079</b>  | <b>5,1</b>   | <b>1117</b>       | <b>38</b>  |
| <b>REGIÃO SUL</b>                            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                   |            |
| PR   | 131          | 6,5          | 137          | 4,6          | 148          | 8,0          | 156          | 5,4          | 164          | 5,1          | 155               | -9         |
| SC   | 34           | 36,0         | 35           | 2,9          | 41           | 17,1         | 44           | 7,3          | 46           | 4,5          | 49                | 3          |
| RS   | 95           | -1,0         | 105          | 10,5         | 110          | 4,8          | 118          | 7,3          | 126          | 6,8          | 133               | 7          |
| <b>Total</b>                                 | <b>260</b>   | <b>6,6</b>   | <b>277</b>   | <b>6,5</b>   | <b>299</b>   | <b>7,9</b>   | <b>318</b>   | <b>6,4</b>   | <b>336</b>   | <b>5,7</b>   | <b>337</b>        | <b>1</b>   |
| <b>TOTAL BRASIL</b>                          |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                   |            |
| <b>Brasil</b>                                | <b>1.258</b> | <b>12,0</b>  | <b>1.367</b> | <b>8,7</b>   | <b>1.494</b> | <b>9,3</b>   | <b>1.596</b> | <b>6,8</b>   | <b>1.694</b> | <b>6,1</b>   | <b>1.755</b>      | <b>61</b>  |

Fonte: ABIHPEC (2010)

#### 2.4.4 A PARTICIPAÇÃO DO BRASIL NO MERCADO MUNDIAL DE PRODUTOS DE HPPC

De acordo com os dados do Euromonitor de 2008 (ABIHPEC, 2010), o Brasil ocupa a terceira posição em relação ao mercado mundial de HPPC, o que pode ser observado na tabela

4. Observa-se que o Brasil foi o 3º país que mais cresceu no ano de 2009, com um índice de crescimento de 3,2%, enquanto alguns países desenvolvidos tiveram índice negativos, como Estados Unidos com -1,3% e Reino Unido com -4,2%. O Brasil encontra-se em 3º lugar em participação no mercado mundial, com 8,1% do mercado, atrás somente dos Estados Unidos e do Japão.

Tabela 4 - Mercado Mundial de HPPC

| Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos |                | 2009<br>US\$ Bilhões<br>(preço ao consumidor) | %Percentual |              |
|--|----------------|---|-------------|--------------|
|  |                |   | Crescimento | Participação |
| <b>Mundo</b>                             |                | <b>350,3</b>                                  | <b>-2,1</b> |              |
| 1  | Estados Unidos | 58,9  | -1,3        | 16,8         |
| 2  | Japão          | 39,9  | 6,6         | 11,4         |
| 3  | <b>Brasil</b>  | <b>28,4</b>                                   | <b>3,2</b>  | <b>8,1</b>   |
| 4  | China          | 20,8  | 10,4        | 5,9          |
| 5  | Alemanha       | 17,4  | -4,2        | 5,0          |
| 6  | França         | 16,3  | -6,8        | 4,7          |
| 7  | Reino Unido    | 15,0  | -13,2       | 4,3          |
| 8  | Itália         | 12,5  | -5,4        | 3,6          |
| 9  | Espanha        | 10,7  | -17,7       | 3,1          |
| 10                                       | Rússia         | 10,4  | -9,2        | 3,0          |
| <b>Top Ten</b>                           |                | <b>230,37</b>                                 | <b>-1,6</b> | <b>65,8</b>  |

Fonte: Euromonitor (apud ABIHPEC, 2010)

Segundo este mesmo levantamento, o Brasil é o primeiro mercado em desodorante; segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, produtos para cabelos, proteção solar, perfumaria e banho; quarto em cosmético cores; sexto em pele e oitavo em depilatórios.

#### 2.4.5 O SETOR DE HPPC E O COMÉRCIO EXTERIOR

Inicialmente, para que se possa verificar o desempenho da balança comercial brasileira referente ao setor de cosméticos, é necessário a indicação da forma como se podem obter os dados.

Para a obtenção dos dados a referência utilizada foi a Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM), sendo o capítulo 33“Óleos essenciais e resinóides, produtos de

perfumaria ou de toucador, preparados e preparações cosméticas”, o que compreende as mercadorias relacionadas ao setor de cosméticos.

A NCM é um sistema de codificação de mercadorias, criado a partir de uma classificação internacional denominada Sistema Harmonizado. A NCM visa facilitar a coleta, comparação e a análise estatística das operações comerciais, principalmente as de comércio internacional.

Apresenta-se a seguir, o quadro 6 com o capítulo 33 da NCM e seus desdobramentos, até o código denominado “posição” (4 dígitos). O Anexo A, deste trabalho, apresenta a relação completa dos produtos, com todos os desdobramentos possíveis para este capítulo da NCM.

A consulta de dados sobre as importações e exportações do setor de cosméticos foi realizada através do sistema ALICE do MDIC e gerenciada pela SECEX.

Quadro 6 - NCM para o setor de cosméticos

| CAPÍTULO | DESCRIÇÃO  |
|----------|--|
| 33       | ÓLEOS ESSENCIAIS E RESINÓIDES; PRODUTOS DE PERFUMARIA OU DE TOUCADOR PREPARADOS E PREPARAÇÕES COSMÉTICAS   |
| 3301     | Óleos essenciais (desterpenados ou não), incluídos os chamados “concretos” ou “absolutos”; resinóides; oleorresinas de extração; soluções concentradas de óleos essenciais em gorduras, em óleos fixos, em ceras ou em matérias análogas, obtidas por tratamento de flores através de substâncias gordas ou por maceração; subprodutos terpênicos residuais da desterpenação dos óleos essenciais; águas destiladas aromáticas e soluções aquosas de óleos essenciais. |
| 3302     | Misturas de substâncias odoríferas e misturas (incluídas as soluções alcoólicas) à base de uma ou mais destas substâncias, dos tipos utilizados como matérias básicas para a indústria; outras preparações à base de substâncias odoríferas, dos tipos utilizados para a fabricação de bebidas.  |
| 3304     | Produtos de beleza ou de maquiagem preparados e preparações para conservação ou cuidados da pele (exceto medicamentos), incluídas as preparações anti-solares e os bronzeadores; preparações para manicuros e pedicuros.   |
| 3305     | Preparações capilares.   |
| 3306     | Preparações para higiene bucal ou dentária, incluídos os pós e cremes para facilitar a aderência de dentaduras; fios utilizados para limpar os espaços interdentais (fios dentais), em embalagens individuais para venda a retalho.  |
| 3307     | Preparações para barbear (antes, durante ou após), desodorantes corporais, preparações para banhos, depilatórios, outros produtos de perfumaria ou de toucador preparados e outras preparações cosméticas, não especificados nem compreendidos em outras posições; desodorantes de ambiente, preparados, mesmo não perfumados, com ou sem propriedades desinfetantes.  |

Fonte: DIEESE (2008)

Antes de se analisar a característica da balança comercial do setor de cosméticos, torna-se necessário um estudo sobre os números da balança comercial brasileira de forma geral, para que se possa fazer uma comparação entre elas.

Verifica-se através da análise da tabela 5 que a Balança Comercial Brasileira apresentou, até o ano de 1994, superávits entre 10 e 15 bilhões de dólares, isto relativo ao mercado total e não somente ao setor de HPPC. A situação começou a mudar quando, entre 1995 e 1998, ocorreu a implantação do Plano Real e a utilização do câmbio como âncora principal para a estabilização da moeda. Neste período a Balança Comercial Brasileira apresentou déficits entre 3 e 7 bilhões de dólares.

A partir de 1999, com a introdução do câmbio flutuante, observou-se forte desvalorização do real e o déficit foi reduzido para 1,3 e 0,7 bilhão de dólares no ano seguinte. Em 2001, em virtude, principalmente, da crise Argentina, o real foi novamente desvalorizado, o que gerou um superávit de US\$ 2,7 bilhões.

Em 2002 acontece outra forte depreciação do Real, o que eleva o superávit para US\$ 13,2 bilhões e em 2003 o superávit chega de US\$ 24,9 bilhões. De 2004 a 2006, o real volta a ser valorizar, não prejudicando a balança comercial, que continua apresentando crescimento de superávit, e atinge a marca de 46,5 bilhões no ano de 2006.

Como reflexo da contínua valorização do real, em 2009 o superávit foi reduzido para US\$ 25,3 bilhões (ABIHPEC, 2010).

Tabela 5 - Balança Comercial: Mercado Total (1999-2009)

| BALANÇA COMERCIAL MERCADO TOTAL |            |            |       |
|---------------------------------|------------|------------|-------|
| ANO                             | IMPORTAÇÃO | EXPORTAÇÃO | SALDO |
| 1999                            | 49,3       | 48,0       | -1,3  |
| 2000                            | 55,9       | 55,1       | -0,7  |
| 2001                            | 55,6       | 58,3       | 2,7   |
| 2002                            | 47,2       | 60,4       | 13,2  |
| 2003                            | 48,3       | 73,2       | 24,9  |
| 2004                            | 62,8       | 96,7       | 33,8  |
| 2005                            | 73,6       | 118,5      | 44,9  |
| 2006                            | 91,4       | 137,8      | 46,5  |
| 2007                            | 120,6      | 160,6      | 40,0  |
| 2008                            | 173,0      | 197,9      | 25,0  |
| 2009                            | 127,7      | 153,0      | 25,3  |

Fonte: ABIHPEC (2010)

Ao mesmo tempo, ao se analisar a tabela 6 que apresenta a balança comercial dos produtos de HPPC, no mesmo período, ou seja, de 1999 a 2009, se verifica que ocorreu um crescimento de 357,6% no volume de exportações entre 1999 e 2008 enquanto que as importações cresceram 65,6% neste mesmo período. O déficit comercial do setor, que atingiu US\$ 163,1 milhões em 1997, foi sendo reduzido nos anos seguintes, atingindo US\$ 8 milhões em 2001 e, a partir de 2002, revertido para resultados superavitários. Em 2008, o superávit atingiu US\$ 182 milhões, com crescimento de 11% sobre 2007.

Após análise da balança comercial do setor, verifica-se que, apesar da queda nas importações e exportações do produto, durante o ano de 2009, o crescimento médio nos últimos 10 anos apresenta-se extremamente positivo. As importações cresceram em média 8,3% e as exportações 13,3%.

Tabela 6 - Balança Comercial – HPPC (1999-2009)

| <b>BALANÇA COMERCIAL</b>                        |                   |         |                   |         |              |
|---|-------------------|---------|-------------------|---------|--------------|
| <b>HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS</b> |                   |         |                   |         |              |
|   | <b>IMPORTAÇÃO</b> |         | <b>EXPORTAÇÃO</b> |         | <b>SALDO</b> |
| <b>ANO</b>                                      | US\$'000          | % CRESC | US\$'000          | % CRESC | US\$'000     |
| <b>1999</b>                                     | 206.424           | -26,6   | 168.015           | 18,7    | -38.408      |
| <b>2000</b>                                     | 220.374           | 6,8     | 184.748           | 10,0    | -35.626      |
| <b>2001</b>                                     | 199.533           | -9,5    | 191.510           | 3,7     | -8.022       |
| <b>2002</b>                                     | 152.284           | -23,7   | 202.755           | 5,9     | 50.471       |
| <b>2003</b>                                     | 150.279           | -1,3    | 243.888           | 20,3    | 93.610       |
| <b>2004</b>                                     | 156.830           | 4,4     | 331.889           | 36,1    | 175.059      |
| <b>2005</b>                                     | 211.658           | 35,0    | 407.668           | 22,8    | 196.010      |
| <b>2006</b>                                     | 294.568           | 39,2    | 488.835           | 19,9    | 194.268      |
| <b>2007</b>                                     | 373.440           | 26,8    | 537.497           | 10,0    | 164.057      |
| <b>2008</b>                                     | 465.794           | 24,7    | 647.885           | 20,5    | 182.090      |
| <b>2009</b>                                     | 456.175           | -2,1    | 587.575           | -9,3    | 131.400      |
| <b>% Cresc. últimos 10</b>                      | <b>121,0</b>      |         | <b>249,7</b>      |         |              |
| <b>% Médio últimos 10 anos</b>                  | <b>8,3%</b>       |         | <b>13,3%</b>      |         |              |

Fonte: ABIHPEC (2010)

Com relação às exportações dos produtos de HPPC no ano de 2009, constantes na tabela 7, se pode observar que os produtos para cabelo tiveram uma variação positiva de

1.281,1% sobre os valores exportados em 2000. Já os produtos para Higiene Oral, em 2º. Lugar apresentou uma variação de 217,1 % sobre os valores exportados em 2000.

Por outro lado, a variação ainda permanece positiva nas exportações de Produtos para Cabelos, quando comparados os valores de 2008 e 2009, porém com um crescimento bem inferior, na casa de 0,7%. Já os Produtos para Higiene Oral, no mesmo período, apresentaram uma queda nas exportações de 16,6%.

Tabela 7 - Exportações Brasileiras de Produtos de HPPC (2009)

|            |                       | US\$ Milhões   | % Vs. 2008  | % Vs. 2000   |
|------------|-----------------------|----------------|-------------|--------------|
| 2009 - FOB | Produtos para Cabelos | 162.627        | 0,7         | 1.281,1      |
|            | Higiene Oral          | 125.731        | -16,6       | 217,1        |
|            | Sabonetes             | 113.513        | -27,3       | 185,7        |
|            | Desodorantes          | 47.668         | 4,3         | 766,2        |
|            | Descartáveis (*)      | 46.723         | 8,4         | 37,9         |
|            | Demais                | 91.312         | 0,7         | 143,6        |
|            | <b>TOTAL</b>          | <b>587.575</b> | <b>-9,3</b> | <b>249,7</b> |

Fonte: ABIHPEC (2010)

Em relação aos mercados alvos dos produtos do setor, as estatísticas do MDIC apontam como o principal mercado brasileiro, a América do Sul, com 75,6% do total das exportações efetuadas no ano de 2009.

A tabela 8 apresenta um comparativo das exportações de cosméticos para a América do Sul em relação aos demais países importadores.

Após uma análise dos dados se verifica que, entre 2001 e 2004, ocorreu uma redução das exportações para os países da América do Sul e a conquista de mercados não tradicionais. Entre 2005 e 2009 observa-se novo aumento na participação junto aos países da América do Sul, devido à recuperação da economia argentina.

Tabela 8 - Exportações de Produtos de HPPC para América Do Sul (1998-2009)

| Ano  | Exportações p/ América do Sul (US\$'milhões) | Participação sobre Total (%) | Quantidade de Países Destino |
|------|--|------------------------------|------------------------------|
| 1998 | 120,9  | 85,4%                        | 90                           |
| 1999 | 138,6  | 82,5%                        | 94                           |
| 2000 | 143,8  | 77,8%                        | 101                          |
| 2001 | 138,9  | 72,5%                        | 99                           |
| 2002 | 129,0  | 63,6%                        | 108                          |
| 2003 | 140,4  | 57,6%                        | 122                          |
| 2004 | 187,8  | 56,6%                        | 132                          |
| 2005 | 238,6  | 58,5%                        | 125                          |
| 2006 | 298,9  | 61,1%                        | 140                          |
| 2007 | 355,0  | 66,1%                        | 135                          |
| 2008 | 453,7  | 70,0%                        | 140                          |
| 2009 | 444,5  | 75,6%                        | 138                          |

Fonte: ABIHPEC (2010)

## 2.5 O Município de Diadema

Diadema integra a Região Metropolitana de São Paulo, que é formada por 39 municípios e está inserida na região conhecida como Grande ABC Paulista.

A região conhecida como ABC Paulista compreende os municípios de Diadema, Santo André, São Bernardo Campo, São Caetano do Sul, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra e apresentou, de forma geral, um desenvolvimento econômico centrado na indústria. Destaca-se, desde meados do século passado, como um estratégico pólo industrial brasileiro. Apesar dos problemas ocorridos na década de 90, que resultaram na redução da atividade industrial e na queda dos índices de emprego, a região ainda mantém um grande parque industrial. (DIEESE, 2008).

O município de Diadema possui uma população estimada, em 2009, de 397.738 habitantes, de acordo com dados do IBGE. Sua extensão territorial é de 31 km<sup>2</sup>, o que equivale a 4,94% do território do ABC Paulista e 0,01% do território do estado de São Paulo.

### 2.5.1 DIADEMA E O SETOR DE COSMÉTICOS

O Município de Diadema possui uma das maiores concentrações de empresas e trabalhadores ligados à fabricação de cosméticos no Brasil.

Como o presente trabalho tem como foco de pesquisa o Pólo Brasileiro de Cosméticos, de Diadema, apresentam-se em seguida, alguns números sobre o desempenho do setor no município de Diadema, que se caracterizam como fundamentais para a discussão dos resultados obtidos.

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) constantes da tabela 9, Diadema possuía em 2007, 4.816 estabelecimentos empresariais e 100.488 trabalhadores no mercado formal de trabalho. Desse total, verifica-se que 1.503 estabelecimentos (31,2%) e 58.272 trabalhadores (58%) são ligados ao setor industrial (DIEESE, 2008).

Tabela 9 - Número de estabelecimentos e trabalhadores segundo setores econômicos Diadema (2007)

| Setores                                   | Estabelecimentos | Trabalhadores  |
|---|------------------|----------------|
| Indústria                                 | 1.503            | 58.272         |
| Construção civil                          | 136              | 3.733          |
| Comércio                                  | 1.904            | 14.418         |
| Serviços                                  | 1.269            | 24.061         |
| Agropecuária, extr. Vegetal, caça e pesca | 4                | 4              |
| <b>Total</b>                              | <b>4.816</b>     | <b>100.488</b> |

Fonte: Adaptado de DIEESE (2008)

Ainda segundo estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2008), com base nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do MTE, do total 1.503 estabelecimentos e 58.272 trabalhadores do setor industrial, 1497 estabelecimentos (99,6%) e 57.272 trabalhadores (99,2%) são ligados à indústria de transformação, conforme especificado na tabela 10.

Especificamente tratando da indústria química, verifica-se a existência 402 estabelecimentos e 13.913 trabalhadores, o que representa, respectivamente, 26,9% e 24,1% do total de estabelecimentos e trabalhadores da indústria de transformação do município de Diadema.

E, por fim, a fabricação de produtos de HPPC, foco desta pesquisa, tem a participação de 6,7% dos estabelecimentos e 10,4% dos trabalhadores da indústria química.

Tabela 10 - Número de estabelecimentos e trabalhadores segundo setores econômicos  
Diadema (2007)

| Setores  | Estabelecimentos | Trabalhadores |
|--|------------------|---------------|
| Indústria  | 1.503            | 58.272        |
| Indústria de Transformação   | 1.497            | 57.827        |
| Ind. Química de produtos farmacêuticos, veterinários e perfumaria  | 402              | 13.913        |
| Fabricação de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos | 27               | 1.446         |

Fonte: Adaptado de DIEESE (2008)

### 2.5.1.1 O Comércio Exterior do município de Diadema

A balança comercial de Diadema, que representa as Exportações e as Importações do município, ao contrário do que ocorre nas transações comerciais do país, não apresenta saldos positivos.

Conforme constante na tabela 11, e de acordo com dados do MDIC, através do Sistema Alice web, a balança comercial do município apresenta saldos negativos de 2000 a 2009, sendo que, em nenhum período chegou a ficar positivo, apesar de registrar aumento das exportações em alguns meses durante este período.

Tabela 11 - Balança Comercial de Diadema - Total (2000-2009)

| Ano / Mês | Exportação  |          | Importação  |           | Saldo        |
|-----------|-------------|----------|-------------|-----------|--------------|
|           | Valor (A)   | Var% (*) | Valor (B)   | Var % (*) | (A) – (B)    |
| 2000..... | 207.382.633 | ---      | 250.520.955 | ---       | -43.138.322  |
| 2001..... | 160.399.455 | -22,66   | 231.796.684 | -7,47     | -71.397.229  |
| 2002..... | 111.596.257 | -30,43   | 164.162.336 | -29,18    | -52.566.079  |
| 2003..... | 166.518.228 | 49,21    | 174.293.604 | 6,17      | -7.775.376   |
| 2004..... | 221.833.667 | 33,22    | 262.391.279 | 50,55     | -40.557.612  |
| 2005..... | 290.564.738 | 30,98    | 319.327.908 | 21,70     | -28.763.170  |
| 2006..... | 249.824.031 | -14,02   | 380.590.459 | 19,18     | -130.766.428 |
| 2007..... | 260.160.110 | 4,14     | 491.410.434 | 29,12     | -231.250.324 |
| 2008..... | 281.675.921 | 8,27     | 618.151.604 | 25,79     | -336.475.683 |
| 2009..... | 190.562.889 | -32,35   | 421.134.194 | -31,87    | -230.571.305 |

Fonte: MDIC (2010)

Pode se observar, através da análise da balança comercial do município que em 2009 houve uma queda de 32,35% nas exportações gerais, índice bem próximo do representativo das quedas de importações, na casa dos 31,87%. Até 2008 o município apresentava constantes aumentos de volume de importação, o que contribuiu para a constante balança comercial negativa.

Do total das exportações de 2009, realizadas pelo município, os produtos enquadrados como bens de capital representam 47,75%, seguidos pelos insumos industriais, com 35,20% de participação, de acordo com dados do MDIC (2010).

Através das estatísticas de comércio exterior, elaboradas pelo governo federal através do MDIC (2010), não é possível identificar, de forma desagregada, as informações referentes às operações de importação e exportação do setor de cosméticos, a nível municipal.

Para que se verifique a importância do setor de cosméticos na balança comercial de Diadema é necessário realizar uma análise, através da relação dos principais produtos importados e exportados pelo município, já que esta informação está disponível dentro das estatísticas governamentais.

De acordo com os dados informados pelo MDIC (2010), o Anexo C apresenta a relação dos 40 principais produtos da balança comercial do município, no período 2008-2009.

A partir da análise destes dados observa-se que os produtos do setor de cosméticos não aparecem na lista, isto significa que, não exercem impacto na balança comercial de Diadema, estando incluídos na somatória dos demais produtos.

Após análise dos dados sobre a indústria de cosméticos e a relação DIADEMA / BRASIL destaca-se no próximo tópico deste estudo, a formação do Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema, alvo desta pesquisa.

## **2.6 O Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema**

### **2.6.1.1 A Formação do Pólo**

O Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema é uma associação empresarial, sem fins lucrativos que atua para melhorar a competitividade de seus membros. Trata-se de um APL

que se iniciou em maio de 2002. O início do processo de criação do Pólo de Cosméticos teve como principais atores envolvidos O Sindicato dos Químicos do ABC, o Serviço Social da Indústria (SESI) de Diadema e a Prefeitura do município.

O objetivo da criação do Pólo era desenvolver a competitividade das empresas do setor de cosméticos, contribuir para criação de melhores condições de trabalho e, como consequência, promover o crescimento das empresas e da região (DIEESE, 2008).

Diadema atraiu, ao longo dos anos, uma Cadeia Produtiva completa, com centenas de empresas, que vão desde os produtos acabados, matérias primas, máquinas e equipamentos, embalagens, profissionais e serviços, ou seja, todo o universo de empresas ligadas ao setor de cosméticos. A partir desta concentração é que surgiu o Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema.

A história da criação do Pólo começou, meio por acaso, da constatação de que muitas empresas do município fabricam o mesmo produto: cosméticos. As indústrias de cosméticos sempre tiveram registros no cadastro da Prefeitura, porém, ninguém ainda tinha tido a curiosidade de contar e somar quantas eram estas indústrias. Quando, por fim, alguém fez esta conta, verificou-se, para surpresa de todos, que em Diadema existiam 130 empresas de cosméticos. Acrescendo-se a este número, 300 empresas de insumos, como matéria-prima, embalagens, rótulos, o número chegava a 430. Verificou-se então, que ali estava toda a cadeia produtiva, desde matérias-primas até o produto acabado (REVISTA LIVRE MERCADO, 2009).

Esta constatação partiu do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas do ABC, que se dirigiu à Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Diadema, que originou um processo de organização de iniciativas voltadas para este setor (DIEESE, 2008).

As atividades do setor foram sendo organizadas, sob a coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e, através de uma campanha de marketing, o grupo consegue a primeira grande conquista: a caracterização de Diadema como referência nacional para o setor de cosméticos. Essa projeção nacional do município se torna ainda mais forte com a participação das empresas, de forma coletiva, em diversas feiras nacionais e internacionais do setor de cosméticos.

Em 23 de março de 2004, a Lei Municipal 2237 criou oficialmente o Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema, cidade brasileira com a maior concentração de empresas do setor de cosméticos.

A partir de novembro de 2004 o Pólo se transforma em uma associação independente,

com razão social própria e personalidade jurídica própria e passa a expandir sua atuação trazendo empresas do setor localizadas em outros municípios da região do ABC Paulista. (DIEESE, 2008).

Hoje, oito anos depois, o Pólo tem expressão nacional. A logomarca, constante da figura 3 demonstra a expressividade do arranjo produtivo local, que hoje é nacionalmente conhecido.

Figura 3 - Logomarca do Pólo Brasileiro do Cosmético



Fonte: Pólo Brasileiro de Cosméticos, 2009

Através de parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Regional, o Pólo passa a oferecer diversos serviços às empresas associadas, destacando-se os relacionados às áreas de gestão empresarial, tributária, marketing e aquisição conjunta de matéria-prima.

#### **2.6.1.2 Objetivos e Ações do Pólo**

O Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema, de acordo com seu sítio na internet, a fim de cumprir o disposto no Artigo 2º, de seu estatuto presente no Anexo B deste estudo, no que se refere a promover o desenvolvimento econômico e social, com foco principal no fomento ao setor de cosméticos e toda a sua cadeia produtiva, estabeleceu quatro núcleos de ações com o objetivo de gerar economias e melhorar o faturamento das empresas do grupo. A partir destas ações, são criados quatro núcleos criados:

- a) compras conjuntas – consolida compra de volumes e negociações para fornecimento para empresas do grupo;
- b) comunicação – trabalha a imagem externa do Pólo;

- c) comércio exterior – trabalha o estímulo à exportação, com treinamentos, eventos internacionais e parcerias que permitam oportunidades coletivas para os membros do pólo;
- d) eventos – responsável pela realização de rodadas de negócios e participação em feiras.

Ainda de acordo com o sitio do Pólo, a coordenação geral é composta por: quatro empresários na diretoria executiva, um coordenador geral profissional e um número variável de estagiários para a retaguarda dos grupos e subgrupos internos.

O estudo elaborado pelo Dieese, em 2008, relata que o Pólo de Cosméticos aponta as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas da região do ABC e, especificamente, do município de Diadema.

De acordo com o referido estudo, a falta de incentivo fiscal para a permanência no município foi apontada como grande dificuldade, já que outros municípios do estado de São Paulo têm oferecido tais incentivos.

Outro desafio enfrentado pelo Pólo, também apontado pelo Dieese, refere-se à necessidade de treinamento e capacitação das micro e pequenas empresas na área de gestão.

Por fim, a necessidade de se ampliar as possibilidades de financiamento, de forma mais acessível, apresenta-se como grande desafio para o referido Pólo (DIEESE, 2008).

### **2.6.1.3 A Caracterização do Pólo como APL**

O Pólo Brasileiro de Cosméticos constitui-se em uma rede de empresas e pode ser classificada de acordo com os estudos teóricos sobre redes apresentados no capítulo 2 deste estudo.

O referido pólo é classificado como uma rede de empresas que, segundo Santos, Pereira e Abrahão França (1994), pode ser caracterizada como uma rede horizontal de cooperação. Esta caracterização se deve ao fato de existir um grupamento de empresas similares, independentes e organizadas em um local ou região, onde várias empresas atuam em etapas diferentes do mesmo processo produtivo e que estão articuladas em torno de uma associação, por um prazo indeterminado, visando obter benefícios, de forma conjunta, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Pode-se encontrar a mesma classificação na definição de APLs dada por Cassiolato e Lastres (2003). Segundo esses autores, os APL são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com objetivo de execução de um conjunto específico de atividades econômicas relacionadas entre si. Normalmente estes APLs apresentam a participação de empresas de toda cadeia produtiva, partindo-se da produtora de bens e serviços até fornecedoras de equipamentos e insumos.

Ainda sobre o assunto, Aquino (2005) apresenta uma comparação das evidências identificadas no Pólo com as similaridades encontradas dos APLs que foram identificados nos estudos de Schmitz (apud LASTRES et al., 1998) e que encontra-se detalhada no quadro 7, por ele elaborado.

Quadro 7 - Comparação entre as características comuns aos APLs e as evidências encontradas no Pólo Brasileiro de Cosméticos em Diadema

| <b>Característica de APL, segundo similaridades de Schmitz (apud LASTRES et al., 1998, p.18)</b> | <b>Foram identificadas evidências sobre esta similaridade no Pólo?</b> |
|--|--|
| Proximidade Geográfica   | SIM  |
| Especialização Setorial  | SIM  |
| Predominância de pequenas e médias empresas  | SIM  |
| Estreita colaboração entre empresas  | SIM  |
| Competição entre as empresas baseada na inovação   | NÃO  |
| Identidade sócio-cultural com confiança  | NÃO  |
| Organizações de apoio efetivamente ativas  | SIM  |
| Promoção através de governos regionais ou Municipais   | SIM  |

Fonte: Adaptado de Aquino (2005).

De acordo com os estudos de Schmitz (apud LASTRES et al., 1998), para que o Pólo seja classificado como um APL seria necessário um maior avanço nos itens competição baseada na inovação e identidade sócio-cultural com confiança. Estes aspectos, apesar de necessitarem de aprimoramento, não descaracterizam a condição de APL, tendo em vista que os demais itens foram atendidos.

## 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da presente pesquisa. Nele são esclarecidas quais foram as fontes das evidências da pesquisa e o que foi considerado como evidência para a apresentação dos resultados no capítulo 4.

### 3.1 Tipo de Pesquisa

Antes de iniciar a discussão do método utilizado propriamente dito, torna-se interessante situar esta investigação num contexto maior, o contexto da ciência. O que se busca através desta pesquisa é um novo conhecimento a cerca de algo e isto significa ciência.

Ciência, do latim *scientia*, significa *conhecimento* e refere-se, de uma forma mais ampla a qualquer conhecimento ou prática sistemática. Já num sentido mais restrito, ciência se refere a um sistema de adquirir conhecimento baseado num método científico.

Esta busca por conhecimento, através da pesquisa científica atrai as pessoas por diversos motivos: a vontade de explorar um território novo, o desejo de ser útil, e a vontade de testar o conhecimento que foi estabelecido (KUHN, 1978, P.37).

É através do entendimento dos fatos ou dos fenômenos que o ser humano pode captar como alguma coisa acontece, pode conhecer as causas e entender o processo daquela ocorrência. A partir daí, o homem, tirando proveito do conhecimento adquirido, consegue desviar-se daquilo que não pode mudar acelerar o processo ou até definir as condições para que algo aconteça de acordo com sua intervenção e sua vontade. Desta forma o conhecimento torna o homem dotado de poder. (CHAROUX, 2006).

Esta vontade de entender como tudo acontece, leva o homem a questionar e a sair em busca de respostas. As maiores descobertas da humanidade originaram-se pela curiosidade, intuição, imaginação, angústia, dúvida e ansiedade do saber. Neste momento deve-se escolher um caminho a seguir e forma que deve olhar a realidade a ser analisada. “O microscópio é o mesmo para todos, o que muda são as pessoas, que ao olhar, têm uma visão particular de determinado objeto.” (PATIAS, 2008).

De acordo com Gil (1999), as ciências são classificadas em formais e empíricas, sendo

que as primeiras referem-se ao estudo das entidades ideais e suas relações, como por exemplo, a Matemática. No segundo caso, as ciências empíricas, tratam de fatos e de processos, como a Biologia, a Psicologia, a Sociologia, a Economia e a Administração. Segundo estes estudos, a pesquisa em Administração classifica-se como uma ciência empírica de natureza social.

Este estudo que se enquadra em uma pesquisa em Administração, se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório, segundo Gil (2002) devido à sua versatilidade e flexibilidade em relação aos métodos.

A pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2001), é a que tem como objetivo prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. É utilizada quando se conhece pouco ou nada sobre o tema, pois, a partir do momento que uma variável ou hipótese explicativa destaca-se entre outras, ela poderá auxiliar o estabelecimento das prioridades a pesquisar.

Alguns métodos que podem ser utilizados na pesquisa exploratória foram destacados nos estudos de Mattar (2000), como: (1) *levantamento em fontes secundárias* – compreendendo levantamento bibliográfico, documental, estatístico e de pesquisas já realizadas; (2) *levantamento de experiências* – que se refere à abordagem às pessoas que detêm conhecimentos e experiências sobre o tema em estudo; (3) *estudo de caso* – que compreende observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas e não estruturadas e exame de registros existentes; (4) *observação informal* – refere-se à observação de comportamentos, fatos e objetos que são de interesse para o tema estudado.

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa do tipo exploratória, pois não tem o propósito de fornecer uma resposta definitiva ao problema, mas sim proporcionar maiores esclarecimentos sobre a internacionalização das empresas em rede. O processo de internacionalização de empresas tem sido objeto de estudo por parte dos pesquisadores, porém, o acervo de contribuições teóricas sobre a internacionalização das empresas em rede ainda necessita de investigação para que seja possível avaliar a eficácia dos procedimentos adotados. Desta forma, o presente estudo pretende contribuir de modo a proporcionar elementos para melhor colocação do problema, para formulação de hipóteses e também para a construção de uma teoria substantiva acerca da internacionalização das empresas em rede (GLASER; STRAUSS, 1967).

O que se pretende, então, é ampliar o conhecimento sobre o tema internacionalização de empresas em rede, e fornecer elementos para que outros pesquisadores possam estudá-lo de forma mais adequada. Por isso, um estudo exploratório apresenta-se como apropriado para a ampliação do conhecimento dos pesquisadores que desejem estudar o assunto

posteriormente.

## **3.2 Estratégia para coletas dos dados**

Neste trabalho foram utilizadas as seguintes estratégias para obtenção dos dados:

### **3.2.1 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta fase da pesquisa foi realizada a coleta de dados secundários, através da leitura de livros, teses, dissertações, livros, artigos científicos e anais de eventos. Tendo em vista que um dos propósitos da pesquisa é o de constituir fontes de hipóteses para futuras pesquisas, realizou-se a análise de fontes bibliográficas que permitissem proporcionar conhecimento do tema internacionalização de empresas e redes de cooperação.

### **3.2.2 ANÁLISE DOCUMENTAL**

Nesta etapa do trabalho, analisou-se o material de natureza documental, dentre os quais, materiais elaborados pelo Pólo Brasileiro de Cosméticos, estatísticas oficiais sobre o setor de cosméticos e das operações internacionais do setor, estatísticas sobre o município de Diadema, estudos realizados pelo DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, e análise setorial e estatísticas da ABHIPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

Esta etapa, que serviu de base para fundamentação teórica do tema estudado, contribuiu expressivamente para que fosse traçado um perfil do setor de cosméticos no Brasil e no município de Diadema e da verificação da sua importância no desenvolvimento da cidade. Além disto, auxiliou a pesquisadora no entendimento sobre a forma de constituição da rede em estudo, do tipo de gestão utilizado, da sua relação com o governo municipal, além de

identificar as empresas que compõe o referido Pólo.

### 3.2.3 PESQUISA DE CAMPO

Esta fase do estudo compreendeu entrevistas com a governança do Pólo Brasileiro de Cosméticos e utilização de questionários fechados para pesquisa junto às empresas pré - selecionadas dentre as integrantes da rede.

### 3.2.4 AMOSTRA E SUJEITOS DE PESQUISA

Foi utilizada uma amostra piloto de 14 empresas, escolhidas dentre o universo das empresas que fazem parte do Pólo de Brasileiro de Cosméticos de Diadema. As empresas escolhidas para aplicação da pesquisa foram selecionadas utilizando-se dois critérios cumulativos:

- a) empresas fabricantes de cosméticos ou de matéria-prima;
- b) empresas já internacionalizadas.

Para a seleção das empresas que foram utilizadas como amostra piloto, que atendessem aos critérios estabelecidos de serem fabricantes de cosméticos e internacionalizadas, foi necessário se fazer um levantamento inicial das empresas integrantes do Pólo de cosméticos.

Através de consulta ao sitio do Pólo Brasileiro de Cosméticos, na Internet, obteve-se uma relação das empresas associadas e, a partir daí, destacadas as fabricantes de cosméticos e fornecedores de matéria-prima. Além disso, comparou-se a relação recebida, com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego –MTE –RAIS.

O MDIC torna público, em seu sítio na Internet, diversas informações sobre comércio exterior, dentre elas, a relação de empresas que exportam e importam, em determinado período. É possível obter estas informações, destacadas por Município, Estado, Região, Brasil

e em diversos períodos históricos.

Foi desta forma que foi possível identificar as empresas de Diadema, que atuam no comércio exterior e identificar, dentre elas, aquelas que, cumulativamente, estavam citadas como integrantes do Pólo e fabricantes ou fornecedores de matéria – prima do setor de cosméticos.

A análise e a comparação destes dados resultaram numa amostra de 14 empresas, integrantes do Pólo que já atuavam na área internacional.

### **3.3 Instrumentos de Pesquisa**

Nesta pesquisa foram utilizadas duas técnicas de interrogação: (1) entrevista e (2) questionário.

1)Entrevista – técnica que prevê o envolvimento de duas pessoas, onde uma formula questões (pesquisador) e a outra responde (pesquisado), conforme GIL (2002).

Neste trabalho, as entrevistas foram realizadas, via telefone, com a governança do Pólo de Cosméticos. As entrevistas foram intencionalmente direcionadas a dois representantes que compõem a diretoria do Pólo, de acordo com o estatuto da organização e que, de alguma forma, vivenciam o problema objeto de pesquisa.

Durante as entrevistas com a governança do Pólo, que, a princípio foram idealizadas para se pudessem identificar as ações já tomadas para a internacionalização, foram possíveis confirmar diversas informações coletadas, via sítio na Internet, sobre a criação da rede, seus objetivos e forma de atuação e a ainda conhecer a situação atual do aglomerado.

As entrevistas aconteceram de forma não-estruturada, que segundo Charoux, (2006) é aquela que não obedece a uma ordem rígida e pré-estabelecida na formulação das perguntas aos entrevistados, permitindo que o entrevistado discorra livremente sobre o tema, muitas vezes incentivado pelo entrevistador.

2)Questionário – Segundo Gil, 2002, este instrumento representa um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.

O motivo da utilização do questionário neste estudo deve-se ao fato de se tratar de um instrumento adequado para obtenção de dados primários, tanto na pesquisa quantitativa

quanto na pesquisa qualitativa. A vantagem da sua utilização está no baixo custo e no alcance de um grande número de informações ao mesmo tempo. (CHAROUX, 2006).

Para a construção do questionário utilizado na pesquisa quantitativa, foram utilizados os elementos de teoria de redes e de internacionalização de empresas. As perguntas questionam se as empresas utilizaram algum tipo de rede de relacionamento no desenvolvimento de seus negócios, principalmente da área internacional. Desta forma foi possível medir o impacto da rede no processo de internacionalização destas empresas.

O questionário foi estruturado com questões como: o grau de internacionalização da empresa, como elas iniciaram o processo de internacionalização, quando ocorreu o início de suas exportações, modalidades de exportação utilizadas, motivação para o início do processo, as barreiras ao processo de internacionalização, tempo de associação à rede de empresas estudada, o motivo da filiação à rede, o nível de parceria existente entre os integrantes da rede e as expectativas quanto ao futuro do processo de internacionalização da empresa.

Tendo em vista o pequeno de número de empresas que apresentavam as características estabelecidas para o estudo, definiu-se que o questionário seria aplicado a todas, resultando que a amostra seria composta por toda a população de empresas pré-selecionadas.

Inicialmente foram contatadas as quatorze empresas pertencente à Amostra Piloto, via telefone, quando foram esclarecidos os detalhes do estudo que estava sendo efetuado sobre a internacionalização do Pólo e a importância da participação delas no resultado da pesquisa e no desenvolvimento empresarial e regional.

Em seguida foram encaminhados os instrumentos de pesquisa (questionários) via Internet. Apesar do contato telefônico inicial, os questionários foram encaminhados, com uma carta introdutória, onde eram fornecidas, de maneira resumida, informações sobre a pesquisa e algumas instruções sobre o preenchimento.

O retorno destes questionários não se apresentou tão rápido quanto se esperava. Foram necessários diversos contatos com os respondentes, para que, por fim, fosse obtido o retorno desejado. O período entre o envio dos instrumentos e o retorno efetivo das respostas foi de Janeiro a Abril de 2010.

Concluído o processo de recebimento e tabulação dos dados, iniciou-se o processo de análise e interpretação dos mesmos, que está descrito no Capítulo 4. Na interpretação, procurou-se também identificar as relações entre os resultados obtidos e as teorias já consagradas pela literatura.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Apresenta-se neste capítulo a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Este capítulo está dividido em duas partes: a primeira etapa trata da apresentação dos resultados obtidos na pesquisa e a segunda, da interpretação dos dados frente aos objetivos propostos e às teorias apresentadas no referencial teórico.

### **4.1 Apresentação dos resultados**

A partir dos dados coletados durante o processo de pesquisa obteve-se uma visão do processo de internacionalização das empresas do Pólo objeto do estudo, da influência do Arranjo Produtivo Local no desenvolvimento das operações internacionais e a percepção de cada empresa sobre importância do trabalho em rede de empresas.

A seguir é efetuada a descrição e interpretação do resultado obtido durante a pesquisa de campo.

### **4.2 Descrição e interpretação dos resultados**

As entrevistas realizadas de maneira informal e não estruturada com a governança do Pólo foi de grande valia para o processo de pesquisa.

Ao conhecer o projeto de pesquisa, a governança do Pólo mostrou-se extremamente interessada em auxiliar na coleta de dados e colocou-se à disposição para encaminhar a relação das empresas participantes do APL e, mais ainda, de enviar os questionários, diretamente pelo Pólo, para dar mais agilidade ao processo de retorno.

Através destes contatos com os integrantes da governança se obteve total apoio à pesquisa e um grande número de informações que serviram de base para análise dos questionários e interpretação dos dados.

Através das entrevistas alguns pontos sobre o funcionamento do Pólo ficaram mais claros, como o sistema de compras conjuntas, que efetivamente, só funciona para algumas matérias-primas utilizadas na fabricação de produtos de higiene.

Também se detectou que existe um interesse muito grande da governança do Pólo, em promover um incremento na atuação do APL, com o apoio da Prefeitura Municipal, principalmente na área de qualificação empresarial.

Após a realização das entrevistas e de posse da relação de empresas do setor pertencentes ao Pólo de Cosméticos, foi iniciada a etapa de envio dos questionários.

Num primeiro momento, os questionários foram enviados para o Sr. Rene, que repassou para as empresas do Pólo.

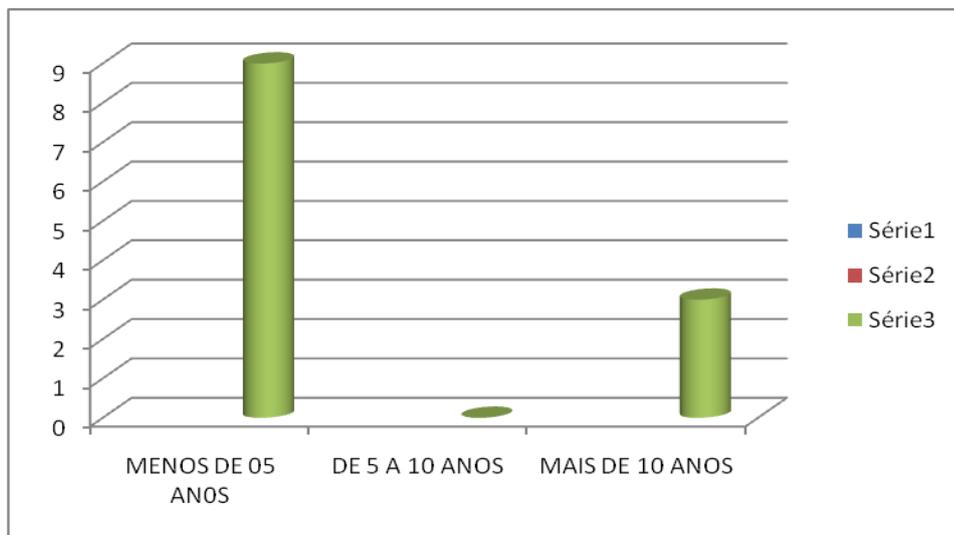
Para que se pudesse agilizar este processo, foi feito um contato telefônico com cada uma das empresas, onde foi novamente explicado o projeto de pesquisa e solicitou-se o retorno do questionário que, neste momento, foi reenviado.

Das 14 (quatorze) empresas selecionadas, cujos nomes não serão aqui expressos, no intuito de preservar a identidade dos participantes da investigação, 12 (doze) delas responderam a pesquisa, o que representa 85% do total.

De posse das informações das empresas, foi possível observar o perfil de internacionalização do Pólo Brasileiro de Cosméticos, o que será relatado a seguir, na ordem em que aparece no questionário.

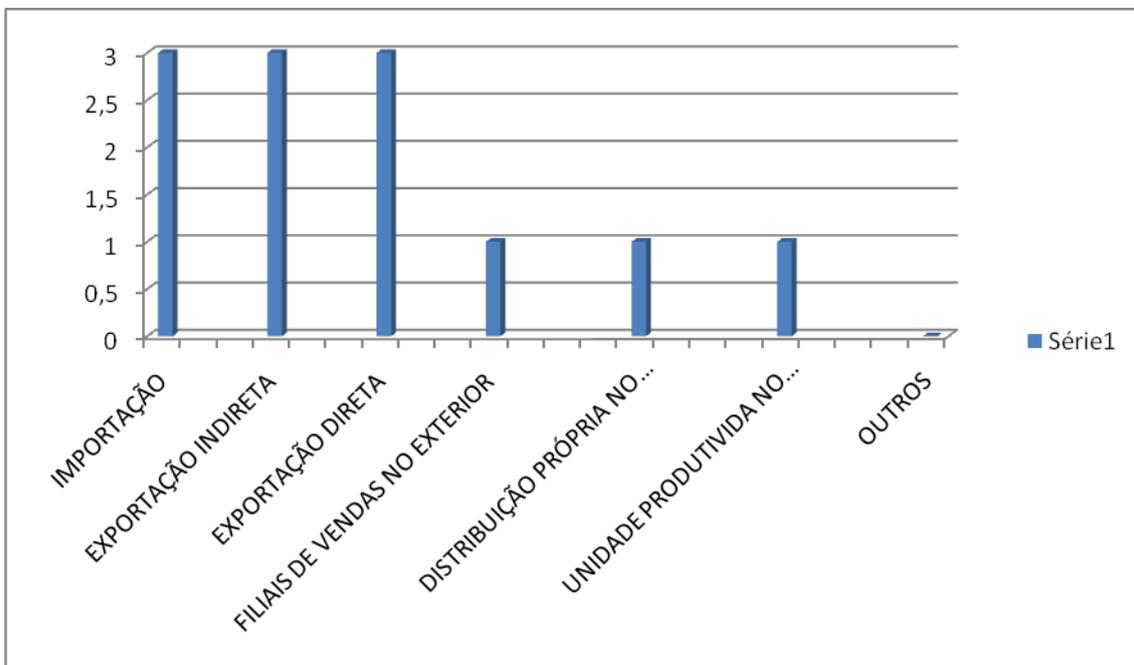
**Tempo de atuação no mercado externo:** Conforme demonstrado no gráfico 2 a pesquisa revelou que a quase totalidade das empresas entrevistadas atuam no mercado externo há menos de 5 anos e somente 3 delas operam há mais de 10 anos. Nenhuma das empresas entrevistadas atua no mercado externo no período de 5 a 10 anos.

Gráfico 2 - Tempo de atuação no mercado externo



**Grau de Internacionalização da empresa:** O que se pode observar no gráfico 3 é que o grau de internacionalização das empresas estudadas concentram-se na exportação, sendo que esta se dá em partes iguais, via exportação direta e indireta. Três empresas responderam que também atuam com importação. Uma empresa somente declara ter ido mais além ao processo de internacionalização, com a instalação de uma unidade produtiva no exterior. Nos quesitos “filiais de vendas no exterior e “distribuição própria no exterior” também se verificou a indicação de uma empresa em cada item. Nenhuma empresa, segundo a pesquisa, declarou outra forma de internacionalização que não as especificadas no questionário, o que se pode observar através do item “outros”, que se encontra com valor “zero” de respondentes.

Gráfico 3 - Grau de Internacionalização da empresa

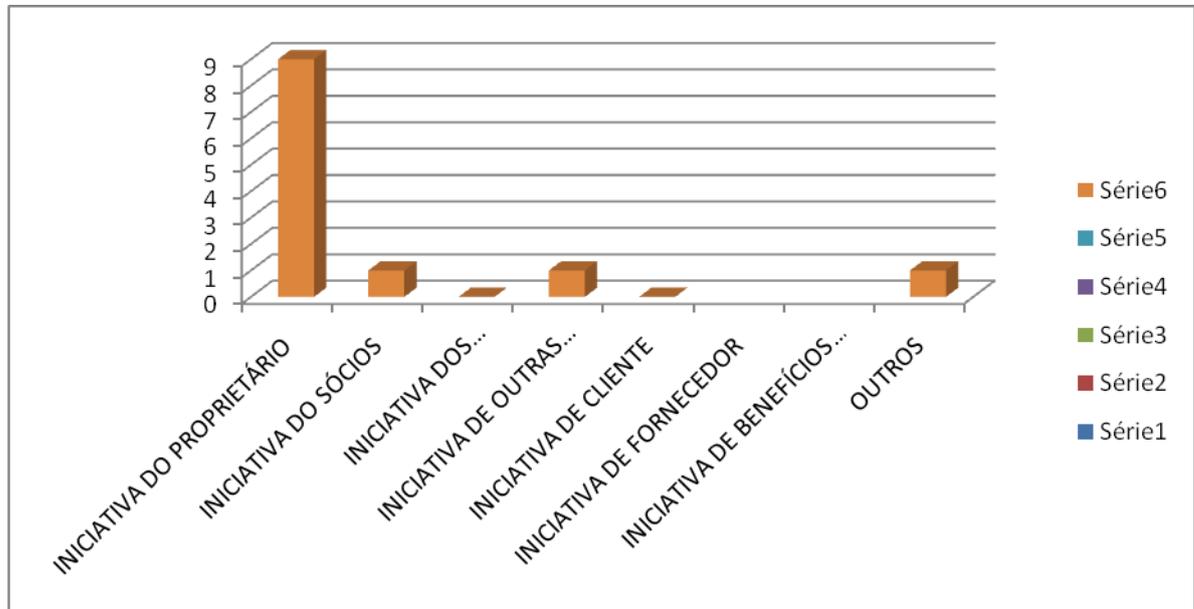


Fonte: Elaborado pelo autor.

**Como ocorreu a internacionalização:** A pesquisa mostrou que a iniciativa para que ocorresse a internacionalização das empresas pesquisadas foi do próprio empresário. Somente aparece uma vez, dentre as respostas, que a iniciativa foi do cliente. Como se pode observar no gráfico 4 foram 9 empresas que declararam que foi o próprio empresário quem tomou a iniciativa de internacionalizar sua empresa e 1(uma) delas afirmou ser de um dos sócios a idéia de atingir o mercado externo.

Pode se verificar ainda que, somente uma empresa entrevistada respondeu que seu processo de internacionalização partiu de uma iniciativa de cliente externo. Da mesma forma que, uma empresa declarou que se internacionalizou por motivos “outros”, não especificados.

Gráfico 4 - Modo como ocorreu a Internacionalização



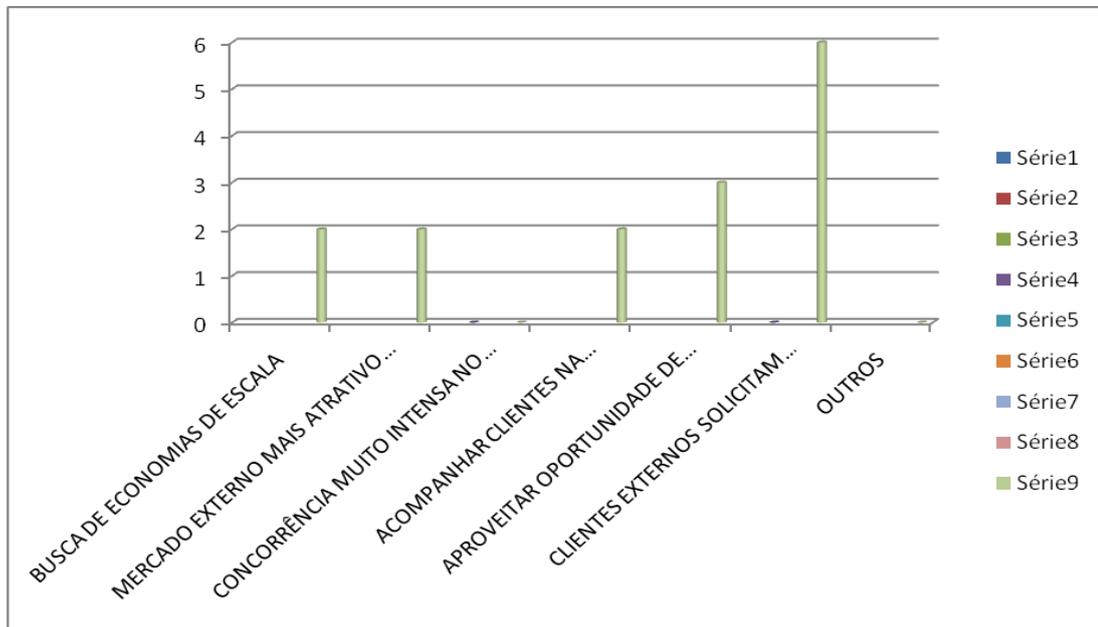
Fonte: Elaborado pelo Autor

**Motivação para a internacionalização:** Este item admitia que se indicasse mais de um motivo e um dado curioso chamou a atenção durante o levantamento das respostas: o motivo mais indicado pelas empresas pesquisadas foi o fato de que os próprios clientes externos solicitam os seus produtos, ou seja, que eles são procurados pelos compradores.

Ao se analisar o gráfico 5, seis empresas responderam desta forma, demonstrando que somente a partir de uma demanda de seus produtos por clientes externos é que os seus proprietários tomaram a iniciativa de se internacionalizar. Três empresas responderam que a motivação para sua internacionalização foi aproveitar oportunidades de negócios ou de apoio de programas governamentais.

Os outros motivos que aparecem, porém de forma bem menos expressiva, são mercado externo mais atrativo, busca de economia de escala através da melhoria de competitividade e acompanhar clientes na expansão nos mercados externos, com duas respostas cada. Somente uma empresa declarou que procurou o mercado externo a fim de acompanhar os concorrentes. E, por fim, nenhuma das empresas pesquisadas apontou como motivação à internacionalização a concorrência intensa no mercado interno.

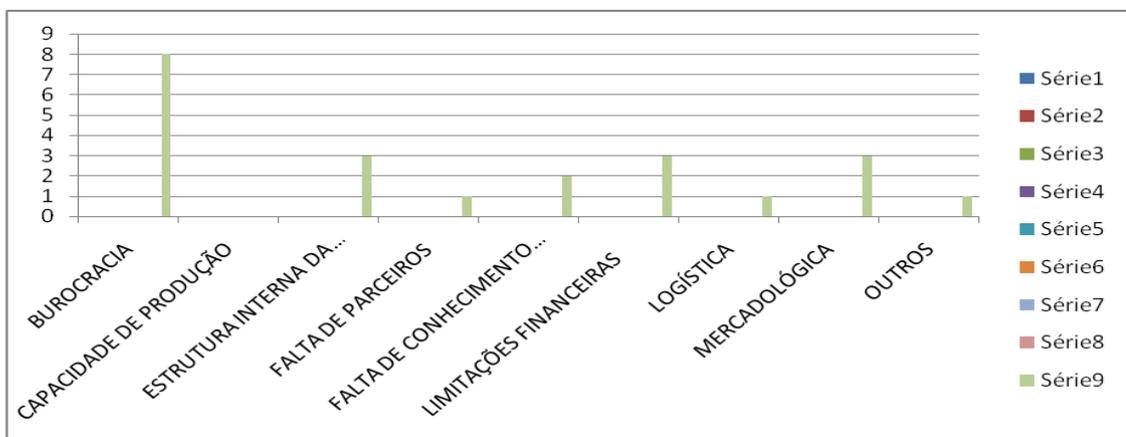
Gráfico 5 - Motivação para a Internacionalização



Fonte: Elaborado pelo Autor

**Barreiras à Internacionalização:** Este item revelou uma unanimidade: a burocracia é a maior barreira ao processo de internacionalização, de acordo com as empresas entrevistadas, com 8 respostas, como pode ser observado no gráfico 6. Em seguida aparecem como barreiras, a estrutura interna da empresa, dificuldades mercadológicas e limitações financeiras, com 3 respostas cada. A falta de conhecimento e experiência em exportação aparece em 3º. lugar dentre as maiores barreiras, escolhida por duas empresas entrevistadas. A falta de parceiros e a logística foram indicadas uma vez cada, assim como o item “outros”.

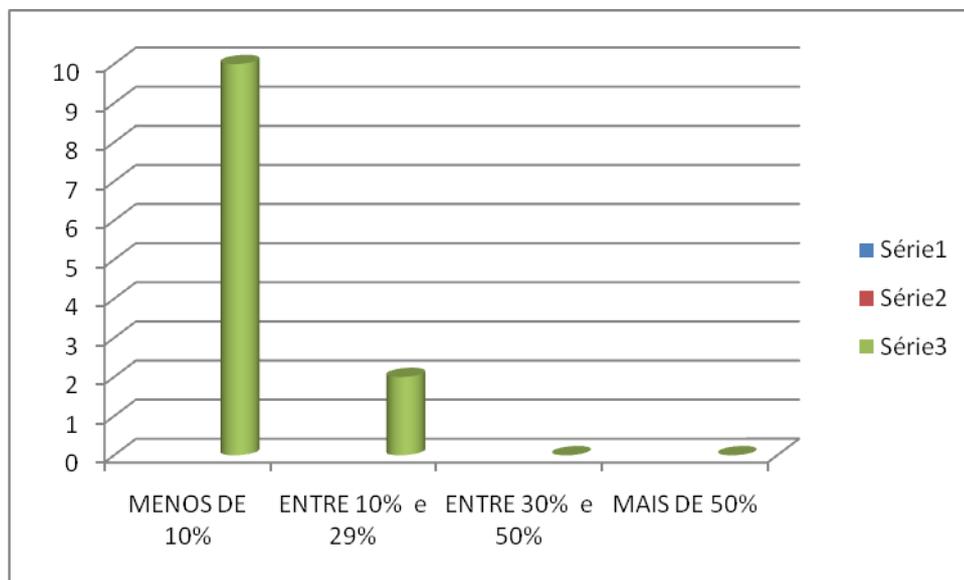
Gráfico 6 - Barreiras à Internacionalização



Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Porcentagem de exportação sobre o faturamento da empresa:** Este item demonstrou que a maioria das empresas pesquisadas exporta menos de 10% de seu faturamento global, com 10 indicações. As outras duas 2 empresas declararam ter um volume de exportação entre 10% e 29% do seu faturamento. Como pode ser observado no gráfico 7, as empresas estudadas apresentam um volume pequeno de exportação, comparado ao seu faturamento, sendo que nenhuma apresenta um volume acima de 30%.

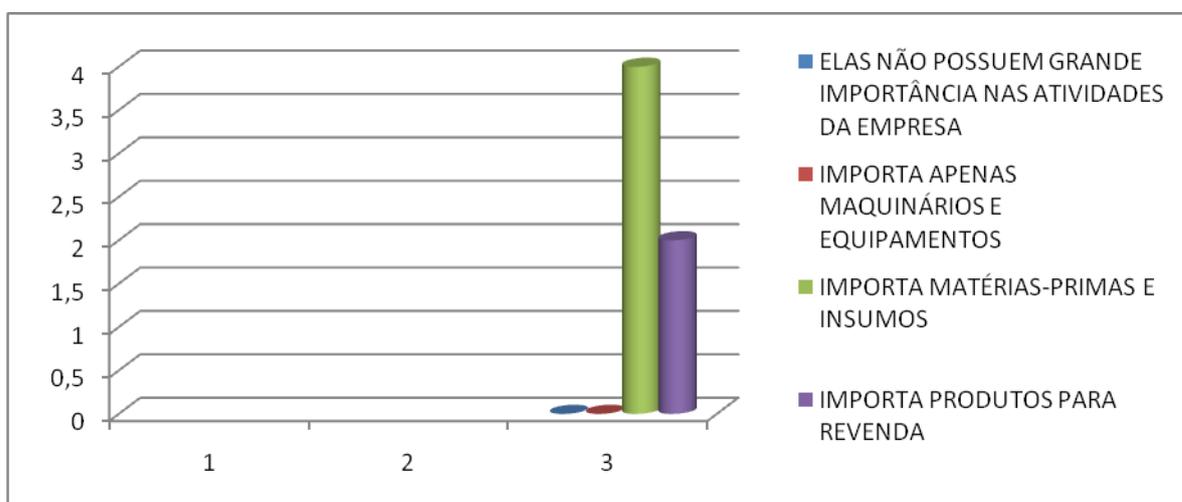
Gráfico 7 - Porcentagem de Exportação sobre o faturamento da Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor

**Importações:** Ao se analisar o gráfico 8, que representa os dados obtidos no item “Importação” pode se verificar que, dentre as empresas pesquisadas, 4 delas importam matéria-prima e insumos que interferem diretamente na formação do preço dos produtos finais e que somente 2 declaram importar para revenda. Um dado interessante obtido foi que, de acordo com as respostas a este item, nenhuma empresa pesquisada importa apenas maquinários e equipamentos. Por outro lado, a pesquisa demonstrou que as empresas entendem que a importação pode ser relevante para as suas atividades, visto que nenhuma delas assinalou o item que declara que as “importações não possuem grande importância nas atividades da empresa”.

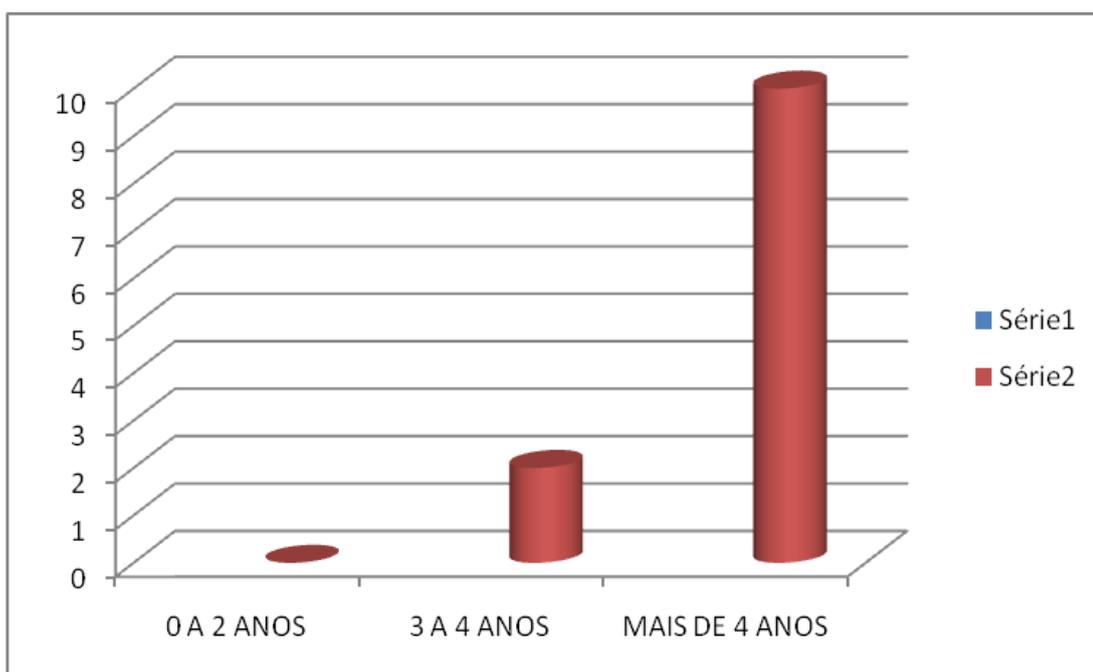
Gráfico 8 - Importações



Fonte: Elaborado pelo Autor

**Tempo de Associação ao Pólo de Cosméticos:** A pesquisa demonstrou que, conforme pode ser observado através do gráfico 9 o tempo de filiação da grande maioria das empresas pesquisadas é de mais de 4 anos, com 10 respostas e que somente 2 empresas estão filiadas entre 3 e 4 anos.

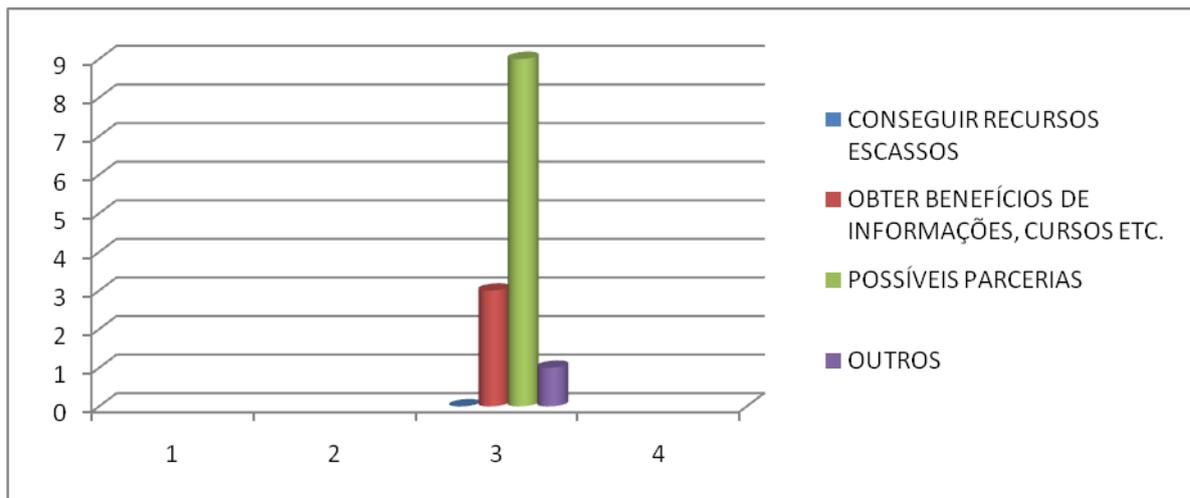
Gráfico 9 - Tempo de Associação ao Pólo de Cosméticos



Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Motivo de filiação ao Pólo:** O gráfico 10 mostra que o motivo de filiação ao Pólo que se destacou na pesquisa foi o “fazer possíveis parcerias com outros associados”. Nove empresas objeto da pesquisa responderam que sua filiação ao Pólo de Cosméticos foi motivada pelo interesse em parcerias. Duas empresas declararam que o motivo foi obter benefícios relacionados a informações e cursos e uma delas alegou motivos “outros”, não especificados.

Gráfico 10 - Motivo de Filiação ao Pólo

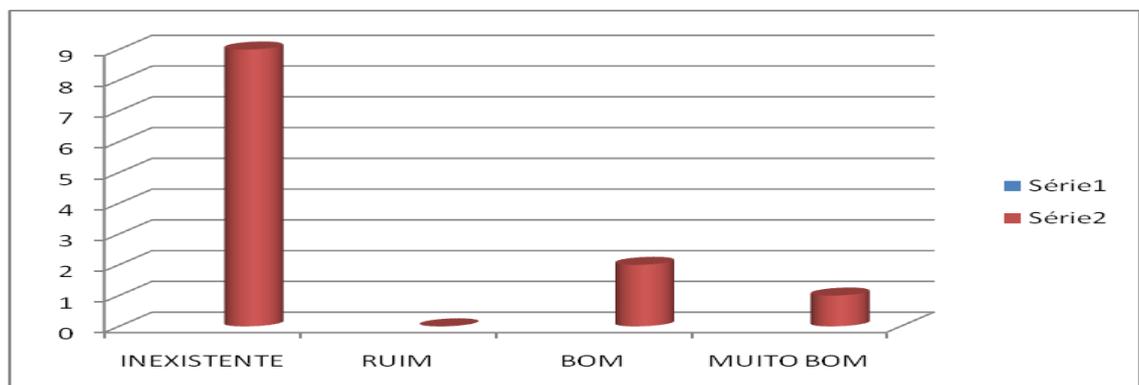


Fonte: Elaborado pelo Autor

**Nível de parcerias com outros associados o Pólo:** Ao se analisar o gráfico 11 pode se observar que a grande maioria das empresas, ou seja, 9 delas declararam que o nível de parceria com associados do Pólo é inexistente. Duas empresas declararam que o nível de parceria é bom e somente uma delas declara que o nível é muito bom. Por outro lado, nenhuma empresa declarou que o nível de parceria é ruim.

Verifica-se, através destes dados, que ao contrário do esperado para uma rede de empresas, não existe entre as empresas entrevistadas parceria entre os integrantes.

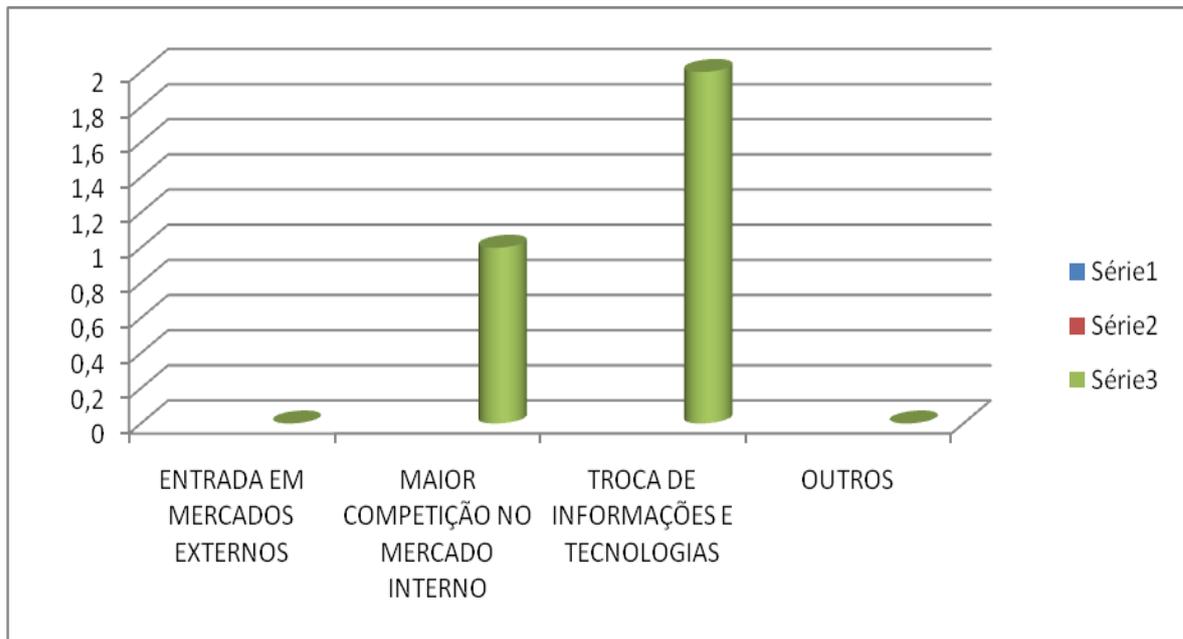
Gráfico11- Parcerias



Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Motivo de parceria existente no Pólo:** Este item se apresentou prejudicado na pesquisa, em vista da constatação de que, a maioria das empresas declarou ser inexistente a parceria, conforme pode ser observado no gráfico 12. Porém torna-se interessante a informação que das 3 empresas que responderam o item 10, uma declarou que sua parceria no pólo estava relacionada com troca de informações e tecnologias e 2 delas declararam que estava relacionada à maior competição no mercado interno.

Gráfico 12 - Motivo da Parceria

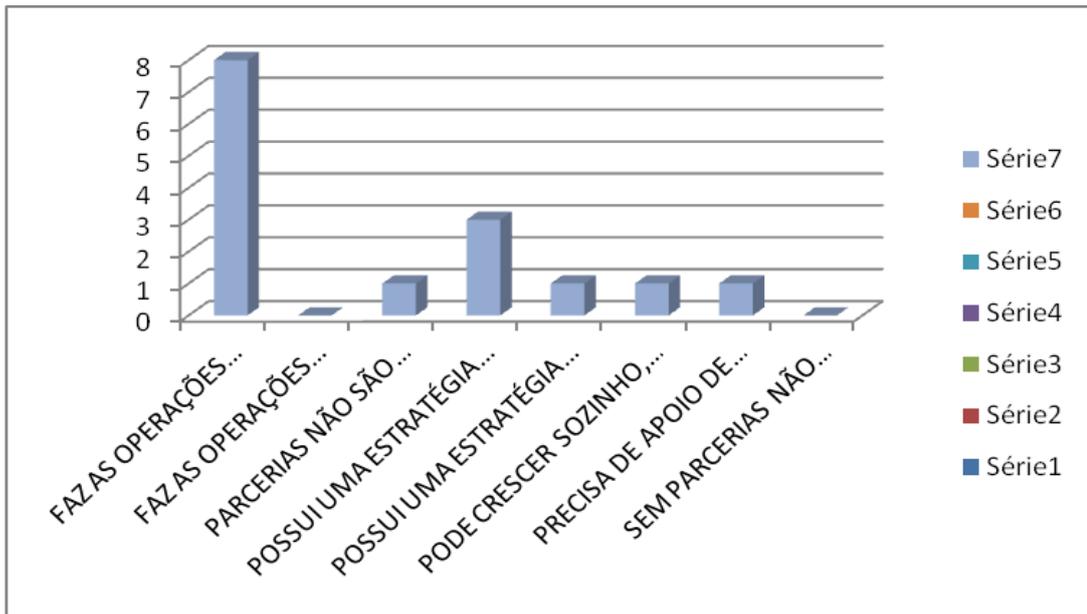


Fonte: Elaborado pelo Autor

**Redes de empresas e operações internacionais:** Este item da pesquisa demonstrou que 8 das empresas entrevistadas declaram fazer suas operações internacionais com autonomia, conforme se pode observar através do gráfico 13. Três empresas afirmaram possuir uma estratégia própria para exportar. Os itens, Parcerias não são necessárias para a exportação, Possui uma estratégia compartilhada com outras empresas para exportar, Pode crescer sozinho, com recursos próprios e Precisa de apoio de outras empresas, obtiveram uma escolha cada.

Pode-se observar ainda que, nenhuma empresa declara que, com relação à rede de relacionamento entre empresas, faz operações internacionais em parcerias e que sem parcerias não conseguiria êxito em suas exportações.

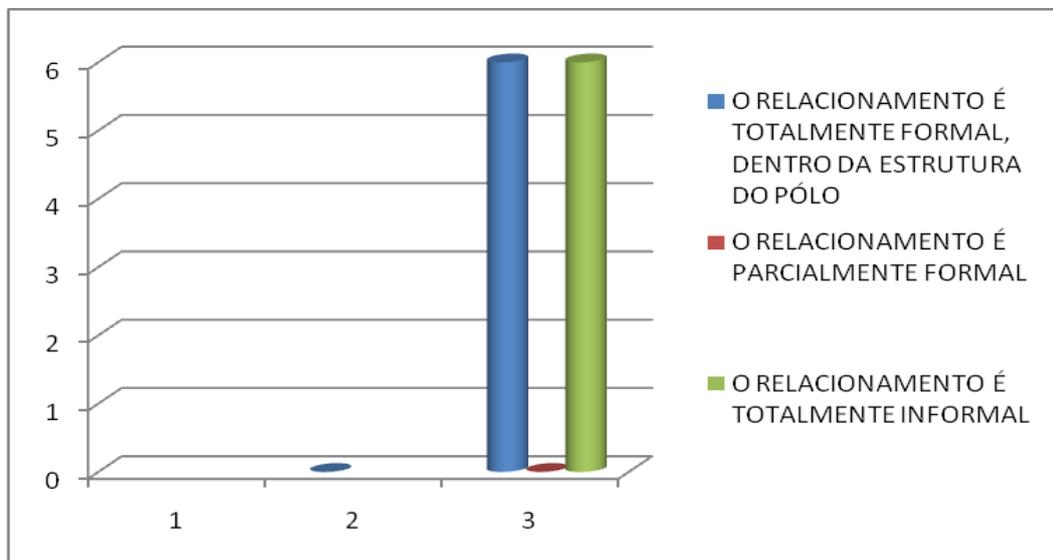
Gráfico 13 - Redes de Empresas e Operações Internacionais



Fonte: Elaborado pelo Autor

**Relacionamento formal ou informal com os participantes do Pólo:** As respostas a esta pergunta, conforme pode ser observado no gráfico 14 demonstraram que existem uma divisão homogênea de opiniões sobre o relacionamento em rede entre as empresas do Pólo. Exatamente 50 % das empresas entrevistadas responderam que o relacionamento é totalmente formal e os outros 50 % que o relacionamento é totalmente informal dentro da rede estudada. Nenhuma delas declarou que existe um relacionamento parcialmente formal e informal entre as empresas.

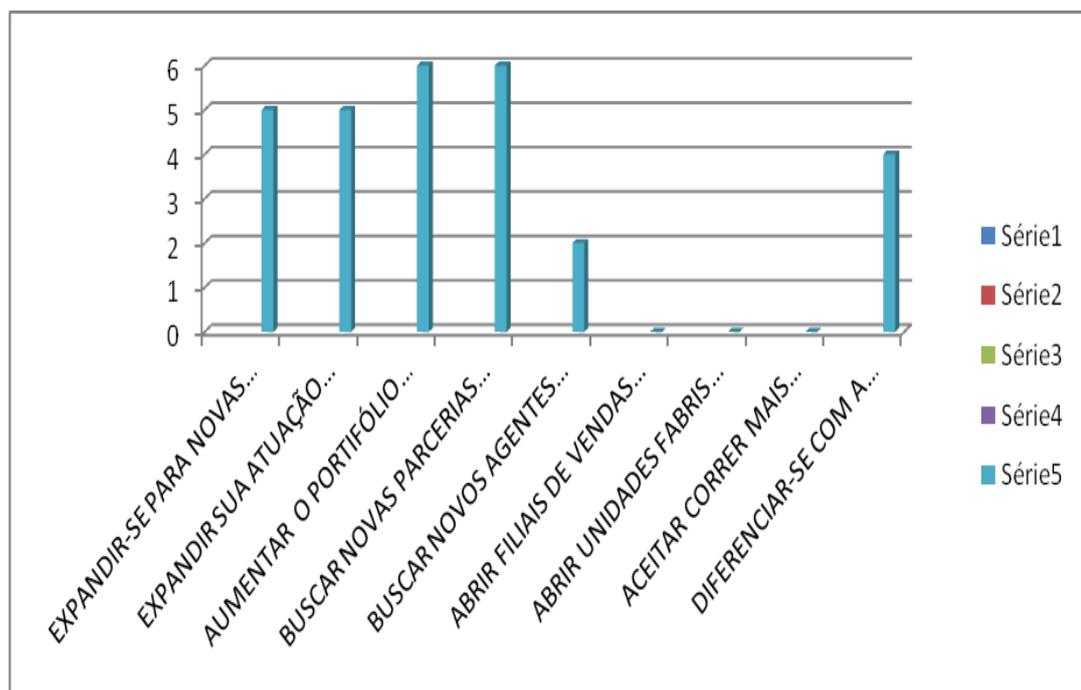
Gráfico 14 - Tipo de Relacionamento com os Participantes do Pólo



Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Futuro da internacionalização da empresa:** O gráfico 15 apresenta os dados coletados na pesquisa, para o item sobre futuro da internacionalização das empresas. Como este item era aberto para escolha de mais de uma opção, diversas informações foram levantadas. Entre as entrevistadas, o interesse em aumentar seu portfólio de exportação e buscar novas parcerias estratégicas foram as opções mais escolhidas, com seis votos. Em segundo lugar aparecem a necessidade de expandir a atuação para novas regiões geográficas e expandir sua atuação nos mercados já presentes com 5 escolhas cada. Já o interesse em diferenciar-se com a inovação de produtos e/ou processos foi escolhido por 4 empresas. Somente duas empresas assinalaram que deveriam buscar novos agentes internacionais. Por fim, nenhuma empresa declarou estar interessada em abrir filiais ou unidades fabris no exterior e aceitar correr mais riscos na busca de novos mercados.

Gráfico 15 - Futuro da Internacionalização da Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor

Após a síntese dos dados coletados pelos questionários, torna-se necessário interpretar estas informações, à luz das teorias apresentadas e em busca das respostas aos objetivos propostos.

#### 4.2.1 COMPARAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS COM OS OBJETIVOS PROPOSTOS

Este estudo iniciou-se a partir de um problema detectado pela pesquisadora que era: “empresas que atuam em rede tem maior facilidade em se internacionalizar?”. Diante deste problema surgiram os objetivos a serem atingidos que foram comparados aos dados obtidos na pesquisa efetuada ao longo do processo.

O objetivo geral, a ser atingido a partir da conclusão dos objetivos específicos era “Identificar se uma empresa participante de um APL tem maior facilidade para a internacionalização de seus negócios”.

Para que se pudesse verificar se este objetivo geral foi atingido, procedeu-se a comparação e avaliação os dados obtidos com cada objetivo específico e se estes foram ou não atingidos.

a) **objetivo específico** – identificar os fatores que mais influenciam a formação de um APL:

As questões 8 e 9 do questionário de pesquisa, que tratam do tempo e do motivo principal para a filiação demonstrou que o principal fator que influencia a formação de um APL é a possibilidade de possíveis parcerias com outros associados, na forma de cooperação mútua e troca de conhecimentos. O que se observou, através dos resultados, foi que nenhuma empresa indicou o fator “obtenção de recursos escassos” como motivo para se filiarem ao Pólo, motivo este que é considerado muito importante, de acordo com a teoria sobre redes que foi analisada neste trabalho.

b) **objetivo específico** - verificar quais os principais motivos que podem levar uma empresa em APL a se internacionalizar:

Através dos dados obtidos pelas respostas à questão 4, pode-se verificar que, o principal motivo para internacionalização apontado foi o de serem procurados pelos clientes externos. E ainda, a busca por economia de escala e a atratividade do mercado externo.

c) **objetivo específico** - identificar as principais formas de internacionalização de uma empresa participante de um APL:

A pesquisa propiciou identificar as principais formas de internacionalização de uma empresa que estão em um Arranjo Produtivo Local- APL, através dos dados obtidos pelas respostas à questão 2 do questionário que trata do grau de internacionalização. Pode-se verificar que a exportação é a forma de entrada mais utilizada pelas empresas deste APL. Apenas uma delas declara que está numa fase mais avançada de internacionalização, com uma unidade produtiva no exterior.

d) *objetivo específico* - identificar as principais dificuldades para a internacionalização das empresas em rede:

As respostas à questão 5, sobre as barreiras encontradas para internacionalização da empresa, propiciaram a identificação das principais dificuldades que são em ordem de maior número de citações pelas empresas:

- a) Burocracia;
- b) estrutura interna da empresa;
- c) dificuldades mercadológicas;
- d) falta de conhecimento e experiência em exportação;
- e) limitações financeiras;
- f) logística;
- g) falta de parceiro.

e) *objetivo específico* - identificar o nível de parcerias das empresas filiadas ao Pólo Brasileiro de Cosméticos:

A pesquisa apontou através das respostas às questões 10, 11 e 12, que o nível de parceria entre as empresas do Pólo é praticamente inexistente e, quando existe, ocorre tanto de maneira formal quanto informal, em partes iguais. Ainda segundo os dados coletados, as operações internacionais são realizadas de forma individual e através de estratégia, por cada empresa do APL.

Vale salientar, nesta fase do estudo, que os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa deve ser entendido como resultado específico para o grupo de empresas aqui focado, visto que o presente estudo é de caráter exploratório.

## 4.2.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS COM O REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa realiza-se uma interpretação dos dados obtidos na pesquisa com as teorias apresentadas no referencial conceitual sobre redes de cooperação e internacionalização de empresas.

O presente estudo teve como foco de pesquisa um tipo de rede de empresas classificado como APL, denominado Pólo Brasileiro de Cosméticos, de acordo com as teorias sobre redes, conforme já analisado no item 4.1.4.3., deste trabalho.

Definido o foco deste estudo como um APL, procede-se a aplicação dos dados coletados na pesquisa às teorias sobre internacionalização de empresas aqui apresentadas.

A internacionalização do Pólo de Cosméticos apresenta-se caracterizada de acordo com Johanson e Mattson (1988), como Internacionalização Prematura, onde o grau de internacionalização da empresa e do mercado (rede) apresenta-se baixo. Isto pode ser confirmado pelos dados divulgados pelo MDIC, 2009, da balança comercial do município de Diadema, onde se observa que, dentre os 40 produtos mais exportados no período 2008/2009, não se encontram os produtos do setor de cosméticos.

Ainda a pesquisa demonstrou que, na rede de relacionamento estudada, o Pólo Brasileiro de Cosméticos se enquadra no modelo apresentado pela Escola de Uppsala para internacionalização da empresa.

O modelo de Uppsala apresenta o pressuposto de que uma empresa somente se internacionaliza em virtude da saturação do mercado doméstico, isto é, quando elas já cresceram e não visualizam lucros no mercado local.

No caso do Pólo a explicação está na evolução do setor de cosméticos no Brasil. O crescimento médio do setor, nos últimos quatorze anos, foi de 10,5%, enquanto a Indústria Geral cresceu 2,3 e o PIB Total cresceu 2,9%, conforme dados da ABHIPEC, 2010.

Assim, as empresas preferem se dedicar ao mercado interno, onde podem obter maiores lucros, do que se arriscar a procurar o mercado internacional, onde o lucro pode ser menor, de acordo com Uppsala.

Ainda dentro das teorias sobre internacionalização de empresas cabe ressaltar que, a teoria econômica que se pode aplicar ao Pólo é a Teoria da Internalização que estabelece que, num mercado em expansão, a empresa irá crescer inicialmente pela exportação, depois irá

optar pelo licenciamento à medida que o mercado aumentar e, por fim, partirá para o investimento direto no exterior. (HEMAIS, HILAL, 2004).

Através das informações obtidas pela pesquisa, pode-se verificar que, realmente a forma de entrada no mercado internacional, ocorre, em sua maior parte, pela exportação. O investimento direto no exterior, através da instalação de unidade de produção foi realizado por somente uma empresa pesquisada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nas informações obtidas através da análise dos dados que foram coletados na pesquisa de campo, este capítulo visa apresentar uma síntese dos resultados, cujo objetivo é responder a questão problema que originou este estudo: Empresas que atuam em uma rede do tipo APL têm mais facilidade para se internacionalizarem?

Desta forma, divide-se o presente capítulo em três partes: na primeira delas são apresentadas as conclusões do estudo. Na segunda parte são destacadas as limitações do estudo e, finalmente, são apresentadas as sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Conclusão do Estudo

Este estudo apresentou como objetivo geral identificar se uma empresa participante de um APL tem maior facilidade para a internacionalização dos seus negócios a fim entender de que forma o relacionamento em rede pode auxiliar a entrada das empresas associadas no mercado internacional.

Para que se pudesse obter a resposta a este objetivo geral, foram estipulados cinco objetivos específicos que foram: identificar os fatores que mais influenciam a formação de um APL; verificar quais os principais motivos que podem levar uma empresa em APL a se internacionalizar; identificar as principais formas de internacionalização de uma empresa participante de um APL; identificar as principais dificuldades para a internacionalização das empresas em rede; identificar o nível de parcerias das empresas filiadas ao Pólo Brasileiro de Cosméticos.

Com intuito de procurar respostas aos objetivos específicos efetuou-se um embasamento teórico sobre redes de empresas, sobre internacionalização das empresas individualmente e através de redes organizacionais.

A pesquisa de campo, através das entrevistas e dos questionários propiciou o levantamento de informações que resultaram na resposta à questão- problema do estudo. Os dados obtidos levaram a algumas constatações importantes. Inicialmente pode-se identificar que o grau de internacionalização do grupo é baixo, atuando somente através da exportação,

que correspondem a apenas 10% do faturamento global das empresas.

Um melhor desempenho do comércio exterior do município poderia ser gerado pelas exportações de cosméticos, se houvesse um incremento nas operações internacionais do Pólo.

O fraco desempenho do setor de cosméticos na balança comercial de Diadema foi motivado, segundo a pesquisa, por barreiras ao processo de internacionalização, onde a burocracia aparece como grande vilã.

Outro fator que contribui para o baixo grau de internacionalização é a falta de estrutura interna das empresas, que não se sentem preparadas para produção e adequação de produtos para o mercado externo.

Isto leva a confirmação de outro ponto detectado na pesquisa: que as empresas precisam de mais conhecimento e experiência para atuar na área internacional.

No Pólo de Cosméticos já existe um núcleo voltado para o comércio exterior, que se destina a realizar ações para atender a demanda de conhecimento das empresas da rede.

O que se observou através deste estudo é a necessidade de um maior incremento nas ações voltadas a treinamentos e geração de conhecimento, seja através de cursos, seja pela troca de experiências entre os integrantes da rede.

Observou-se ainda, através das pesquisas, tanto documental como de campo, que o setor de cosméticos é extremamente promissor, com índices de crescimento superiores ao da indústria geral e ao PIB brasileiro. Além disto, o país encontra-se em terceiro lugar em participação no mercado mundial, ficando somente atrás dos Estados Unidos e do Japão.

Isto comprova a importância do setor na economia do país e, conseqüentemente, na economia das regiões onde estão instaladas as empresas do setor.

Após a pesquisa realizada junto às empresas do Pólo de Cosméticos, em termos gerais, observa-se que, apesar da associação em rede de empresas, teoricamente, formar um ambiente propício à internacionalização, isto não foi detectado neste estudo. O que se observou foi que as operações internacionais das empresas integrantes não apresentaram um aumento expressivo, de acordo com as estatísticas oficiais.

Assim, o estudo conclui que, contrariando as teorias sobre redes organizacionais e internacionalização de empresas, o fato de uma empresa estar em rede, integrando um Arranjo Produtivo Local, não propiciou maior facilidade de internacionalização, sendo necessário que se intensifiquem as ações de treinamento e troca de conhecimentos sobre operações internacionais entre os parceiros.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Torna-se importante salientar que o estudo efetuado no Pólo Brasileiro de Cosméticos caracterizou-se como uma pesquisa exploratória e os resultados obtidos são específicos para o grupo de empresas selecionadas.

Uma limitação do estudo apresenta-se na coleta dos dados ter ocorrido num período específico e refletir a opinião dos respondentes naquele momento e sob a influência das condições do ambiente naquele momento. O período da pesquisa coincidiu com a retomada do crescimento econômico mundial, pós-crise dos Estados Unidos e de um mercado doméstico muito promissor para a área de cosméticos.

## **5.3 Sugestões para pesquisas futuras**

Para que se possam confirmar os resultados deste estudo, seria de grande validade a realização de outras análises similares, em outras redes organizacionais, de outros setores, e até em outros formatos de redes.

Além disto, sugere-se que seja reaplicado este estudo num outro período futuro, para que se possa confirmar e ampliar os resultados obtidos. Desta forma, o caráter exploratório do estudo poderia ser superado.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoa, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

ALLAIN, M.; LOHBAUER, C. **A empresa Transnacional Brasileira: Porque e Como ela se Internacionaliza**. Belo Horizonte, Fórum de Líderes, n. 13, 2005.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: Bjorkman, I.; Forsgren, M. **The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p.33-49, 1997.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 211, de 14 de julho de 2005**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=17882&word>>. Acesso em: 01 mai. 2010.

AQUINO, A. L. **Arranjos Produtivos Locais: a formação do Pólo Brasileiro de Cosméticos em Diadema**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2005.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Notas econômico-financeiras: Setor Externo- Março/10**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

BARRETO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. In: As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. da. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (Org.), **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A Ed., 1999.

BEDÊ, M. A. **Subsídios para a identificação de clusters no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2002.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIEHL, R. E., Customer-Supplier Analysis in Education Change. **Quality Management Journal**, New York, v.7, n.2, p. 22-39, 2000.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 08 jul. 2009.

BUCKLEY, P.; GHAURI, P. **The Internationalization of the Firm**. Londres: Thomson, 1999.

CAPORALI, R.; VOLKER, P. (org.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos**. v.2. Brasília: Sebrae, 2004.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM (INTERNEXT)*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARNIER, L. R. **Marketing Internacional para brasileiros**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos locais e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CHANDRASHEKAR, A.; CALLARMANN, T. E. A Modelling Study of the Effects of Continuous Incremental Improvement in the Case of a Process Shop. **European Journal of Operational Research**, v.109, n.1, 1998.

CHAROUX, O. M. G. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento**. São Paulo: DVS Editora Ltda, 2006.

CYERT, R; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, 1963.

CYRINO, B. A; OLIVEIRA JR.; M. M. Influence of the accumulation of knowledge in the Strategies for Entering International Markets: a study of major Brazilian Companies. **Caderno de Idéias** (CI002), Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2002.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos, Observatório do Trabalho de Diadema. **Estudo sobre o Pólo de Cosméticos de Diadema: Relatório Final**. 2008. Disponível em: <[HTTP://www.dieese.org.br/projetos/prefDiadema/EstudoSobrePoloCosmeticos.pdf](http://www.dieese.org.br/projetos/prefDiadema/EstudoSobrePoloCosmeticos.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2010.

FDC. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre internacionalização da empresa brasileira: sumário executivo**. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<http://www.fdc.gov.br>>. Acesso em: 25 abr. 2010.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4<sup>a</sup>.ed. São Paulo:Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GRANDORI E SODA. **Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, 1995

GRONHAUG, K.; KVITASTEIN, O. Expansion strategies in international markets: an exploratory study. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 1, p. 57- 70, 1992.

GUERREIRO, A.; GARCIA, R. **Relatório Setorial Preliminar: setor cosméticos**. FINEP, 2003.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e Crescimento da Firma: Um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. da. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_\_. Teorias, Paradigma e Tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao Empreendedorismo. In HEMAIS, C. A. da. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HYMER, S. H. **The International Operation of a National Firms: a Study of Foreign Direct Investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, pp. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSO, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In. HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. *Planning Review*, v.18, no.1, jan/feb.1990. In: AMATO NETO, J. **Redes de cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

KEEGAN, W. J. et al. **Princípio de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 1999.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 2ª.ed. São Paulo: Perspectiva, 1978

KWASNICKA, E. L. Em direção a uma teoria sobre rede de negócios. In: BOA VENTURA, J. M. G. (Org.). **Rede de Negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

LASTRES, H. et al. **Globalização e Inovação Localizada**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E., MACIEL M. L. (Org.). **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LEMAIRE, J. P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. **Stratégies d'internationalisation**. Paris: Dunod, 1997.

LLORENS, F. A. **Desenvolvimento Econômico Local**: caminhos e desafios para construção de uma nova agenda política. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Boookamnn, 2001

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.5, n.2, p.9-44, dez. 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador**: como crescer através da franchising. São Paulo: Nobel, 1999.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL. **Manual de Arranjos Produtivos Locais**: Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL). Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL. **Portaria SECEX 25, de 27.11.08**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 23 abr. 2010.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp. 99-118, 1992.

MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, 28, set. 2001.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3.ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

MINERVINI, N. **O Exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. São Paulo: Pearson Education, 2008.

MOTTA, R. Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas: “formas de entrada e seleção de mercado”. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: 3º.E's-ANPAD, 2007.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Brasília: IPEA, 2005.

O'GRADY, S.; LANE, H.W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, pp. 22-29, 1996.

OLAVE, M. E. L., AMATO NETO, J. Redes De Cooperação Produtiva: Uma Estratégia De Competitividade E Sobrevivência Para Pequenas E Médias Empresas. **Gestão e Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez.2001.

PATIAS, T. Z. **A governança no arranjo produtivo local metal-mecânico automotivo da serra gaúcha**, 2008 – Dissertação (mestrado), Universidade de Caxias do Sul- RS.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1963.

PÓLO BRASILEIRO DE COSMÉTICOS. **Logomarca do Pólo**. Disponível em: <<http://www.polo.de.cosméticos.com.br>>. Acesso em: 04 ago.2009.

PORTAL DO EXPORTADOR. **Aprendendo a Exportar**. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>>. Acesso em: 03 ago. 2009.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Cluster e competitividade. **HSM Management**, agosto,1999.

PUGA, Fernando Pimentel. **Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003.

REVISTA LIVRE MERCADO. **Pólo de Cosméticos Aquece Economia do Grande ABC**. Novembro/2009, p.12-15. Disponível em: <<http://www.livremercado.com.br/portal/revvirtual/novembro09/>>. Acesso em: 01 mai. 2010.

ROOT, F. J. **Foreign Market Entry Strategies**. New York: AMACO, 1987.

SANTOS, S. A., PEREIRA, H. J., ABRAHÃO FRANÇA, S. E. Cooperação entre as micro e pequenas empresas. São Paulo: Sebrae, 1994. In: AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMITZ, H; NADVI, K. Clustering and Industrialization: introduction. **World Development**, v.27, n.9, p.1503-1514, 1999.

SIERRA, M. C. Managing global alliances: key steps for successful collaboration. Inglaterra: Addison-Wesley Publishers, EIU, 1995. In: AMATO NETO, J. **Redes de cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVEIRA, N. C. **Relações entre Responsabilidade Social e Economia de Comunhão: Um Estudo de Caso com Empresas do Pólo Empresarial Spartaco**, USP, Ribeirão Preto, 2004.

SUZIGAN, W. et al. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões políticas. In: Encontro Nacional de Economia, 31, Porto Seguro-BA, 2003. **Anais...** Porto Seguro: ANPEC, 2003.

TRISTÃO, H. M. **Cluster e a cadeia produtiva de calçados de Franca**. São Paulo: FACEF, 2000.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80, No. 2, 190-207. 1966.

VERRI, F. T. H. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 3, São Paulo, 2000. **Anais ...** São Paulo: FGV, vol.2, Setembro, 2000.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, Julho/Setembro,1998.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

|  |
|--|
| <b>Questionário de pesquisa:</b>   |
| <b>A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO PÓLO BRASILEIRO DE COSMÉTICOS DE DIADEMA</b>  |
|  |
| Obs.: Caso alguma questão não possa ser respondida por falta de informações ou por se tratarem de dados confidenciais, basta deixar a questão em branco. |
|  |
| <b>1. Dados</b>  |
|  |
| Nome da empresa:   |
| Telefone:  |
| e-mail:  |
| Pessoa que respondeu o questionário:   |
| Cargo:   |
| Número de empregados da empresa:   |
| Ano de abertura da empresa:  |
|  |
|  |
| <b>2. Com relação à atuação no Mercado Externo, sua Empresa:</b>   |
|  |
| (    ) Não atua no mercado externo   |
| (    ) Atua no mercado externo há menos de 5 anos  |
| (    ) Atua no mercado externo entre 5 e 10 anos   |
| (    ) Atua no mercado externo há mais de 10 anos  |
|  |
|  |
|  |

|   |
|---|
| <b>3. Grau de Internacionalização da Empresa (Pode Ser Assinalado mais de um item):</b>   |
| <input type="checkbox"/> Importação   |
| <input type="checkbox"/> Exportação Indireta (por meio de agentes externos)   |
| <input type="checkbox"/> Exportação Direta (agentes próprios ou departamento/divisão de exportação)                             |
| <input type="checkbox"/> Filias de vendas no exterior   |
| <input type="checkbox"/> Distribuição própria no exterior   |
| <input type="checkbox"/> Unidade Produtiva no Exterior  |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____  |
| <b>4. Como Ocorreu a Internacionalização?</b>   |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa do proprietário   |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa do sócio  |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa de colaboradores  |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa de outra empresa associada ao Pólo de Cosméticos  |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa de cliente  |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa do fornecedor   |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa de benefícios governamentais  |
| <input type="checkbox"/> Outras: _____  |
| <b>5. Em sua opinião, quais motivos levaram sua empresa a se internacionalizar? (pode-se assinalar mais de um item)</b>         |
| <input type="checkbox"/> Busca de economias de escala, melhorando a competitividade da empresa                                  |
| <input type="checkbox"/> Mercado externo mais atrativo que o mercado interno  |
| <input type="checkbox"/> Concorrência muito intensa no mercado nacional   |
| <input type="checkbox"/> Acompanhar clientes na expansão nos mercados externos  |
| <input type="checkbox"/> Acompanhar concorrentes na expansão nos mercados externos  |
| <input type="checkbox"/> Aproveitar uma oportunidade de negócio ou apoio de programas governamentais                            |
| <input type="checkbox"/> Clientes externos solicitam os nossos produtos/serviços.   |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____  |
| <b>6. Na sua visão, quais são as barreiras à internacionalização da sua empresa? (podem ser assinaladas mais de uma opção).</b> |
| <input type="checkbox"/> Burocracia   |
| <input type="checkbox"/> Capacidade de Produção   |
| <input type="checkbox"/> Estrutura interna da empresa   |

|   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de parcerias   |
| <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento e experiência em exportação  |
| <input type="checkbox"/> Limitações financeiras   |
| <input type="checkbox"/> Logística  |
| <input type="checkbox"/> Mercadológica (Marketing Internacional)  |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____  |
|   |
|   |
| <b>7. Caso sua empresa exporte, qual a porcentagem da exportação sobre o faturamento global da empresa nos últimos 5 anos.</b>  |
|   |
| <input type="checkbox"/> menos de 10%   |
| <input type="checkbox"/> entre 10% e 29%  |
| <input type="checkbox"/> entre 30% e 50%  |
| <input type="checkbox"/> mais de 50%  |
|   |
|   |
| <b>8. Caso sua empresa realize importações, (assinale quantos necessários)</b>  |
|   |
| <input type="checkbox"/> elas não possuem grande importância nas atividades da empresa  |
| <input type="checkbox"/> importa apenas maquinários e equipamentos  |
| <input type="checkbox"/> importa matérias-primas e insumos que interferem diretamente na formação de preços dos produtos finais |
| <input type="checkbox"/> importa produtos para revenda, sendo uma atividade relevante no faturamento global da empresa.         |
|   |
|   |
| <b>9. Há quanto tempo sua empresa está associada ao Pólo de Cosméticos?</b>   |
|   |
| <input type="checkbox"/> 0 a 2 anos   |
| <input type="checkbox"/> 3 a 4 anos   |
| <input type="checkbox"/> mais de 4 anos   |
|   |
|   |
| <b>10. O motivo principal da filiação ao Pólo foi:</b>  |
|   |
| <input type="checkbox"/> conseguir recursos escassos através do Pólo  |
| <input type="checkbox"/> obter benefícios relacionados à informações, cursos, etc.  |
| <input type="checkbox"/> possíveis parcerias com outros associados  |
| <input type="checkbox"/> outro: Qual? _____   |
|   |

|  |
|--|
|  |
| <b>11. O nível de parcerias com outros associados do Pólo é:</b>   |
|  |
| <input type="checkbox"/> inexistente   |
| <input type="checkbox"/> ruim  |
| <input type="checkbox"/> bom   |
| <input type="checkbox"/> muito bom   |
|  |
|  |
| <b>12. A parceria existente está relacionada a:</b>  |
|  |
| <input type="checkbox"/> entradas em mercados externos   |
| <input type="checkbox"/> maior competição no mercado interno   |
| <input type="checkbox"/> troca de informações e tecnologias  |
| <input type="checkbox"/> outro. Qual? _____  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| <b>13- Com relação a redes de relacionamentos entre empresas, como sua empresa se comporta em relação às operações internacionais: (pode-se assinalar mais de um item)</b> |
|  |
|  |
|  |
| <input type="checkbox"/> Faz as operações internacionais com autonomia.  |
| <input type="checkbox"/> Faz as operações internacionais em parcerias.   |
| <input type="checkbox"/> Sem parcerias, não conseguiria êxito nas exportações.   |
| <input type="checkbox"/> Parcerias não são necessárias para a exportação.  |
| <input type="checkbox"/> Possui uma estratégia própria para exportar.  |
| <input type="checkbox"/> Possui uma estratégia compartilhada com outras empresas para exportar   |
| <input type="checkbox"/> Pode crescer sozinho, com os próprios recursos, no mercado internacional.   |
| <input type="checkbox"/> Precisa de apoio de outras empresas para poder crescer no mercado internacional.  |
|  |
|  |
|  |
| <b>14- com referência ao tipo de rede de relacionamentos, como pode ser classificada a sua empresa em relação aos participantes do Pólo?</b>                               |
|  |
|  |

|   |
|---|
|   |
| <input type="checkbox"/> O relacionamento é totalmente formal, dentro da estrutura do Pólo.   |
| <input type="checkbox"/> O relacionamento é parcialmente formal, com algumas operações realizadas de maneira informa  |
| <input type="checkbox"/> O relacionamento é totalmente informal.  |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
| <b>15 - Sobre o futuro: quais os próximos passos que a empresa deve tomar em relação ao seu processo de internacionalização (assinale quantos necessários):</b>                         |
|   |
| <input type="checkbox"/> expandir-se para novas regiões geográficas   |
| <input type="checkbox"/> expandir sua atuação nos mercados já presentes   |
| <input type="checkbox"/> aumentar o portfólio (diversificação) para exportação  |
| <input type="checkbox"/> buscar novas parcerias estratégicas  |
| <input type="checkbox"/> buscar novos agentes internacionais  |
| <input type="checkbox"/> abrir filiais de vendas ou escritório comercial no exterior  |
| <input type="checkbox"/> abrir unidades fabris no exterior  |
| <input type="checkbox"/> aceitar correr mais riscos na busca por mercados novos   |
| <input type="checkbox"/> diferenciar-se com a inovação de novos produtos e/ou processos   |
|   |
|   |
|   |
|   |
| Agradecemos a sua atenção e tempo gastos na resposta deste questionário.  |
| Sua participação é importante para o desenvolvimento da pesquisa. Todas as informações prestadas permanecerão em absoluto sigilo e contribuirão nas pesquisas da comunidade científica. |
|   |

## ANEXOS

### ANEXO A – RELAÇÃO DE CÓDIGOS DA NOMENCLATURA COMUM DO MERCOSUL REFERENTES AOS SETOR DE HPPC

33 - ÓLEOS ESSENCIAIS E RESINÓIDES; PRODUTOS DE PERFUMARIA OU DE TOUCADOR PREPARADOS E PREPARAÇÕES COSMÉTICAS

3301 - Óleos essenciais (desterpenados ou não), incluídos os chamados “concretos” ou “absolutos”; resinóides; oleorresinas de extração; soluções concentradas de óleos essenciais em gorduras, em óleos fixos, em ceras ou em matérias análogas, obtidas por tratamento de flores através de substâncias gordas ou por maceração; subprodutos terpênicos residuais da desterpenação dos óleos essenciais; águas destiladas aromáticas e soluções aquosas de óleos essenciais.

33011 - Óleos essenciais de cítricos:

330112 - De laranja

33011210 - De “petit grain”

33011290 - Outros

33011300 - De limão

330119 - Outros

33011910 - De lima

33011990 - Outros

33012 - Óleos essenciais, exceto de cítricos:

33012400 - De hortelã-pimenta (*Mentha piperita*)

330125 - De outras mentas

33012510 - De menta japonesa (*Mentha arvensis*)

33012520 - De “mentha spearmint” (*Mentha viridis* L.)

33012590 - Outros

330129 - Outros

3301291 - De citronela; de cedro; de pau-santo (*Bulnesia sarmientoi*); de “lemongrass”; de pau-rosa; de palma rosa; de coriandro; de cabreúva; de eucalipto

33012911 - De citronela

33012912 - De cedro

33012913 - De pau-santo (*Bulnesia sarmientoi*)

33012914 - De “lemongrass”

33012915 - De pau-rosa

- 33012916 - De palma rosa
- 33012917 - De coriandro
- 33012918 - De cabreúva
- 33012919 - De eucalipto
- 3301292 - De alfazema ou lavanda; de vetiver
- 33012921 - De alfazema ou lavanda
- 33012922 - De vetiver
- 33012990 – Outros
- 33013000 - Resinóides
- 330190 - Outros
- 33019010 - Soluções concentradas de óleos essenciais em gorduras, em óleos fixos, em ceras ou em matérias análogas, obtidas por tratamento de flores através de substâncias gordas ou por maceração
- 33019020 - Subprodutos terpênicos residuais da desterpenação dos óleos essenciais
- 33019030 - Águas destiladas aromáticas e soluções aquosas de óleos essenciais
- 33019040 - Oleorresinas de extração
- 3302 - Misturas de substâncias odoríferas e misturas (incluídas as soluções alcoólicas) à base de uma ou mais destas substâncias, dos tipos utilizados como matérias básicas para a indústria; outras preparações à base de substâncias odoríferas, dos tipos utilizados para a fabricação de bebidas.
- 33021000 - Dos tipos utilizados para as indústrias alimentares ou de bebidas
- 330290 - Outras
- 3302901 - Para perfumaria
- 33029011 - Vetiverol
- 33029019 - Outras
- 33029090 - Outras
- 330300 - Perfumes e águas-de-colônia.
- 33030010 - Perfumes (extratos)
- 33030020 - Águas-de-colônia
- 3304 - Produtos de beleza ou de maquilagem preparados e preparações para conservação ou cuidados da pele (exceto medicamentos), incluídas as preparações anti-solares e os bronzeadores; preparações para manicuros e pedicuros.
- 33041000 - Produtos de maquilagem para os lábios
- 330420 - Produtos de maquilagem para os olhos
- 33042010 - Sombra, delineador, lápis para sobrancelhas e rímel
- 33042090 - Outros
- 33043000 - Preparações para manicuros e pedicuros
- 33049 - Outros:
- 33049100 - Pós, incluídos os compactos
- 330499 - Outros
- 33049910 - Cremes de beleza e cremes nutritivos; loções tónicas
- 33049990 - Outros

3305 - Preparações capilares.

33051000 - Xampus

33052000 - Preparações para ondulação ou alisamento, permanentes, dos cabelos

33053000 - Laquês para o cabelo

33059000 – Outras

3306 - Preparações para higiene bucal ou dentária, incluídos os pós e cremes para facilitar a aderência de dentaduras; fios utilizados para limpar os espaços interdentais (fios dentais), em embalagens individuais para venda a retalho.

33061000 - Dentifrícios

33062000 - Fios utilizados para limpar os espaços interdentais (fios dentais)

33069000 – Outras

3307 - Preparações para barbear (antes, durante ou após), desodorantes corporais, preparações para banhos, depilatórios, outros produtos de perfumaria ou de toucador preparados e outras preparações cosméticas, não especificados nem compreendidos em outras posições; desodorantes de ambiente, preparados, mesmo não perfumados, com ou sem propriedades desinfetantes.

33071000 - Preparações para barbear (antes, durante ou após)

330720 - Desodorantes corporais e antiperspirantes

33072010 - Líquidos

33072090 - Outros

33073000 - Sais perfumados e outras preparações para banhos

33074 - Preparações para perfumar ou para desodorizar ambientes, incluídas as preparações odoríferas para cerimônias religiosas:

33074100 - Agarbate e outras preparações odoríferas que atuem por combustão

33074900 - Outras

33079000 - Outros

Fonte: MDIC (2010).

## **ANEXO B - ESTATUTO DO PÓLO BRASILEIRO DO COSMÉTICO**

### **Estatuto De Organização Da Sociedade Civil De Interesse Público Diadema - Pólo Brasileiro Do Cosmético**

#### **Capítulo I – Da Denominação, dos Fins e Sede**

**Artigo 1º** A entidade **Diadema - Pólo Brasileiro do Cosmético**, também designada de **Pólo Brasileiro do Cosmético** é uma OSCIP, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, constituído em 15.03.2004 com personalidade jurídica e de direito privado, sem fins econômicos e lucrativos, e duração por tempo indeterminado com sede e foro no município de Diadema, Estado de São Paulo, à Rua Treze de Maio, nº 37 Vila Jacira, CEP: 09941-400.

**Artigo 2º** O **Pólo Brasileiro do Cosmético** tem por finalidade a promoção do desenvolvimento econômico e social, experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito, estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, treinamento e qualificação profissional, tendo como foco principal de suas atividades o fomento ao setor de cosméticos, indústria, comércio, prestação de serviços, trabalhadores e comunidade, e os que integram a sua cadeia produtiva.

**Parágrafo Primeiro:** O **Pólo Brasileiro do Cosmético** sempre estimulará seus membros que tenham atividade industrial, a ser associado ao CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – Regional Diadema.

**Parágrafo Segundo:** O **Pólo Brasileiro do Cosmético** não distribui entre seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidas mediante o exercício de suas atividades, e os aplica integralmente na consecução do seu objetivo social.

**Artigo 3º** - No desenvolvimento de suas atividades o **Pólo Brasileiro do Cosmético** observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não efetuará discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

**Parágrafo Único:** O **Pólo Brasileiro do Cosmético** se dedica às suas atividades através da elaboração e execução direta ou indireta de projetos, programas, parcerias, convênios, planos de ações, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações e a órgãos do setor público que atuam em áreas afins.

**Artigo 4º** - O **Pólo Brasileiro do Cosmético** terá um regimento interno que, aprovado pela Assembléia Geral de seus associados, disciplinará o seu funcionamento.

**Parágrafo Único:** O regimento interno do **Pólo Brasileiro do Cosmético** estabelecerá condições que privilegiem as empresas associadas ao CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – Regional Diadema.

**Artigo 5º** - O **Pólo Brasileiro do Cosmético**, a fim de cumprir suas finalidades, poderá se organizar em tantas unidades de prestação de serviços, setores ou departamentos quantos forem necessárias, as quais se regerão pelas disposições estatutárias.

## **Capitulo II – Dos Sócios ou Associados**

**Artigo 6º** - O **Pólo Brasileiro do Cosmético** é constituído por número ilimitado de sócios, e do quadro social poderão participar pessoas físicas e entidades com personalidade jurídica, do setor de cosméticos e / ou que pertençam à cadeia produtiva do setor de cosméticos e serão distribuídos nas seguintes Categorias:

I. **Sócio Fundador:** é a pessoa física ou entidade jurídica que participou da constituição do **Pólo Brasileiro do Cosmético**;

II. **Sócio Benfeitor:** é a pessoa física que apesar de não reunir condições de integrar o quadro associativo do **Pólo Brasileiro do Cosmético** apóia as atividades da entidade através de aporte de recursos físicos ou financeiros ou pelo trabalho voluntário, porém, não terá o direito de ocupar função executiva ou participar como membro dos conselhos diretivo e fiscal;

III. **Sócio Contribuinte:** entidade jurídica com atividades afins ao objeto e ao foco do **Pólo Brasileiro do Cosmético** e que contribui, financeira e periodicamente com as participações associativas estabelecidas pelo conselho diretor;

IV. **Sócio Honorário:** Condição atribuída a pessoas físicas e / ou entidades jurídicas que, apesar de não reunirem as condições básicas para se filiarem ao **Pólo Brasileiro do Cosmético**, desenvolveram e / ou desenvolvem atividades de relevante interesse para os trabalhos do **Pólo Brasileiro do Cosmético** e que o seu ingresso seja aprovado em assembléia geral dos associados, porém não terá direito de ocupar função executiva ou participar como membro dos conselhos diretivo e fiscal.

**Parágrafo Único:** Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocas.

**Artigo 7º** - São Direitos dos sócios fundadores e sócios contribuintes:

I. Votar e ser votado para os cargos eletivos;

II. Tomar parte nas assembléias gerais;

III. A todos os serviços e assessorias prestadas pelo **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

**Parágrafo Primeiro:** Não poderão votar ou serem votados os sócios ou associados que estiverem em débito com mensalidades associativas ou em relação a serviços prestados pelo **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

**Parágrafo Segundo:** A entidade jurídica, na condição de Sócia Fundadora ou Sócia Contribuinte, será representada por seu representante legal.

**Artigo 8º** - São Deveres dos sócios ou associados:

- I. Cumprir as disposições estatutárias e regimentais;
- II. Acatar as decisões da Diretoria;
- III. Contribuir para o atendimento das finalidades sociais do **Pólo Brasileiro do Cosmético**;
- IV. Manter em dia suas contribuições sociais;
- V. Participar das atividades do **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

**Artigo 9º** - Os sócios ou associados não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos do **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

**Artigo 10** - Da Admissão, demissão ou exclusão do sócio ou associado:

- I. A admissão de um novo sócio ou associado se dará mediante requerimento do interessado, desde que atenda os requisitos necessários e que o mesmo obedeça às regras impostas e que tenha a aprovação de todos os associados;
- II. A demissão ocorrerá por vontade do interessado, podendo fazê-lo quando julgar necessário mediante requerimento junto a Secretaria da Entidade;
- III. A exclusão do associado só é admissível por justa causa ou por motivos graves, em deliberação fundamentada, pela maioria absoluta dos presentes à assembléia geral especialmente convocada para esse fim, e poderá ocorrer nas seguintes questões:
  - Violação do estatuto;
  - Difamar a Associação, seus membros, associados ou objetos;
  - Atividades que contrariem decisões de Assembléia;
  - Desvio de bons costumes.

**Parágrafo Único:** Da decisão do órgão que decretar a exclusão, caberá sempre recurso à assembléia geral.

### **Capítulo III – Da Administração**

**Artigo 11** - O **Pólo Brasileiro do Cosmético** será administrado por:

- I. Assembléia Geral;
- II. Diretoria;
- III. Conselho Fiscal;
- IV. Conselho Consultivo.

**Parágrafo Primeiro:** O **Pólo Brasileiro do Cosmético** não irá remunerar sob qualquer forma, os sócios ou associados eleitos administradores, para os cargos de Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo, e respectivos suplentes, bem como as atividades de seus sócios ou associados, cujas atuações são inteiramente gratuitas.

**Parágrafo Segundo:** O **Pólo Brasileiro do Cosmético** irá remunerar apenas seus funcionários, e por prazo determinado os executivos ou prestadores de serviços contratados para desempenhar trabalhos específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado na região onde exerce suas atividades.

**Parágrafo Segundo:** Não poderão participar da Administração, 2 (dois) ou mais sócios ou associados que participem do mesmo grupo econômico ou entidade privada, mesmo que detenham denominações e inscrições diferenciadas.

**Artigo 12** - O Assembléia Geral, órgão soberano da Entidade, se constituirá dos sócios em pleno gozo de seus direitos estatutários.

**Artigo 13** – Compete à Assembléia Geral:

- I. Eleger os administradores para Diretoria, Conselho Fiscal e o Presidente do Conselho Consultivo;
- II. Destituir os administradores para Diretoria, Conselho Fiscal e o Presidente do Conselho Consultivo;
- III. Aprovar o relatório de atividades e as contas;
- IV. Decidir sobre reformas e alterações do Estatuto;
- V. Decidir sobre a extinção da Entidade, na forma do artigo 33;
- VI. Aprovar o Regimento Interno.

**Parágrafo Primeiro:** Se na convocação para a Assembléia Geral não for atingido o quorum mínimo necessário para sua instalação, será aguardado o prazo de 30 (trinta) minutos do horário inicialmente previsto, para ser realizada a segunda convocação.

**Parágrafo Segundo:** Para as deliberações a que se referem os incisos II e V é exigido o voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes à assembléia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados quites com as obrigações sociais, ou com menos de 1/3 (um terço) nas convocações seguintes.

**Parágrafo Terceiro:** Para as deliberações a que se referem o inciso IV é exigido o voto mínimo de associados presentes equivalente a 50% (cinquenta por cento) mais um, do quadro social ativo, considerados aptos a votar, tomando-se por referência o total de associados no mês imediatamente anterior ao da realização da Assembléia Geral, ou em segunda convocação, desde que por iniciativa exclusiva, e requerimento formal de todos os membros do conselho diretor, com qualquer número de sócios nas mesmas condições.

**Parágrafo Quarto:** Se o Conselho Diretor não agendar assembléia extraordinária requerida por no mínimo 75% (setenta e cinco por cento) dos associados, na forma destes estatutos, nos prazos previstos, e passados 30 (trinta)

dias do protocolo de requerimento, os associados requerentes poderão convocá-la, observando-se nesse caso, para constituição da mesa diretora, a ordem das assinaturas constantes no pedido.

**Parágrafo Quinto:** A Assembléia Geral não poderá deliberar sobre matérias estranhas às finalidades de suas convocações, e qualquer assembléia, com exceção do parágrafo primeiro deste artigo, se instalará em primeira convocação com a presença de 3/4 (três quartos) dos sócios ou associados quites com as obrigações sociais, e em segunda, com qualquer número.

**Artigo 14** – A assembléia geral se realizará, ordinariamente, em data e local determinadas pelo Conselho Diretor, uma vez por ano para:

- I. Aprovar a proposta de programação anual da Entidade, submetida pela Diretoria;
- II. Aprovar o relatório anual de atividades da Diretoria;
- III. Discutir e homologar as contas e o balanço patrimonial e o de resultado econômico, aprovado pelo Conselho Fiscal.

**Parágrafo Único:** Considera-se legalmente constituída, salvo as exceções expressas nestes estatutos, qualquer assembléia geral regularmente convocada em que se acharem presentes à hora de sua abertura, em primeira convocação, um terço dos sócios com direito a voto, e em segunda convocação, com qualquer número de sócios nas mesmas condições.

**Artigo 15** – A assembléia geral se realizará, extraordinariamente, em data e local determinadas pelo Conselho Diretor, quando convocada:

- I. Pela Diretoria;
- II. Pelo Conselho Fiscal;
- III. Por requerimento de 1/5 (um quinto) dos sócios ou associados quites com as obrigações sociais.

**Artigo 16** – A convocação da Assembléia Geral será feita por meio de edital afixado na sede da Entidade e / ou publicado na imprensa local, por circulares ou outros meios convenientes, com antecedência mínima de 20 (vinte) dias.

**Artigo 17** – A Entidade adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes, a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais, em decorrência da participação nos processos decisórios.

**Artigo 18** – A Diretoria será constituída por 6 (seis) membros, denominados com um Presidente, um Vice-Presidente, Primeiro e Segundo Secretários, Primeiro e Segundo Tesoureiros, sendo 4 (quatro) representantes das indústrias do setor de cosméticos, 1 (um) representante do CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e 1 (um) representante da Prefeitura Municipal de Diadema preferencialmente que ocupe atribuição junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

**Parágrafo Único:** O mandato da Diretoria será de 3 (três) anos, podendo ser reeleitos para mais um mandato consecutivo ou não, devendo ser observado o artigo 32.

**Artigo 19** – Compete à Diretoria:

- I. Elaborar e submeter à Assembléia Geral a proposta de programação anual da Entidade;
- II. Executar a programação anual de atividades da Entidade;
- III. Elaborar e apresentar à Assembléia Geral o relatório anual;
- IV. Reunir-se com Entidades Públicas e Privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum;
- V. Aprovar a criação de unidades operacionais, firmar convênios e parcerias, definir prioridades, contratar e demitir funcionários;
- VI. Elaborar o Regimento Interno e demais normas do **Pólo Brasileiro do Cosmético**;
- VII. Recusar admissões e exclusões de sócios;
- VIII. Manifestar-se por si ou por delegação expressa em nome do Pólo Brasileiro de Cosmético, nos assuntos que digam respeito aos seus objetivos sociais e/ou de seus associados;
- IX. Cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho Fiscal e da Assembléia Geral.

**Parágrafo Único:** A Diretoria se reunirá no mínimo uma vez por mês.

**Artigo 20** – Compete ao Presidente:

- I. Representar o **Pólo Brasileiro do Cosmético**, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- II. Cumprir e fazer cumprir os Estatutos e regimento interno do **Pólo Brasileiro do Cosmético**;
- III. Convocar e presidir a Assembléia Geral ou Extraordinária;
- IV. Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- V. Convocar reuniões com o Conselho Consultivo;
- VI. Executar a programação anual de atividades da Entidade;
- VII. Elaborar e apresentar à Assembléia Geral o relatório anual.

**Artigo 21** – Compete ao Vice-Presidente:

- I. Substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos;
- II. Assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término;
- III. Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Presidente.

**Artigo 22** – Compete ao Primeiro Secretário:

- I. Secretariar as reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral e redigir as atas;
- II. Publicar todas as notícias das atividades da entidade;
- III. Decidir sobre todas as matérias de natureza administrativa do **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

**Artigo 23** – Compete ao Segundo Secretário:

- I. Substituir o Primeiro Secretário em suas faltas ou impedimentos;

- IV. Assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término;
- V. Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Primeiro Secretário.

**Artigo 24** – Compete ao Primeiro Tesoureiro:

- I. Arrecadar e contabilizar as contribuições dos associados, rendas, auxílios e donativos, mantendo em dia a escrituração da Entidade;
- IV. Pagar as contas autorizadas pelo Presidente;
- V. Apresentar relatórios de receitas e despesas, sempre que forem solicitados;
- VI. Apresentar ao Conselho Fiscal a escrituração da Entidade, incluindo os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas;
- VII. Conservar, sob sua guarda e responsabilidade, os documentos relativos à tesouraria;
- VIII. Manter todo o numerário em estabelecimentos integrantes do sistema financeiro nacional, de comprovada liquidez e idoneidade;
- IX. Fixar valores e critérios de cobrança e isenção de mensalidades associativas;
- X. Decidir sobre todas as matérias de natureza financeira do **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

**Artigo 25** – Compete ao Segundo Tesoureiro:

- I. Substituir o Primeiro Tesoureiro em suas faltas ou impedimentos;
- II. Assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término;
- III. Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Primeiro Tesoureiro.

**Artigo 26** – O Conselho Fiscal será constituído por 2 (dois) membros, e por 2 (dois) suplentes representantes das indústrias de cosméticos ou de sua cadeia produtiva, eleitos pela assembléia geral.

**Parágrafo Primeiro:** O mandato do Conselho Fiscal será coincidente com o mandato da Diretoria;

**Parágrafo Segundo:** Em caso de vacância, o mandato será assumido pelo suplente, até o seu término, que assumirão a vaga dos titulares pela ordem de menção na chapa eleita.

**Artigo 27** – Compete ao Conselho Fiscal:

- I. Examinar os livros de escrituração da Entidade;
- II. Opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- III. Requisitar ao Primeiro Tesoureiro, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômicas – financeiras realizadas pela Entidade;
- IV. Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;
- V. Convocar extraordinariamente a Assembléia Geral;
- VI. Examinar as atividades, parcerias e demais ações do Pólo Brasileiro do Cosmético, e sobre elas emitir relatórios, podendo solicitar todos os dados e esclarecimentos que se fizerem necessários.

**Parágrafo Único:** O Conselho Fiscal se reunirá ordinariamente a cada 3 (três) meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

**Artigo 28** – O Conselho Consultivo será constituído por número ilimitado de membros, fixado em cada mandato pelo regimento que definirá o mandato eleitoral, desde que todos sejam associados quites com suas obrigações sociais.

**Parágrafo Único:** O mandato do Conselho Consultivo será coincidente com o mandato da Diretoria;

**Artigo 29** – Compete ao Conselho Consultivo:

- I. Participar das reuniões convocadas pelo Presidente;
- II. Opinar e votar sobre a destinação dos recursos da Entidade;
- III. Opinar e votar sobre os valores e critérios de cobrança e isenção de mensalidades associativas;
- IV. Auxiliar o conselho diretor na execução de suas atribuições;
- V. Propor projetos, alterações e ajustes nos trabalhos do **Pólo Brasileiro do Cosmético** dentro dos seus objetivos estatutários;
- VI. Convocar extraordinariamente a Assembléia Geral;
- VII. Participar das Assembléias Gerais e assembléias extraordinárias.

**Parágrafo Primeiro:** O Conselho Consultivo se reunirá sempre que convocado por seu Presidente, ou por convocação do Presidente do **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

**Parágrafo Segundo:** Poderão participar do Conselho Consultivo, representantes do SESI, do SENAI, de órgãos e entidades públicas e/ou privadas, universidades, e afins, que sejam de interesse do **Pólo Brasileiro do Cosmético**, os quais serão convidados e nomeados pelo Conselho Diretor do **Pólo Brasileiro do Cosmético**.

#### **Capítulo IV – Do Patrimônio**

**Artigo 30** - O patrimônio do **Pólo Brasileiro do Cosmético** será constituído de bens móveis e imóveis, de qualquer natureza.

**Artigo 31** - No caso de dissolução da instituição, o respectivo patrimônio líquido será transferido à outra pessoa jurídica qualificada nos termos da lei 9.790/99, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social.

**Artigo 32** - No caso de o **Pólo Brasileiro do Cosmético** obter, e posteriormente, perder a qualificação instituída pela lei 9.790/99, os acervos patrimoniais disponíveis, adquiridos com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será contabilmente apurado e transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da mesma Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social.

#### **Capítulo V – da Prestação de Contas**

**Artigo 33** - As prestações de Constas do Pólo Brasileiro do Cosmético observarão no mínimo:

- I. Os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade;
- II. A publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-as a disposição para o exame de qualquer cidadão;
- III. Disponibilizar mensalmente, informações consolidadas sobre origem e destino de recursos;
- IV. Realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes, se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto de termo de parceria, conforme Lei 9.790/99 e para a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será desenvolvida de forma a também atender ao que determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

#### **Capítulo VI – Das Disposições Gerais**

**Artigo 34** - O Mandado dos membros da Diretoria será de 3 (três) anos, podendo ser reeleitos para mais um mandato consecutivo, exceto para os representantes do CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e da Prefeitura Municipal de Diadema, os quais permanecerão, independentes de eleições e mediante renovação formal da sua indicação pelo CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – e Prefeitura Municipal de Diadema.

**Parágrafo Primeiro:** Os representantes do CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – Regional Diadema e da Prefeitura Municipal de Diadema, são considerados como membros natos desse conselho, participando de todas as gestões, sem a necessidade de concorrerem em processos eleitorais, e serem votados pelos associados do Pólo Brasileiro do Cosmético.

**Parágrafo Segundo:** Os sócios honorários e benfeitores terão mandato vitalício, limitado a manutenção das características que originaram seu ingresso no Pólo Brasileiro do Cosmético, ou disposições da Assembléia Geral especialmente agendada para fins de exclusão desses sócios.

**Artigo 35** - Será imediatamente destituído da atribuição que lhe for atribuída, o membro dos Conselhos Diretor, Fiscal e Consultivo, que:

- I. For eleito para cargo público dos poderes executivo ou legislativo;
- II. Cometer ato ilícito após a sua condenação judicial, mesmo que em primeira instancia;
- III. Deixar de possuir as características originais que permitiu o seu ingresso no quadro social do Pólo Brasileiro do Cosmético.

**Parágrafo Único:** O membro do Conselho Diretor, Fiscal e Consultivo que se candidatar a processo eleitoral junto qualquer das esferas de governo, tanto do executivo como do legislativo, terá seu mandato suspenso durante o período entre a formalização da sua candidatura até o encerramento do processo eleitoral.

**Artigo 36** - O **Pólo Brasileiro do Cosmético** será dissolvido por decisão da Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para esse fim, quando tornar impossível a continuação de suas atividades.

**Artigo 37** - Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Diretor e referendados pela Assembléia Geral.

**Artigo 38** - Estes Estatutos entram em vigor após a sua aprovação e registro.

**René Lopes Pedro**      **Presidente**

**Dr. Francisco José Veiga – OAB – SP**

## ANEXO C – BALANÇA COMERCIAL DE DIADEMA (POR PRODUTO)

| Ord Descrição                            |  | 2009 (Jan/Dez)     |               |                   | 2008 (Jan/Dez)     |               |                   | Var %                 |
|--|--|--------------------|---------------|-------------------|--------------------|---------------|-------------------|-----------------------|
|  |  | US\$ F. O.B.       | Part %        | Kg Líquido        | US\$ F. O.B.       | Part %        | Kg Líquido        | US\$ F.O.B. 2009/2008 |
| <b>TOTAL DA AREA</b>                     |  | <b>190.562.889</b> | <b>100,00</b> | <b>52.857.412</b> | <b>281.675.921</b> | <b>100,00</b> | <b>44.377.563</b> | <b>-32,35</b>         |
| TOTAL DOS PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS |  | 137.024.591        | 71,91         | 42.161.733        | 194.400.736        | 69,02         | 29.133.788        | -29,51                |
| 1  | MAQUINAS FERRAM. P/STAMPAR METAIS, C/COMANDO NUMERICO.....         | 41.546.329         | 21,80         | 4.410.715         | 30.030.634         | 10,66         | 3.852.645         | 38,35                 |
| 2  | OLEO VEGETAL EPOXIDADO.....  | 7.223.822          | 3,79          | 5.646.728         | 8.033.705          | 2,85          | 4.531.152         | -10,08                |
| 3  | OUTS MAQS APARS SOLDAR METAIS, DE ARCOJATO PLASMA, AUTOM.....      | 6.983.819          | 3,66          | 123.376           | 7.368.792          | 2,62          | 87.987            | -5,22                 |
| 4  | OUTRAS PARTES E ACESS. P/ TRATORES E VEICULOS AUTOMOVEIS.....      | 6.605.519          | 3,47          | 748.303           | 10.973.135         | 3,90          | 1.495.836         | -39,80                |
| 5  | OUTROS DESPERDICIOS E RESIDUOS DE FERRO OU ACO.....                | 5.274.302          | 2,77          | 23.435.644        | 1.538.456          | 0,55          | 3.088.015         | 242,83                |
| 6  | OUTROS ROLAMENTOS DE ESFERAS.....                                  | 5.043.241          | 2,65          | 450.078           | 21.740.482         | 7,72          | 2.109.384         | -76,80                |
| 7  | OUTRAS OBRAS DE FERRO OU ACO.....                                  | 4.258.088          | 2,23          | 153.344           | 3.181.113          | 1,13          | 180.901           | 33,86                 |
| 8  | PARTES E ACESS. DE DENSIMETROS E OUTROS INSTRUMENTOS.....          | 4.178.615          | 2,19          | 196.689           | 7.541.558          | 2,68          | 339.477           | -44,59                |
| 9  | EXTINTORES, MESMO CARREGADOS.....                                  | 3.822.960          | 2,01          | 1.025.728         | 4.441.975          | 1,58          | 1.228.944         | -13,94                |
| 10                                       | OUTRAS PARTES E ACESS. DE CARROCARIAS P/VEIC. AUTOMOVEIS.....      | 3.459.524          | 1,82          | 383.784           | 5.944.892          | 2,11          | 643.815           | -41,81                |
| 11                                       | JUNTAS, GAXETAS, SEMELHS DE BORRACHA VULCAN. N/ ENDURECIDA.....    | 3.079.751          | 1,62          | 105.418           | 7.213.087          | 2,56          | 313.068           | -57,30                |
| 12                                       | METAIS PRECIOSOS NO ESTADO COLOIDAL.....                           | 2.621.794          | 1,38          | 5.708             | 2.273.968          | 0,81          | 4.765             | 15,30                 |
| 13                                       | PARTES DE OUTROS MOTORES/GERADORES/GRUPOS ELETROS ETC.....         | 2.391.260          | 1,25          | 442.640           | 17.093.169         | 6,07          | 3.420.105         | -86,01                |
| 14                                       | OUTS MONOFILAMENTOS SINTETICOS C/ LARG. <SMM.....                  | 2.362.797          | 1,24          | 208.226           | 2.635.409          | 0,94          | 195.267           | -10,34                |
| 15                                       | OUTRAS OBRAS DE BORRACHA VULCANIZADA, NAO ENDURECIDA.....          | 2.343.153          | 1,23          | 192.657           | 8.635.979          | 3,07          | 279.028           | -72,87                |
| 16                                       | BARRAS DE DIREÇÃO P/VEICULOS AUTOMOVEIS.....                       | 2.183.334          | 1,15          | 322.239           | 9.061.936          | 3,22          | 1.258.462         | -75,91                |
| 17                                       | PREPARS. BASE. BORRACHA, P/ FABR. GOMAS MASCAR, FORMAS PRIMAR..... | 2.141.103          | 1,12          | 1.144.100         | 3.678.075          | 1,31          | 1.991.700         | -41,79                |
| 18                                       | OUTROS TUBOS DE PLASTICOS.....                                     | 2.109.725          | 1,11          | 40.169            | 3.224.734          | 1,14          | 51.987            | -34,58                |
| 19                                       | BOMBAS P/ GASOLINA/ALCOOL, P/ MOTOR DE EXPLOSAO.....               | 1.666.581          | 0,87          | 34.928            | 4.476.811          | 1,59          | 114.580           | -62,77                |
| 20                                       | OUTS. TUBOS BORRACHA VULC. REF. MAT. TEXT. C/ ACESS.....           | 1.640.786          | 0,86          | 154.999           | 42.115             | 0,01          | 2.287             | ---                   |
| 21                                       | OUTS. PARTES DE APARS. P/ FILTRAR OU DEPURAR LIQUIDOS, ETC.....    | 1.580.610          | 0,83          | 213.298           | 2.251.385          | 0,80          | 301.174           | -29,79                |
| 22                                       | OUTRAS CHAPAS DE POLIMEROS DE ETILENO, N/ REFORÇADAS, ETC.....     | 1.573.860          | 0,83          | 380.400           | 2.756.330          | 0,98          | 609.888           | -42,90                |
| 23                                       | VALVULAS DE RETENÇÃO.....  | 1.570.219          | 0,82          | 61.990            | 887.403            | 0,32          | 32.948            | 76,95                 |
| 24                                       | LAMIN. FERRO/ ACO, A FRIQ. L<60M, TEOR<=0,6% DE CARBONO.....       | 1.545.314          | 0,81          | 642.429           | 2.509.539          | 0,89          | 1.083.521         | -38,42                |
| 25                                       | OUTRAS BOMBAS VOLUMETRICAS ROTATIVAS, DE VAZAO<=300L/MIN.....      | 1.509.148          | 0,79          | 34.074            | 2.948.303          | 1,05          | 82.355            | -48,81                |
| 26                                       | FILTROS DE OUTRAS MATERS. TEXTES, N/ IMPREGN. N/ REVEST. ETC.....  | 1.497.165          | 0,79          | 534.108           | 1.829.652          | 0,65          | 711.564           | -18,17                |
| 27                                       | OUTS. COUROS/PELES, INT. BOVINOS, PREPARS. ETC.....                | 1.457.366          | 0,76          | 131.560           | 0                  | 0,00          | 0                 | 0,00                  |
| 28                                       | CONSTRUCOES/OUTRAS PARTES, CHAPAS, BARRAS, ETC. DE ALUMINIO.....   | 1.380.570          | 0,72          | 73.243            | 2.861.148          | 1,02          | 141.218           | -51,75                |
| 29                                       | OUTS. MAQS E APARS. DE ELEVAÇÃO, DE CARGA, DE DESCARGA, ETC.....   | 1.379.303          | 0,72          | 77.003            | 847.553            | 0,30          | 16.732            | 62,74                 |
| 30                                       | OUTROS ARTEFATOS CONFECIONADOS, DE FALSO TECIDO.....               | 1.276.402          | 0,67          | 36.104            | 2.281.436          | 0,81          | 68.086            | -44,05                |
| 31                                       | OUTRAS MAQUINAS E APARELHOS MECANICOS C/ FUNÇÃO PRÓPRIA.....       | 1.255.098          | 0,66          | 5.312             | 4.751.478          | 1,69          | 30.436            | -73,59                |
| 32                                       | FORNOS DE RESISTENCIA, INDUSTRIAIS (AQUECIM. DIRETO).....          | 1.238.916          | 0,65          | 50.744            | 1.230.500          | 0,44          | 51.958            | 0,68                  |
| 33                                       | MISTURAS DE ALQUILBENZENOS.....                                    | 1.183.518          | 0,62          | 370.488           | 1.805.600          | 0,64          | 509.120           | -34,45                |
| 34                                       | PARTES DE MAQS E APARS. P/ LIMP./ SECAR/ ENCHER/ FECHAR, ETC.....  | 1.152.480          | 0,60          | 11.775            | 1.326.666          | 0,47          | 18.126            | -13,13                |
| 35                                       | OUTS. PARTES DE MAQUINAS E APARS. MECAN. C/ FUNÇÃO PRÓPRIA.....    | 1.146.352          | 0,60          | 7.859             | 172.468            | 0,06          | 2.455             | 564,68                |
| 36                                       | OUTROS CONDUTORES ELETR. P/ TENSÃO<=80V.....                       | 1.133.992          | 0,60          | 163.263           | 1.662.824          | 0,59          | 115.167           | -31,80                |
| 37                                       | ACESSÓRIOS PARA TUBOS DE LIGAS DE COBRE.....                       | 1.091.366          | 0,57          | 30.411            | 2.331.633          | 0,83          | 60.515            | -53,19                |
| 38                                       | OUTRAS RESISTENCIAS ELETRICAS VARIÁVEIS.....                       | 1.060.811          | 0,56          | 96                | 1.667.371          | 0,59          | 117               | -36,38                |
| 39                                       | ROLHAS, OUTS. TAMPAS E ACESS. P/ MBALAGEM, DE METAIS COMUNS.....   | 1.055.060          | 0,55          | 77.698            | 1.110.813          | 0,39          | 107.895           | -5,02                 |
| 40                                       | OUTS. TUBOS DE LIGAS DE ALUMINIO.....                              | 1.000.538          | 0,53          | 34.405            | 38.609             | 0,01          | 1.092             | ---                   |
| 41                                       | DEMAIS PRODUTOS.....   | 53.538.298         | 28,09         | 10.695.679        | 87.275.185         | 30,98         | 15.243.775        | -38,66                |

OBS: "—" Quando Var % maior que 999,99.