

S É R I E M E R C A D O

# Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas

Oportunidades sugeridas pela  
experiência internacional

## **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)**

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

**Adelmir Santana**

Diretor Presidente

**Paulo Tarciso Okamoto**

Diretor Técnico

**Luiz Carlos Barboza**

Diretor de Administração e Finanças

**Carlos Alberto dos Santos**

Gerente da Unidade de Acesso a Mercados

**Raissa Rossiter**

Coordenação Técnica – Unidade de Acesso a Mercados

**Luis Augusto Pacheco**

**Johann Schneider**

## **Apoio**

### **Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex)**

Diretor Geral

**Ricardo Andrés Markwald**

Equipe Técnica

**Eduardo Augusto Guimarães**

**Galeno Ferraz**

**Angela da Rocha**

**Renato Cotta de Mello**

**Joana Monteiro**

**Alexandre Darze**

**Carlos Assunção**

# Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas

## Oportunidades sugeridas pela experiência internacional

*Relatório final*

**Novembro de 2006**

Ref.: Estudo elaborado pela DAI Brasil para Funcex/Sebrae no âmbito do Contrato de Prestação de Serviços firmado entre o Sebrae Nacional e a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex) para realização do Programa de Atividades Voltado para a Ampliação da Atuação do Sebrae no Apoio à Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas. Fase 5 – Projeto 3.





# Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas

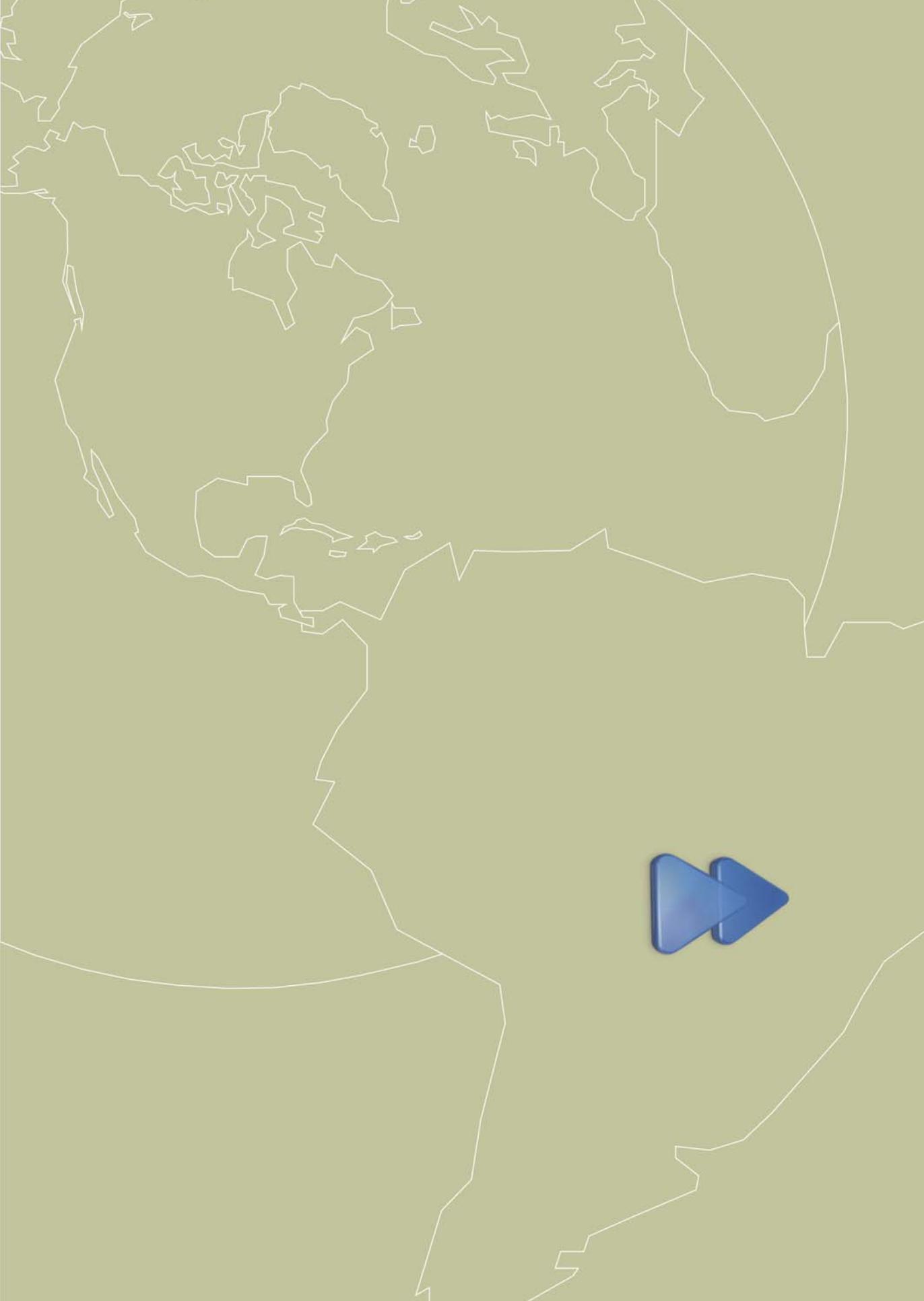
Oportunidades sugeridas pela  
experiência internacional

# Sumário



<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>MARCO CONCEITUAL</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>POSSIBILIDADES DE PARCERIA EXISTENTES</b>	<b>24</b>
4.1	Parcerias para exportação	25
4.1.1	<i>Parcerias não diretamente ligadas à exportação</i>	25
4.1.2	<i>Associações verticais para a venda</i>	27
4.1.3	<i>Associações horizontais</i>	35
4.1.4	<i>Parcerias no exterior para venda</i>	38
4.2	Alianças estratégicas	39
4.2.1	<i>Licenciamento</i>	39
4.2.2	<i>Franquia</i>	40
4.2.3	<i>Joint venture</i>	41
4.2.4	<i>Parcerias para distribuição</i>	41
4.3	Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	42
4.4	Comparação de estratégias	43
<b>5</b>	<b>ANÁLISE SETORIAL</b>	<b>50</b>
5.1	Móveis	51
5.1.1	<i>Empresa âncora</i>	53
5.1.2	<i>Intermediários</i>	57
5.1.3	<i>Importadores e distribuidores</i>	59
5.1.4	<i>Representantes</i>	61
5.1.5	<i>Varejistas integrados</i>	62
5.1.6	<i>APLs e consórcios</i>	63
5.2	Flores	66
5.2.1	<i>Parceria entre grande empresa de insumos e pequenas empresas produtoras</i>	69
5.2.2	<i>Cooperativa</i>	69
5.2.3	<i>Firma âncora</i>	70
5.3	Software	73
5.3.1	<i>Parceria tecnológica</i>	75
5.3.2	<i>Cliente multinacional</i>	76
5.3.3	<i>Empresa âncora</i>	77
5.3.4	<i>Consórcio</i>	80
5.3.5	<i>APL</i>	81

5.3.6	<i>Distribuidor</i>	82
5.3.7	<i>Representante</i>	84
5.3.8	<i>Integrador</i>	84
5.3.9	<i>Franquia</i>	85
5.3.10	<i>Joint venture</i>	86
5.3.11	<i>Licenciamento – VAR</i>	87
5.4	Turismo	88
5.4.1	<i>Parceria com operadores internacionais</i>	91
5.4.2	<i>Parcerias locais</i>	93
<b>6</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>104</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>112</b>
	Sites acessados	119
	<b>ANEXOS</b>	<b>120</b>
	<b>Anexo I – Definições de estratégias de entrada</b>	<b>121</b>
	<b>Anexo II – Vantagens e desafios para MPEs participarem de parcerias internacionais</b>	<b>125</b>
	<b>Anexo III – Critério de classificação do nível de dificuldades</b>	<b>127</b>
	<b>Anexo IV – Análise da indústria</b>	<b>129</b>



# 1 Introdução



Esse estudo pretende examinar as diferentes formas de parcerias que micro e pequenas empresas podem se envolver para se internacionalizar. O objetivo é entender os tipos de parceria que podem ocorrer entre Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e outros agentes na economia como associações com empresas âncoras ou com *traders*, parcerias com representantes, compra e venda de licenciamento de produção, *joint ventures* ou todo modelo de produção e/ou venda que inclua em algum momento a participação de MPEs visando ao atendimento do mercado internacional.

Esse trabalho é motivado pela evidência de que a participação no mercado internacional não é mais uma opção para as empresas. A abertura dos mercados domésticos, a diminuição dos custos de transporte e de comunicação ocorrida nos últimos vinte anos fez com que mesmo as empresas com atuação local pasassem a sofrer a concorrência de firmas estrangeiras.

Essas mudanças modificaram a dinâmica do mercado internacional, trazendo novos desafios e oportunidades para todas as empresas. Em primeiro lugar, o acesso aos mercados por parte dos países em desenvolvimento vem ficando crescentemente dependente da participação em redes de produção globais conduzidas por firmas com base nos países desenvolvidos e as perspectivas são de que grande parte do crescimento das exportações no futuro estará de alguma forma relacionado com os sistemas produtivos das multinacionais.<sup>1</sup> No entanto, inovações tecnológicas facilitaram a obtenção de informação e o contato com o mercado externo, viabilizando o acesso de empresas com uma proposta de valor diferenciada.

As características das MPEs acentuam seus desafios de participar no mercado internacional. Países, empresas e consumidores estão exigindo atendimento de um número crescente de padrões de segurança, qualidade, sociais e de meio-ambiente, que aumentam os custos e a necessidade de informação. Ainda, a governança da cadeia de valor<sup>2</sup> pode impedir o aprendizado ou desincentivar que as empresas invistam em qualidade e *upgrading* (quando compradores pressionam produtores por baixos preços e não se preocupam com qualidade). Por fim,

---

1 Unido (2001) e Unctad (2004).

2 Governança é o termo utilizado na literatura de cadeia de valor que descreve os tipos de hierarquia ou sistemas de coordenação que existem na redes de produção mundiais.

no caso de MPEs de países em desenvolvimento, obstáculos extras são criados por um pobre ambiente de negócios<sup>3</sup> que afetam especialmente as MPEs, pois elas têm menos fôlego financeiro para absorver choques, menor quantidade de pessoas para lidar com esses problemas e escala produtiva menor para custear custos fixos.<sup>4</sup>

Contudo, novas oportunidades surgem para as pequenas empresas em razão de uma série de fatores: melhora da tecnologia de comunicação e gerenciamento, maior internacionalização de grandes empresas e provedores de serviços, aceitação de novos e inovativos “veículos” corporativos (*clusters*, redes etc), redução de barreiras lingüísticas (inglês tornou-se língua universal e há grande disponibilidade de ferramentas de tradução) e a internet, que facilita a busca de informação e contato com agentes externos.<sup>5</sup>

Ainda, as MPEs podem ser consideradas parceiros interessantes para grandes empresas e/ou firmas estrangeiras por oferecerem: i) produção flexível, algo bastante atrativo para indústrias com demanda ou oferta sazonal; ii) possíveis reduções de custo de produção em indústrias intensivas em trabalho; iii) proximidade com os mercados em indústrias nos quais é importante estar perto do consumidor; iv) acesso à terra e a outros recursos naturais chave; v) *marketing* de responsabilidade social; e vi) produtos únicos.<sup>6</sup>

Nesse cenário de novos desafios e oportunidades, as opções geralmente apresentadas às MPEs são de se tornar um fornecedor para grandes empresas internacionais e concorrer por preço ou se especializar em nichos de mercados. Entretanto, do ponto de vista prático, essa prescrição é muito genérica e traz poucas indicações de como as MPEs devem proceder para superar seus desafios. Nesse contexto, esse estudo busca identificar formas variadas e inovadoras que MPEs podem participar do mercado externo por meio da experiência internacional, assim como visa mapear como diferentes parcerias podem ajudar as MPEs no processo de conquista do mercado externo.

---

3 Exigências burocráticas, condições macroeconômicas, infra-estrutura e transportes (estradas ruins, atrasos nos portos, exigências alfandegárias).

4 Goldmark e Barber (2005).

5 OECD (2004).

6 Goldmark e Barber (2005).

Para tanto, esse trabalho foi desenvolvido em três etapas. Na primeira, foi feita uma análise geral dos modelos de parcerias existentes, identificando as condições que precisam ser atendidas para uma MPE participar e quais as vantagens e desvantagens do ponto de vista da pequena empresa. Os exemplos teóricos são complementados com exemplos práticos apresentados em quadros para mostrar ao leitor como tais parcerias são feitas na prática. Em um segundo momento, o trabalho pesquisou quatro setores em profundidade para entender quais os modelos de parcerias possíveis, dadas as características específicas de cada setor. Por fim, a terceira etapa faz uma tentativa de generalizar os resultados encontrados para grupos de setores que compartilham características em comum, tentando criar uma tipologia que oriente estratégias para apoiar a internacionalização desses grupos de setores.

Assim, esse estudo está dividido em sete sessões. As três primeiras sessões – introdução, metodologia e marco conceitual – buscam apresentar a estrutura e lógica do trabalho ao leitor. A quarta seção especifica os resultados da primeira etapa do trabalho, mostrando as formas de parcerias que MPEs podem se envolver, ilustrando-se com exemplos de cases internacionais. A quinta seção traz o aprendizado da segunda etapa do trabalho que consiste na análise setorial, apresentando as oportunidades de parcerias identificadas para cada um dos quatro setores analisados: móveis, flores, *software* e turismo. A sexta seção mostra os resultados da terceira etapa em que se tentou construir uma tipologia de setores com base nas possibilidades de internacionalização que eles enfrentam. Por fim, a sétima seção conclui o trabalho.

Cabe frisar que apesar da construção desse texto buscar uma análise em cadeia, o leitor com interesse puramente setorial pode ler exclusivamente a seção que contém a análise do setor de interesse. Da mesma forma, o leitor que busca apenas conhecer exemplos de parcerias internacionais pode ler somente os quadros que apresentam tais exemplos.

## 2 Metodologia



Essa seção apresenta a metodologia de estudo empregada nesse trabalho, apresentando as fontes de informação e os desafios conceituais que tiveram de ser solucionados.

O ponto de partida do trabalho foi a seleção de setores que seriam analisados em detalhes. A opção por analisar alguns setores em profundidade foi uma sugestão da equipe de pesquisa com base na idéia de que o foco setorial permitiria trazer lições mais concretas e ricas. Assim, os setores analisados foram selecionados de acordo com três critérios: i) setores onde o Sebrae tem forte atuação; ii) setores que têm alta representatividade de MPEs; e iii) setores que estejam inseridos em uma indústria em que haja oportunidades interessantes para MPEs (demanda mundial crescente, oferta brasileira preparada e cadeia de valor com oportunidades de inserção que não sejam apenas competindo por baixo preço). A decisão final pelos quatro setores em análise – móveis, flores, tecnologia da informação e turismo – foi feita em reunião com a equipe do Sebrae e buscou compor um leque de estudo com setores que representassem diferentes estruturas produtivas.

A primeira etapa do projeto foi feita basicamente por meio do levantamento de fontes secundárias, que investiga textos e estudos já realizados. Como o estudo de desafios e parcerias para a internacionalização de MPEs é multidisciplinar, bibliografia sobre diferentes tópicos foi analisada: *marketing* internacional, micro e pequenas empresas, cadeia de valores globais, desenvolvimento local e globalização.

A segunda etapa do trabalho, que analisou em detalhes quatro setores econômicos, teve base tanto em dados secundários quanto primários. Análises e panoramas setoriais, pareceres de especialistas e notícias de revistas e jornais foram muito importantes para compor a análise setorial.<sup>7</sup> Entretanto, como as estruturas industriais mudam com muita rapidez e como o tema de internacionalização de MPEs ainda é pouco estudado, o uso de entrevistas mostrou-se essencial para a realização do trabalho. Assim, os seguintes profissionais foram entrevistados:

---

7 Nesse esforço de levantamento de dados, um instrumento crucial é a biblioteca *on-line* da DAI Brasil, que contém documentos de projetos que buscam inserir MPEs de diversos setores no mercado internacional. Os documentos incluem análises setoriais, identificação de oportunidades para MPEs, descrição de iniciativas que buscavam promover parcerias entre MPEs e outros atores econômicos, entre outros.

- **Consultores na área de desenvolvimento** para ajudar a mapear as dificuldades enfrentadas pela MPEs e como elas podem participar do mercado internacional e identificar projetos já desenvolvidos com esse objetivo e seus aprendizados;
- **Pesquisadores do tema** para entender os aprendizados obtidos e as melhores práticas indicadas pela literatura;
- **Especialistas setoriais** para fornecer informações específicas sobre o setor e as oportunidades para as MPEs nessa indústria e atributos que têm de ser atendidos;
- **Empresários que atuam no comércio exterior** para entender as diferentes relações comerciais que são praticadas hoje em dia e identificar formas de parcerias inovadoras.

A necessidade de ilustrar o trabalho com casos práticos internacionais fez com que grande parte das entrevistas fosse feita com profissionais estrangeiros. Para tanto, a rede de profissionais da DAI Brasil foi essencial para garantir o acesso a essas pessoas.

Além de definir as fontes de informação, os pesquisadores tiveram que se confrontar com inúmeras questões que exigiram posicionamento da equipe para definir o escopo de estudo. Os principais pontos que tiveram de ser definidos dizem respeito a(o):

- **Conceito de internacionalização;**
- **Dimensão do processo de internacionalização a ser estudado.** O processo de internacionalização envolve tanto a conquista do mercado externo (exemplo: exportação, investimento no estrangeiro, venda de licenciamento) como o contato com parceiros estrangeiros para aumentar sua atuação no mercado doméstico (exemplo: importação, compra de licenciamento e franquias);

- **Tipo de parceria que é objeto de estudo.** A inserção internacional pode ser beneficiada tanto por parcerias que estão diretamente relacionadas à entrada no mercado externo quanto por relações que possam promover uma melhora de produto e com isso a competitividade internacional. Além disso, nem sempre a relação entre as empresas tem caráter colaborativo e se sustenta além de uma transação, enquanto em outras ocasiões ocorre uma parceria de fato com ambos os lados investindo na relação comercial;
- **Classificação de parcerias.** As relações entre as empresas não são pontuais e unidimensionais. Muitas vezes, a inserção internacional de empresas envolve o emprego de múltiplas parcerias, sendo difícil classificar a experiência de alguma empresa específica de acordo com um modelo.

A abordagem adotada nesse trabalho é apresentada na próxima seção, que apresenta o marco conceitual do trabalho.

# 3 Marco conceitual



Essa seção apresenta o marco conceitual do trabalho, indicando as definições adotadas para internacionalização e parcerias e as hipóteses sobre quais são os fatores que condicionam as opções de parcerias que MPEs podem se envolver. Além disso, é apresentada uma classificação dos tipos de parcerias existentes (ilustrada na Figura 1) que é usada como linha mestra para todo o estudo. Essa classificação é considerada essencial para estruturar o trabalho e apresentar na seção 4 todos os tipos de parcerias identificadas e em seguida, na seção 5, mostrar como de acordo com a lógica setorial, nem todas esses modelos são verificados.

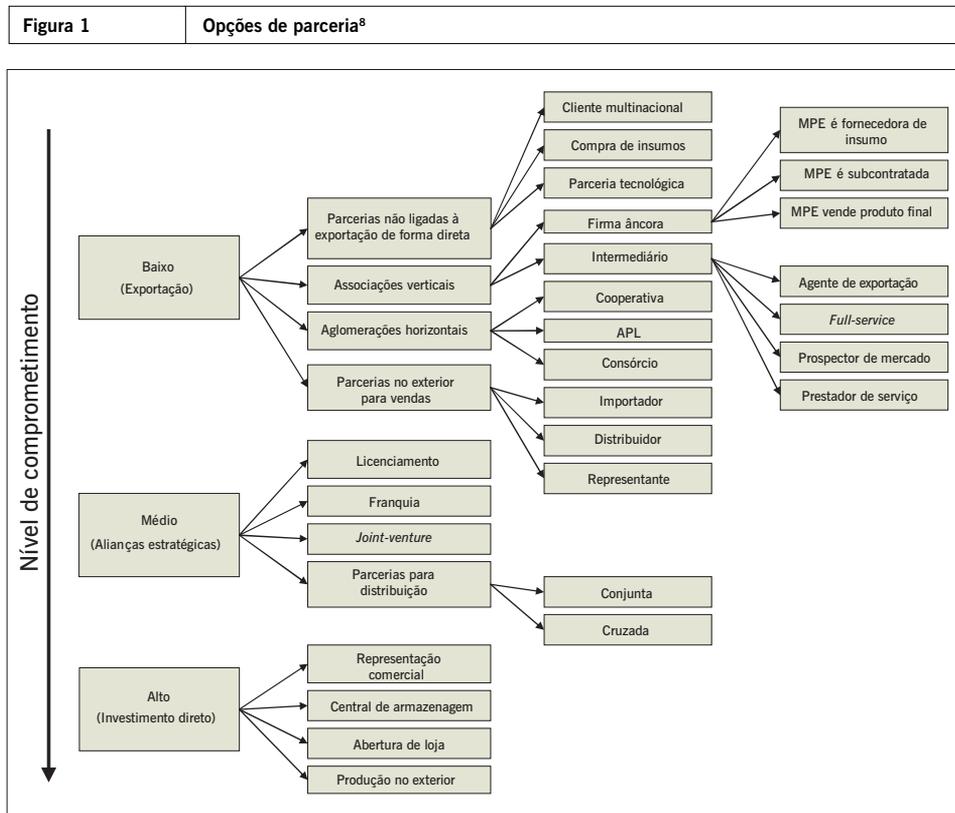
O conceito de internacionalização de empresas envolve três instâncias principais: i) o atendimento de mercados externos via exportações; ii) o estabelecimento de alianças estratégicas; e iii) o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais ou para a implantação de unidades produtivas. Entretanto, interessa aqui em entender não somente as atividades diretamente relacionadas à venda para os mercados externos e à internacionalização, mas também às etapas que as antecedem esse processo e envolvem, por exemplo, a compra de insumos que são essenciais para garantir a competitividade do produto no mercado internacional. Essa definição mais ampla é importante visto que muitas vezes as oportunidades para as MPEs estão mais presentes nas etapas que antecedem a venda.

No entanto, para não aumentar demasiadamente o escopo do trabalho, somente um lado da internacionalização, o que mira os mercados externos, será considerado nesse estudo. Portanto, estratégias que visam à ampliação dos negócios no mercado doméstico como importação e compra de licenças não serão abordadas.

Parcerias são entendidas do ponto de vista desse trabalho como todas as formas de relações comerciais que micro e pequenas empresas podem estabelecer com outras empresas para produção, distribuição e/ou venda de um produto com padrão internacional. A Figura 1 apresenta as opções de parcerias mapeadas, classificadas em ordem crescente de nível de comprometimento com o mercado internacional.

Cabe frisar que esse estudo está atento ao fato que nem sempre as relações indicadas na Figura 1 constituem parcerias em que há algum tipo de colaboração e investimento entre as partes, que são o objeto de estudo desse trabalho. Porém, como a característica colaborativa de uma relação depende mais de condições de

mercado que do modelo de relação, serão observadas todas as formas possíveis de relações comerciais, mesmo sabendo que em muitas ocasiões elas são instáveis e se resumem a uma transação.



Fonte: Elaboração própria.

Esse trabalho assume como hipótese de que a forma de parceria que uma pequena empresa desenvolve dependerá dos seguintes fatores:

1. O setor em que ela atua.
2. Sua localização.
3. O estágio que se encontra a empresa.
4. Nível de comprometimento com o mercado internacional.

<sup>8</sup> Os graus de comprometimento citados na figura não indicam que para os níveis baixos não haja comprometimento com a internacionalização e sim qual o nível de recursos humanos e financeiros estão envolvidos com o mercado externo. Ainda, esse nível não é exclusivamente dependente da disposição da empresa em investir no mercado internacional, mas também depende da estrutura da indústria que as empresas estão inseridas.

O **setor** no qual a empresa atua influencia os fatores de competitividade, a intensidade da competição (número e qualificação dos competidores), as barreiras da entrada, as oportunidades de aprendizado e de incorporação de valor ao produto. Por exemplo, manufaturas como móveis e calçados têm uma estrutura produtiva tão fechada e controlada por alguns *players* globais que restringem as pequenas empresas a funções específicas da cadeia de valor. Outros setores – como por exemplo, a prestação de serviços – possuem uma configuração mais descentralizada, existindo um leque de possibilidades de parcerias e formas de entrada que as MPEs podem empreender.

Além disso, o tipo de produto produzido condiciona os desafios que as empresas enfrentam. Por exemplo, dependendo do produto, são distintas as exigências de capital de giro, adequação ao mercado externo, volumes de produção, atualização tecnológica, instalação de um complexo sistema logístico, controles de qualidade e freqüente interação com agentes estrangeiros. A Tabela 1 exemplifica mais claramente essas diferenças apresentando a intensidade dos principais desafios enfrentados por MPEs para os quatro setores estudados nesse trabalho (os critérios de baixo, médio e alto estão apresentados no Anexo III). Essa distinção setorial é a principal motivação para se estudar setores selecionados em profundidade.

Tabela 1		Intensidade dos desafios enfrentados pelas MPEs para se internacionalizar por setor				
	Desafios na produção e venda	Flores	Móveis	Turismo	Software	
<b>Produção</b>	Necessidade de atualização tecnológica	Média	Média	Baixa	Alta	
	Financiamento da produção	Baixo	Média	Baixa	Baixa	
	Adequação do produto ao mercado externo	Baixa	Média-alta	Alta	Média	
	Necessidade de escala de produção	Baixa-média	Médio	Baixa	Baixa	
<b>Pós-produção/ controle</b>	Adequação a normas e certificações	Alta	Média-alta	Alta	Média-alta	
	Controle de qualidade	Alta	Médio	Alta	Baixa	
	Embalagem e transporte	Alta	Média	Baixa	Baixa	
<b>Venda</b>	Necessidade de escala de venda	Média	Baixo-médio	Baixa	Baixa	
	Distribuição no país comprador	Alta	Média	Média	Baixa	
	Financiamento da venda	Baixo	Baixa	Baixa	Baixa	
	Nível de entendimento do mercado requerido	Baixa-média	Alto	Alta	Alta	
	Promoção comercial	Baixa	Média	Alta	Média	
	Assistência no pós-venda	Baixa	Média	Baixa	Alta	

Fonte: Elaboração própria. O Anexo III contém os critérios para classificação de níveis de intensidade.

A **localização** também influencia o conjunto de opções das empresas para facilitar a interação com outras empresas e garantir fatores de competitividade que tornem a pequena empresa um parceiro estratégico (Ex. proximidade do mercado consumidor ou proximidade de matéria-prima).

O **estágio** em que a firma se encontra, associado a sua capacidade de produção e gestão, influencia a decisão de que estratégia adotar pelas empresas. O principal obstáculo para a internacionalização de uma MPE geralmente é interno à firma e está relacionado com sua disponibilidade de recursos financeiros e humanos e o tamanho de sua capacidade produtiva. A MPE tem um pequeno número de pessoas para executar inúmeras funções que incluem acompanhamento da produção, compra de insumos, gerenciamento de mão-de-obra, prospecção de clientes, acompanhamento da entrega e pós-venda, entre outros. Além disso, a entrada no mercado externo requer uma pessoa com capacidade de negociação, habilidade que nem sempre é encontrada em algum funcionário da empresa.

Assim, é preciso diferenciar entre dois tipos de MPEs: as que possuem estrutura gerencial e capacidade mínima, são, portanto, potencialmente **dinâmica**; e as que possuem tantos problemas internos que passam a maior parte do tempo tentando manter suas atividades, e são aqui chamadas de **sobreviventes**. Tendo em vista essa distinção, é preciso ter claro que a internacionalização só é uma opção para o primeiro grupo.

22

---

Entretanto, o estágio da firma não apenas afasta a possibilidade de internacionalização para um grupo de empresas, mas também condiciona o leque de parcerias possíveis. Por exemplo, as empresas com poucos recursos financeiros e humanos são restritas aos modos de entrada com pouco comprometimento e investimento (exportação indireta ou em grupo), enquanto empresas com mais capacidade gerencial e financeira podem considerar alternativas como *joint ventures* com parceiros estrangeiros.

Por fim, MPEs podem dedicar níveis distintos de comprometimento com o mercado externo, seja por opção (por exemplo, aversão ao risco) ou por restrições financeiras ou gerenciais. É possível classificar níveis crescentes de comprometimento com o mercado externo, que não necessariamente refletem etapas subseqüentes, mas que envolvem níveis crescentes de recursos. O primeiro nível é quando a empresa só vende para o mercado doméstico. Nesse caso, a exposição ao mercado interna-

cional é dada pela concorrência com os produtos importados ou produzidos localmente por firmas estrangeiras ou de padrão internacional. Em um segundo nível, a empresa começa a fornecer produtos ou ser subcontratada de uma empresa que irá exportar. Níveis de qualidade e eficiência maiores são necessários. Um terceiro nível abrange as firmas que exportam diretamente e com isso têm seu primeiro contato direto com o mercado internacional. No quarto estágio, as firmas podem estabelecer alianças estratégicas que viabilizem sua internacionalização. Em último nível, a firma realiza investimentos no exterior, seja para produção, venda ou distribuição.

Esse trabalho adota uma abordagem de estudo em três etapas. A primeira visa identificar todos os modos de entrada de uma MPE no mercado internacional e os tipos de parceria existentes. Além de definir a relação estabelecida, busca-se identificar quando eles ocorrem, apresentar as vantagens e desvantagens do ponto de vista da MPE e ilustrar com exemplos de casos internacionais. Essa análise é apresentada na seção 4.

Em uma segunda etapa, o trabalho analisa em profundidade quatro setores – móveis, flores, *software* e turismo – para entender suas estruturas produtivas, as transações existentes, quais as alternativas de parcerias que as MPEs podem se envolver e o que elas precisam atender para serem parceiros atrativos. Essa análise é feita por duas formas: i) identificando-se as principais características dessa indústria (oferta, demanda, cadeia de valor, ambiente de negócios e conduta e performance dos principais *players*), apresentadas no anexo; e ii) analisando exemplos de parcerias praticados por empresas estrangeiras, indicados na seção 5.

O estudo dos setores é considerado necessário para uma terceira etapa que é conteúdo da seção 6 e busca criar uma tipologia de setores de acordo com suas características principais e as oportunidades existentes para as MPEs. A criação dessa tipologia é considerada interessante porque pode permitir que o apoio a internacionalização de pequenas empresas seja visto em blocos, saindo da generalidade que é tratado quando considera todos os setores em conjunto, mas evitando um tratamento customizado e quase individual que ocorre quando se tenta levar em conta as dificuldades de um setor específico. Assim, podemos analisar que tipos de parcerias são encontradas para setores que têm características em comum e que tipo de apoio faz mais sentido nessas distintas realidades.

## 4 Possibilidades de parcerias existentes



Essa seção busca apresentar as diferentes formas de parcerias para internacionalização identificadas na pesquisa. Uma discussão geral é apresentada para cada modelo de parceria, com a lógica da parceria, quem está envolvido e suas atribuições, como elas ajudam a diminuir os desafios enfrentados pelas MPEs e quais os riscos envolvidos do ponto de vista da pequena empresa. Na medida do possível, a definição das parcerias é ilustrada com um exemplo prático apresentado em quadros. Os modelos são apresentados seguindo a classificação apresentada na Figura 1.

4.1	Parcerias para exportação
-----	---------------------------

A exportação é a forma mais simples de entrada no mercado internacional e o primeiro estágio de internacionalização de uma empresa, exigindo um relativo baixo nível de comprometimento com o mercado internacional visto que a empresa não investe em operações no exterior. Entretanto, a exportação exige uma série de competências por parte da empresa, como a identificação de clientes, adaptação de produto, atendimento a normas e certificações e execução de uma série de trâmites burocráticos e logísticos. Assim, as firmas podem desenvolver uma série de parcerias para ajudar a lidar com as questões relacionadas à produção, distribuição e venda do produto. Essas parcerias podem ser classificadas em quatro grupos (ver Figura 1), conforme descrito a seguir. Note que a escolha por esses tipos de parcerias não é excludente, podendo ser feita de forma complementar.

4.1.1	Parcerias não diretamente ligadas à exportação
-------	--

Esse grupo inclui as parcerias realizadas na fase pré-exportação, que podem proporcionar sobretudo, melhoras no processo e na qualidade produto. Exemplos são as **parcerias tecnológicas** criadas entre duas ou mais empresas para desenvolver um produto ou insumos de forma conjunta ou entre uma **grande empresa fornecedora de insumos e uma pequena empresa produtora**.

Esse último tipo é crescentemente visto como uma importante alternativa para MPEs. Grandes empresas que produzem equipamentos e insumos, muitas vezes, fornecem serviços de pós-venda que vão muito além de um mera indicação sobre como usar e manter o bem adquirido. Com o objetivo de aumentar as vendas, as grandes empresas acabam fornecendo capacitação a pequenas empresas, envolvendo técnicas para melhora da produção a partir do uso dos insumos, informação sobre padrões de qualidade internacionais, tendências de mercado e potenciais clientes. Um exemplo dos tipos de serviços que as MPEs podem receber de grandes empresas vendedoras de insumos pode ser visto na parceria estabelecida pela empresa DuPont Produtos Agrícolas e Sementes e fazendeiros locais na Colômbia descrita no Quadro 1.

Nesse grupo, podem ser ainda incluídas parcerias onde uma MPE atua essencialmente no mercado doméstico, mas tem como cliente uma empresa multinacional. Com o tempo, tal relação pode se desenvolver e a multinacional levar os produtos da MPE para outros mercados onde ela também atua, conduzindo o processo de internacionalização da MPE. Esse tipo de relação pode ser verificado em setores tão diversos como *software* e alimentos (nos quais os grupos internacionais de supermercado praticam essa estratégia de forma crescente).

#### **Quadro 1 – *DuPont* e fazendeiros locais, produtos agrícolas, Colômbia**

Na Colômbia, assim como em inúmeros países em desenvolvimento, os agricultores têm dificuldade em obter crédito porque a atividade rural é vista como uma atividade de alto risco. Os fazendeiros têm geralmente poucos bens que podem ser usados como garantias para os bancos. Tendo em vista esse problema, a *DuPont*, uma das maiores multinacionais de insumos agrícolas, iniciou uma parceria com um grupo de organizações (Ministério da Agricultura, Finagro, o Banco Agrário e o Conselho Nacional Agropecuário), com o objetivo de melhorar as condições sócioeconômicas dos agricultores e as relações de longo prazo com esses e aumentar a demanda por insumos. A liderança local da DuPont identificou que a melhor solução seria ajudar no planejamento financeiro e na concessão de crédito para a aquisição de insumos da *DuPont* necessários para maximizar a produtividade de suas terras.

Com esse objetivo, a *Dupont* lançou o Plano Integrado de Agricultura (*Paid* na sigla em inglês), que visava prover os agricultores com soluções financeiras e comerciais, assim como oferecer assistência técnica por meio de um sistema integrado de suporte. A *DuPont* buscou garantias de crédito inovadoras que pudessem suprir as necessidades dos agricultores e que, ao mesmo tempo, fossem suficientemente convencionais para que os bancos locais pudessem aceitá-las. A empresa trabalhou com o Conselho Nacional de Agropecuária para usar *forward contracts*. Sob esse tipo de contrato, os fazendeiros vendem sua safra antes da colheita para diferentes empresas agroindustriais em contratos acordados conforme o sistema *Paid*. Os agricultores recebem como garantia um preço data de recebimento fixo, enquanto os compradores têm seu fornecimento garantido a um preço fixo. Essa forma de contrato diminui as incertezas na venda, tornando possível um planejamento financeiro adequado, assim como menores riscos comerciais.

O plano proporcionou liquidez financeira durante a época de plantio aos agricultores. O sistema enfatizava treinamento e transferência de tecnologia para o melhoramento das práticas de produção, de modo que os agricultores se tornassem mais eficientes em gerir recursos naturais e financeiros. O treinamento incluía o uso de químicos agrícolas, informações sobre o impacto ambiental desses químicos, assim como técnicas para manusear e desfazer-se das embalagens desses, de maneira que a natureza não fosse agredida. Para tais fins, dois centros de treinamento e desenvolvimento foram construídos.

Em 2000 já eram mais de 3 mil hectares plantados sob o esquema *Paid*. O sucesso do sistema fez a empresa considerar incluir cultivadores de arroz.

Fonte: Deloitte (2004).

#### 4.1.2 Associações verticais para a venda

Essa é a forma mais comum de as MPEs participarem no mercado internacional e, muitas vezes, sua única alternativa. Em razão de suas limitações para garantir o padrão de qualidade, obter escala, identificar clientes, negociar vendas e realizar os trâmites logísticos e alfandegários, as MPEs associam-se a **firmas âncoras** ou **intermediários** que realizam parte ou todas essas funções. Tais parceiros po-

dem ajudar em diferentes momentos da produção, distribuição e venda e sua principal diferença reside no fato de que a empresa âncora é também produtora, enquanto o intermediário concentra-se em fazer a ligação entre produtores e compradores e apoiar atividades necessárias para tornar a relação viável. A relação da firma âncora com a pequena empresa pode ocorrer por três formas: i) compra de insumos (ver Quadros 2 e 3); ii) compra do produto final que será consolidado e exportado (ver Quadro 4); e iii) subcontratação de parte de sua produção (ver Quadro 5).

### **Quadro 2 – SC Johnson e pequenos agricultores, flores, Quênia**

O acesso a fatores de produção específicos e escassos levou a empresa *SC Johnson* a estabelecer uma parceria com a *Pyrethrum Board of Kenya* (PBK), uma organização paraestatal que funciona como uma cooperativa para duzentos mil cultivadores de *pyrethrum* (tipo de margaridas). A PBK é um fornecedor crítico para a *SC Johnson*, na medida em que o Quênia é responsável por 70% da produção mundial de *pyrethrum*, um importante insumo para a produção de inseticidas (da reconhecida marca Raid).

De modo a garantir que a PBK seja um fornecedor confiável e mantenha fluxos consistentes de *pyrethrum*, a *SC Johnson* resolveu auxiliar seu parceiro comercial nos seguintes pontos. Primeiro, com o objetivo de amenizar problemas de falta de flores em razão de problemas na colheita, a *SC Johnson* ajudou a PBK a planejar sua produção compartilhando exemplos de melhores práticas e oferecendo conselhos a respeito de como estabelecer e manter um estoque de segurança. Segundo, foi oferecida assistência para a criação de protocolos e ferramentas de controle de qualidade, de modo a padronizar e melhorar a comparação de resultados obtidos no Quênia e na sede da *SC Johnson*. Finalmente, desenvolveram-se métodos analíticos químicos de vanguarda que ajudaram na identificação de novas formas de extrair o *pyrethrum*.

Com essa parceria, a *SC Johnson* pôde desfrutar de um suprimento mais seguro e regular e de qualidade superior de *pyrethrum*. Após fortalecer a regularidade de sua base de suprimentos, a empresa passou a não precisar adquirir insumos não naturais, como o *pyrethroid* sintético.

Fonte: Deloitte (2004)

### **Quadro 3 – DaimlerChrysler, Brits Textile, NSI, sisal, África do Sul**

As empresas *DaimlerChrysler* e a firma alemã *Johann Borgers*, que é um de seus fornecedores na Alemanha, desenvolveram em conjunto componentes de carro produzidos com fibra natural. As empresas queriam encontrar pequenas empresas na África do Sul que pudessem replicar o processo usando fibra de sisal. Isso se seguiu a um projeto similar desenvolvido anteriormente no Brasil. O Conselho Científico para Pesquisa Industrial da África do Sul (CSIR em inglês) também faz parte da parceria. A parceria foi incentiva por questões fiscais, que incluem tanto a taxaço sobre produtos importados para a montagem de carros, quanto contrapartidas fiscais criadas quando os carros produzidos usam componentes produzidos localmente.

A *DaimlerChrysler* identificou duas pequenas empresas, a *Brits Textile* e a NCI, e trabalhou junto com o CSIR de modo a dar apoio aos produtores de sisal na África do Sul. Dentre as medidas tomadas nessa associaço, pode-se citar a privatizaço de diversas fazendas produtoras de sisal, que anteriormente eram de posse do Estado, além do desenvolvimento da cadeia de valor do sisal, explorando também aplicaçoes alternativas para o produto em reconhecimento da necessidade de apoiar a indústria do sisal como um todo.

Essa empresa supervisionou a implementaço do programa, incluindo a parte de transferência de tecnologia para seus fornecedores, no entanto, sua parceira *Borgers* era quem prestava assistêcia técnica para as duas empresas da África do Sul, de modo a adequar sua produço.

A *Brits Textile* e a NCI conseguiram atingir níveis de qualidade para seus produtos de padrão internacional. A *Brits* investiu também em uma nova atividade, o processamento de fibra de sisal. As vendas da NCI aumentaram ao passo que a empresa ganhou exposiço internacional como fornecedora de componentes de carro feitos de sisal.

Fonte: Deloitte (2004).

A empresa âncora pode buscar trabalhar com MPEs por uma série de razões, que por sua vez condicionam os riscos que as MPEs ficam sujeitas:

- **Ganhos de produtividade.** A MPE é capaz de produzir melhor ou de forma mais barata que a empresa exportadora e por isso se especializa na provisão de um insumo específico e complementar. Os fornecedores mais privilegiados são aqueles que alcançam liderança tecnológica e podem, portanto, negociar preços mais altos;
- **Acesso a fatores de produção.** A MPE tem acesso a fatores específicos como terra ou tem custos de produção mais baixos. MPE só irá permanecer nessa relação se alcançar liderança de custo baixo, pois o grande número de competidores que “brigam” por preço força a uma contínua diminuição de custos;
- **Flexibilidade.** A MPE pode ser utilizada para atender a uma demanda não esperada ou em caso de produção sazonal, dispensando a necessidade da empresa exportadora ficar contratando e demitindo mão-de-obra para atender a picos de demanda. Esses contratos são normalmente de curto prazo e instáveis.

#### Quadro 4 – ITC, pequenos agricultores, Índia

A ITC é uma das maiores empresas privadas na Índia, com receita anual da ordem de US\$ 3,5 bilhões, atuando em vários segmentos da indústria. Sua divisão internacional de negócios foi criada em 1990 como uma *trading* de produtos agrícolas. Hoje a divisão é a segunda maior exportadora de produtos agrícolas da Índia, com vendas anuais de US\$ 152 milhões de dólares.

Um dos fatores de sucesso da ITC é um sistema de aquisição de produtos junto aos fazendeiros criado pela empresa. Trata-se do inovador sistema e-choupal, uma iniciativa pela qual a ITC instala computadores em vilarejos rurais, que servem como local de encontro para troca de informações e comércio eletrônico. Nos e-choupals, é possível acessar informações sobre as condições do tempo, condições das safras, informações sobre melhores práticas de cultivo, preços internacionais e outras informações relevantes. O e-choupal é utilizado também para adquirir sementes, fertilizantes e outros

produtos da ITC, por preços menores que aqueles oferecidos por traders nas vilas, e para vender a produção para a empresa.

Além de acesso a uma gama enorme de informação, os agricultores beneficiam-se de uma pesagem mais acurada, menos tempo de processamento e pagamento imediato. Os agricultores que vendem diretamente para ITC por meio do e-choupal recebem um preço mais alto por sua produção do que eles receberiam pelo sistema tradicional. Em média, o preço é 2,5% superior (US\$ 6 dólares por tonelada). Os agricultores beneficiam-se também de menores preços para insumos, maior produção e um senso de participação no processo. A ITC beneficia-se da diminuição dos custos de aquisição que são 2,5% menores de modo geral, pois economiza nas comissões e nos custos de transporte que pagaria para os *traders*, além de terem controle maior sobre a qualidade do produto que compram.

O que começou como um esforço de reengenharia para o processo de aquisição de soja, tabaco, trigo, camarão e outros produtos da Índia rural criou também um sistema de distribuição altamente lucrativo para a ITC, um canal para desenvolvimento de produtos e um sistema de baixo custo focalizado nas necessidades da Índia rural. O e-choupal catalisou a transformação rural, criando mais transparência para os agricultores, melhorando sua produtividade e níveis de renda.

Em 2003, os serviços e-choupal alcançaram 1 milhão de agricultores em 11 mil vilarejos e o sistema continua a se expandir de forma rápida. A ITC também está fazendo parcerias com bancos de modo a oferecer linhas de crédito para agricultores e outros serviços que não são oferecidos até o momento, ou que são ainda caros demais.

Fonte: Annamalai e Rao (2003) e Disponível em: <<http://www.echoupal.com/>>.

### **Quadro 5 – *Van Heusen Corp* (VHC) e Vila Exportadora, confecções, Guatemala**

Na Guatemala, as exportações de confecções para empresa *Van Heusen Corp* (VHC) garantem ocupação para a maioria dos habitantes na pequena cidade de San Pedro

Sacatapéquez. A cidade possui quatro firmas de médio porte, com mais de 100 máquinas de costura cada, inúmeras pequenas confecções terceirizadas e 250 pequenos produtores, oferecendo um total de 4 mil empregos.

O destaque na cidade é a empresa Villa Exportadora, resultado da fusão de diversas micromanufaturas informais, que hoje é uma empresa de tamanho médio, gerando 239 empregos regulares em grande parte em razão do apoio da empresa Van Heusen Corp (VHC). Além da produção própria a Villa Exportadora conta com doze parceiros que são pequenas oficinas geralmente instaladas nas casas dos trabalhadores. A Villa Exportadora foi montada a partir de incentivos da *Van Heusen Corp* (VHC), que contava com um representante local em San Pedro que trabalhava junto às empresas fornecendo produtos pré-fabricados e supervisionava a produção para garantir níveis mínimos de qualidade.

A história da VE remonta a 1970, quando todas as empresas da VE assim como outras firmas na cidade produziam apenas pequenos lotes para o mercado doméstico, que pagava muito pouco pelos produtos. Cada peça de vestuário era feita inteira por um trabalhador em uma máquina de costura. Consumidores de grande porte não se interessavam pela produção de São Pedro, uma vez que as empresas de pequeno porte não podiam fabricar grandes quantidades de produto, ou garantir homogeneidade. A produtividade quando comparada a fábricas com esquemas de produção taylorista eram bem baixas. Nessa época, as empresas que formaram a VE possuíam apenas algo entre 10 a 15 máquinas de costura cada.

Em 1988 a *Van Heusen Corp* (VHC), dos EUA deparou-se com um gargalo severo de suprimento no mercado americano. Como o representante da VHC na Guatemala conhecia San Pedro como uma cidade de pequenos produtores na área confecção, ele decidiu organizar um grupo de pequenos produtores para terceirizarem produção para VHC. Vinte e duas pequenas firmas foram escolhidas e receberam contratos, assistência técnica e crédito à taxas de juros favoráveis para compra de máquinas especiais (para fazer botões, para furar botões etc.). Um representante da VHC estava permanentemente presente em San Pedro durante a fase inicial para fornecer produtos pré-fabricados, garantir níveis mínimos de qualidade e supervisionar as firmas terceirizadas. Esses contratos iniciais estimularam um crescimento rápido das firmas terceirizadas.

Em 1993, os terceirizados da VHC formaram uma firma privada e estabeleceram um escritório para cuidar de assuntos administrativos. A produção continuou descentralizada nos diferentes locais de produção dos parceiros.

No fim dos anos 1990, a VHC recebeu críticas nos EUA, pois as firmas terceirizadas na Guatemala empregavam menores de idade e violavam padrões internacionais de trabalho. Em resposta, a VHC concedeu a VE uma linha de crédito sem taxa de juros para comprar terreno e construir uma fábrica moderna. As economias de escala resultantes dessas medidas deram um impulso na produtividade dos trabalhadores, que agora é mais alta que em muitas outras firmas terceirizadas de grande escala na Guatemala.

Além da VE muitas outras firmas produtoras de roupas beneficiam-se de subcontratação voltada para exportação. Outros grandes consumidores seguiram o exemplo da VHC e fizeram contratos com pequenas firmas em San Pedro. Quase todas as firmas agora trabalham de acordo com os princípios tayloristas de produção em série, possuem máquinas modernas a sua disposição e estão em posição de atingirem níveis mais elevados de qualidade.

Fonte: Altenburg (2000).

Por sua vez, os **intermediários** possuem três funções primordiais: i) minimizar os custos de produção ao padronizar e rotinizar as transações; ii) ajustar discrepâncias na produção; e iii) facilitar o processo de busca tanto dos compradores quanto dos vendedores ao prover um meio de ambas as partes entrarem em contato.<sup>9</sup> Há diversos tipos de intermediários, havendo aqueles que só prospectam mercados, os agentes de exportação que supervisionam produção e exportação do produto, os que fornecem o pacote completo para exportação (*full-service*, ver Quadro 6) e os que só prestam serviços, sem cuidar da parte de identificação de clientes.

## Quadro 6 – Proarte, artesanato, Nicarágua

A Proarte é uma companhia privada que serve de intermediária para aproximadamente 100 artesãos locais e compradores internacionais. Fundada em 1993 como uma ONG, a Proarte fez a transição para se tornar um grupo privado em 1996. Os serviços da Proarte são para firmar novas parcerias no exterior e de manter as boas relações estabelecidas. Os primeiros contatos feitos pela Proarte foram com organizações de comércio alternativo na Europa, mas ao perceber que esse mercado poderia se mostrar muito limitado no longo prazo, eles mudaram o foco para compradores internacionais, de um modo geral atacadistas que são identificados em feiras internacionais.

A Proarte concentrou seu foco de produção de cerâmica em redes tradicionais da Nicarágua. O foco permitiu que a Proarte se posicionasse perante certos compradores internacionais. A Proarte trabalha de um modo geral com empresas familiares com menos de cinco funcionários. Em sua maioria, são artesãos com renda baixa e 30% são mulheres. O critério para seleção dos produtores tem base no tipo de produto, qualidade, *design*, preço e escala de produção. A Proarte não dá garantias de afiliação contínua e deixa que os padrões e demandas do mercado decidam quem serão seus clientes.

Por reconhecer que seus fornecedores não conseguiriam ter o acesso necessário para assegurar os serviços mínimos para garantir a continuidade e qualidade da produção, a Proarte oferece também serviços de apoio. A instituição faz a checagem da qualidade dos produtos quando os adquire, administra o transporte e o processo de exportação, fornece matéria-prima de qualidade, fornece estudos de mercado, faz serviços de desenvolvimento de produto e participa de feiras internacionais de negócios.

Os custos dos serviços de *marketing* da Proarte são cobertos por uma elevação no preço dos produtos de cerca de 50%.

A Proarte foi fundada com ajuda de doações e empréstimos, mas hoje a empresa não depende de subsídios, apesar de ainda receber algum tipo de assistência para certos assuntos, sobretudo para cobrir custos para participação em feiras internacionais. A Proarte recebeu também apoio do governo nicaraguense como um incentivo à exportação de produtos não-tradicionais.

Fonte: Mikkelsen (1999).

### 4.1.3 Associações horizontais

As associações horizontais são associações formais e informais de pequenas empresas com o objetivo de aglutinar forças, obter escala e facilitar o aprendizado. Esse grupo inclui os APLs, cooperativas, consórcios de exportação e outras aglomerações de empresas. A exportação pode ser a motivação principal da relação entre as empresas (no caso de consórcios de exportação) ou um objetivo secundário. As atividades conjuntas podem incluir: compra de matéria-prima, divisão da produção de um bem, desenvolvimento de coleção, produção de material para divulgação e participação em feiras. Essas “associações” podem ser formadas apenas por empresas pequenas, ter empresas médias e grandes e serem compostas por empresas que fazem produtos substitutos ou complementares. O Quadro 7 apresenta um exemplo de empresas de um APL na Índia que constituíram um consórcio de exportação para investir no mercado externo.

A vantagem dessas aglomerações horizontais está associada à possibilidade de ação coletiva, que pode facilitar o aprendizado, induzir a especialização e permitir que melhoras na produção e venda sejam alcançadas por meio de pequenos passos. Entretanto, conflitos entre parceiros podem ser frequentes e não desprezíveis porque firmas se associam com distintas motivações. Além disso, em muitos casos, a “associação” horizontal não é suficiente para garantir o acesso ao mercado externo sendo necessário que uma firma assuma a liderança, uma relação com um intermediário ou mesmo a criação de uma empresa ou entidade para liderar o processo de entrada no mercado internacional. A *Federation des Associations Cafeire Natives* (FACN), no Haiti, tem essa função de liderança das exportações de 37 cooperativas de café, como mostra o Quadro 8.

#### **Quadro 7 – Consórcio de máquinas e ferramentas de Bagalore**

O APL de máquinas e peças de Bangalore, Índia, abarca cerca de 125 empresas, das quais 45 produzem máquinas e aproximadamente 80 produzem peças para máquinas. O APL produz anualmente US\$ 50 milhões em produtos, o que é, aproximadamente, 40% da produção da Índia de máquinas e peças.

Em 1999, com apoio da Unido, 56 empresas do APL de Bangalore organizaram-se em nove consórcios distintos. Uma associação geral para todos os consórcios também foi criada, a Associação de Consórcios de Máquinas de Bangalore (ABMTC).

Com apenas seis meses de atividade, a iniciativa já tinha rendido frutos. *Folders* haviam sido elaborados, escritórios de comercialização estabelecidos em diversas localidades do país, consultores e *traders* contratados para prestar assistência, *sites* na internet criados, campanhas de publicidade elaboradas, um depósito comum fora estabelecido, os diversos consórcios estavam participando de feiras na Índia e no exterior e missões de negócios internacionais começaram a ser formadas. O foco das empresas que anteriormente era voltado para o mercado interno, passou a concentrar-se nas exportações.

O nível de cooperação entre as empresas em cada consórcio melhorou significativamente. Pedidos de grande escala, que não poderiam ser atendidos somente por uma empresa, passaram a ser compartilhados entre as participantes dos consórcios. Outro aspecto positivo da cooperação foi o compartilhamento da base de dados de clientes. Um resultado prático de todas essas iniciativas foi a inserção no promissor mercado chinês, que anteriormente era visto como de difícil entrada e atraía pouca atenção das empresas indianas nesse setor.

As conquistas auferidas a partir da criação do consórcio já começam a ser sentidas. Aproximadamente 460 mil dólares em pedidos foram firmados e existem outros 3,22 milhões de dólares orçados como possibilidades de compra.

Fonte: Onudi (2004).

### Quadro 8 – Haitian Bleu, café, Haiti

A *Federation des Associations Cafeiere Natives* (FACN) é uma federação que reúne 37 cooperativas atua como âncora nas exportação de café do Haiti. A FACN lida diretamente com torradores nos EUA, Europa e Japão, isolando-se das oscilações no preço da *commodity* e garantindo níveis de lucro razoáveis para os 25 mil pequenos fazendeiros envolvidos.

O modelo de negócios funciona da seguinte forma. Cada cooperativa compra e processa café de seus membros, posteriormente mandando para a federação. A federação faz mais uma etapa de processamento, faz o controle de qualidade e exporta. A vantagem desse sistema é que ao se tornarem parte da FACN cada cooperativa ganha acesso a recursos e serviços que demandariam muito investimento financeiro e qualificação técnica. A maioria dos produtores possui níveis baixos de educação, sendo em grande parte analfabeta. Além disso, a escala de produção é muito baixa por agricultor, na medida em que geralmente eles utilizam no máximo um hectare de terra para produção, misturando algumas culturas além do café, o que demonstra que de outra forma esses produtores não teriam acesso a esses serviços prestados pela FACN. Antes da FACN, muitos agricultores não tinham tecnologia para despolar, forçando eles a secarem o café e produzir assim um produto de preço inferior. Os agricultores tinham também de transportar sua produção por longas distâncias para vender seu produto e ficavam a mercê dos preços que os compradores queriam pagar.

Por meio da FACN, os produtores transportam o café fresco para estações de despulpamento onde eles recebem um pagamento inicial à vista pelo volume, satisfazendo assim questões de fluxo de dinheiro. Cada cooperativa despulpa, fermenta, seca e armazena café para seus membros. Ao ajudar seus cooperados a fornecer café lavado ao invés de seco, as cooperativas agregam quantidade significativa de valor a produção. As técnicas de secagem, que são mais eficientes quando feitas em larga escala, são padronizadas de modo a manter o caráter intrínseco do café dos membros da FACN. A federação entra então com o transporte até o moinho seco próprio, recurso que somente grandes exportadores tem acesso. Nessa planta, o café recebe preparação de vanguarda, tem sua qualidade avaliada por meio de um *software* que possui um inventário que permite produzir uma safra singular, que satisfaça exatamente o critério de um dado torrador.

Sob esse modelo, as PMEs conseguem vender sua produção para torradores sob contratos de longo prazo com preços fixos bem acima do mercado de *commodities* por causa da qualidade do produto. A Haitian Bleu mantém um preço de US\$ 2.00 por libra desde 1996, enquanto os preços para café lavado flutuaram entre US\$ 2.00 até US\$ 0.60 no mercado internacional. Ao garantirem parcelas da produção a um pequeno número de torradores, a FACN provém a esses a segurança que eles precisam para promover o Haitian Bleu, o que em troca aumenta a demanda por café gradativamente.

A FACN possui um gerente de negócios fluente em inglês com dedicação exclusiva para atender aos clientes. Sob o sistema de cooperativa, todos os processos são fornecidos a preço de custo, evitando as margens dos intermediários. Um pagamento final é feito a cada cooperativa após todo o café ter sido exportado e os custos da federação deduzidos. Esse total difere entre as diferentes cooperativas porque ele reflete o preço final de venda do café de cada cooperativa, criando uma recompensa por cooperativas que conseguem produzir um produto de qualidade.

Fonte: Steen, Magnani e Goldmark (2005).

#### 4.1.4 Parcerias no exterior para venda

Inclui os atores que trabalham na comercialização do produto no mercado consumidor: importador atacadista, distribuidor, representante e *showroom*. A existência de cada um desses atores e sua importância dependerá da cadeia de valor em questão e seu nível de intermediação, havendo cadeias em que todos esses agente estão presentes e outras onde só um deles é identificado.

O importador atacadista compra a mercadoria que será revendida em seu país para consumidores ou outras indústrias. Eles se especializam na importação, identificação e desenvolvimento de novas fontes de fornecedores. A função de distribuição pode ser exercida ou não pelo importador, dependendo do nível de intermediação da cadeia. O distribuidor é o responsável por repassar a mercadoria para as lojas de varejo. Geralmente, eles trabalham com grandes volumes, consolidam a produção de diversos produtores e adquirem a mercadoria para depois vendê-la. Com isso, há pouca interação com a pequena empresa, o que caracteriza mais uma relação comercial simples do que uma parceria.

O representante é responsável pela apresentação e prospecção de clientes no mercado comprador, ganhando comissão sobre vendas negociadas, e os mais experientes podem exigir uma remuneração fixa adicional. Sua figura é considerada essencial na comercialização de alguns produtos, geralmente em casos de produtos não padronizados cuja venda necessita de explicações e propaganda.

O *showroom* é um local físico onde os representantes recebem os compradores para apresentar os produtos das empresas que representam. Porém, com o aumento do poder de barganha dos compradores, está se fortalecendo a figura do *showroom* itinerante (*road reps*), que na verdade são exposições da coleção levadas ao comprador pelo representante, que não pode esperar mais que seja simplesmente visitado. O *showroom* faz sentido para produtos de marca, podendo em uma mesma estrutura ter exclusividade de representação ou trabalhar para várias marcas ao mesmo tempo.

4.2	Alianças estratégicas
-----	-----------------------

As alianças estratégicas são formas intermediárias de entrada no mercado internacional e são utilizadas quando as empresas possuem experiência e conhecimento em uma área, porém são deficientes em outras, construindo a aliança com outras empresas para aglutinar forças. Empresas que se internacionalizam por meio de alianças buscam parceiros que possam suprir suas deficiências que podem ser: falta de conhecimento do mercado, dificuldade de acesso ao mercado, falta de canais de distribuição e tecnologia ultrapassada. Existem três principais formas de alianças estratégicas: licenciamento, franquia e *joint ventures*. Um quarto tipo pouco indicado pela literatura são as parcerias para distribuição do bem no mercado destino. A escolha entre as alianças dependerá de como a firma pode gerar o máximo de valor possível e manter controle sobre seus ativos.

4.2.1	Licenciamento
-------	---------------

O licenciamento é uma transação contratual em que a empresa licenciadora oferece alguns ativos (direitos de produtos, processos, tecnologia ou *design*) a uma empresa estrangeira (a licenciada) em troca de pagamento de *royalties*. Envolve um ou uma combinação dos seguintes fatores: marca, conhecimento de operações, tecnologia de produção e acesso a patentes ou segredos de comércio. O caso mais comum é quando MPE possui tecnologia, conhecimento e produto que proporcionam uma vantagem competitiva grande mas não tem recursos para investir

na produção ou venda (ver exemplo no Quadro 9). Esse instrumento é ainda frequentemente utilizado como forma de inserção em mercados com restrições à entrada de empresas estrangeiras, ou para mercados pequenos ou com custos de prospecção altos que não compensem os investimentos de uma estratégia de entrada individual.

### Quadro 9 – *Intertrust technology, EUA*

A *InterTrust Technologies* é uma empresa norte-americana que trabalha com desenvolvimento e licenciamento de propriedade intelectual e gestão de direitos digitais. A empresa possui 43 patentes de produtos nos EUA e tem outras 100 requisições de patente pendentes mundo a fora. Os seus produtos incluem uma gama de técnicas de proteção digital para *softwares* e *hardwares*. Esse é um mercado com bastante potencial, uma vez que os diversos serviços de troca de arquivos *on-line* têm sido acionados na justiça por donos de direitos de propriedade intelectual, criando uma demanda por *softwares* de proteção de direitos intelectuais digitais.

Para atender a essa demanda, a *InterTrust* mantém mais de 40 alianças internas e transfronteiriças, incluindo empresas como a AOL, *Universal Music Group*, COMPAQ, Texas Instruments (todas firmas americanas), *Sony*, *Mitsubishi* (ambas japoneses), *Nokia* (Finlândia), *Philips* (Holanda) e *Samsung* (Coréia). A companhia e seus parceiros oferecem serviços de informação digital e aplicações e formam um sistema de comércio global coletivo, o *MetaTrust Utility*, por meio do qual a *InterTrust* recebe tarifas de licenciamento de seus parceiros.

Mais recentemente, a *InterTrust* começou a ajudar um pequeno desenvolvedor a criar uma plataforma de direitos digitais multipropósito. Esse produto serve como base tecnológica para provedores de informação digital, como música, vídeo, *software*, jogos eletrônicos e publicações.

Fonte: Sakai (2002).

#### 4.2.2

#### Franquia

A franquia é uma forma de licenciamento de direitos de propriedade, envolvendo marcas, nomes, *copyrights*, *designs*, patentes e segredos de mercado. Junto com o nome, o franqueador vende o modelo de negócios, monitora o gerenciamento do mesmo e

dá assistência. Essa estratégia é especialmente interessante para serviços e atividades intensas em mão-de-obra, especialmente as que demandam um grande número de produtores dispersos geograficamente e servindo o mercado local. A franquia é uma opção para empresas que possuem produtos diferenciados ou com marca de relativo sucesso. Essa estratégia permite a entrada em um número grande de mercados em pouco tempo e com poucos recursos, mas não dispensa a MPE de compromissos com o mercado externo, pois necessita monitorar e dar apoio ao franqueado.

4.2.3	<i>Joint venture</i>
-------	----------------------

É um empreendimento conjunto de duas ou mais empresas para criar uma nova empresa e desenvolver uma atividade de produção, distribuição e ou comercialização. Tais associação acontece quando essas empresas não possuem capacidades (financeiras, tecnológicas, humanas) para entrar no mercado externo sozinhas, assim elas podem dividir os custos de entrada com outras empresas. *Joint ventures* são geralmente a única forma de entrada em alguns mercados, especialmente aqueles em que políticas públicas estimulam a transferência de tecnologia e *know-how* para empresas locais. Essa forma de entrada tende a reduzir os riscos envolvidos uma vez que o capital é dividido entre os parceiros. Os benefícios do *joint venture* incluem a facilidade de transferência de tecnologia, o acesso a recursos, a habilidade de atender a pressões políticas e o acesso ao mercado. No entanto, os parceiros geralmente possuem objetivos distintos e conflituosos, o que requer negociações complexas e contínuas, podendo implicar elevados custos gerenciais.

4.2.4	Parcerias para distribuição
-------	-----------------------------

Quando o produto requer pronta entrega ou entregas freqüentes e pequenos lotes, firmas podem se associar para diminuir os custos de uma central de distribuição e armazenamento. Uma possibilidade é investir em um centro de distribuição de forma conjunta com outras empresas e assim diminuir custos da infra-estrutura física e humana. Outra possibilidade é um sistema de distribuição cruzada entre duas empresas X e Y que atuam nos respectivamente nos mercados locais A e B e possuem sistemas

de distribuição consolidados. A parceria consiste na empresa X permitir o uso pela empresa Y de sua rede de distribuição no seu país A, enquanto a empresa Y concede o uso de seu sistema de distribuição para a empresa X explorar o mercado B.

4.3	<b>Investimento Direto Estrangeiro (IDE)</b>
-----	--

O estágio mais elevado da internacionalização é quando a empresa investe diretamente no mercado estrangeiro, seja por meio de aquisições ou por meio da instalação de plantas de produção, distribuição e ou venda. Essa é a forma de entrada que necessita de maiores investimentos e comprometimento, pois há um envolvimento direto da empresa na gestão e controle efetivo das operações no mercado-alvo.

Há quatro tipos de razões que podem motivar o IDE: i) melhora da eficiência operacional, que pode ser obtida via redução do custo dos fatores de produção, acesso a matérias-primas e ganhos de escala; ii) redução de risco via diversificação da operação em diferentes mercados; iii) desenvolvimento de mercado, por meio de aumento do mercado de atuação da empresa, proteção contra competição e internalização de vantagens específicas do produto que precisam ter conhecimento protegido; e iv) políticas de governo que impõem barreiras tarifárias ou regime de cotas ou que promovem regimes de incentivos para atrair empresas.

Há diversos tipos de investimento direto:

- **Representação comercial.** Montagem de estrutura comercial no mercado comprador para cuidar do acesso aos clientes e exposição da empresa. Pode ser só uma pessoa ou contar com infra-estrutura física. Exercerá papel semelhante ao do representante, com a diferença que a firma exerce mais controle sobre suas atividades, dado que é um funcionário da mesma que as executa;
- **Central de armazenamento e distribuição.** Estrutura física para armazenagem e distribuição de produtos. Montada geralmente para produtos que o comprador exige pronta entrega ou entregas freqüentes em pequenos lotes, ou em casos que é necessário atender a diversos compradores em pequenas quantidades;

- **Abertura de loja de varejo para comercializar produto.** Empregada quando empresa deseja consolidar-se no mercado comprador ou quando considera estratégico estar próximo do mercado consumidor;
- **Planta produtiva para produção total ou parcial de um bem.** Esse investimento é feito geralmente quando: i) país comprador tem regimes tarifários ou cotas que dificultam a exportação; ii) há preocupação em garantir propriedade do conhecimento sobre a produção; iii) firma considera estratégico estar próximo de fontes de recursos naturais; iv) produto é caro e pesado e tem valor unitário baixo, o que inviabiliza transporte internacional; v) permite redução de custos de produção; ou vi) porque empresas recebem incentivos dos governos para investir no país que possam alterar sua estrutura de custos.

Dada a elevada necessidade de recursos e o alto grau de comprometimento, o investimento direto não é uma opção para MPEs que enfrentam restrições financeiras. Além disso, trata-se mais de uma estratégia individual do que em parceria e, portanto, será pouco explorada nesse estudo.

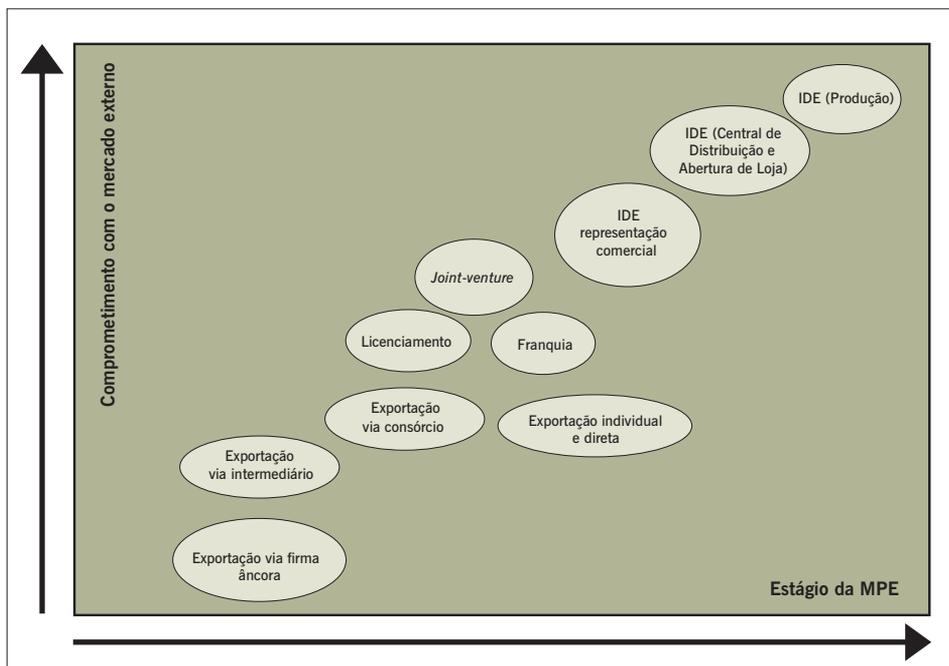
<b>4.4</b>	<b>Comparação de estratégias</b>
------------	----------------------------------

As estratégias apresentadas anteriormente oferecem distintos graus de comprometimento com mercado externo, de controle das atividades externas e de exposição ao risco. Exportação, licenciamento e franquia são estratégias que não necessitam de investimentos no mercado destino, enquanto *joint ventures* e investimento direto necessitam de investimentos e comprometimento, pois há um envolvimento direto da empresa no processo de internacionalização com a participação na gestão e controle efetivo das operações no mercado-alvo.

A Figura 2 apresenta as estratégias de entrada selecionadas de acordo com o nível de comprometimento com o mercado externo e o estágio da empresa. O estágio da empresa é mais alto quanto maior for sua capacidade financeira e gerencial, a qualidade do seu produto e a eficiência do seu processo produtivo e do seu sistema de distribuição.

### 4.1.3 Associações horizontais

**Figura 2** Estratégias de entrada de acordo com o nível de comprometimento com o mercado externo e o estágio da empresa



Fonte: Elaboração própria.

As estratégias apresentadas ajudam a reduzir distintos desafios enfrentados pelas MPEs. Por exemplo, os intermediários podem, em tese, apoiar as MPEs em diversas etapas da cadeia de valor de um bem, enquanto as parcerias para venda no mercado destino podem somente aliviar as dificuldades relacionadas à venda e promoção de um produto ou serviço. Para elucidar esses pontos, a Tabela 2 relaciona os desafios enfrentados por MPEs, os tipos de apoio que parceiros podem prestar e quais parcerias podem reduzir cada desafio. Com a mesma intenção, o Anexo I contém um detalhamento das estratégias de entrada no mercado internacional e considerações de quando ela ocorre, enquanto o Anexo II apresenta as vantagens e desvantagens de cada parceria do ponto de vista das MPEs.

Tabela 2	Desafios enfrentados pelas MPEs x tipos de parceria										
Desafios da MPE na produção e venda	Tipos de apoio										
Capacidade de gestão da firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento sobre gestão</li> <li>• Transferência de competência da gestão da MPE</li> <li>• Apoio na negociação com agentes externos</li> </ul>	X	X	X	X	X	X				
Necessidade de atualização tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia/técnicas de produção</li> <li>• Apoio na semeadura, colheita e uso de fertilizantes naturais</li> <li>• Introdução de novo maquinário/tecnologia (<i>software para design</i>, máquinas de corte de tecidos etc.)</li> </ul>	X	X				X				X
Financiamento da produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento adiantado de matérias-primas</li> <li>• Pagamento adiantado para produção</li> <li>• Garantia de fatura</li> </ul>	X	X				X				
Adequação do produto ao mercado externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de cores, formato, forma, insumos usados de acordo com as tendências</li> <li>• Introdução de novos designs e padrões</li> <li>• Desenvolvimento de mudas de qualidade para cultivo orgânico</li> <li>• Seleção e fornecimento insumos com qualidade requerida</li> </ul>	X	X				X				X
Necessidade de escala de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de matéria-prima em grandes quantidades</li> <li>• Apoio na divisão de trabalho entre firmas</li> </ul>	X	X				X				
Adequação a normas e certificações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio e/ou financiamento de certificação</li> </ul>	X	X				X				
Controle de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitação de padrões antes de produzir</li> <li>• Checagem de qualidade, conformidade e tamanhos</li> <li>• Rejeitar não-adaptação, baixa qualidade</li> </ul>	X	X				X				
Embalagem e transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento da apresentação uniforme e atraente</li> <li>• Prevenção de danos para bens frágeis</li> <li>• Fornecimento de transporte por volume</li> <li>• Viabilização de armazenagem e transporte refrigerado</li> </ul>	X									X

Desafios da MPE na produção e venda	Tipos de apoio	Parcerias não ligadas à exportação de forma direta	Associações verticais	Associações horizontais	Parcerias no exterior para vendas	Licenciamento	Franquia	Joint venture	Parcerias para distribuição	Representação comercial	Central de armazenagem	Abertura de loja	Produção no exterior
Burocracia/assistência legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logística de exportação</li> <li>Pagamento de taxas/impostos aduaneiros</li> </ul>	X	X	X	X					X			
Necessidade de escala de venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação de mercadorias de diferentes produtores</li> </ul>		X	X	X					X			
Distribuição no país comprador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agregação de mercadoria de várias empresas para reduzir custos</li> <li>Uso de rede de terceiros</li> <li>Investimento em central para reduzir custos de transporte internacional em pequenos volumes</li> </ul>		X		X			X	X		X		
Financiamento da venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linhas de crédito para compradores</li> </ul>		X		X								
Nível de entendimento do mercado requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de novos compradores</li> <li>Pesquisa de mercado</li> <li>Informação sobre preços</li> </ul>		X		X	X	X	X		X		X	
Promoção comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação em feiras de negócios</li> <li>Contatos com compradores</li> </ul>		X		X		X	X		X		X	
Assistência no pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidade de assistência técnica no mercado consumidor</li> <li>Equipe de técnicos locais para reparo e apoio ao consumidor</li> </ul>								X				

Fonte: Elaboração própria.

Cabe frisar que as estratégias de parceria apresentadas anteriormente não são excludentes e podem ser desenvolvidas de forma paralela. De fato, as empresas quando se inserem em um processo de internacionalização empregam de forma crescente diversos tipos de parceria, que podem também ser muito úteis para expansão no mercado doméstico. Os Quadros 10 e 11 apresentam exemplos de empresas que se envolveram em diversos tipos de parcerias.

#### **Quadro 10 – Fábrica Industrial de Alimentos de Honduras, condimentos, Honduras**

A Fábrica Industrial de Alimentos de Honduras (FIAH) é hoje um processador de condimentos em Honduras significativo, que atende ao mercado interno e exporta para os EUA. Contudo, os primeiros passos na internacionalização da empresa foram dados quando ela era ainda pequeno empreendimento e as parcerias internacionais estabelecidas foram fundamentais para seu crescimento.

Em 1974, Henry Fransen Jr. estava trabalhando em uma pequena fábrica, ligada ao supermercado de seu pai. Os Fransens receberam um pedido de molho de pimenta igual a metade da produção anual da fábrica. Essa venda fez com que Fransen Jr. tivesse a visão de possibilidades maiores no mercado de atacado. Após ficar dois anos na pequena fábrica da família para se familiarizar com a produção e venda de condimentos, em 1976 Fransen Jr. fundou a FIAH, com US\$ 20 mil de capital e um prédio pertencente a sua família.

Após ter montado sua companhia, Fransen Jr. continuou expandindo a produção de molho apimentado para outras linhas, ao passo que seus recursos permitiam. Para tanto, ele dependia pesadamente de contratos de licenciamento com produtores estrangeiros. Em 1977, uma falta de preparado de pimenta no mercado dos EUA ameaçou a FIAH, uma vez que eles estavam adquirindo 100% desse produto nesse mercado. Após falhar em persuadir um produtor hondurenho para fornecer o produto à FIAH, Fransen Jr. abordou diretamente os produtores de pimenta locais. Em 1982, a FIAH tinha adquirido o *know-how* de processar pimenta tabaco e estava exportando preparado de pimenta para seu antigo fornecedor nos EUA. Isso levou a um recorde de vendas de US\$ 500 mil nesse ano. Como resultado desse sucesso, a FIAH partiu para outra linha, produção de picles.

Um motivo de sucesso da FIAH foi a habilidade de Fransen Jr. de identificar colaboradores internacionais para preencher as lacunas em tecnologia, *know-how* e suporte que eram utilizados tanto para a produção para o mercado externo quanto para o interno. Ele conseguiu contratos de licenciamento com a *R.J Reynolds* dos EUA, *Lea and Perrins* do Reino Unido e *National Oat Company* dos EUA. Como resultado de um contrato de licenciamento para produção de maionese com a *W. B. Reiley* dos EUA, ele capturou 40% do mercado hondurenho em apenas três anos. Ele também conseguiu suporte de organizações que apoiavam PMEs nos EUA e em Honduras por meio de treinamento e transferência de conhecimento. Contatos com a Fundação Hondurenha para a Pesquisa e Desenvolvimento de Negócios (Fida em espanhol) resultaram em conselhos da empresa americana IRC sobre melhores técnicas de embalagem e comercialização para o mercado dos EUA. A Ipac, uma consultoria em *marketing* dos EUA, ajudou na formação de uma *joint venture* entre a FIAH e uma companhia dos EUA para expandir e diversificar a venda de picles da FIAH e para lançar a produção de *chips* de banana doce em larga escala. O projeto Sustain (Compartilhando Tecnologia Americana para Ajuda e Nutrição) ajudou Fransen Jr. com treinamento na empresa americana *Vlasic Foods*, para a produção de picles. Durante o treinamento Fransen Jr. assegurou com a *Vlasic Foods* um contrato de suprimento de 4 milhões de libras de condimento para bebês por ano.

A história de sucesso da FIAH deve ser atribuída ao papel desempenhado por Fransen Jr. Ele possuía bom senso para identificar oportunidades de negócio, tinha habilidade de assumir riscos e era um estrategista realista, reconhecendo a necessidade de construir sua empresa de forma gradual.

Fonte: Rhee e Belot (1990).

### **Quadro 11 – *Just White Shirt and Black Socks*, vestuário, Canadá**

A *Just White Shirts and Black Socks* (JWS) foi fundada em 1994 no Canadá por três empresários que queriam oferecer camisas sociais de qualidade a preços acessíveis. A empresa conseguiu atingir sucesso em pouco espaço de tempo, em um mercado considerado altamente congestionado e competitivo. Quando a JWS foi aberta, ape-

nas uma restrita linha de camisas e meias era oferecida. Mais recentemente o sucesso da empresa levou a diversificação dos produtos, que agora incluem calças, gravatas e cintos.

A empresa começou vendendo seus produtos por correio, contudo, logo percebeu o potencial das vendas pela internet, estabelecendo o seu primeiro *website* em 1996. A JWS tem usado sua experiência no mercado canadense para exportar para outros mercados-chave. A empresa está presente no mercado dos EUA, por exemplo, desde 1996. Para inserção nesse mercado, a JWS firmou uma *joint venture* com uma firma australiana que oferece serviços de comercialização e *marketing*. O *site* da JWS separa os clientes por localidade, entre clientes canadenses, americanos, australianos ou clientes internacionais de outros países, com preços em dólares americanos, canadenses ou australianos. As operações da JWS são centralizadas em Toronto, mas a sua produção é localizada no Paquistão e existem centros de armazenagem em Toronto, Nova Iorque e Austrália.

O sucesso das vendas *on-line* fez com que em 1999 esse canal de distribuição fosse responsável por 40% de todas as vendas da JWS, que tem receita anual entre US\$ 3 e US\$ 4 milhões de dólares.

Fonte: Rosson (1999).

# 5 Análise setorial



A seção anterior apresentou todas as formas de parcerias identificadas e discutiu que tipos de desafios elas podem ajudar a solucionar e quais as vantagens e desvantagens do ponto de vista da MPE. Essa seção buscará olhar em detalhes os tipos de parcerias que podem possibilitar a participação de MPEs de acordo com de quatro setores específicos, considerando os desafios na produção e comercialização do bem específico e o conjunto de escolha determinado pela estrutura da indústria mundial.

A análise que será apresentada demandou o entendimento detalhado da estrutura da indústria. Para tanto, foi feita uma breve análise da indústria em que se examinou as características da oferta, demanda, cadeia de negócios e modelos de conduta e performance, que, por sua vez, permitiram entender os fatores de competitividade e as alternativas de modo de entrada existentes. Os resultados dessa análise estão apresentados no Anexo IV.

Paralelamente, a pesquisa buscou identificar as principais formas de parcerias que ocorrem nas indústrias selecionadas e entender suas vantagens e desvantagens do ponto de vista de MPEs. A idéia é que nem todas as parcerias são praticadas em todas as indústrias. Aqui apóia-se mais uma vez a Figura 1 para ilustração de quais são os casos mais comuns identificados em um setor. Essa discussão é feita de forma genérica e exemplificada com casos práticos de empresas internacionais.

A seguir, apresenta-se a análise das possibilidades de parcerias identificadas para cada um dos quatro setores estudados – móveis, flores, *software* e turismo – e todas são introduzidas por um breve panorama da indústria.

<b>5.1</b>	<b>Móveis</b>
------------	---------------

A indústria mundial de móveis passou por importantes mudanças nas duas últimas décadas. Inovações no *design* e produção permitiram a criação de móveis planos e prontos para montagem (*ready-to-assemble*), o que viabilizou o transporte internacional e a produção em massa desse bem que era antes feito de forma quase artesanal. Essas mudanças criaram uma oportunidade para que países

em desenvolvimento entrassem nesse mercado, até então dominado por países desenvolvidos como Itália e Alemanha. O forte aumento da oferta e o decorrente aumento da competição provocaram convergência e queda de preços.<sup>10</sup>

Essas mudanças trouxeram uma nova configuração da indústria mundial de móveis, que agora pode ser produzido por empresas de qualquer país do mundo desde que os produtores consigam atender qualidade, prazo e ter preço competitivo. No entanto, a definição do desenho do produto continuou a ser feita nos países desenvolvidos, uma vez que requer proximidade com a demanda para entender suas exigências e acompanhar suas tendências, que mudam com muita rapidez. Assim, grandes empresas de países desenvolvidos optaram por se especializar no desenho, distribuição e venda e terceirizar a produção, que pode ser feita de forma mais eficiente nos países em desenvolvimento em razão de baixo custo de mão-de-obra e de matéria-prima. Com isso, o mercado mundial passou a ser dominado pela produção de *private label*<sup>11</sup> para empresas de países desenvolvidos, que conduzem os contratos e se apropriam da maior parte do valor gerado pela cadeia (*buyer-driven value chain*).

Portanto, para as firmas dos países em desenvolvimento, a principal oportunidade de mercado é a produção de móveis para essas grandes cadeias de compradores que atuam em escala mundial. O sucesso da produção e venda está associado à qualidade do serviço que inclui sua capacidade em produzir um volume mínimo de móveis de acordo com o padrão e a qualidade especificados pelo comprador e com os prazos curtos de produção e entrega. Assim, a qualidade do serviço é mais importante que o tamanho da empresa em si, mas a dificuldade de acesso de pequenas empresas nesse mercado permanece sendo decorrente do fato de que a pequena escala torna mais difícil o atendimento desses requisitos.

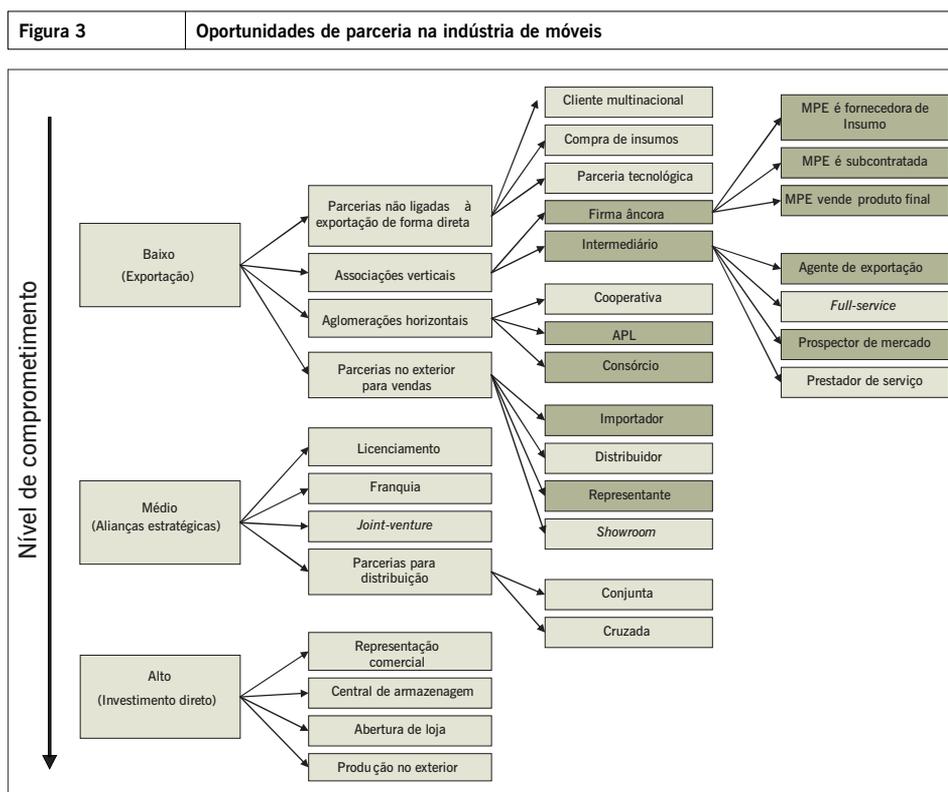
Assim, observa-se dois principais modelos de negócios nessa indústria que permitam a participação de MPEs: i) como subcontratada de uma empresa âncora exportadora ou ii) como fornecedora de um grande comprador que utiliza um agente de exportação para organizar a produção. Isso não quer dizer, entretanto, que não haja outras oportunidades para MPEs. É possível encontrar casos em

---

10 Kaplinsky et al. (2003).

11 Produção de móveis sob especificações e com a marca do comprador.

que a firma se relaciona diretamente com o comprador e exporta o produto final. No entanto para isso, é preciso ter algum diferencial, seja ele de *design*, de acabamento, ou locacional, que permite atender a mercados regionais a um preço competitivo em razão do relativo baixo custo de transporte ou capacidade de entrega em prazos menores. A Figura 3 apresenta as principais oportunidades de parceria identificadas para essa indústria (marcadas em cinza). A exportação indireta é a principal estratégia de entrada identificada, mas todas as possibilidades mapeadas serão descritas a seguir.



Fonte: Elaboração própria.

### 5.1.1 Empresa âncora

Uma média ou grande empresa de móveis pode atuar como âncora de exportação ao comprar insumos, subcontratar parte da produção ou comprar o produto pronto de uma pequena empresa e realizar as exportações. Esse modelo pode ocorrer entre empresas de diferentes países ou em uma mesma região e é bastante frequente

nessa indústria por uma série de motivos. Primeiro, as firmas geralmente usam a subcontratação para atender a picos de demanda ou para lidar com a sazonalidade. A subcontratação permite que a empresa aumente sua capacidade produtiva sem aumentar o investimento e sem ter de se comprometer com aquele volume de produção no médio prazo. Segundo, a subcontratação da produção de partes e componentes pode ser uma opção para reduzir custos e concentrar-se nas atividades-chave como montagem, *design*, acabamento e distribuição. Terceiro, firmas buscam subcontratar o trabalho de partes específicas de uma coleção que será descontinuada, mas que precisa de maquinário específico, ou de trabalhos intensivos em mão-de-obra como o talhado. Quarto, grandes empresas que já têm redes de distribuição consolidadas podem agregar no seu portfólio produtos específicos de MPEs, seja para aumentar sua oferta e diversidade de produtos ou por causa de responsabilidade social.

Esse modelo é interessante para as MPEs em razão de a diversos fatores. Esse arranjo resolve os problemas de escala na produção e venda da MPE porque a âncora consolida a produção de várias empresas à sua, obtendo volumes maiores de produção. O acesso ao mercado também é facilitado, pois os contratos são negociados pela âncora que tem mais facilidade para negociar com o comprador em razão de seu porte. Além disso, a empresa âncora é a responsável pelo controle de qualidade, identificação de clientes, negociação da venda e todo o processo logístico, liberando a MPE para se concentrar na produção. Ainda, a empresa âncora pode ser uma importante fonte de informação e apoio para melhora do produto e processo, o que é facilitado pelo freqüente contato entre as empresas. Por fim, a estabilidade das vendas pode permitir que a pequena empresa invista em maquinário e tecnologia que é, cada vez mais, importante nessa indústria.

O desafio desse modelo reside no fato que geralmente as pequenas empresas que participam nessa posição possuem pouco diferencial e quase nenhum poder de barganha. Elas são selecionadas pelos compradores de acordo com fatores qualificantes (qualidade, capacidade tecnológica, prazo de entrega, incorporação de modificações e diferenciações nos produtos etc), mas o fator ganhador de pedido é o preço. Dessa forma, elas precisam de um esforço contínuo de ganhos de eficiência, caso contrário serão substituídas por outra firma de preço mais baixo e qualidade semelhante.

Além disso, a firma âncora só irá investir na pequena empresa se ela não tiver a opção de um outro fornecedor que consiga produzir o mesmo produto com

a mesma qualidade e preço, sendo necessários investimentos para garantir a conformidade com as especificações e prazo de entrega. Investimentos podem ocorrer também caso a pequena empresa tenha algum diferencial como proximidade com mercado consumidor (possibilidade de atender pedidos em um prazo relativamente curto), domínio de acabamento de qualidade e diferenciado ou em razão de a responsabilidade social corporativa

Um exemplo de uma empresa que subcontrata MPEs para complementar sua produção é a *United Furniture* da Bolívia, cujo modelo de negócios é descrito no Quadro 12. Outro exemplo de empresa âncora que apóia MPEs na exportação de seus produtos com base uma ação de responsabilidade social corporativa é o da empresa *South Cone* apresentado no Quadro 13.

#### **Quadro 12 – *United Furniture* e PMEs, Bolívia**

A *United Furniture* foi criada em 1992 na Bolívia e começou a exportar móveis para os EUA logo no início das suas operações. Com o crescimento dos pedidos, veio a necessidade de expandir as operações, mas ao invés de abrir uma nova planta, a *United* resolveu subcontratar outras empresas. Assim, a empresa subcontratou de forma gradual aproximadamente 30 PMEs para produzir partes de móveis produzidos pela *United*.

O sistema tem base na seguinte fórmula: a produção é financiada pela *United*, que paga pelo material necessário para produzir os móveis ou partes dos mesmos. A pequena empresa subcontratada então produz o requisitado e recebe somente no momento da venda do produto final.

O *design* dos móveis é aquele requisitado pela *United Furniture*, que por sua vez é ditado pela demanda no mercado norte-americano, dominado por empresas de *private label* de grande expressão. A parceria é estabelecida a partir do momento em que o pequeno produtor oferece seus serviços à *United* e essa possui demanda por móveis, e o produtor capacidade de responder em termos de volume e qualidade técnica a essa demanda. Esse sistema possibilitou que a empresa crescesse e levou a *United Furniture* a ser o maior produtor de móveis em atividade hoje na Bolívia.

Fonte: Entrevista com Andres Saldias.

### Quadro 13 – South Cone, Peru

A *South Cone* é a maior empresa peruana no setor de móveis, e é responsável por 75% da produção de móveis no país. O caso é interessante porque é uma empresa que começou atuando em pequena escala, internacionalizou-se e hoje atua como âncora, apoiando a produção e exportando produtos da comunidade indígena de Yaneshsa. A empresa iniciou suas operações em 1987 a partir de uma visão de um empresário peruano em exportar artesanato para os EUA, onde morava. No início, a empresa atuava buscando acessórios feitos a mãos do Peru e países vizinhos para vender nos EUA. O sucesso da iniciativa fez com que em três anos o empresário construísse uma pequena fábrica na qual eram criados acessórios de decoração com madeira reciclada. Em 1996, a empresa adquiriu uma fábrica de móveis na Argentina.

Em 1998, o empresário começou a se dedicar à preservação ambiental, que hoje é a principal bandeira da empresa. Por meio do *Giving Back Program*, a empresa contratou engenheiros florestais para melhorar as práticas de cultivo, desenvolver novas fontes de madeiras e começou a estudar espécies alternativas de madeira para produção de móveis. Em 2001, o empresário se associou à ONG Pronaturaleza para trabalhar com as comunidades indígenas do Vale de Palcazu e garantir formas sustentáveis para eles utilizarem os recursos florestais. A organização criada, PaTS, financia e ajuda a comunidade de Yaneshsa a desenhar e produzir mercadorias que são vendidas e distribuídas nos EUA pela *South Cone*, além de ajudar na infra-estrutura local (compra de carros e construção de duas mini-unidades fabril). Os produtos da comunidade de Yaneshsa têm acesso aos clientes da *South Cone* e são expostos no *High Point Furniture Market*, que é responsável por 60% das vendas anuais, além de serem vendidos na internet pelo portal [www.fiverivers.com](http://www.fiverivers.com).

Atualmente, 60% da madeira usada nos produtos da empresa é certificada pelo FSC por ter sido colhida em florestas sustentáveis e as peças da linha de montagem carregam o mesmo selo para a quantidade de madeira certificada usada no produto. A *South Cone* também está desenvolvendo um departamento de engenharia e serviços empresariais para clientes interessados em comprar outros móveis na América Latina dentro dos mesmos padrões de manejo ambiental que a empresa prática.

Fonte: Disponível em: <<http://www.southcone.com>, <http://www.patsperu.org/what.html>>. e Furniture Today (2005).

### ***Agente de exportação***

A forma mais comum de negociação nessa cadeia é o importador contratar produtores por meio de um agente de exportação. O agente de exportação atua no país produtor para garantir a qualidade do serviço da firma produtora. Eles supervisionam a produção, fazem controle de qualidade, ajudam a encontrar insumos, consolidam pedidos, negociam o transporte e providenciam a documentação para embarque. No limite, os agentes de exportação podem apoiar as MPEs da mesma forma que a firma âncora, com a distinção de que os primeiros não são produtores e cobram uma comissão por seus serviços.

Esse intermediário pode ser encontrado em praticamente todos os países produtores de móveis e a existência de uma ampla rede de agentes está diretamente associada à facilidade de fazer negócios e comprar de um determinado país. Sua função é vista como essencial pelos importadores,<sup>12</sup> que fazem compras em diversos países e portanto buscam um meio de contato que facilitem seus negócios. Os agentes representam para os importadores um ponto focal de contato que fala a sua língua, que é capaz de entregar um volume mínimo de produção no prazo determinado e com a qualidade exigida e que aumentam o grau de profissionalismo e confiança nas transações. Se o comprador consegue ter acesso a um bom agente, para ele passa a ser completamente irrelevante se o produto vem da China, África do Sul ou Brasil. Para alguns especialistas, essa figura é tão importante que explicaria tanto o sucesso chinês nesse mercado, decorrente de uma ampla rede de agentes profissionais, quanto as dificuldades em aumentar as exportações de certos países em razão da ausência desse ator na cadeia.

Esses agentes geralmente recebem uma comissão sobre a venda que pode ser paga tanto pelo produtor quanto pelo comprador, dependendo das condições do contrato. A remuneração por comissão implica que os agentes precisam negociar

---

<sup>12</sup> Segundo Linda Nemeç, uma especialista no mercado norte-americano, os compradores odeiam que empresas tentem contactá-los diretamente e preferem negociar diretamente com agentes.

grandes volumes, estando, portanto, pouco interessados em trabalhar com pequenas empresas. Há também casos em que esses agentes são contratados pela firma compradora para identificar e avaliar fornecedores em potencial.

O principal risco e desafio em trabalhar com intermediários é que a capacidade da pequena empresa em aprender com a exportação (*learning by export*) irá depender da disposição do intermediário em compartilhar informações e apoiar processos de melhoramento.

### ***Prospector de mercado/especialista em vendas***

Uma opção para as empresas que não conseguem despertar o interesse de um agente de exportação, é a contratação de um especialista em vendas que será o responsável em identificar clientes. Muitas vezes esse especialista é um *designer* com experiência internacional, que está a par das tendências e busca entender o que a empresa produz para apoiá-la na adaptação de seu produto à demanda externa.

Essa estratégia é muito interessante para pequenas empresas, pois permite que elas aprendam rapidamente sobre o mercado. *Designers* podem ajudar a pegar amostras de uma PME fornecedora potencial em frente a um atacadista importador, conversar sobre uma “coleção” – i.e um grupo de produtos similares para um dormitório, sala, cozinha, e falar sobre mudanças de *design* necessárias para o mercado norte-americano, por exemplo. *Designers* podem ajudar também com a diferenciação. Eles sabem porque eles se sentem atraídos por uma peça especial, e como que essa é diferente das outras que eles viram e dos outros produtores com quem eles trabalharam.

O ponto negativo é que seus custos estão geralmente acima da capacidade financeira de muitas MPEs. Tal custo é, às vezes, subsidiado por projetos de apoio ao desenvolvimento empresarial implementados por consultorias ou agências de desenvolvimento.

O Quadro 14 apresenta um exemplo de um intermediário que presta uma grande variedade de serviços.

## Quadro 14 – Exsero, EUA e Vietnã

Exsero é uma empresa de consultoria privada norte-americana que atua comprando, distribuindo e investindo no setor de móveis e outras indústrias no Vietnã. A empresa serve como ligação entre pequenas, média e grandes empresas vietnamitas e norte-americanas que queiram fazer negócios nos EUA ou Vietnã. A Exsero atua tanto fornecendo representantes, canais de distribuição, indicando compradores para os exportadores vietnamitas quanto intermediando negociações entre empresas americanas que queiram terceirizar sua produção, montar *joint ventures* ou estabelecer outros tipos de parcerias no Vietnã. Além disso, a empresa também organiza delegações de empresários interessados em utilizar o Vietnã como fornecedor de móveis.

A empresa é gerenciada por Jeff Dilley, um norte-americano com base em Washington que está envolvido no comércio bilateral Vietnã-EUA há mais de 30 anos e há 12 anos montou a empresa. A empresa conta com base e funcionários no Vietnã.

A empresa atua nas seguintes áreas: i) serviços de distribuição e representação; ii) compras para exportação; iii) serviços de terceirização de manufatura, tecnologia de construção e processamento; iv) projetos e desenvolvimento de propriedade e infraestrutura; v) desenvolvimento de pequenas e médias empresas; vi) tecnologia da informação, e vii) serviços financeiros.

Fonte: Disponível em: <<http://www.exsero.com/>>.

### 5.1.3 Importadores e distribuidores

Os importadores/distribuidores que importam produtos dos países em desenvolvimento, com ou sem ajuda de agentes, e depois vendem para redes varejistas são um dos principais atores da cadeia mundial de móveis. Os importadores buscam produtores em outros países, compram sua mercadoria e vendem no mercado importador com um *mark-up* (lucro sobre o preço de aquisição). Um especialista no mercado norte-americano recomenda que as PMEs ou seus agentes devem identificar alguns (2-3) bons atacadistas importadores e vender exclusivamente por meio deles.

Um bom atacadista importador irá ajudar as PMEs a fazer pequenas modificações em suas linhas de produtos para manter o visual atualizado, com as cores do momento, estilo etc. O *design* é geralmente determinado pelo importador, mas existe uma colaboração entre as partes para desenvolver novos desenhos, em que o importador está atento a modelos propostos pelo produtor e esse é aberto a adaptação. Outra grande vantagem é que importadores chegam a fornecer 50% de adiantamento para financiar a produção.

A desvantagem dessa parceria é semelhante a do agente de exportação: a capacidade de aprendizado da pequena empresa estará condicionada a disposição do agente em investir na relação. Nem sempre é possível encontrar importadores dispostos a investir e, a maioria das vezes, eles só estão interessados em negociar com empresas que já tenham capacidade de exportação.

Um exemplo de importador é apresentado no Quadro 15 que apresenta a *Ethnicities, Inc.* (EUA) que importa produtos diferenciados de MPEs da Argentina.

#### **Quadro 15 – *Ethnicities, Inc.* (EUA) e MPEs, Argentina**

*Ethnicities, Inc.* é uma empresa norte-americana com base em Illinois fundada por Ben Sandzer-Bell, que, como executivo, passou 20 anos viajando pelo mundo e observando móveis e objetos de decoração que não eram encontrados nos EUA. Com a idéia do negócio, Sandzer-Bell montou uma importadora com seu sócio Peta Kaplan. A empresa montou uma rede de *designers* de nível mundial de vários países.

Sua primeira coleção foi montada com a produção de cinco *designers* e artesão com base na Argentina, país de onde a empresa importa 90% dos móveis para jantar e escritório. A *Ethnicities* busca um nicho no mercado norte-americano situado entre os dois principais segmentos de mercado: o de custos muito baixo atendido pela produção da China ou Tailândia e o sofisticado e muito caro atendido pela Itália.

Visando atender a esse mercado, a empresa selecionou cinco pequenas oficinas argentinas e montou a “Coleção Buenos Aires” que foi exibida em sete mostras de desenho e decoração nos EUA. As empresas selecionadas apresentam duas particularidades: i) um produto estético, audaz e diferente e (ii) são todas MPEs

fundadas pelas primeiras gerações de *designers* formados nos 80 que montaram as próprias empresas por falta de alternativa no mercado de trabalho. Os produtos desenvolvidos exploram diferentes cores e materiais, misturam traços étnicos e contemporâneos e envolvem uma grande parcela de produção manual. Com essa parceria as empresas *El Pasillo*, que fabrica mesas e consoles em cimento, móveis para banheiro e objetos, exportou pela primeira vez 65 peças. *A Cueros Tribu* de Quilmes, que produz móveis de couro orgânicos com peças cozidas e bordadas a mão, também recebeu pedidos, e o artista plástico Mario Ferrari vendeu mesas de centro, espelhos e consoles.

A Ethnicities costumava trabalhar com a linha de móveis, mas os custos logísticos têm a levado a focar em acessórios para decoração.

Fonte: Disponível em: <<http://www.exportapymes.com/modules.php?name=News&file=print&sid=1492>>. Furniture Today (2005) e Home Accents Today (2004).

#### 5.1.4 Representantes

Alguns representantes, tanto locais quanto estrangeiros, assinam contratos com Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) para mostrar seus produtos em *showrooms*, feiras internacionais ou centros de promoção à exportação que alguns países possuem. Quando recebem um pedido, eles passam as indicações para as MPEs e recebem uma comissão sobre o volume de vendas que cobre, além de sua remuneração, os custos de promoção. Eles podem ou não cuidar do processo de logística e documentação de venda.

Esse modelo é interessante pois ao ter uma pessoa dedicada e especializada no mercado importador potencializa a capacidade da MPE de atrair clientes e vender seus produtos finais. Esse representante pode ser também uma importante fonte de *feedback* sobre o produto, passando informações que permitam adaptar o produto aos padrões da demanda. Porém, muitas MPEs resistem em contratar representantes, pois eles consomem parte da margem da empresa, apesar de poderem ser a única alternativa para alcançar clientes mais interessantes.

Essa é uma estratégia que faz mais sentido quando o produto possui algum diferencial, seja em razão do *design*, acabamento e uso de materiais, que permitirá ao representante ter algo para basear a apresentação do produto.

5.1.5	Varejistas integrados
-------	-----------------------

Assim como diversos outros setores da economia, o setor de móveis vem passando por um importante processo de integração e consolidação, que levam à diminuição do número de atores da indústria, que passa a ser dominada por um pequeno conjunto de atores com muito poder. Nesse processo, observa-se o surgimento de empresas que integram a importação, venda ao atacado e varejo de móveis. Elas continuam atuando com os agentes de exportação com base nos países produtores, mas também têm capacidade interna de ir aos países e comprarem diretamente do produtor. Esse modelo permite a eliminação de um elo da cadeia – o importador –, o que permite importantes reduções no custo final.<sup>13</sup>

O fortalecimento desse ator traz ainda mais desafios para a participação de MPEs dadas as estritas exigências impostas por eles. O importador/varejista integrado geralmente demanda quantidades enormes de produção com alta qualidade e baixo preço; pagam a prazo, forçando os produtores a se financiarem; exigem prazos de entrega muito curtos; e impõem várias especificações de etiqueta, embalagem e padrões trabalhistas. Para piorar, eles responsabilizam o produtor ou o agente de exportação por qualquer falha na qualidade ou entrega e caso haja problemas, eles não pagam o pedido.

Entretanto, a enorme capacidade de compra dessas empresas e a necessidade de encontrar produtos únicos que surpreenda o consumidor pode levá-las a trabalhar com MPEs. Um exemplo desses é a empresa *Four Hands*, descrita no Quadro 16.

13 Entrevista Linda Nemeč e Ted Barber.

## Quadro 16 – *Four Hands*, EUA e PMEs, China, Vietnã e Indonésia

A *Four Hands* é uma empresa norte-americana que atua de forma integrada, produzindo, importando e vendendo móveis no atacado e varejo. A *Four Hands* foi criada em 1996, possui sede em Austin, nos EUA, e um escritório permanente em Bruxelas, Bélgica. A proposta da empresa é produzir móveis a partir de influências culturais dos recantos mais remotos da terra, trazendo para os mercados dos EUA e Europa produtos únicos e com um toque pessoal.

Para garantir o mencionado toque especial e um volume adequado de suprimentos, a empresa optou por estabelecer parcerias com empresas de tamanhos e regiões geográficas diversas. Nesse sentido, nasceram quatro parcerias com PMEs da China, Vietnã e Indonésia.

O *design* dos móveis produzidos pela *Four Hands* é integrado na cadeia de valor. O que a empresa faz é comunicar por meio de seus compradores as tendências do mercado nos EUA e Europa para os produtores nas PMEs asiáticas, de modo que esses possam adaptar suas produções a esses padrões, sem perder de vista o estilo local. Esse comprado, muitas vezes, está com base localmente, e por isso possui amplo acesso aos pequenos produtores na região, sem a interferência de muitos intermediários.

A *Four Hands* é quem entra nos mercados-alvo e identifica os produtores considerados capazes de produzir nos níveis de qualidade e volume requisitados, tecendo então parcerias comerciais.

Fonte: Entrevista Hillary Miller-Wise.

### 5.1.6 APLs e consórcios

Em diversos países a produção de móveis está concentrada geograficamente, o que permite a formação de APLs. A aglomeração geográfica facilita a produção ao reunir produtores e fornecedores que possuem atividades complementares, gerando ganhos de escala e facilitando a inovação de produto e processo. Um exemplo marcante desse modelo são as firmas italianas.

Por incluir muitas MPEs, o APL é, muitas vezes, indicado como modelo para viabilizar a participação de MPEs nesse mercado. Entretanto, ao mesmo tempo em que a proximidade das empresas pode facilitar a produção, não há nenhum mecanismo nesse modelo que garanta maior acesso ao mercado e seu entendimento do mesmo. Por isso, o apoio à organização do APL deve ser complementado com o desenvolvimento de alguma parceria que vise ao acesso a mercado, podendo ser a constituição de um consórcio, ou o estabelecimento de uma relação com um agente ou importador.

Por sua vez, o consórcio é a reunião de empresas com o objetivo de exportar. Sua vantagem é a redução de custos com prospecção de mercado, confecção de material promocional e obtenção de escala de produção. O que se observa, entretanto, é que esse modelo funciona mais na teoria que na prática. Seu sucesso está condicionado a um alto grau de cooperação entre os produtores, que geralmente desaparece quando não há mercado. Observa-se que os casos de sucesso de consórcio são aqueles que foram criados com o objetivo de atender a uma demanda específica e já identificada.

Outro fator que merece menção é que, muitas vezes, a capacitação necessária para vender ao mercado externo é obtida em uma venda para um cliente no mercado interno que possui níveis de exigências internacionais. O fato de estar próxima ao cliente garante a MPE grandes vantagens de custo, em razão de custos de transporte mais baixos e não pagamento de tarifas de importação. Essas vantagens podem levar o comprador a investir na MPE para garantir prazo e qualidade do produto, levando em uma relação ganha-ganha e aumentando a capacidade da MPE, conforme pode ser visto no caso do atendimento a redes de hotéis no Quênia, apresentado no Quadro 17.

#### **Quadro 17 – Hotéis 5 estrelas e produtores locais de móveis, Quênia**

O caso do atendimento de redes de hotéis cinco estrelas no Quênia por produtores locais de móveis é um exemplo de como o fornecimento para um cliente local com padrão internacional pode ajudar pequenas empresas a aprimorarem seus produtos e ser o primeiro passo para a conquista do mercado externo.

Os hotéis de luxo do Quênia têm participação acionária de empresas estrangeiras e, muitas vezes, estão ligados a cadeias internacionais que fazem com que tenham que atender aos padrões dos hotéis mundiais. Esses hotéis têm a opção de importar os móveis, assim como outros produtos, ou buscar no mercado local. Os produtores locais têm algumas vantagens diante dos estrangeiros e são, de fato, em alguns casos escolhidos como fornecedores por: i) apresentarem custos mais baixo que o importado; ii) serem especializados na produção de móveis com características locais, o que é atraente para hotéis que desejam ter ambientes característicos do país; iii) terem uma maior capacidade em garantir a manutenção, consertos e trocas de produtos em casos de defeitos no pós-venda. Entretanto, tais características não são suficientes para garantir que as empresas locais sejam escolhidas como fornecedores. É preciso que elas sejam capazes de atender à qualidade e ao preço desejados. Além disso, muitas vezes a decoração de redes internacionais é padronizada e decidida por decoradores estrangeiros ou nacionais. Isso significa que em algumas circunstâncias os compradores irão trabalhar com produtores locais para aumentar sua demanda e tornar a compra local possível. No entanto, fábricas locais competentes podem ser ignoradas porque as decisões de compra são tomadas por estrangeiros que desconhecem a capacidade local.

Um exemplo apresentado por Schneider (1999) revela o potencial que uma relação como essa entre um hotel comprador e a empresa local podem contribuir de forma significativa para o aprimoramento dos fornecedores. Os contratos oferecidos por uma cadeia de hotéis no país eram altamente cooperativos. Os produtores eram convidados a dar opinião sobre o *design* e especificações do produto. Em caso de projetos importantes, um grupo de engenheiros visitava as fábricas dos fornecedores potenciais e averiguavam suas capacidades antes de decidir para quem conceder o contrato. Geralmente, mais de três empresas eram convidadas para fazer a oferta. O produtor selecionado recebia então visitas do grupo de engenheiros de forma regular provendo assistência sobre organização e controle de qualidade. O apoio era essencialmente sobre como melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade do produto. Esse trabalho foi reconhecido e valorizado pelos produtores, embora eles indiquem que nem todos os hotéis e compradores concedam esse tipo de assistência. Embora os benefícios sejam maiores para os produtores, ambos os lados são beneficiados pela parceria, visto que o apoio reduz significativamente os riscos de devolução e entrega fora do prazo.

Um dos benefícios obtidos pelos produtores é que as novas capacidades adquiridas os ajudaram a entrarem em novos mercados, tanto vendendo móveis para consumidores locais, quanto atendendo a contratos de hotéis em países vizinhos. Além disso, a exposição nos hotéis também chamou a atenção de turistas que encomendaram peças para levar aos seus países. O volume total de exportação, entretanto, ainda é pequeno.

Fonte: Schneider (1999).

## 5.2 Flores

A produção mundial de flores é marcada por dois modelos produtivos, e é muito difícil concorrer estando em uma posição intermediária. Um primeiro modelo é aquele verificado nos países desenvolvidos, com liderança da Holanda, cujos principais fatores de competitividade são a coordenação e gerenciamento eficientes de sistemas de inovação em sementes, de técnicas de produção, de determinação de preço, logística e de *feedback* de clientes para identificação de demandas por novas variedades de flores. Essas vantagens compensam as desvantagens referentes aos custos de mão-de-obra elevada, clima desfavorável e solos pobres e caros.<sup>14</sup>

66

Um segundo modelo é aquele observado em países em desenvolvimento, como a Colômbia, Equador e Quênia, que conseguem explorar suas ótimas condições naturais (clima quente, maior luminosidade e altitude adequada) e seu baixo custo de fatores de produção (terra e mão-de-obra). Com tais pré-requisitos atendidos, dispensa-se a necessidade de uso de estufas que usem aquecimento ou refrigeração, diminuindo assim substancialmente os custos de produção. Nessas localidades, a produção é geralmente voltada para o mercado externo, sobrando para o mercado interno somente a parcela da produção que não atinge pré-requisitos mínimos de qualidade. Os custos com logística, no entanto, ainda são muito elevados nesses países, representando até 50% do preço *Cost, Insurance and Freight* (CIF).<sup>15</sup>

14 Kambil e Heck (1995).

15 Kambil e Heck (1995).

Os desafios para produção e comercialização de flores são de alguma forma semelhantes aos enfrentados por outros produtos agrícolas, mas há também particularidades. Assim, como as frutas e vegetais, as flores são um produto altamente perecível que requer um sistema de transporte e armazenamento refrigerado. Em ambos os casos, a qualidade demandada pelo mercado externo é cada vez mais alta, exigindo pesados investimentos em técnicas de cultivo e pós-colheita. Outra semelhança é que tanto a comercialização de flores quanto de frutas e vegetais são afetadas pela sazonalidade. Porém, a causa da acentuada sazonalidade é distinta entre os dois casos. Na comercialização de flores, a demanda é sazonal pelo fato de que as compras são muito concentradas em algumas datas comemorativas do ano. No caso de frutas, a sazonalidade é decorrente da oferta que tem de respeitar o ciclo de produção da fruta, geralmente mais longo.

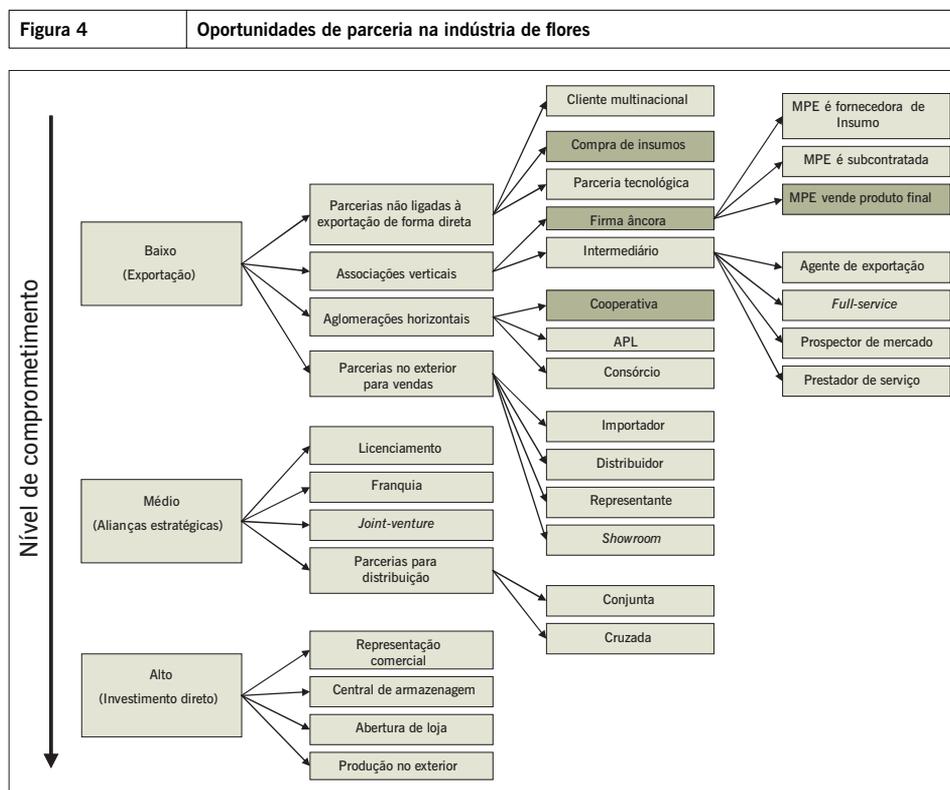
Algumas particularidades na produção de flores atuam para facilitar o comércio internacional de flores, enquanto outras trazem mais desafios para produção. A flor não é um alimento, o que dispensa a implementação de um sistema de rastreabilidade, que é crescentemente exigido pelos países importadores e que traz vários desafios para a produção em pequenas propriedades. Entretanto, as barreiras à entrada na produção de flores são maiores. Necessita-se de elevados investimentos iniciais e de quantidades mínimas de produção para garantir oferta constante, o que implica a necessidade de capital mínimo para iniciar a produção.

Dada essas características da indústria, a formação de parcerias nesse setor é feita para conseguir garantir a confiabilidade do fornecimento, o que inclui o cumprimento de prazo (principalmente para atender às datas comemorativas), de qualidade e da quantidade acordada com o comprador. Parcerias também podem ser desenhadas para transferir técnicas de produção que visem ao incremento da qualidade do produto e permitir o acesso a mudas de variedades de plantas com demanda internacional. Nesse contexto, observa-se que as MPEs envolvem-se basicamente em três tipos de parcerias: relação com a grande empresa fornecedora de insumos, relação com firma âncora que consolida produção e exporta e cooperativa de produtores para garantir volumes mínimos de produção. A Figura 4 apresenta essas opções.

Cabe frisar que formas de parcerias com maior nível de comprometimento com o mercado externo foram identificadas, mas elas envolvem essencialmente médias e grandes empresas, dado o elevado volume de investimentos necessários. Um

exemplo é a empresa Floramérica, empresa colombiana pioneira nas exportações de flores nesse país. A Floramérica investiu com outros produtores em uma firma de corretagem no exterior (a Colômbia Floral Exchange em Miami) para importação das flores em território norte-americano e fez acordos com a empresa aérea Avianca para fazer o transporte de flores de madrugada. Entretanto, como o foco do trabalho é em MPEs, esses casos não são apresentados.

De fato, observa-se que os exportadores mundiais são grandes empresas e que esse setor vem sofrendo um forte processo de verticalização e concentração, e este é um dos principais fatores que permitiam o sucesso de países exportadores como Colômbia, Israel e Quênia. Assim, em países com o Quênia a estrutura produtiva de flores não tem a participação de MPEs, o que dificulta a identificação de casos.



Fonte: Elaboração própria.

5.2.1	Parceria entre grande empresa de insumos e pequenas empresas produtoras
-------	---

Um tipo de parceria bastante comum nesse setor é a estabelecida entre a MPE produtora de flores e uma grande empresa fornecedora de sementes ou adubos e fertilizantes, que pode fornecer serviços de pós-venda que vão muito além de um mera indicação sobre como usar o bem adquirido. Essas empresas podem prover dar capacitação sobre técnicas para melhora do produto e produção, informação sobre padrões de qualidade internacionais, tendências de mercado e potenciais clientes. No limite, as provedoras de insumos podem fornecer crédito para compra de insumos, embora isso não seja tão comum. Esse tipo de arranjo interessa à grande empresa porque permite aumentar sua base de clientes com empresas que só comprarão insumos se tiverem capacidade de vender o produto final. Além disso, a assistência técnica ajuda a grande empresa a fidelizar o cliente.<sup>16</sup>

A grande vantagem desse tipo de relação é o fato da MPE receber um serviço ou treinamento sem custos. Ainda, esse tipo de arranjo pode ter impacto amplo sobre o setor de MPEs porque não existe restrição no número de empresas treinadas visto que quanto mais firmas a grande empresa treinar, maior será a demanda por seu produto.<sup>17</sup> Essa relação não envolve desvantagens para a MPE, mas sua limitação é que sua organização depende da grande empresa enxergar que esse tipo de parceria pode ser interessante e desejar investir nela. Por isso, muitos projetos de desenvolvimento empresarial buscam estimular essa relação.

5.2.2	Cooperativa
-------	-------------

Na indústria de flores, assim como em outros produtos agrícolas, é comum que pequenos produtores se organizem em cooperativas de produção, onde os ganhos e custos são repartidos por todos os produtores.

---

16 Altenburg (2000).  
17 Tendler (2002).

A cooperativa é constituída para lidar de forma conjunta com os principais desafios da produção e venda que incluem: a compra de insumos, contato com compradores, controle de qualidade, organização de treinamento, acesso a crédito e sistemas de armazenagem compartilhados. O ideal é que a cooperativa tenha uma equipe profissional que garanta a comercialização e funcione como uma empresa, com a diferença de que, aqui, a empresa é de propriedade dos produtores. Esse modelo permite que o produtor se concentre na produção, ao mesmo tempo em que aumenta o poder de barganha ao agregar a produção. Além disso, a cooperativa pode desenvolver mecanismos de suporte como compra conjunta de insumos. Contudo, esse modelo enfrenta dois desafios principais. Primeiro, é que essa organização produtiva não garante por si só o acesso ao mercado, estando a cooperativa em uma posição semelhante ao de uma empresa individual exportadora: sem conhecimento de mercado e recursos para investir em promoção. Por isso, geralmente as cooperativas associam-se a uma firma âncora ou intermediário para comercializar sua produção no mercado externo.

Um segundo fator é que a cooperativa é um modelo que funciona mais na teoria que na prática. O número de casos de insucesso é muito alto. Questões associadas a diferentes níveis de esforço empregados, distintos níveis de qualidade e desvios de produção para outros vendedores causam, muitas vezes, conflitos entre os cooperados que têm uma visão mais de competição que cooperação. Somente em regiões com mais histórico de produção conjunta que esse modelo parece funcionar melhor.

5.2.3	Firma âncora
-------	--------------

A empresa âncora que compra a produção de terceiros e controla a comercialização e distribuição é bastante comum nesse setor. O interesse do grande produtor em trabalhar com os pequenos é poder aumentar sua produção sem aumentar os investimentos. Observa-se, também, casos de empresas que compram de pequenos para aumentar sua variedade de flores e com isso oferecer buquês variados.

A vantagem do modelo de firmas âncoras é que elas fiscalizam todo processo de controle de qualidade e venda, conseguem fornecer volumes constantes e podem garantir o aprendizado e inserção do mercado de MPEs que em outras condições

seria quase inviável. A desvantagem para a MPE é que todo seu aprendizado é condicionado à disposição da firma âncora em ensiná-la, além de gerar dependência em um único canal de venda. Essa disposição da âncora transferir conhecimento será baixo caso exista o risco dos produtores deslocarem a produção para outro comprador. No entanto, essa possibilidade de escolha do produtor pode evitar que ele seja esmagado na relação.

O modelo de firma âncora é extensamente praticado na Costa Rica e é apresentado no Quadro 18.

#### **Quadro 18 – Firma âncora, Costa Rica**

Na Costa Rica, país que se consolidou com um importante exportador de flores tropicais, o modelo de negócios mais comum é da firma âncora que produz e compra a produção de seus funcionários que são também pequenos produtores. Esse modelo abarca 95% dos produtores da Costa Rica que produzem, cortam e empacotam as flores e entregam para a empresa exportadora. Em termos de área plantada, os pequenos produtores correspondem a 40% da área, enquanto os grandes e médios a 60%.

A forma de parceria é estimulada pelo fato de que a terra é um ativo escasso no país, logo uma propriedade de dois a três hectares já é considerada de tamanho razoável. Assim, pequenos produtores são procurados pelas empresas exportadoras do país para incrementar sua produção.

O aprendizado é facilitado, em muitos casos, pelo fato de pequenos produtores trabalharem simultaneamente como empregados de grandes fazenda, onde aprendem as técnicas de cultivo que depois implantam em suas propriedades. A produção do pequeno é preferencialmente vendida para a firma exportadora, mas não há exclusividade nem obrigatoriedade da venda. Entretanto, muitos produtores preferem vender para a âncora exportadora, mesmo recebendo um preço menor que a venda no mercado interno porque recebem em moeda nacional e não precisam se preocupar com contratação de câmbio. Nesse esquema, o preço é determinado pela firma exportadora, mas é essencial que o pequeno tenha conhecimento dos preços de mercado e suas opções alternativas para não ser esmagado na relação.

Essa relação entre pequenos produtores e firmas exportadoras foi estimulado no passado por um projeto Cinde da *Usaid* que visava promover o cultivo de culturas exportadoras não tradicionais. O projeto inicialmente procurou montar uma cooperativa para cuidar da comercialização, mas o resultado não foi satisfatório. Produtores do mesmo cultivo competiam entre si e desviavam parte de sua produção para outros canais de comercialização. Com o fracasso, a relação vertical entre firma exportadora e pequeno produtor passou a ser estimulada. O projeto durou cinco anos, e nos três primeiros o apoio era gratuito e ao longo do tempo contrapartidas foram progressivamente exigidas. Hoje, o sistema opera sem nenhum apoio externo, com base somente em relações comerciais. O projeto Cinde ainda existe, mas não presta mais assistência na área agrícola.

Fonte: Entrevista com Guillermo Murillo.

O cenário de intensa verticalização torna mais provável que as MPEs participem do mercado externo via uma firma âncora, que é também provedora de insumos e que trabalha com cooperativas de produtores, envolvendo os três exemplos apresentados anteriormente. O Quadro 19 apresenta um exemplo de multi-parceiras como esse.

#### **Quadro 19 – Agriflora e cooperativas, Zâmbia**

A Agriflora é uma empresa da Zâmbia exportadora de flores, frutas e vegetais para o mercado australiano e europeu. A empresa estabelece cerca de 300 contratos com microempresários organizados em oito cooperativas que lhes vendem as flores e recebem insumos (sementes e fertilizantes) e créditos de irrigação. Para tanto, eles fazem uso de uma garantia coletiva e os agricultores são pagos mensalmente em troca do fornecimento. As sementes são fornecidas a preço de custo por quatro meses enquanto os fertilizantes e químicos de um modo geral são fornecidos com taxas de juros anuais de 10%. Para facilitar as transações, centros de coleta com containeres refrigerados e lojas de insumo foram construídos perto de cada cooperativa. Essa relação foi estimulada no projeto Centro Técnico de Assistência ao Agronegócio de Zâmbia (Zatac em inglês), patrocinado pela *Usaid* e implementado pela DAI.

Fonte: Steen et al. (2005).

O mercado de *software* encontra-se em uma fase de forte internacionalização e até mesmo o segmento de serviço caminha para a competição global. Isso traz desafios para as pequenas empresas competidoras que têm buscado um posicionamento pautado na diferenciação, por meio da oferta de produtos inovadores e serviços com base em tecnologias da informação complementares (no sentido cooperativo) aos grandes fornecedores mundiais. Dessa forma, é comum o sucesso de pequenas empresas de *software* que sejam oriundas, ou estejam inseridas, em sistemas locais de inovação, tendo como premissa a aproximação com universidades e centros de pesquisa, ou ainda com grandes corporações clientes. A idéia é que os seus produtos e serviços sejam dotados de densidade tecnológica e criatividade, bem como estejam altamente aderentes ao atendimento das necessidades das verticais fins.

O mercado de *software* segue a tendência mundial de aumento do comércio internacional, e as empresas do setor buscam se posicionar com diferentes estratégias no cenário externo. Não é possível observar um comportamento padrão adotado pelas empresas na entrada em mercados internacionais, e os modelos observados em outros setores da atividade econômica não se reproduzem, em maior medida, na indústria do *software*.

Nesse setor, é possível encontrar mais casos de pequenas empresas que se internacionalizaram. Isso ocorre porque alguns dos tradicionais desafios enfrentados por pequenas empresas são menos relevantes nesse setor. Primeiro, porque a escala não parece ser um fator tão determinante na capacidade de inovação, um dos principais fatores de competitividade desse setor, pois é possível desenvolver alguns *softwares* inovadores sem investimentos expressivos. Um segundo fator é que problemas de logística inexistem pois os *softwares* podem ser entregues via internet ou outro meio eletrônico.

Isso não quer dizer que não existem desafios para se competir nessa indústria e que a escala não seja um atributo relevante. De fato, dependendo do segmento que se atua, como no caso na prestação de serviços de geração de código, a escala pode ser muito importante, pois reduz custos em um segmento no qual a

competição é cada vez mais intensa, o valor agregado é baixo e preço baixo é o principal fator de competitividade. Em segmentos de mais alto valor, preço é um fato menos relevante mas as empresas têm de se manter na fronteira da inovação e manter equipe altamente capacitada.

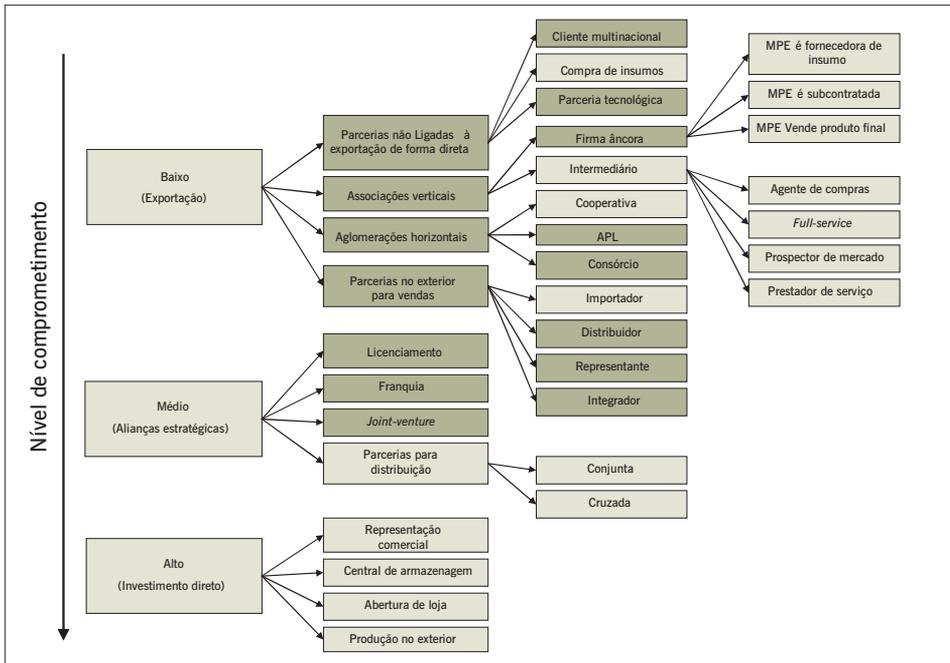
Uma característica marcante nessa indústria é a importância de uma rede de relações pessoais e institucionais. Relações entre clientes e fornecedores, entre ex-funcionários e a empresa empregadora, entre empresas de uma mesma região geográfica ou entre amigos de faculdade ou podem ter papel decisivo na formação de parcerias que podem levar a internacionalização. Há fortes indícios, por exemplo, de que o processo de internacionalização da pequena empresa de *software* é influenciado pelos seus clientes que podem ser internacionalizados e acabam por “levar” os produtos e serviços do fornecedor para o exterior, ou por meio da tentativa de focar em nichos de mercados e também por questões técnicas e industriais específicas. A importância dessas relações advém do fato de que dificilmente uma pequena empresa prestadora de serviços de *software* conseguirá atuar no mercado internacional de maneira isolada. Outro fator que contribui para a formação de parcerias é que o *software* não é um produto que você compra e simplesmente começa a usar. Embora existam *softwares* produtos de aplicação imediata, a maioria dos programas exige adaptações aos sistemas que serão usados ou às necessidades do comprador, da mesma forma que podem necessitar de atendimento pós-venda.

74

---

Assim, as possibilidades de parcerias possíveis nesse setor são muito maiores que nos outros casos. Tendo como ponto de partida a Figura 5, são discutidos os possíveis meios de internacionalização para as pequenas empresas do mercado de *software*.

Figura 5 Oportunidades de parceria na indústria de software



Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.1 Parceria tecnológica

É comum a pequena empresa de *software* estabelecer parceria com um grande fornecedor mundial de tecnologias de TI (*hardware* e *software*) – como a Microsoft, IBM, HP, SAP, Oracle, Cisco entre outros –, de modo a se especializar no desenvolvimento de aplicativos com base nas plataformas tecnológicas, ou oferecer serviços de integração desses produtos. O grande fornecedor busca maximizar a utilização de seus produtos para diversas verticais, além de se estabelecerem como padrões de mercado e assim promovem um intenso programa de parcerias com pequenas empresas – no geral, todas as grandes bandeiras de tecnologia mantêm programas permanentes de qualificação de parcerias, disponibilizando um catálogo de parceiros para os clientes finais. Enquanto para pequena empresa de *software* é proveitoso usufruir o prestígio das marcas internacionais no seu mercado interno, bem como das externalidades dos efeitos de rede.

Ao tornarem-se especialistas no desenvolvimento de soluções pautadas nas tecnologias dos grandes fornecedores mundiais, a pequena empresa acaba por adquirir sólidos conhecimentos no seu desenvolvimento e em determinadas situações comportam-se, como o departamento de pesquisa e desenvolvimento dos grandes fornecedores, desenvolvendo e criando soluções inovadoras, que muitas vezes ganham projeção, chegando a ser indicada, pelo grande fornecedor, a ser adotada em outros mercados.

Um exemplo desse movimento é apresentado no Quadro 20.

#### **Quadro 20 – Easy Informática, Brasil**

A *Easy Informática* é uma pequena empresa brasileira, que possui um produto de automação de força de vendas (*Sales Force Automation – SFA*), por meio de computadores tipo *hand held*. Tem outros dois produtos – *Market Survey* e *Serviços de Manutenção* que são derivados do primeiro. Seu projeto de exportação teve início em 1999 tendo como cliente final a multinacional de alimentos Nabisco. Esse cliente tomou conhecimento do produto da *Easy Informática*, a partir de um vídeo de divulgação da gigante HP, em 1997, sobre casos de sucesso com aplicações de suas máquinas, que foi apresentado na América Latina. Em 1998, a empresa foi chamada para realizar uma apresentação para um integrador local, Compunet, que se tornou representante da Easy na Colômbia. Não houve um plano estratégico formal para começar o projeto. Até hoje (caso publicado em 2003) os projetos são executados por meio da Compunet que faz toda a representação da *Easy* para o mercado colombiano. A *Easy* concentra-se no desenvolvimento e suporte, que é feito remotamente, a partir do escritório em São Paulo. Eventualmente, são feitas viagens de caráter comercial à Colômbia.

Fonte: Extraído de Furlan (2003).

#### 5.3.2 Cliente multinacional

Uma pequena empresa de *software* pode ser internacionalizada por meio de seus clientes que operam na escala mundial. Ao conhecer os processos de negócios de determinada corporação, o pequeno fornecedor, que geralmente apresenta estruturas

organizacionais flexíveis para o atendimento das demandas de mercado, acaba por desenvolver soluções altamente personalizadas para a realidade e modelo de negócios dos seus clientes. Assim, como o cliente passa a conhecer a qualidade dos produtos e serviços, além de estabelecer um relacionamento de confiança, suplantando uma das principais barreiras de entrada às pequenas empresas no mercado. Pode acontecer de o cliente indicá-lo para outras subsidiárias – nesse sentido, o cliente sente-se estimulado a recomendar a solução adotada em sua organização local, na busca de promover e divulgar a solução que, muitas vezes, ele colaborou para o sucesso. Ou ainda acontece do profissional que a pequena empresa se relacionou ser transferido para outra subsidiária da corporação e assim carregar o relacionamento de confiança para outro país. Um exemplo desse movimento é apresentado no Quadro 21.

#### **Quadro 21 – Eversystems, Brasil**

A *Eversystems* é uma empresa brasileira, especializada em soluções de segurança para o setor bancário, fundada em 1991. O início das exportações teve início em 1993, de maneira não-estruturada. O primeiro projeto foi para um banco da Venezuela que consistiu a emissão de mensagem por *pager*, e é o primeiro caso de sucesso da empresa.

A empresa ainda mantém escritório na Venezuela, embora não seja relevante para seus negócios. Hoje estão atuantes no Uruguai (com escritório comercial) e já tiveram também casos de sucesso na Argentina, bem como mantém projetos no Peru e no Chile, com algumas iniciativas na América Central e África. A estratégia tem sido a de seguir clientes, e o Citibank é uma das principais referências para a internacionalização de seus produtos.

Fonte: Furlan (2003).

### 5.3.3 Empresa âncora

No mercado de *software*, é muito comum o estabelecimento de parcerias entre um pequeno fornecedor e uma empresa âncora que pode ocorrer de formas variadas, determinadas, em grande medida, de acordo com segmento em que elas atuam.

Técnicas de engenharia de *software* e, principalmente, sua componentização permitem a divisão de atividades de desenvolvimento de *software* entre distintos fornecedores, ou como ficou conhecido no jargão do mercado, por fábrica de *software*. Essa relação pode transpassar fronteiras de países, na modalidade do *offshore*.

As pequenas empresas de *software* podem estabelecer parceria com uma fábrica de *software* que atue na modalidade *offshore*, de modo a fornecer mão-de-obra complementar na geração de código, talvez especializada em determinada linguagem de programação não usual (como Cobol ou C++) ou ainda na execução de tipos de testes, no ciclo final de controle de qualidade. O pequeno fornecedor atuaria sob um rigoroso processo de acompanhamento, até mesmo usaria a metodologia e sistemas de produção da empresa âncora, mas a pré-condição do estabelecimento da parceria concentra-se no domínio da língua inglesa, e nas certificações como o modelo CMMI.<sup>18</sup> Essa situação também pode ocorrer entre uma empresa média e um pequeno fornecedor. O Quadro 22 discute a relação de prestação de serviço *offshore* estabelecida entre um pequeno fornecedor de Bangladesh e uma empresa âncora holandesa.

#### **Quadro 22 – Pequenos fornecedores, Bangladesh e Dijkoraad-Hawar, Holanda**

A Dijkoraad-Hawar é uma empresa média holandesa, prestadora de serviços de integração de *software* nas áreas de *Computer Aided Design* (CAD) e *Geographical Information Systems* (GIS). Desde 1998, a empresa subcontrata uma pequena empresa parceira de Bangladesh, que mantém cinco programadores desenvolvendo *softwares* para os seus clientes holandeses. Um dos últimos produtos (um módulo de gestão de serviços) produzido nessa parceria foi desenvolvido para a empresa de aviação holandesa KLM. A escolha por Bangladesh ocorreu por acaso. Um dos sócios fundadores da Dijkoraad-Hawar esteve em Bangladesh para o desenvolvimento de um projeto na área de CAD e ficou impressionado com a experiência e habilidades do pessoal local na plataforma tecnológica. Estimulados pelo movimento mundial de *offshore* em direção à Ásia, notadamente capitaneado pela Índia, que tem como premissa básica os custos baixos e qualidade da mão-de-obra, a Dijkoraad-Hawar então resolveu apostar na parceria com

18 Nesse contexto, há o exemplo da unidade da empresa brasileira Stefanini na região da Campinas (Jaguariúna) e a gigante IBM, que mantém uma relação de pequeno fornecedor que colabora com a empresa âncora na prestação de serviço *offshore*.

o pequeno fornecedor de Dhaka, capital de Bangladesh; e financiou a ida de um *staff* da empresa local para a Holanda, por vários meses, até que eles estivessem treinados e familiarizados com os seus sistemas. Depois desse contato pessoal, a comunicação entre as empresas é totalmente com base por internet e telefone. Nenhuma equipe holandesa se desloca para Dhaka no âmbito dessa parceria. Desde 2002, a Dijkoraad-Hawar também executa serviços de processamento de dados em Bangladesh.

Fonte: Tjia (2003).

Observa-se, ainda, a situação em que um pequeno fornecedor de *software* emerge a partir de uma grande corporação, e a relação entre a empresa âncora e o pequeno fornecedor se estabelece de imediato. No mercado de *software* isso é comum, e pode ocorrer a partir do desligamento de um grupo de funcionários da grande corporação, que se reúnem para formar a pequena empresa, e seguir prestando serviços para a grande, valendo-se do conhecimento das pessoas, dos sistemas e dos processos de negócios. No caso, a internacionalização do pequeno fornecedor é facilitada pelo rompimento da barreira existente da marca, e a pequena empresa beneficia-se do relacionamento pessoal dos fundadores junto a uma grande corporação.

Um exemplo dessa situação é ilustrado a seguir, no Quadro 23.

### **Quadro 23 – Mitoken Solutions Pvt Ltd., Índia**

Mitoken é uma empresa nascida a partir da subsidiária da Motorola em Bangalore, Índia. Criada em 2000, a empresa surgiu de quatro coordenadores da Motorola, que resolveram se desligar da companhia para comercializar a tecnologia desenvolvida por eles e, nesse sentido, pode-se dizer que a Mitoken foi incubada por uma subsidiária multinacional. Desde a sua fundação, a pequena empresa mantém uma aliança estratégica com a âncora, e assim o seu principal produto, o *Opportunity Management* é utilizado pela Motorola em 20 países. A Mitoken apresenta a característica encontrada nos fornecedores de serviços e produtos de *software* da Índia, e seus quatro fundadores têm formação acadêmica nas áreas de engenharia e gestão de negócios nas melhores escolas

americanas e indianas, de modo que a empresa também se vale das redes locais e no exterior de seus fundadores.

Fonte: Prashantham (2004).

#### 5.3.4 Consórcio

Uma rede de pequenas empresas de *software* pode se valer da estratégia de ação conjunta no mercado internacional, a partir do estabelecimento de um consórcio. Os motivos são vários, mas os principais: o fortalecimento da marca e a sinergia no esforço de prospecção de mercado. A atuação em consórcio também pode proporcionar uma abordagem complementar de oferta – cada pequena empresa integrante do consórcio pode compor, com competências e soluções complementares, o atendimento a determinada demanda.

O conceito do consórcio busca estabelecer uma identidade territorial de excelência na oferta de soluções e serviços de *software*, de modo a promover uma competência regional que transborde para a marca das empresas que ali residem. Um exemplo é a Associação Nacional das Empresas de Software da Índia (Nasscom). A instituição indiana comporta-se como um consórcio e busca divulgar as empresas indianas de *software* no mercado internacional, notadamente o *outsourcing* e BPO. A Nasscom mantém um núcleo permanente de inteligência de *marketing*, para auxiliar as empresas indianas, bem como promove eventos de divulgação no exterior para fortalecer a marca Índia no mercado de serviços de *software*.

Assim, uma pequena empresa de *software* pode usufruir das estruturas de um consórcio para se internacionalizar. Um exemplo ilustrativo dessa situação é apresentado no Quadro 24.

## Quadro 24 – *Programmers*, Brasil

A *Programmers* é uma empresa brasileira de *software*, situada em Campinas, que atua no mercado desde 1989 nas áreas de consultoria e desenvolvimento de soluções de informática. A partir de 2004, a empresa ingressou no consórcio Actminds, que é formado por 10 empresas de *software* da região de Campinas, que tem por objetivo principal estreitar as relações comerciais com o mercado norte-americano. Integram o Actminds as empresas: BluePex, Ci&T, Fitec, HST, IPS, Matera, Prógonos, Programmers, SER, Teledesign. Juntas, essas empresas possuem uma receita total R\$ 70,2 milhões e empregam quase 1.100 funcionários. Muitos desses profissionais graduaram-se na Unicamp e algumas das empresas foram fundadas por ex-alunos da própria universidade, o que confere um forte caráter regional à iniciativa.

A união das empresas no consórcio alavancou os negócios que somaram R\$ 23,9 milhões em exportações e oito novos contratos em 2005, incluindo a participação da *Programmers* no atendimento de uma demanda específica de desenvolvimento. Boa parte dos negócios fechados pelo consórcio Actminds, que se apresenta nos EUA como uma *joint venture*, decorreu da participação em feiras e eventos nos EUA: 12 no total. O Actminds conta com a parceria do Núcleo Softex Campinas, Apex-Brasil, CNPq e Unicamp.

Fonte: Softex, Computerworld e Disponível em: <[www.actminds.com](http://www.actminds.com)>.

5.3.5	APL
-------	-----

A partir de um aglomerado espacial de pequenas empresas, de maneira similar ao conceito de Consórcio, um Arranjo Produtivo Local (APL) confere uma identidade territorial de excelência na oferta de soluções e serviços de *software*. O mercado consumidor associa de imediato aquele território à oferta específica de determinado bem ou serviço. Dessa maneira, há efeitos positivos para uma pequena empresa fornecedora, principalmente no que se refere à diminuição de resistência à (ausência de) marca.

Ao localizar-se no contexto de um APL, a pequena empresa também usufrui da troca de conhecimentos e ambientes de aprendizado com os demais for-

necedores, bem como se coloca em vantagem para a captação de recursos humanos especializados naquela atividade econômica. No contexto do mercado de *software*, a região de Bangalore na Índia desponta como um dos mais expressivos APLs, notadamente no atendimento às oportunidades de mercado *offshore*. A seguir, o Quadro 25 apresenta o caso de uma pequena empresa indiana, de Bangalore.

#### Quadro 25 – *Ekomate*, Índia

Bangalore, região da Índia, tornou-se reconhecida mundialmente como uma região de excelência na oferta de serviços de desenvolvimento de *software*, sendo conhecida como o Vale do Silício indiano. A aglomeração geográfica beneficiou inúmeras empresas do setor como a *Ekomate*. A empresa foi fundada em 1996, a partir do retorno do sócio-fundador dos EUA, onde realizou a pós-graduação na Universidade do Texas. Desde o início, a pequena empresa usufruiu dos laços de relacionamento internacional do empreendedor, bem como da presença de um “mentor” local, em Bangalore, que orientou a estratégia da empresa para o atendimento das demandas do mercado de serviços de *software offshore*. Além disso, a proximidade com outras empresas gerou uma série de contatos comerciais, principalmente de clientes do Reino Unido, sem que, no entanto, a empresa tenha feito qualquer ação de *marketing* nesse mercado.

Fonte: Disponível em: <[www.ekomate.com](http://www.ekomate.com)> e Prashantham (2004).

#### 5.3.6 Distribuidor

A figura do distribuidor pode ser o caminho para a internacionalização de uma empresa de *software* do segmento produto. Aqui, estabelece-se a relação tradicional de comércio e o distribuidor permite o acesso a mercados para o produto do pequeno fornecedor. No geral, o distribuidor possui conhecimento sobre os atores locais da rede de valor, assim como as necessidades específicas do cliente final.

Em nichos específicos do mercado de *software*, a figura do distribuidor torna-se indispensável e marcante. É o caso do mercado de jogos eletrônicos para celular,

em que o distribuidor tem o papel similar ao de uma empresa editora do mercado de livros. Os pequenos desenvolvedores de jogos formalizam contratos com os editores (*Publisher*) para que os seus jogos sejam distribuídos para as Operadoras de Telefonia Celular. O editor mantém em carteira centenas de jogos.

A seguir, o Quadro 26 apresenta o caso de uma pequena empresa brasileira desenvolvedora de jogos, que se vale da figura do Distribuidor para atingir os mercados Asiático, EUA e Europeu.

#### **Quadro 26 – *Meantime*, Brasil**

A *Meantime* é uma empresa brasileira, incubada do Cesar (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), focada no desenvolvimento de jogos para celular. A *Meantime* foi fundada em meados de 2003. O Cesar e a FIR Capital, empresa gestora de fundos de capital empreendedor com cotistas como o BID, Sebrae Nacional e Sumitomo Corporation, são os sócios majoritários da *Meantime*. Em 2006, a empresa foi a vencedora do prêmio Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) de melhor empresa incubada.

A *Meantime* tem clientes como a LG Eletronics, Motorola, Nokia, Samsung, Globo, Ronaldinho Gaúcho e Instituto Ayrton Senna, e é pioneira no trabalho com marcas nacionais como Casseta & Planeta, Big Brother Brasil e Playboy Brasil. O portfólio da empresa inclui mais de 60 jogos distribuídos em toda a Europa, América Latina (distribuição direta), Ásia, Austrália e Estados Unidos, por meio da parceria com distribuidores regionais como a Hungama Mobile (Sul da Ásia) e Superscape (EUA, Reino Unido e Rússia).

As Operadoras de Telefonia Celular dificilmente negociam com pequenas empresas desenvolvedoras de jogos. O canal de vendas é o *Publisher* (Distribuidor) estabelecido no mercado. A missão do *Publisher* é distribuir o jogo para N Operadoras. No caso, o pequeno desenvolvedor negocia um contrato de “agenciamento”, onde o *Publisher* será remunerado em um percentual da venda do *software* pela operadora, que incidirá sobre cada *download* executado por um cliente final (usuário). Vale destacar que o *Publisher* geralmente realiza outro contrato com a operadora, visando definir os percentuais de venda para o cliente final. Em algumas situações, tem-se

uma “cessão definitiva” de direitos de *software* do desenvolvedor para a operadora, com a venda dos códigos-fonte – o desenvolvedor então fica sem a remuneração variável derivada da popularidade do jogo ou aplicativo (*download*).

Fonte: Disponível em: <[www.meantime.com.br](http://www.meantime.com.br)> e Computerworld.

### 5.3.7 Representante

Um pequeno fornecedor de *software*, especialmente do segmento produto, pode estabelecer uma parceria com um representante local para o processo de internacionalização. Normalmente essa relação é celebrada por meio de um contrato de representação comercial, em que o representante busca a prioridade (normalmente a exclusividade) para explorar comercialmente o produto do pequeno fornecedor em determinada região.

Grosso modo, trata-se de uma situação semelhante ao papel desempenhado pelo Distribuidor, mas nesse caso a figura do Representante conota uma presença local comercial mais ativa.

### 5.3.8 Integrador

No mercado de *software*, o Integrador é uma empresa de serviços que oferece soluções personalizadas de *software* e *hardware*, por meio de produtos já existentes no mercado. Seu papel é indicar a solução ótima, além de adequar os produtos ao ambiente de negócios do cliente. Ao utilizar-se de tecnologias e produtos de fornecedores (terceiros) nas suas soluções, o Integrador pode promover a internacionalização de uma pequena empresa de *software*, notadamente a do segmento produto. Nesse caso, o pequeno fornecedor pode alcançar variados mercados internacionais, com pouco, ou nenhum, esforço comercial.

No entanto, a pequena empresa deve se atentar para não perder completamente o contato com o cliente final, que no caso das empresas de *software*, é fator decisivo para a sua capacidade de inovação.

Abaixo, o Quadro 27 apresenta um caso de internacionalização de uma empresa de *software* por meio da parceria com um Integrador local.

### **Quadro 27 – *Dermalog Identification Systems, Alemanha***

A *Dermalog* é uma pequena empresa alemã, sediada em Hamburgo, especializada em soluções de identificação com base em biometria. Apesar de não possuir nenhum outro escritório comercial, a não ser a própria sede, a solução de identificação civil e criminal adotada no Estado do Rio de Janeiro (Detran/RJ) é da *Dermalog*. Isso ocorreu por meio da parceria do fornecedor alemão com o Integrador local – a empresa brasileira Montreal Informática –, que fez toda a interface comercial e as atividades de integração de sistemas com a solução *Dermalog* no Detran/RJ.

Fonte: Disponível em: <[www.dermalog.de](http://www.dermalog.de)>.

#### 5.3.9 Franquia

O modelo de franquia não é muito comum no mercado de *software*. Entretanto, especificamente em segmentos de produtos complexos, que envolvem ações de pós-venda e treinamento, o uso de franquias pode ser interessante para fornecedores de menor porte. Nesse sentido, a empresa franqueada fica a cargo da prospecção de mercado, e todo o ciclo de pós-venda, até mesmo o treinamento. No geral, o franqueado conhece as especificidades do mercado local, o que facilita a internacionalização de uma pequena empresa de *software*.

Para ilustrar essa realidade, o Quadro 28 apresenta o processo de internacionalização da empresa Microsiga.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Apesar de a Microsiga ter sofrido um processo sucessivo de fusão e aquisição, e hoje não se caracteriza por ser pequena, optou-se por discutir esse caso, por se tratar de uma empresa pequena na época relatada. Ainda assim, a empresa é relativamente pequena diante dos gigantes SAP e Oracle, que atuam no mercado ERP.

### Quadro 28 – Microsiga, Brasil

A Microsiga é uma empresa brasileira, especializa em soluções de gestão empresarial – ERP. Em 1997, a empresa iniciou o seu movimento de internacionalização, com prospecções na Argentina. Em 2000, a Microsiga ampliou as prospecções para o México, a Venezuela e Chile. A empresa então decidiu apostar nos mercados argentino, venezuelano e chileno, por meio da abertura de uma franquia local, que executa todas as iniciativas de prospecção e pós-venda. A Franquia é comandada por empresários locais, o que reduz significativamente o risco, para a Microsiga, envolvido na operação de internacionalização. Hoje, a Microsiga mantém atividade nesses países, além de Uruguai e Porto Rico, mas a estratégia atual privilegia a abertura de canais de venda próprios.

Fonte: Furlan (2003) e Disponível em: <[www.microsiga.com.br](http://www.microsiga.com.br)>.

#### 5.3.10 Joint venture

Uma estratégia para acelerar o processo de internacionalização de uma pequena empresa de *software* é a constituição de uma *joint venture* com uma empresa local. Para o pequeno fornecedor, essa relação permite o acesso mais seguro a novos mercados, bem como o compartilhamento de risco do negócio. No geral, para a empresa local, a *joint venture* é a possibilidade de usufruir de um produto ou tecnologia inovadora que permita o atendimento de um segmento de mercado. A *joint venture* também indica o maior grau de comprometimento (aposta) das empresas envolvidas. A seguir, o Quadro 29 destaca o processo de internacionalização da *Eduweb* que ocorreu a partir de uma *joint venture*.

### Quadro 29 – Eduweb, Brasil

A *EduWeb* tem como missão prover tecnologia, serviços e conteúdo para as áreas estratégicas da Economia da Informação: *e-learning* e e-commerce. Foi fundada em 1998, com apenas quatro funcionários, quando entrou na Incubadora Gênese da PUC-Rio. Em dois anos, a empresa graduou-se, mas mantém, ainda hoje,

por intermédio do Laboratório de Engenharia de Software (LES), estreita parceria, sobretudo na área do desenvolvimento de soluções tecnológicas. A principal ferramenta de *e-learning* criada pela *EduWeb* foi o *AulaNet*, que traz um ambiente de criação e manutenção de cursos que pode ser usado tanto para ensino à distância como para complementação a atividades presenciais. O *2BuyNet*, por sua vez, é uma solução de *e-commerce* que permite a geração automática de lojas virtuais de um modo rápido e barato, sem que o lojista precise conhecer as linguagens de programação da internet.

Em maio de 2005, a empresa formou a *joint venture EduWeb SGPS*, empresa luso-brasileira com matriz em Portugal, a partir de aliança da *EduWeb* Brasil com a portuguesa *EduLearn* (*spin-off* do Grupo Oni-Telecom). A missão da *EduWeb SGPS* é promover o desenvolvimento de cursos de *e-learning*, conteúdos multimídia e audiovisuais para educação e formação profissional no universo dos países de língua portuguesa.

A carteira de clientes da empresa é composta por órgãos governamentais, instituições de ensino e grandes empresas que buscam o *know-how*, os serviços e os produtos da *EduWeb* para desenvolver cursos de excelência *on-line*, lojas virtuais e *websolutions*.

Fonte: Computerworld e Disponível em: <[www.eduweb.com.br](http://www.eduweb.com.br)>.

### 5.3.11 Licenciamento – VAR

Um tipo de licenciamento muito comum no mercado de *software* é o *Value Added Reseller* (VAR). Trata-se de uma empresa que compra a licença de um *software* estabelecido e acrescenta algum componente ou módulo, revendendo-o para o cliente final com acréscimo de valor. No geral, o VAR apresenta a vantagem competitiva do conhecimento do mercado local, ou das especificidades, como as regras de negócio, de determinado segmento.

Uma pequena empresa de *software* pode se internacionalizar por meio de um VAR, ou ainda, ela mesmo pode ser um distribuidor revendedor. Para ilustrar o segundo caso, o Quadro 30 retrata a atuação da empresa *Stonesoft*, da Finlândia.

### Quadro 30 – Stonesoft, Finlândia

A *Stonesoft* é uma empresa finlandesa especializada em soluções de *software* para o mercado de segurança. A empresa foi fundada em 1990 e, na primeira década de atuação, mantinha uma estratégia absolutamente simples: atuar nos países nórdicos revendendo os produtos da *CheckPoint* customizados – serviços de localização e tradução.

Hoje, a empresa já possui escritório próprio nos EUA e busca atuar em todos os continentes, apoiada na captação realizada de recursos provenientes da abertura do capital acionário na bolsa de valores (IPO). Com tais recursos, também estabeleceu um programa de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (21% das vendas líquidas em 2005), atingindo 10 patentes registradas nos escritórios dos EUA e Europa.

Fonte: Äijö et al. (2005) e Disponível em: <[www.stonesoft.com](http://www.stonesoft.com)>.

5.4	Turismo
-----	---------

A análise do turismo guarda suas particularidades em relação aos outros setores aqui analisados. A primeira distinção é que aqui por meio de enviarmos a mercadoria ao exterior, a demanda vem até o prestador de serviço. Assim, a internacionalização do turismo está associada à exportação do turismo, que pode ser entendido como a atração de divisas estrangeiras, trazidas pelos turistas internacionais.

É possível analisar a indústria de turismo de três formas: i) analisando cada função (transporte, hospedagem, canais de distribuição, restaurante, atrativos etc); ii) por segmento ou motivação do turista: sol e praia, ecoturismo, cultural, esportivo etc; ou iii) focando no destino de forma integrada, tentando entender as relações dos atores que compõem o pacote turístico e suas condições de competitividade.

Nesse trabalho, será analisado o destino turístico. Nesse sentido, estamos interessados nas parcerias entre diferentes agentes para ofertar o pacote turístico de um destino e com os parceiros para fazer os turistas chegarem ao destino.

A implicação dessa abordagem é que algumas formas de parceria que estão sendo analisadas nos outros setores nesse trabalho, como franquia e investimento direto, não são objetos de análise aqui, visto que estamos interessados na internacionalização do destino e não de um ator específico da indústria como uma rede de hotéis. Assim, a Figura 1 que foi utilizada para entender as oportunidades nos diferentes setores não se aplica nesse caso. Aqui dividimos as parcerias entre dois grupos: i) parcerias verticais, feitas com operadores internacionais para vender o destino e ii) parcerias feitas no nível local para estruturar a oferta com qualidade internacional. Antes de detalhar essas parcerias, cabe, entretanto, ter um breve panorama da indústria para entender sua lógica.

O turismo no mundo todo vem observando uma mudança estrutural no perfil do seu principal ator: o turista. Atualmente os turistas têm valorizado mais a experiência cultural e o contato com a população do que a simples visitação a pontos turísticos. Isso pode ser encarado como uma reação à “pasteurização” do turismo, o turismo de massa, que, nos últimos anos, promoveu o deslocamento de grandes grupos para lugares tão adaptados aos turistas que acabavam por perder sua autenticidade e originalidade.

Essa mudança, cunhada pelos próprios turistas, permitiu a emergência de destinos não convencionais e pouco explorados, como aqueles em países em desenvolvimento e fora das principais rotas do turismo de massa. A busca pela autenticidade do lugar acompanha uma outra orientação: a do turismo sustentável, que visa minimizar os impactos negativos do turismo, como poluição, degradação do ambiente cultural e natural, e potencializar os aspectos positivos para cada destino.

Essa busca pela experiência abre uma série de oportunidades para MPEs dado que, em destinos não convencionais e pouco explorados, grande parte da oferta é originada por esse porte de empresas. Entretanto, o atendimento de turistas estrangeiros requer padrões mínimos de qualidade e estruturação do destino. Nesse contexto, três desafios emergem para a internacionalização de um destino:

- Estruturação da oferta;
- Acesso;
- Promoção e divulgação do destino e acesso ao mercado;

Para solucionar esses desafios, é preciso também a contribuição do governo, que é o principal responsável pela divulgação do destino país e por infra-estrutura, mas há inúmeras parcerias que podem ser feitas no setor privado para abordar esses desafios.<sup>20</sup>

Na questão de promoção e acesso ao mercado, um parceiro crucial é composto pelas operadoras internacionais, que podem formar parcerias tanto com agências de viagens locais, quanto com diversos provedores de serviço dentro de um destino para formar um pacote. Entretanto, a Tecnologia de Comunicação e Informação (TCI) disponível permite que os turistas acessem diretamente os prestadores de serviço no destino turístico. Logo, um prestador de serviços nessa indústria pode, de fato, promover seus serviços isoladamente por meio da internet. Contudo, a divulgação de seu *site* requer investimento e escala, tornando interessante que MPEs de um destino se reúnam para fazer uma promoção conjunta.

De fato, as parcerias locais são essenciais não só para promover o destino, como também para estruturá-lo. Principalmente quando o diferencial reside no local, em algum atrativo natural, cultural ou físico, a estratégia de internacionalização de um destino deve começar pelo estabelecimento de parcerias locais. Tais parcerias devem visar ao fortalecimento dos serviços complementares de forma a criar uma cadeia produtiva de turismo nesse destino e podem assumir diversas configurações: a reunião de diversos atrativos para organizar um *tour*, o relacionamento entre redes de hotel e pequenos fornecedores para ofertar um serviço único e a criação de associações, comitês ou conselho que reúnem os atores da iniciativa privada atuantes no turismo.

Por fim, em relação à acessibilidade física do destino, trata-se de um tema mais complexo por depender de estradas, aeroportos, concessões de exploração e demais equipamentos relativos ao transporte. Esses equipamentos são, normalmente, atribuições do poder público, visto que não são de uso exclusivo do turismo, mas atendem à localidade e sua população e permitem o seu desenvolvimento econômico em outras atividades. Do ponto de vista dos serviços de transporte, existe a possibilidade

---

20 O estudo da possibilidade de parcerias é importante pois pode-se dizer que isoladamente é muito difícil para uma MPE de turismo alcançar mercados internacionais. Para conseguir isso mantendo o seu porte, ela deve ter um produto altamente diferenciado, em âmbito nacional, de tal forma que ele desperte o interesse dos mercados por meio de promoção e publicidade espontânea, do tipo *marketing* viral.

de realização de parcerias com transportadoras aéreas e terrestres para que o destino passe a contar com uma maior oferta de assentos para facilitar o acesso.

5.4.1	Parceria com operadores internacionais
-------	--

Uma das formas de parcerias mais tradicionais para a internacionalização é a utilização dos canais de distribuição. A operadora internacional pode ter um papel fundamental ao ajudar o destino a formatar sua oferta, informando aos provedores locais quais são os desejos da demanda. Esse contato com a oferta geralmente ocorre via operadoras ou agências locais. Nessa forma, as operadoras internacionais atuam no exterior vendendo os pacotes aos turistas e organizando os grupos, enquanto as operadoras locais atuam no destino e se ocupam em formatar produtos de seu país para venda comercial internacional. A lógica da parceria é a necessidade mútua no qual um lado garante a demanda (os turistas) e o outro a oferta (o destino estruturado). A exigência para tomar parte nesse arranjo é que o destino deve estar minimamente estruturado para poder ser comercializado junto a mercados emissores maduros e exigentes.

Como o turismo é composto em todo o mundo por empresas de pequeno e médio portes, principalmente em destinos jovens, o relacionamento entre operadoras nacionais e estrangeiras tem sido cada vez mais comum. Embora não seja a opção preferida dos operadores, por reduzir os ganhos de escala, de acordo com o destino e a demanda dos consumidores, eles podem não ter outra alternativa a não ser fazer parcerias com as MPEs que ofereçam hospedagem, alimentação, deslocamentos, atrações etc para compor o atrativo. Além disso, recentemente, tal parceria tem sido estimulada pelas políticas de turismo sustentável, principalmente entre os grandes operadores internacionais, que acabam por obter mais visibilidade e simpatia pelos consumidores.

A vantagem para MPEs é que os operadores podem ajudar os provedores de serviços nos destinos a se adaptarem a demanda que conhecem bem por estarem em contato direto com os consumidores. Portanto, eles são peças-chave no processo de internacionalização de um destino, tanto por abrir portas quanto por ajudar a sua estruturação, tornando-se a parceria mais comum para tal processo.

Entretanto, nem sempre as MPEs podem contar com os operadores, seja por falta de interesse, ou por falta de capacidade em fazê-lo. A falta de interesse explica-se pelo fato de que os operadores obtêm boa parte de seu lucro negociando os serviços turísticos em grande escala, ou seja, hotéis inteiros, aviões completos, dezenas de ônibus, temporadas de apresentações etc. Quando se trata de MPEs, que não possuem um grande estoque de serviços a oferecer e por isso não têm condição de atender aos grupos que a operadora monta, muitos desses fogem da realização de contratos com elas.

O Quadro 31 mostra o exemplo da parceria entre a operadora *World Expeditions* e MPEs.

### **Quadro 31 – *World Expeditions*, Austrália**

A *World Expeditions* é uma operadora de turismo australiana que iniciou suas atividades em 1975, comercializando viagens de aventura. Sua especialidade eram *trekkings* na Cordilheira do Himalaia. Ao longo dos anos, ela foi ampliando sua oferta de produtos em turismo de aventura, incluindo sob essa denominação viagens ditas “responsáveis” e de apoio à comunidades. Sob tal motivação, turistas têm opções em todo o mundo, principalmente nos países em desenvolvimento, onde podem contribuir na construção de escolas, dar aulas, ajudar a salvar tartarugas marinhas, entre outras atividades.

Para oferecer tal ampla gama de opções, a *World Expeditions* conta com uma ampla rede de parceiros em cada destino, que são responsáveis por receber os grupos e inseri-los na programação prevista, o que inclui hospedagem, traslados, alimentação, passeios etc. Os grupos de turistas são necessariamente pequenos e o operador dá sempre preferência a trabalhar com parceiros nativos do próprio local, que normalmente são pequenos empreendedores que acabam por agregar valor aos pacotes turísticos. A *World Expeditions* tem como ethos a preservação das características originais de cada destino e a minimização dos efeitos nocivos do turismo. Para isso, ela promove cursos de capacitação aos parceiros locais sobre o desenvolvimento de negócios sustentáveis.

Fonte: Disponível em: <<http://www.worldexpeditions.com/>>.

5.4.2	Parcerias locais
-------	------------------

As parcerias locais podem ser fundamentais para garantir a estruturação da oferta de um destino. Aqui incluem-se parcerias estabelecidas entre os prestadores de serviço de um destino, seja entre aqueles que exercem a mesma função, como os meios de hospedagem, ou entre diferentes funções e atrativos para estruturar um pacote turístico e oferecer um *tour* ou para criar associações para aplicar um planejamento estratégico para o destino, que possibilite o alcance de mercados estrangeiros. A seguir, estão enumeradas algumas das parcerias mais comuns no turismo acompanhadas de exemplos.

### ***Associação horizontal para promoção conjunta***

A formação de parcerias pode ter várias motivações iniciais, mas o maior ganho que se pode obter é o aumento de forças e ganhos de escala. A falta de recursos financeiros costuma ser outro fator agregador, que pode ser alavancado ainda mais diante de carências técnicas e tecnológicas.

Quando se trata de MPEs, um grande problema é a escala de operação necessária para atrair grandes grupos de turistas e os custos necessários para promover o serviço, que, muitas vezes, são muito altos para uma MPE. A solução encontrada em muitos lugares é montar uma rede de atendimento comum, como uma central de vendas, que garante que o destino oferte em conjunto um grande número de leitos e que as MPEs compartilhem os custos de promoção. O ponto negativo desse tipo de associação é que pode demandar investimento de tempo, atenção e mesmo dinheiro, o que costuma espantar alguns pequenos empresários. O Quadro 32 apresenta o caso do *WorldHotel-link* que reuniu hotéis de um mesmo destino para montar um *site* conjunto.

#### **Quadro 32 – *WorldHotelink.com***

O Sudeste asiático é uma região que tem atraído grandes fluxos turísticos na última década. No entanto, sua estrutura turística ainda é de pequeno porte, principalmente
--

fora das capitais, onde prevalecem os micro e pequenos empresários oferecendo todos os serviços de viagem. Apesar do potencial para a atração de turistas, essa região enfrenta alguns problemas estruturais que dificultam a internacionalização de MPEs: os idiomas exóticos e a baixa popularização do idioma inglês, a fraca capacitação profissional e a exclusão digital. Em razão desses fatores, vários destinos eram ignorados por turistas que não encontravam maneiras de acessá-los.

Diante desses empecilhos, alguns hoteleiros no Vietnã, Laos e Camboja abraçaram a idéia fomentada pelo *Mekong Private Sector Development Facility* (MPDF), cujo objetivo era fornecer auxílio para inclusão digital aos meios de hospedagem de pequeno porte locais, criando o *WorldHotellink* em 2002. Trata-se de um *site* de reservas com base local que reunia todos os pequenos meios de hospedagem, utilizando o idioma inglês na interface com os turistas e no idioma local com os empresários locais. Além dessas facilidades, o *site* permitia a redução dos custos operacionais pela divisão entre os associados e, da mesma forma, o comissionamento. Atualmente, existem cerca de 300 meios de hospedagem cadastrados.

A parceria entre os hoteleiros está comprometida em estabelecer relações do tipo ganha-ganha, respeitando todos aqueles que participam das suas relações, desde os comerciantes locais até os turistas, assim como o ambiente e a cultura local.

Fonte: Disponível em: <<http://www.ifc.org>> e <<http://www.worldhotel-link.com>>.

### ***Parcerias entre diferentes atrativos para montagem do tour***

O fomento do destino turístico depende também da qualidade do atrativo oferecido. Havendo um atrativo interessante, ele pode motivar a vinda de turistas que acabam por permanecer no destino e consumir os demais serviços disponíveis (hospedagem, alimentação, traslados etc). Tradicionalmente, os destinos mais procurados em todo o mundo são aqueles que estruturam sua oferta em torno de atrativos naturais envolvendo água, como praias, cachoeiras, lagos e lagoas. Outros atrativos naturais como fauna e flora, formações rochosas e outras manifestações da natureza também são motivos de viagens. Atrativos construídos de ordem histórica e cultural, como museus, galerias de arte e demais prédios históricos também tem seu mercado consumidor. Re-

centemente, com a mudança de perfil dos turistas, atrativos de ordem cultural incorporaram outros tipos de manifestações imateriais, como festas típicas, danças, música, artesanato etc.

Ao contrário dos atrativos naturais e histórico-culturais construídos, que são bens imóveis e exploráveis, os atrativos imateriais dependem da ação das pessoas para existirem. Tradições, lendas, música, artesanato precisam ser executados para que possam ser explorados turisticamente. Em muitas localidades, onde não se perpetuam as tradições locais e onde as técnicas tradicionais estão sendo abandonadas, perdem-se atrativos turísticos potenciais. Nesses casos, a formação de parcerias entre os diversos agentes da comunidade é de vital importância para a estruturação de um atrativo com capacidade de desenvolver o turismo. Na Jamaica, houve uma mobilização nesse sentido, como é mostrado no Quadro 33 abaixo.

### **Quadro 33 – *Where the hits are made***

O turismo e o entretenimento atuam de forma complementar, agregando valor mutuamente. A forma como concretizar essa complementaridade é a chave para o desenvolvimento de produtos que podem ter apelo turístico internacional. A Jamaica é um país famoso mundialmente pela sua música e cultura, que se tornaram atrativos para viagens. No entanto, ao chegar na Jamaica, os turistas se viam decepcionados diante da falta de informação sobre os lugares relacionados à sua música mundialmente famosa, restando-lhes apenas as belas praias da ilha.

Diante desse cenário, em 2004, a *Jamaica Exporter's Association* (JEA) uma associação local de fomento à exportação, desenvolveu o programa Unique Jamaica, visando formatar e promover diversos elementos de sua cultura como produtos turísticos e não só o produto *sol e praia*. O programa previa a reativação dos lugares que estiveram diretamente ligados à história do *reggae*. Daí, todo um circuito de bares, casas de *show*, estúdios, clubes, restaurantes foram convidados a participar, desde que empenhados em preservar suas características originais. A associação criou então diversos *tours*, entre eles um chamado *Where the hits are made* (Onde os sucessos são criados) que leva o turista pelos diversos endereços famosos na história da música da Jamaica.

O apelo desse *tour* é enorme, porque ele associa uma referência cultural importante, internacionalmente conhecida, a lugares onde realmente aconteceram os fatos históricos associados. E para a sua viabilização, a integração das MPEs foi essencial, porque algumas contribuíram com o contexto histórico-cultural e outras com os serviços necessários para a exploração turística. Cada *tour* custa cerca de USD 100 por pessoa e cada parceiro recebe sua parcela. No caso dos estúdios de música, as receitas com o *tour* chegam a ser quatro vezes maiores que aquelas obtidas com o aluguel a terceiros.

Para o destino, a criação do *tour* funcionou também como um elemento de afirmação de sua identidade, promovendo a união entre os parceiros.

Fonte: Jampro (2004).

### ***Relação entre grandes e pequenos fornecedores***

As parcerias podem ser realizadas entre parceiros de porte e interesses diferentes, desde que eles encontrem um ponto de convergência. O próprio caso dos operadores internacionais é um exemplo de como as demandas do mercado direcionam esse tipo de aliança.

Um tipo de exemplo muito comum de parcerias entre grandes e pequenas empresas no nível local é quando grandes redes de hotéis ou *resorts* passam a comprar produtos da comunidade. Esse tipo de parceria permite que os hotéis ofereçam em alguns casos produtos únicos como peças de artesanato em suas instalações, garantindo um ponto positivo na promoção comercial, que pode ser ainda reforçada com o argumento que a grande rede hoteleira pratica responsabilidade social. Do ponto de vista da MPE, tal parceria garante um mercado seguro e constante a sua produção pelas compras do hotel, que pode ser ainda ampliado pela demanda dos turistas que podem se interessar pelos produtos que vêm exibidos no local de hospedagem. No Peru, a rede de hotéis *Orient Express* vivenciou uma experiência desse tipo, como descrito no Quadro 34.

### **Quadro 34 – *Orient Express Hotels, Cuzco, Peru***

O *Orient Express Hotels* é um grupo internacional que opera hotéis em cerca de 40 países. As diversas resistências por parte da população local à abertura de uma unidade em Cuzco, no Peru, levou o grupo a desenvolver uma parceria com MPEs locais que acabou fortalecendo sua proposta de valor. A comunidade temia que a chegada de um hotel de luxo na cidade trouxesse só os malefícios do turismo: lixo, degradação ambiental e acentuação da desigualdade social.

Assim, para reverter essa expectativa, o grupo hoteleiro passou a comprar frutas e hortaliças para os restaurantes do hotel de MPEs locais. Com o passar do tempo, a lista de produtos foi aumentando chegando a incluir trutas. A origem dos alimentos era amplamente divulgada entre os hóspedes e logo surgiu o interesse em conhecer os sistemas produtivos locais.

Essas parcerias entre a rede hoteleira internacional e os pequenos empresários locais foi importante para ambas as partes, que viram seus negócios serem potencializados mutuamente. Um pequeno produtor local de trutas, além de ver duplicar suas vendas em apenas seis meses, viu seu negócio crescer ao começar a oferecer visitas a sua trutaria. No hotel, os hóspedes se interessaram pelo peixe local, gerando valor para o restaurante e, dentre todos os hotéis da rede, esse é um dos poucos que oferece esse tipo de experimentação.

Fonte: Disponível em: <[www.ifc.org](http://www.ifc.org)>.

### ***Associações***

Nessa mesma linha, vemos a tendência de criação de associações, comitês ou conselhos que reúnem os atores da iniciativa privada atuantes no turismo. Tais comitês atuam concentrando os esforços de promoção, promovendo o consenso entre os seus membros e definindo metas de atuação. Eles têm o papel também de atuar na interface entre iniciativa pública e privada, conduzindo negociações, apresentando propostas e definindo objetivos e metas. Essas associações podem assumir diversos formatos e podem mesmo ser fomentadas por organismos internacionais com objetivos diversos, desde humanitários e até de preservação ambiental. Na África do Sul existem alguns exemplos

desse tipo de organização, que têm se mostrado muito ativas e eficientes para todos os envolvidos. O Quadro 35 apresenta o exemplo da *Southern África Tourism Services Association*.

### **Quadro 35 – Southern África Tourism Services Association – Satsa**

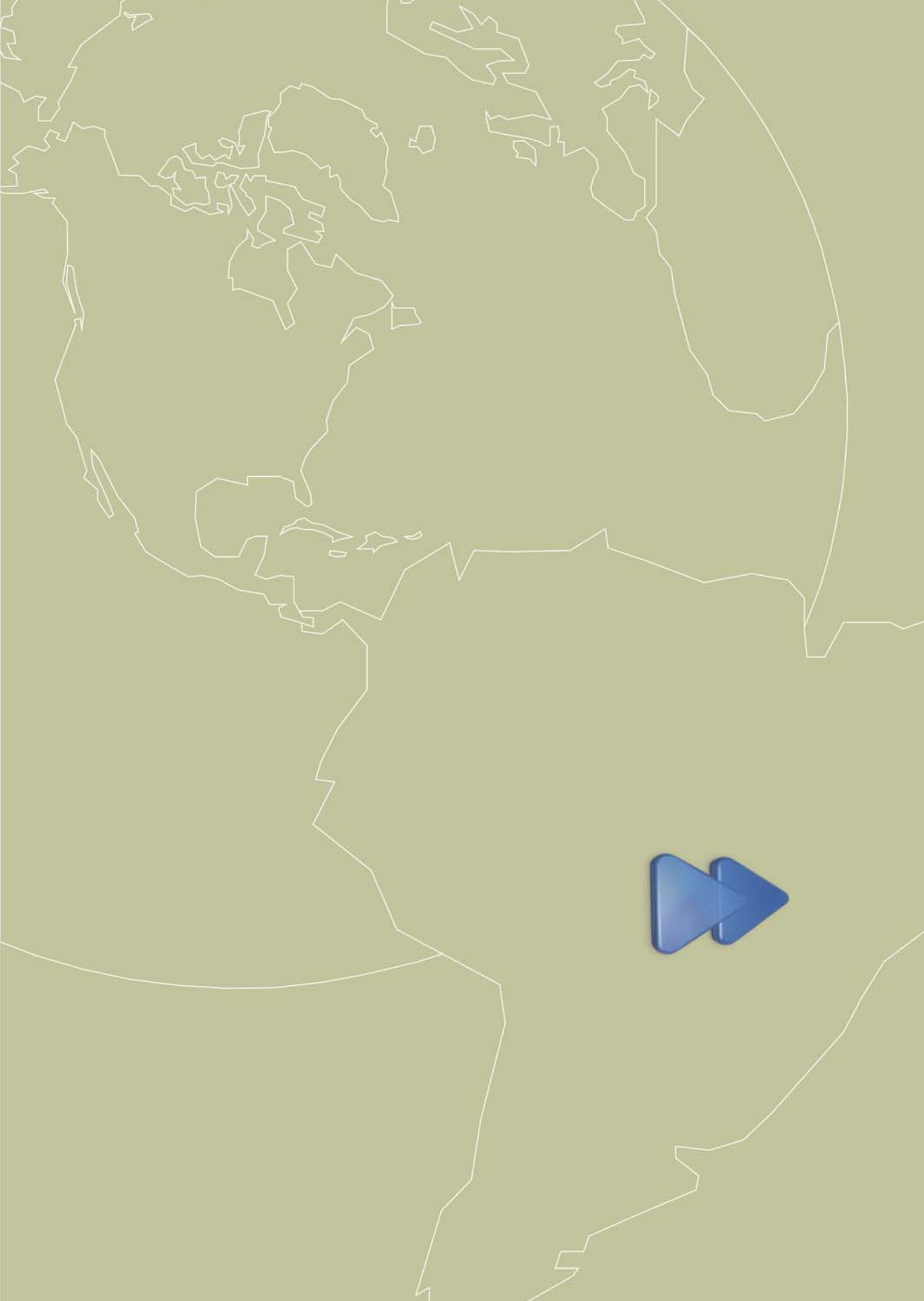
A *Southern África Tourism Services Association* (Satsa) é uma associação que reúne diversos tipos de provedores de serviços turísticos receptivos (transporte, operadores, hospedagem, *brokers*, comitês locais de turismo, *convention bureux*, entre outros) na África do Sul. Criada em 1968, sem fins lucrativos, dedicada a prover e manter os mais altos padrões no turismo da África do Sul, hoje reúne cerca de 900 associados que devem respeitar o seu Código de Conduta para continuarem afiliados. Esse código segue os princípios de credibilidade, estabilidade e integridade para orientar ações e posturas dos associados. Por isso, a afiliação à entidade é uma forma de certificação de qualidade e excelência em serviços, reconhecida e respeitada em todo país.

A atuação da Satsa compreende todas as esferas relacionadas à indústria do turismo. É conselheira do Conselho Nacional do Turismo desde 1988, teve atuação marcante na intermediação junto ao governo para concessão de subsídio no combustível para operadores de turismo, de forma a manter os preços dos pacotes turísticos, mantendo a sua atratividade durante os duros anos do *Apartheid* e, atualmente, representa as MPEs no processo de implementação do programa nacional de afirmação de negros.

As vantagens para os associados são muitas. Além da representação em todos os níveis, que intercede pelos empresários junto ao governo e demais entidades em questões relevantes ao turismo, ela realiza ações de promoção, participa de feiras internacionais e abastece o setor com informações, cursos e tecnologias relevantes.

Associação é totalmente financiada pela contribuição de seus membros, o que garante a sua autonomia e independência política para intervir em *prol* de seus associados.

Fonte: Disponível em: <[www.satsa.com](http://www.satsa.com)>.



# 6 Tipologia



A estrutura de análise desse trabalho assume como hipótese que as oportunidades de parcerias que as firmas podem se envolver dependem, entre outros pontos, do setor em que elas estão inseridas. Assim, somente a análise setorial nos permitiria fazer uma análise prática e concreta que pudesse gerar valor para as pessoas que estão enfrentando na prática os desafios indicados.

Entretanto, essa análise por setor não é totalmente satisfatória, pois requer que um estudo setorial completo seja feito toda vez que se introduza um setor na lista de apoiados. Com base nessa limitação, essa seção faz um esforço de tentar criar uma tipologia de setores econômicos de forma que possa relacioná-la com oportunidades específicas de internacionalização. Para isso, utiliza-se tanto o material adquirido para esse trabalho, quanto informações de conhecimento prévio da equipe de pesquisa.

A criação da tipologia pressupõe que grupos de setores compartilhem características em comum que são determinantes nas oportunidades de internacionalização. Dada a complexidade do comércio internacional hoje, a tradicional distinção entre setor primário, secundário e terciário não é mais suficiente para indicar o tipo de estrutura e desafios que as empresas enfrentam. Uma característica vista como fundamental tanto na produção agrícola quanto na manufatura ou na prestação de serviços é o grau de diferenciação que as empresas possuem. Em todos os casos, empresas que produzem produtos padronizados enfrentam forte concorrência por preço, tendo de buscar constantemente reduções de custo para conseguir competir com novos competidores que entram no mercado. Contudo, é possível se diferenciar dos competidores em três setores econômicos produzindo bens únicos e obtendo um maior valor agregado. Essa seria a estratégia ideal para todos os produtores, mas ela necessita de elevada capacidade, investimento e inovação, ativos que não estão disponíveis para todos.

Assim e considerando que a divisão entre setor agrícola, indústria e serviços ainda guardam suas distinções, propomos uma tipologia que classifica os setores em sete tipos: i) *commodities* agrícolas; ii) produtos agrícolas não-*commodities*; iii) produtos agroindustriais; iv) manufatura padronizada; v) manufatura diferenciada; vi) alta tecnologia padronizada; e vii) alta tecnologia customizada.

A Tabela 3 apresenta as classificações, com suas respectivas características e exemplos de produtos que as compõem.

**Tabela 3** | **Tipologia de setores**

Categoria	Exemplos de produto	Características	Principais desafios	Modelo de negócio mais comum	Tipo de apoio necessário
Produtos agropecuários					
Commodities	Castanha de caju, café, cana-de-açúcar, de-açúcar,	Preço determinado por oferta internacional, produto padronizado	Grandes variações de preços internacionais, muito afetado por variações cambiais, poucas chances de agregar valor, sazonalidade	Intermediário no Brasil e/ou importador (sem envolvimento de longo prazo)	Aumento de produtividade; mecanismos financeiros de proteção para variações cambiais
Não commodity	Flores, frutas, brócolis, aspargos, cogumelos, camarão	Alto valor unitário, alta perecibilidade	Sazonalidade, necessita de sistema de armazenamento e transporte refrigerado, crescente importância de rastreabilidade (só para produtos comestíveis)	Cooperativa, firma âncora, intermediário no Brasil	Assistência técnica para melhora de qualidade; promoção de ligações com firmas âncoras, adequação a normas e certificação, montagem de sistema de rastreabilidade, montagem de sistema logístico eficiente
Agroindústria	Leite, carnes	Produto vegetal ou animal com algum tipo de beneficiamento	Estrito controle sanitário	Cooperativa, firma âncora	Melhora da qualidade do produto; cumprimento de legislação sanitária
Manufatura					
Padronizada	Móveis, confecção, autopeças, acessórios de decoração, jóias, calçados	Competição por preço, grande número de competidores	Busca contínua por redução de custos, risco de ser substituído por concorrente mais competitivo, necessidade de atender estritos padrões de qualidade e prazos de entrega	Fornecedor de firma âncora exportadora ou subcontrado de empresa estrangeira com intermediação de agente de exportação	Melhora de qualidade de produto, sistema de gerenciamento para garantir cumprimento de prazos, promoção de ligações entre compradores e produtores, estímulo a agentes de exportação
Diferenciada	Móveis, confecção, autopeças, acessórios de decoração, jóias, calçados, cosméticos	Produto com apelo diferenciado em razão do desenho, material, acabamento ou conceito/história	Acompanhamento das tendências do mercado consumidor para garantir que produto tem demanda, requer elevados investimentos para promoção de marca no exterior	Relacionamento com importador e/ou representante	Desenvolvimento de mercado de serviços de apoio empresarial: <i>designers</i> , <i>modelistas</i> , <i>fotógrafos</i> , <i>consultores de mercado</i> e de marca
Alta tecnologia					
Padronizado	Software produto, fábrica de software	Processos de desenvolvimento padronizados, competição por preço, baixo valor agregado	Barreiras a entrada: certificação, estabelecimento de padrões, efeitos de rede, marca (atesta solidez e continuidade da empresa), Necessidade de investimento em P&D, inovação, Constantes investimentos em <i>marketing</i> , investimentos de longa maturação	Subcontratado de empresa multinacional	Apoio à certificação; formação de capital humano (específico e gerencial), programas de intercâmbio de recursos humanos, investimento de capital de risco, articulação universidade-empresa.
Customizado	Serviços especializados de Tecnologia de Informação (TI)	Serviços de alto valor, m-d-o muito qualificada, alto nível de especialização (as vezes é setorial: saúde, finanças, comunicação), conhecimento de regras de mercado	Estruturação de processos de gestão do conhecimento; Track record, Competência em Gestão de Projetos, Oferta de Mão-de-Obra Qualificada, proficiência em língua inglesa.	Exportador direto, empresa âncora, consórcio de empresas fornecedoras, Integrador, VAR	Linhas de capital de risco, formação de capital humano (específico e gerencial), programas de intercâmbio de recursos humanos, cooperação com universidades, programas de certificação

Fonte: Elaboração própria.

A criação de uma tipologia é considerada interessante pois ela permitiria separar os setores em grupos de acordo com características marcantes e que por conseguinte sofrem desafios semelhantes para se inserir na economia mundial. Essas características condicionam as oportunidades de inserção da empresa no mercado internacional, havendo, portanto, um conjunto de parcerias que seriam mais factíveis para

determinado grupo de setor. A identificação de tal relação traria enormes benefícios para o desenho de políticas de apoio ao desenvolvimento empresarial, porque daria indicações sobre que tipo de relação estimular e que tipo de apoio deve ser provido para tornar a relação interessante para os dois lados envolvidos.

Por exemplo, a tipologia apresentada na Tabela 3 indica que empresas que produzem manufaturas padronizadas enfrentam uma busca contínua de redução de custos, pois correm o risco de serem substituídas por um concorrente mais competitivo. Além disso, elas precisam atender a estritos padrões de qualidade e prazos de entrega. As oportunidades mais comuns para uma MPE, nesse caso, é tornar-se fornecedora de uma firma âncora exportadora ou ser subcontratada por uma empresa estrangeira via agente de exportação, o que não significa dizer que não haja outras oportunidades. Políticas que visem ao apoio a esse conjunto de empresas não devem tentar transformá-las em exportadoras diretas, visto que esse fatocontraria a lógica da indústria mundial, e sim torná-las um parceiro interessante para as empresas maiores. Assim, iniciativas que fariam sentido seriam: o apoio à melhora de qualidade de produto, a ajuda para montar um sistema de gerenciamento para garantir cumprimento de prazos, a promoção de ligações entre compradores e produtores e o estímulo a atividade de agentes de exportação, que têm um trabalho crucial para interligar compradores e vendedores.

Os benefícios que a criação de uma tipologia pode trazer em termos de melhor foco e eficácia do apoio à internacionalização de MPEs nos parece grande. Entretanto, aqui se apresenta apenas um exercício nesse sentido, uma vez que o esforço necessário para criar uma tipologia sem ambigüidades é muito maior que o empreendido nesse trabalho. Por isso, não se tem a pretensão de apresentar uma tipologia ideal, reconhecendo-se que pode haver ambigüidades nos tipos identificados.

Um esforço maior nesse sentido nos parece muito válido, principalmente para uma instituição como o Sebrae cuja missão é apoiar MPEs. Uma tipologia bem definida pode ajudar a dar diretrizes para que a instituição apóie as empresas nos pontos mais necessários para elas se tornarem parceiros atraentes e com isso acessarem o mercado de forma sustentável, com base em relações de mercado. Esse e outros pontos serão ainda abordados na próxima seção que conclui o trabalho e indica como os resultados dessa pesquisa podem ajudar o Sebrae a aumentar a eficácia de sua atuação na promoção do acesso a mercado.

# 7 Conclusão



Esse estudo buscou examinar as diferentes formas de parcerias que micro e pequenas empresas podem se envolver para se internacionalizar. Identificou-se que existem inúmeros tipos de parceria que podem apoiar a internacionalização de MPEs, sendo que algumas são diretamente ligadas ao processo de venda para o mercado externo e outras o antecedem, ocorrendo na fase de produção ou mesmo na compra de insumos. Alguns dos tipos de parcerias identificadas e descritas incluem: ligações com empresas âncoras ou com *traders*, parcerias com representantes, compra e venda de licenciamento de produção, *joint ventures*. O trabalho demonstra ainda que as diferentes parcerias têm potencial de apoiar as MPEs em diferentes etapas da produção e venda. Por exemplo, associações horizontais tendem a apoiar principalmente o processo de produção gerando ganhos de escala e aprendizado entre as firmas. Contudo, parcerias com representantes ou distribuidores ajudam principalmente o processo de venda, enquanto relações com intermediários ou empresas âncoras têm o potencial de viabilizar diferentes etapas da produção e venda.

Argumenta-se aqui que a capacidade de uma pequena empresa em se envolver nas parcerias identificadas estará condicionada a sua localização, seu estágio (parâmetro associado com a qualidade da firma), o nível de comprometimento desejado com o mercado internacional e o setor em que atua.

A distinção de oportunidades por setor é considerada tão importante que levou a uma análise detalhada de setores específicos revelando padrões bem distintos. No caso de flores, por exemplo, três formas básicas de parcerias foram encontradas, visto que a necessidade de escala na venda em decorrência dos custos de transporte e a necessidade de fornecimento contínuo demandam que pequenas empresas formem cooperativas ou se associem a firmas âncoras para venda. No entanto, no setor de *software*, questões logísticas são menos relevantes assim como os custos de entrada, enquanto a inovação, contato com clientes e serviços de pós-venda são imperativos em certos segmentos. Dessa forma, é possível identificar mais de dez modelos diferentes de parceria nesse setor. Na tentativa de facilitar a análise de que tipos de parcerias são factíveis para determinado setor, esse trabalho faz ainda um esforço de categorizar os setores de acordo com características-chave e com isso identificar os tipos de parcerias mais comuns. Entretanto, as tipologias apresentadas são resultado de um esforço inicial e deveria ser revisto com cuidado caso seja considerado um importante elemento de formulação de políticas.

Do ponto de vista de atuação do Sebrae, esse trabalho traz uma série de aprendizados que podem impactar a forma com a instituição venha a fornecer o apoio à internacionalização de MPEs e que são listados a seguir.

- **Z Opção para poucos.** Observa-se que a internacionalização não é um processo em que todas as empresas devem se envolver. Essa opção deve ser considerada por firmas dinâmicas que tenham clareza de suas vantagens competitivas: preço, qualidade, oferta de produto único ou outra. Assim, qualquer programa que objetive promover a internacionalização de MPEs não deve ser aberto a todo tipo de empresa. Idealmente, deveria haver um critério claro com requisitos mínimos que as empresas deveriam satisfazer para obter esse tipo de apoio;
- **Z Poucas opções na prática.** Apesar de haver um grande leque de parcerias que podem ser construídas para apoiar o processo de conquista de mercados externos, observa-se que na prática um pequeno conjunto é verificado com mais frequência. Isso ocorre porque as formas de internacionalização com alto nível de comprometimento como investimento direto estrangeiro e algumas alianças estratégicas exigem que a pequena empresa tenha recursos financeiros para investir e recursos humanos para monitorar suas atividades. Assim, para a realidade da maioria das MPEs, o acesso ao mercado externo é factível apenas de forma mais indireta, seja como fornecedora de uma empresa exportadora, vendendo para um intermediário que fará todo o processo de venda ou se associando com outras empresas e buscando uma forma de dividir os custos de prospecção de mercados;
- **Z Duas principais estratégias de inserção internacional.** Levando em conta os exemplos, constata-se que as oportunidades no internacional para as MPEs podem ser divididas em duas estratégias: pegar carona com um parceiro grande que será o principal responsável pela conquista de mercados ou explorar os nichos de mercado. Isso não quer dizer, entretanto, que a opção de explorar um nicho de mercado seja mais fácil e exija menos preparação, mas sim que requer volumes menores e, portanto, é mais adequada à capacidade da MPE;

• **Z O importante é encontrar um parceiro que dê apoio.** As vantagens de cada parceria são variáveis, mas o mecanismo em si traz pouca informação das chances de aprendizado de uma pequena empresa. Por exemplo, se uma MPE começa a trabalhar com um intermediário, é possível que ele forneça informações de mercado e apóie na melhora do produto. Porém, a simples existência da relação não garante que o benefício vai existir, pois o intermediário pode ter incentivos ou não de prover informação. Assim, no limite, o que importa para a MPE não é o modelo de relação que ela vai se envolver e sim encontrar algum parceiro que a apóie no seu aprendizado de venda ao mercado externo. Em tese, isso pode ocorrer ou não em todo tipo de parceria. Isso levanta a questão de como MPEs podem obter parceiros que as ajudem;

• **Z Parcerias devem oferecer ganhos mútuos.** Instituições que busquem promover a relação de pequenas empresas com parceiros de maior porte não devem esperar nem desejar que o parceiro desenvolva uma relação comercial com uma pequena empresa por caridade. Pelo contrário, os casos de sucesso demonstram que as parcerias com base em “caridade” não funcionam. Para que uma relação dê certo e seja sustentável, é preciso que o parceiro com mais informações tenha incentivos para prover apoio que é derivado se sua capacidade de obter ganhos com a relação. Exemplos estudados mostraram casos em que a MPE era capaz de oferecer flexibilidade produtiva, acesso privilegiado a insumos ou *marketing* de responsabilidade social. Às vezes, os benefícios não são claros para a firma grande, o que abre espaço para projetos de desenvolvimento de empresas que queiram promover a relação. Intervenções também podem ser justificadas caso o parceiro grande enxergue os benefícios da parceria, mas considera tão custoso a busca e preparação de parceiros que não realiza o investimento;

• **Z MPEs necessitam de capacidade mínima para ser um parceiro atraente.** Vimos ao longo do trabalho que MPEs podem ser consideradas parceiros interessantes para grandes empresas e/ou firmas estrangeiras por oferecerem: i) produção flexível, algo bastante atrativo para indústrias com demanda ou oferta sazonal; ii) possíveis reduções de custo de produção em indústrias intensivas em trabalho; iii) proximidade com os mercados em indústrias em que é importante estar próximo ao consumidor; iv) acesso a terra e outros

recursos naturais chave; v) *marketing* de responsabilidade social; e (vi) produtos únicos. Assim, uma das possíveis abordagens de atuação de instituições como o Sebrae seria apoiar no fortalecimento dessas potencialidades, aproveitando o contato com o possível parceiro para obter informação. Por exemplo, para uma grande empresa contratar uma pequena empresa como fornecedora, é preciso que a pequena atenda a critérios mínimos de qualidade. O Sebrae pode apoiar a melhora de qualidade se alavancando em figuras como empresas maiores e intermediários que podem fornecer informações valiosas sobre que tipo de melhora de produto é requerida.

**Z • Z Apoio a associações horizontais não garante o acesso ao mercado.** O trabalho levanta dúvidas sobre a efetividade de programas de apoio que estimula a formação de consórcios de exportação como principal forma de apoio ao acesso a mercados. Como foi visto, o consórcio pode de fato trazer ganhos a uma pequena empresa ao permitir ganhos de escala tanto na compra de insumos, quanto na venda e promoção do produto final. Entretanto, esse arranjo não garante por si só o acesso a mercado, pois não há na sua constituição nenhuma figura que possua informações sobre a demanda externa, como é o caso de um intermediário ou de uma firma âncora. Na verdade, trabalhos anteriores realizados pela equipe de pesquisa revelaram que o fato de ser um consórcio pode ser até mesmo um ponto negativo na avaliação do comprador, pois além dos riscos comuns em transações comerciais, adiciona-se o risco de obter produtos não padronizados e aumenta as chances de atraso e não cumprimento de entrega.

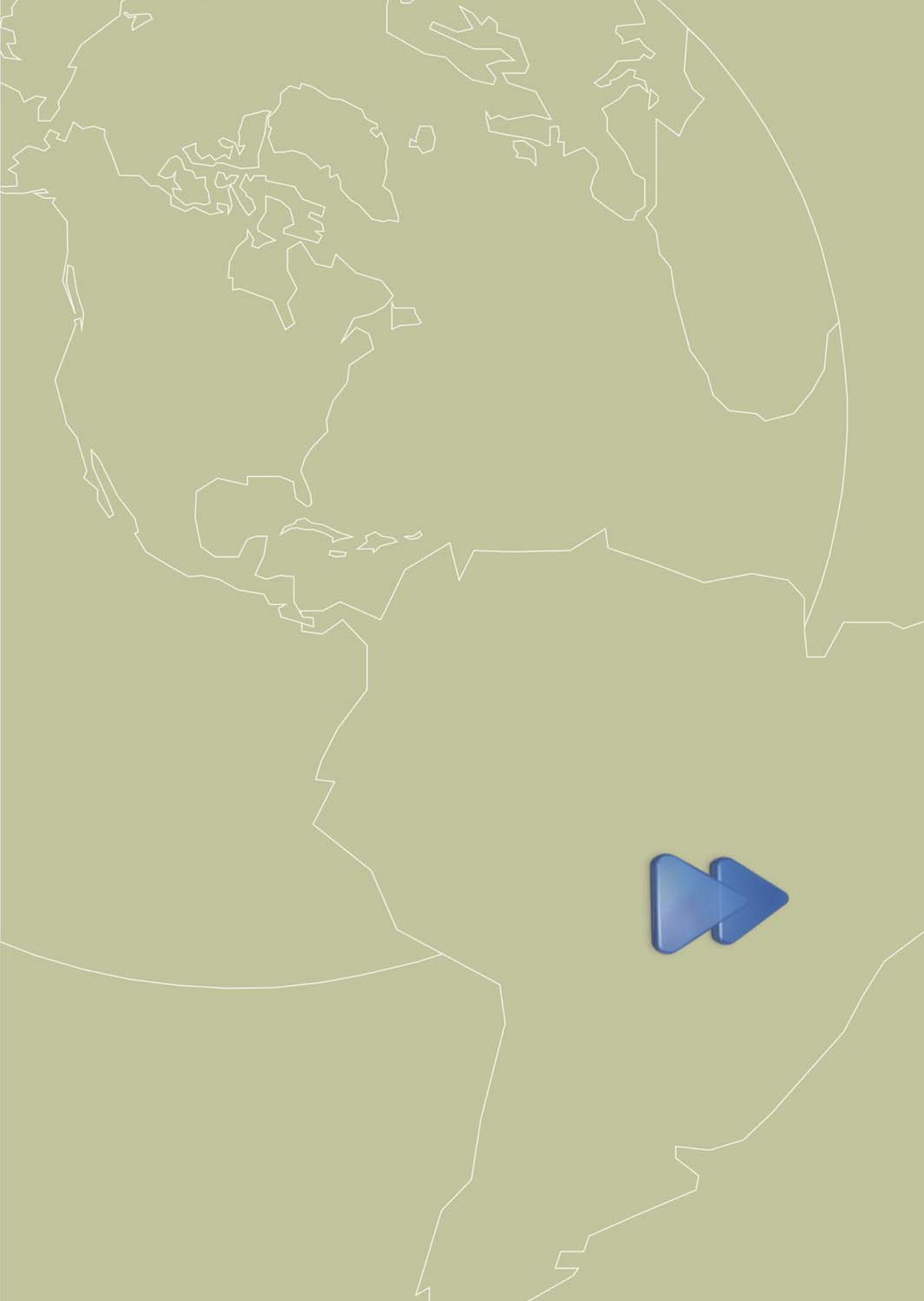
**Z • Z Relações com intermediários deveriam ser promovidas ao invés de deestimuladas.** A pesquisa revelou que figuras como agentes de exportação parecem ter papel fundamental no desenvolvimento de alguns setores em outros países como o caso de móveis. Entretanto, esses intermediários são freqüentemente vistos como maléficos pelos organismos de apoio e pelas empresas no Brasil, uma vez que absorvem parte da margem do negócio. Contudo, é preciso ter claro que eles recebem uma margem sobre um negócio que talvez não existisse na sua ausência;

**Z • Z** Não se procura argumentar aqui que intermediários podem trazer indiscriminadamente benefícios às MPEs. De fato, muitas vezes eles atuam de

forma a prejudicar o crescimento das MPEs e impor um contínuo achatamento de preços. No entanto, é preciso ter claro que, em muitos casos, a relação pode ser benéfica caso os incentivos corretos sejam estabelecidos. O texto de Sparkman (2006) sugere três intervenções que podem ser empreendidas para garantir uma relação ganha-ganha entre pequenos produtores e intermediários: i) aumentar o poder dos produtores para permitir que eles possam pressionar os intermediários para compartilhar os ganhos do comércio; ii) aumentar a transparência na relação; e iii) educar os intermediários para que eles possam responder à pressão dos produtores, por meio do apoio à melhora de qualidade e ao acesso a mercados com maior valor agregado. Assim, ao invés de inibir a relação com intermediários, programas de apoio a MPEs deveriam aumentar a capacidade de negociação dos produtores com seus compradores, o que pode ser feito por meio de três formas simultâneas: dando informação de mercado ao produtor, garantindo o contato com diferentes intermediários e exercendo a pressão coletiva por meio do fortalecimento de associações. O exemplo da produção de flores na Costa Rica mostrou que um elemento fundamental para garantir a capacidade de negociação dos produtores era a provisão de informação dos preços de mercado.

**Z • ZDefinição de programas de apoio devem levar em conta especificidades do setor e as formas de inserção mundial recomendadas.** Todos esses pontos levantam mais cuidados que devem ser tomados na definição de um programa que soluções para o desenho de uma estratégia de apoio. Isso acontece porque a definição de uma estratégia de apoio é complexa, pois não existe uma abordagem única. O que se pode recomendar, de acordo com o que foi visto, é que qualquer abordagem respeite o setor que a firma atua e o tipo de inserção que se deseja promover. Por exemplo, olhando-se para o setor de móveis, faz pouco sentido promover ligações diretas com o mercado via apenas ligações horizontais, que trazem poucos ganhos em relação aos desafios da comercialização e contato com o mercado consumidor. Da mesma forma, caso o modelo de parceria que se deseja estimular seja o entre uma pequena empresa fornecedora e uma grande empresa exportadora, deve-se buscar a melhora da capacidade produtiva das firmas de acordo com uma demanda concreta.

Para facilitar o entendimento dessa questão, esse trabalho faz uma breve tentativa para relacionar grupos de setores, modelos de parcerias e tipo de apoio necessário. Porém, uma definição precisa de tipologias e forma possíveis de apoio requerem um nível de esforço maior que o previsto aqui e outro escopo de trabalho, mas é visto como um caminho natural para a continuação desse estudo.



# 8 Referências



ABIMOVEL. *Panorama da indústria brasileira de móveis*. 2006.

AIJO, T.; KUIVALAINEN, O.; SAARENKETO, S.; LINDQVIST, J.; HANNINEN, H. *Internationalization Handbook for the Software Business; The Model of Internationalization Paths & Internationalization Workbook*. Centre of Expertise for Software Product Business, 2005. Disponível em: <<http://www.swbusiness.fi>>.

ALTENBURG, T. Linkages and Spill-overs Between Transnational Corporations and Small and Medium-Sized Enterprises in Development Countries – Opportunities and Policies. *Reports and Working Papers 5/2000*. Berlim: German Development Institute, 2000.

ANNAMALAI, K.; RAO, S. *What Works Case Study: ITC's E-Choupal and Profitable Rural Transformation*. World Resources Institute and the University of Michigan Business School, 2003.

ARORA, A. GAMBARDELLA, A. The Globalization of the Software Industry: Perspectives and Opportunities for Developed and Developing Countries. *NBER Working Paper Series, Working Paper 10538*. 2004.

A. T. KEARNEY. A. T. *Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index*. Chicago – Illinois, 2004.

BARBER, T.; GOLDMARK, L. *Trade, Micro and Small Enterprises, and Global Value Chains*. USAID, February, 2005.

BATTAT, J. FRANK, I.; SHEN, X. Suppliers to Multinational: Linkage to Strengthen Local Companies in Developing Countries. *Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper 6, 1996*. Bell, J. The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29, 60-75. 1995.

BERGAMASHI, S. *Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório*. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2004.

BRADLEY, F. *International Marketing Strategy*. Editora Prentice Hall, 1995.

BROUTHERS, K. D.; NAKOS, G. *SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective*. Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University, primavera, 2004.

COELHO, M. R. F; BERGER, R. Competitividade das exportações brasileiras de móveis no mercado internacional: uma análise segundo a visão desempenho. *Revista FAE*, v. 7, n. 1, p. 51-65, janeiro/junho, 2004.

COOPER, C. *Turismo, princípios e prática*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. JAMPRO 2004.

DAI. *Global Market Assessment for Handicrafts*. USAID, julho, 2006.

DAI ASME PROJECT. Marketing Study to Identify Direct Relationships with North America and East Asia. *Building Supply and Furniture Companies*. Abril, 2001.

DAI MOROCCO AGRIBUSINESS PROMOTION PROJECT. *Moroccan Flower Sub-sector Study and Recommendations for Project Actions*. Dezembro, 1993.

DELOITTE. *Partnerships for Small Enterprise Development*. Documento apresentado no Workshop "Partners for Small Enterprise Development", Nova York, Janeiro 15-16, 2004.

114

EGAN, M. L.; MODY, A. Buyer-Seller Links in Export Development. *World Development*, v. 20, n. 3, p. 321-334, 1992.

EKSTRÖM, M.; PERSSON, C. *The Internationalization Process of E-commerce Companies: A Case Study on Bokus, Boxman, Dressmart & LetsBuyIt*. International Management Master Thesis 1999:22, Göteborg University, Dezembro, 1999.

FERNANDES, A. O CMMI no contexto de uma operação de fábrica de software. 2003. Disponível em: <[www.prizm.com.br](http://www.prizm.com.br)> .

FURLAN, W. *Análise do ambiente organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportação de empresas brasileiras de software e serviços correlatos*. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo. 2003.

GARCIA, R.; MOTTA, F. Relatório *Setorial FINEP – Móveis Residenciais de Madeira*, 2005.

GENGLER, E. *Ukraine and Success Criteria for the Software Exports Industry*. EJISDC, 13, 8, 1-18. 2003.

GORINI, A. P. F. *Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira*. BNDES Setorial 8, novembro, 1998.

GORINI, A. P. F. *A indústria de móveis do Brasil*. Curitiba: Alternativa, 2000.

GUTIERREZ, Maria Vinhais; ANDRADE, Patrícia. *Complexo Eletrônico: Introdução ao Software*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 20, p. 3-76, Setembro, 2004.

HECK, E. van et al. *New Entrants and the Role of Information Technology. Case-Study: The Tele Flower Auction in the Netherlands*. 1997.

HOME ACCENTS TODAY. *Ethnicities: unearthing global treasures, one country at a time*, Abril, 2004.

HUMPHREY, J. Opportunities for SMEs in Developing Countries to upgrade in a Global Economy. Genebra. *ILO Seed Working Paper* n. 43, 2003.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. *IDS Working Paper* 120, 2000.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE UNCTAD/WTO. *Cut Flowers: A Study of Major Markets*. Genebra, 1997.

KAMBIL, A; HECK, E. van. Information Technology, Competition and Market Transformations: Re-engineering the Dutch Flower Auctions. *Working Paper Series Stern # IS-95-1*, 1995.

KAMBIL, A; HECK, E. van. Reengineering the Dutch Flower Auctions: A Framework for Analyzing Exchange Organizations. *Information Systems Research*, v. 9, n. 1, março, 1998.

KAPLINSKY, R et al. The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. The Case of South Africa. *Unido sectorial studies series*, Viena, 2003.

KAPLINSKY, R.; READMAN, J. *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development*. Unido, Viena, 2001.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M.; READMAN, J. *The Globalisation of Product Markets and Immiserising Growth: Lessons from the South African Furniture Industry*. Junho, 2001.

KUBOTA, L. C. *Desafios para a Indústria de Software*. Texto para Discussão n. 1.150, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Rio de Janeiro, Janeiro de 2006.

LAJE, B.; MILONE, P. C. *Economia do turismo*. São Paulo: Ed. Papirus 1991.

LIEMT, G. van. *The World Cut Flower Industry: Trends and Prospects*. OIT. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/ctflower/>> 1999.

MENDEZ, J. A. The Development of the Colombian Cut Flower Industry. *World Bank Working Papers*, maio, 1991.

MENDONÇA, M. et al. A Indústria do turismo: história, características e tendências. IN: *Revista Eletrônica de Administração de UFLA*, v. 5, n.1 jan.-jun. 2003.

MIKKELSEN, L. *Good Practices in Marketing for Micro and Small Enterprise Products: Cases from Latin America*. Washington, D. C; 1999.

OECD. *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation*. Second OECD confe-

rence of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs). Istanbul, 3-5 Junho, 2004.

ONUJI. *Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME: Guía de los Consorcios de Exportación*. Viena, 2004.

ROSELINO, J. E. *A indústria de software: o “modelo brasileiro” em perspectiva comparada*. Tese de Doutorado em Ciências Econômicas, Universidade de Campinas, 2006.

PRASHANTHAM, S. Local Network Relationships and The Internationalisation of Small Knowledge-Intensive Firms. UNIVERSITY OF STRATHCLYDE. *Strathclyde International Business Unit Working Paper 2004/01*.

*REVISTA CAMINHOS DO III MILÊNIO*. n. 8 e 10, 2000.

RHEE, Y. W.; BELOT, T. Export Catalysts in Low-Income Countries: A Review of Eleven Success Stories. *World Bank Discussion Papers n. 72*, Washington, D.C. 1990.

ROSSON, P. J. *The Internet and SME Exporting: Canadian Success Stories*. Internet Exporting, setembro, 2000.

RUSSEL, T. Latin American Sourcing. *Furniture Today*, março, 2005.

SAKAI, K. Global Industrial Restructuring: Implications for Small Firms. *STI working papers 2002/4*, OECD, fevereiro, 2002.

SCHNEIDER, D. The Role of Buyer in the Development of the Hotel Furniture Industry in Kenya. *IDS working paper 93*, Agosto, 1999.

STEEN, C.; MAGNANI, R.; GOLDMARK, L. *Competitive Strategies for Agriculture-related MSEs: From Seeds to Supermarket Shelves*. USAID, junho, 2005.

TANIA, D. S.; SIMÕES, S. C. *Cadeia de suprimento de flores e plantas ornamentais no Brasil – uma nova abordagem para aumentar a participação do setor no mercado internacional*. GELOG – UFSC, 2005.

TENDLER, J. *Transforming Local Economies: Lessons from the Northeast Brazilian Experience*. Trabalho apresentado na reunião sobre investimento estrangeiro direto da OCDE com o Governo do Estado do Ceará, Fortaleza, dezembro, 2002.

TJIA, P. *The software industry in Bangladesh and its links to the Netherlands*. EJISDC, 13, 5, 1-8. 2004.

UNCTAD. *Promoting the Export Competitiveness of SMEs. Reunião de especialistas sobre a promoção de competitividade entre PMEs para exportação*. Genebra, dezembro, 2004.

USAID UKRAINE. *Diagnostics of the Ukrainian Furniture Sector*, November, 2004.

VAN ROOZENDAAL, G. *Kenyan Cut Flower Export Blooming*, Biotechnology and Development Monitor, n. 21, December, 1994.

WANHILL, S. Small and Medium Tourism Enterprises. *Annals of Tourism Research*, v. 27, n. 1, p. 137-147. Elsevier, 2000.

WHITAKER, M. KOLAVALLI, S. *Floriculture in Kenya*. World Bank. Programme of Advisory Support Services for Rural Livelihoods, outubro, 2004.

WTO – World Tourism Organization. *Tourism Highlights 2005 Edition*. Disponível em: <[www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)>.

## **Sites acessados**

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/4473111.stm>

<http://www.actminds.com>

<http://www.cbi.nl/accessguide>

<http://www.computerworld.com.br>

<http://www.dermalog.de>

<http://www.desenvolvimento.gov.br/>

<http://www.eduweb.com.br>

<http://www.ekomate.com>

<http://www.exsero.com/>

<http://www.exportapymes.com/modules.php?name=News&file=print&sid=1492>

<http://www.fairtrade.org.uk/>

<http://www.gtis.com/gta>

<http://www.ifc.org>

<http://www.ibraflor.com.br>

<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/ctflower/>

<http://www.meantime.com.br>

<http://www.microsiga.com.br>

<http://www.nasscom.com>

<http://www.patsperu.org/what.html>

<http://www.softex.br>

<http://www.southcone.com>

<http://www.stonesoft.com>

<http://www.trocaire.ie>

<http://www.vimas.com>

<http://www.worldhotel-link.com>

Anexos



## Anexo I – Definições de estratégias de entrada

Forma de estratégia	Definição	Quando irá ocorrer
Exportação	Venda de produto para cliente em outro país.	<b>Produto fácil de ser transacionado, empresa possui relações comerciais estabelecidas. Não há barreiras tarifárias que minem a competitividade.</b>
<b>Parcerias não ligadas à exportação de forma direta</b>		
Compra de insumos	A grande empresa fornecedora de insumos funciona como uma âncora em um sentido inverso, fornecendo serviços embutidos à venda da mercadoria para que a MPE valorize a compra do insumo. Grandes empresas fornecem capacitação a pequenas empresas, que envolve técnicas para melhora do produto e produção a partir do uso de insumos, informação sobre padrões de qualidade internacionais, tendências de mercado e potenciais clientes.	Grande empresa produtora de máquinas, equipamentos e outros insumos identifica que pode aumentar sua base de clientes e vendas, fornecendo serviços de pós-venda.
Parceria tecnológica	MPE e empresa estrangeira participam conjuntamente no processo de desenvolvimento e adaptação do produto.	Mais comuns em setores intensos em tecnologia e onde ambos os lados são inovadores.
<b>Associações verticais</b>		
Exportação via firma âncora	Grande ou média empresa atua como âncora liderando o processo de venda. Firma consolida produção de outras empresas, faz controle de qualidade, negociação de venda e entrega. Exerce função semelhante ao do trader com a diferença que também é produtora. A MPE pode servir de fornecedora de insumos para a âncora, ser uma firma subcontratada ou ainda vender um produto final, que é consolidado pela âncora.	Na produção de produtos com rígido controle de qualidade, elevados custos fixos de transporte e armazenamento. Acontece mais especificamente por questões de: i) produtividade (a MPE é capaz de produzir melhor ou de forma mais barata que a empresa exportadora e por isso especializa-se na provisão de um insumo específico e complementar); ii) acesso a fatores de produção (MPE tem acesso a fatores específicos como terra ou tem custos de produção mais baixo, geralmente de trabalho); iii) flexibilidade para atender a uma demanda não esperada ou, em caso de produção sazonal, dispensa a necessidade da empresa exportadora ficar contratando e demitindo mão-de-obra.
Exportação via intermediário	Venda é realizada por empresa especializada em comércio exterior. Intermediário pode fazer prospecção de mercado, apoiar adaptação de produto, negociar venda, consolidar produção de vários produtores, operacionalizar logística, e/ou apenas fornecer registro de exportação.	Firma com baixo volume de produção, com dificuldades de identificar clientes, acessar crédito, negociar vendas e/ou transportar produto.

Forma de estratégia	Definição	Quando irá ocorrer
<b>Associações verticais</b>		
Agente de compras	É o indivíduo ou companhia, usualmente com base no país produtor ou em uma região produtora, que é responsável, em nome do importador, pela interação com o produtor: comunicação, envio de amostras, pedidos, supervisão da produção, controle de qualidade, rotulagem, embalagem, frete doméstico, pagamentos etc. Um agente tipicamente trabalha por uma comissão paga pelo comprador. Produtores vendem a mercadoria e desconhecem seu preço final e para quem será vendida.	Quando comprador coloca sua marca nos produtos da pequena empresa ( <i>private label</i> ).
<i>Full-service</i>	Intermediário que fornece apoio completo à empresa, desde identificação de produto à adequação de produto e embalagem e despacho aduaneiro. Geralmente trabalha com um único setor.	Na maioria dos setores, mais intermediários desse tipo atuam em um grupo de setores limitados.
Prestador de serviços	Esse tipo de intermediário não prospecta clientes. Busca relação onde ganha um percentual das vendas para cobrir os serviços prestados que podem incluir: concessão de crédito, operação logística, despacho aduaneiro e armazenamento.	Em qualquer tipo de setor.
Prospector de mercado	Intermediário que atua identificando mercados e novos clientes para MPEs. Geralmente é especializado em alguns setores. Ganha comissão sobre as vendas.	Na maioria dos setores.
<b>Aglomerações horizontais</b>		
Cooperativa	Associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.	Muito comum em empreendimentos agrícolas onde mercado ou estrutura de comercialização depende de um volume mínimo de produção.
APL	Grupamento de empresas do mesmo setor na mesma localidade.	Quando produto depende de algum fator de produção que é disponível em uma região geográfica específica.
Consórcio	Empresas produtoras associam-se para executar uma venda coletiva. Pode ser formado apenas por empresas pequenas, ter empresas médias e grandes e ser composto por empresas que fazem produtos substitutos ou complementares.	Firma com pequena capacidade produtiva e de investimento. Tende a funcionar mais quando envolve firmas que são orientadas para o mercado, financeiramente fortes e que apreciam os benefícios e limitações da estrutura em grupo.
<b>Parcerias no exterior para vendas</b>		
Importador	Ator que compra a mercadoria que será revendida em seu país para consumidores ou outras indústrias. Eles especializam-se na importação, identificação e desenvolvimento de novas fontes de fornecedores.	Em qualquer cadeia de valor cujas transações ocorram em grande escala.

Forma de estratégia	Definição	Quando irá ocorrer
<b>Parcerias no exterior para vendas</b>		
Distribuidor	O distribuidor é o responsável por repassar a mercadoria para as lojas de varejo. Trabalha com grandes volumes, consolida a produção de diversos produtores e adquire a mercadoria para depois vendê-la.	Em qualquer cadeia de valor cujas transações ocorram em grande escala e nível de intermediação seja alto.
Representante	Indivíduo ou empresa contratada com presença e experiência no mercado importador para apresentar e vender produto aos compradores.	Produtos não padronizados cuja venda necessita de explicações e propaganda.
Showroom	Local físico onde os representantes recebem os compradores para apresentar os produtos das empresas que representam.	O <i>showroom</i> faz sentido para produtos de marca, podendo em uma mesma estrutura ter exclusividade de representação ou trabalhar para várias marcas ao mesmo tempo. Os <i>showrooms</i> são geralmente estabelecidos por representantes que já tem alguma posição no mercado e o mínimo de reconhecimento que permitam atrair visitas.
<b>Alianças estratégicas</b>	<b>Acordos comerciais de produção, distribuição ou comercialização que duas ou mais parte estabelecem para aglutinar forças.</b>	<b>Empresas fazem alianças competitivas quando possuem experiência e conhecimento em uma área, porém são deficientes em outras.</b>
Licenciamento	Licenciamento é uma transação contratual em que a empresa licenciadora oferece alguns ativos (direitos de produtos, processos, tecnologia ou <i>design</i> ) a uma empresa estrangeira (a licenciada) em troca de pagamento de <i>royalties</i> . Envolve a combinação dos seguintes fatores: marca, conhecimento de operações, tecnologia de produção e acesso a patentes ou segredos de comércio.	Quando empresa possui tecnologia, conhecimento e produto que proporcionam uma vantagem competitiva grande mas não tem recursos para investir na produção ou venda. Processo ou produto precisam ser minimamente codificados, de fácil transferência e ter diferencial. Pode ser usada no caso de produtos grandes e pesados com baixo valor unitário, o que torna transporte internacional proibitivo, ou para os produtos que a venda requer instalação e assistência técnica.
Franquia	Franquia é uma forma de licenciamento de direitos de propriedade, envolvendo marcas, nomes, <i>copyrights</i> , <i>designs</i> , patentes e segredos de mercado. Junto com o nome, vendedor de <i>franchising</i> vende o modelo de negócios, monitora o gerenciamento do mesmo e dá assistência.	Especialmente interessante para serviços e atividades intensas em mão-de-obra, especialmente as que demandam um grande número de produtores dispersos geograficamente e servindo o mercado local. Opção para empresa que possui produtos diferenciados ou com marca de relativo sucesso.

Forma de estratégia	Definição	Quando irá ocorrer
<i>Joint venture</i>	Empreendimento conjunto de duas ou mais empresas para criar uma nova empresa e desenvolver uma atividade econômica. Firms podem montar <i>joint ventures</i> para produção, distribuição e ou comercialização.	Tal associação acontece quando essas empresas não possuem capacidades (financeiras, tecnológicas, humanas) para entrar no mercado externo sozinhas, assim elas podem dividir os custos de entrada com outras empresas. Pode ser a única alternativa para entrar em mercados que dificultam a entrada de estrangeiros, pois é possível fazer <i>joint ventures</i> com empresas locais. Mais comuns em setores intensos em tecnologia. Alternativa para entrar em mercados com elevadas barreiras tarifárias.
Parceria para distribuição conjunta	Produtores dividem custos de estrutura física e humana para armazenamento e distribuição do produto no mercado comprador.	Produtos onde o comprador exige pronta entrega ou entregas freqüentes em pequenos lotes.
Parceria de distribuição cruzada	Parceria para distribuição entre firma local com acesso a canais de distribuição e empresa estrangeira que deseja entrar nesse mercado. Pode ser caminho de duas vias.	Quando uma empresa possui vendas significativas e um sistema físico de distribuição em um mercado e outra empresa estrangeira deseja entrar nesse mercado.
<b>Investimento direto</b>	<b>Investimento em uma companhia ou em um mercado estrangeiro, seja por meio de aquisições ou por meio da instalação de plantas de produção no mercado estrangeiro.</b>	<b>Busca por melhora de eficiência operacional, redução de risco, desenvolvimento de mercado em razão de políticas de incentivo do governo.</b>
Representação comercial	Montagem de estrutura comercial no mercado comprador para cuidar do acesso aos clientes e exposição da empresa. Pode ser só uma pessoa ou ter infra-estrutura física.	Produtos não padronizados cuja venda necessita de explicações e propaganda e firma produtora quer deter controle sobre processo de venda.
Central de armazenagem	Estrutura física para armazenagem e distribuição de produtos.	Produtos onde o comprador exige pronta entrega ou entregas freqüentes em pequenos lotes, ou em casos que é necessário atender a diversos compradores em pequenas quantidades.
Abertura de loja	Abertura de loja de varejo para comercializar produto.	Quando empresa deseja consolidar-se no mercado comprador ou quando considera estratégico estar próximo do mercado consumidor.
Produção no exterior	Montagem de planta industrial para produção total ou parcial de um bem.	Quando país comprador tem regimes tarifários ou cotas que dificultam a exportação; há preocupação em garantir propriedade do conhecimento sobre a produção; firma considera estratégico estar próximo de fontes de recursos naturais; produto é caro, pesado e tem valor unitário baixo, o que inviabiliza transporte internacional; permite redução de custos de produção; ou porque empresas recebem incentivos dos governos para investir no país que possam alterar sua estrutura de custos.

## Anexo II – Vantagens e desafios para MPEs participarem de parcerias internacionais

Forma de estratégia	Vantagens e oportunidades	Desafios
<b>Exportação</b>		
<b>Parcerias não ligadas à exportação de forma direta</b>		
Compra de insumos de grande empresa que fornece assistência	A MPE acaba recebendo um serviço ou treinamento sem custos. Esse tipo de arranjo pode ter impacto amplo sobre o setor de MPEs porque não existe restrição no número de empresas treinadas, visto que quanto mais firmas a grande empresa treinar, maior será a demanda por seu produto.	Grande empresa precisa enxergar o benefício.
Parceria tecnológica para desenvolvimento de produto ou processo	Quando se estabelece em uma relação de fornecimento da MPE parceria pode garantir estabilidade da relação (custo de mudança para outros fornecedores é alto). Fornecedores mais privilegiados podem alcançar liderança tecnológica e obter preços altos.	Só há oportunidades para MPEs bastante qualificadas.
Exportação direta e individual	Maneira mais simples de se internacionalizar, requer pouco investimento financeiro e humano e, conseqüentemente, o grau de comprometimento com o mercado externo é menor. Maior autonomia para definir toda a sua estratégia de entrada, como mecanismos de definição do preço, canais de distribuição e metodologia de venda. Baixas barreiras para <i>upgrading</i> funcional.	Necessário alto grau de conhecimento do processo de exportação. Envolve o controle de várias atividades que a pequena empresa pode não ter capacidade gerencial, podendo comprometer suas atividades-chave. Qualquer melhoria é mais difícil e custosa, pois as firmas não têm ninguém que as ajude. Capacidade produtiva pode ser uma limitação. Pode só ser viável para entrada em nichos de mercado.
Exportação via aglomerações horizontais	Similar ao caso do exportador direto, mas aprendizado pode ser facilitado por ação coletiva. Induz especialização, facilita investimento e permite que <i>upgrading</i> seja alcançado por meio de pequenos passos.	Conflitos entre parceiros são freqüentes e não desprezíveis, porque firmas se associam por diferentes motivos. Dificuldade de cooperação em assuntos estratégicos. Relação por si só não garante acesso ao mercado externo.
Exportação via relações verticais	Facilita o aprendizado e cumprimento de qualidade de produto para exportação. Firma pode superar de forma mais rápida barreiras à exportação como acesso à informação, problemas de escala e financiamento. Permite acesso indireto ao mercado para empresas que de outra forma não teriam oportunidade.	Trabalho com pequenos produtores é custoso em termos de tempo e recursos. Intermediário/âncora só terá interesse na relação se sozinho não conseguir atender sua demanda (seja por questões de acesso a fatores de produção, necessidade de flexibilidade, habilidades específicas das MPEs). Capacidade de <i>learning by export</i> é condicionada à disposição do intermediário/âncora em compartilhar informações.
Parcerias no exterior para venda	Experiência no mercado e presença local permitem acesso a clientes de forma mais rápida e efetiva. Representante fornece informações sobre o mercado consumidor que ajudam adaptação de produto.	No caso de importadores e distribuidores, MPEs podem não ter nenhum contato com o mercado e mesmo desconhecer o preço de venda do seu produto, o que limita capacidade de aprendizado.

Forma de estratégia	Vantagens e oportunidades	Desafios
<b>Alianças estratégicas</b>	<b>Diminui necessidade de investimento e exposição ao risco</b>	<b>Empresa pode perder controle de parte de suas atividades</b>
Licenciamento	Estratégia interessante para MPEs pois exige pouco investimento, envolve baixo risco. Alternativa para mercados com restrições à entrada de empresas estrangeiras, ou para mercados pequenos ou com custos de prospecção altos que não compensem os investimentos de uma estratégia de entrada individual. Cria renda adicional para o vendedor da licença na forma de taxas e <i>royalties</i> .	Alternativa que pode gerar pouco aprendizado, pois há baixa interatividade com o mercado. Pode criar futuros competidores, visto que o conhecimento está sendo vendido para uma outra empresa. MPEs podem ter dificuldades de monitorar relação empresarial.
Franquia	Permite a entrada em um número grande de mercados em pouco tempo e com poucos custos. Cria renda adicional para o franqueador na forma de taxas e <i>royalties</i> . Franqueador beneficia-se da motivação e conhecimento do mercado do franqueado. Torna a vida do empresário franqueado mais fácil pois recebe assistência e transaciona marca estabelecida.	Não dispensa MPE de compromissos com mercado externo, pois necessita monitorar e dar apoio ao franqueado. Capacidade de monitoramento da MPE que vende a franquia pode ser baixa o que abre riscos que o parceiro que compra os direitos não cumpra os níveis de qualidade associados à marca.
<i>Joint venture</i>	Pode reduzir barreiras comuns a MPEs que poderão ser contornadas pelo parceiro local como acesso a crédito, conhecimento sobre mercado local, capacidade de inovação, acesso a novas tecnologias e acesso a canais de distribuição. Cada parceiro concentra seus recursos nas áreas que possuem maiores vantagens.	Parceiros geralmente possuem objetivos distintos e conflituosos, o que requer negociações complexas e contínuas. Pode criar novos competidores. Acesso a qualificações de firma parceira pode desincentivar firma a investir nessas habilidades e criar dependência.
Parcerias para distribuição	Diminui custos de armazenamento e logística.	Resolve apenas um problema pontual da comercialização.
<b>Investimento externo direto</b>	<b>Contato com mercado permite rápido aprendizado sobre mercado e dá exposição. Dispensa pagamento de tarifas alfandegárias. Possível redução de custos de produção. Garante controle total sobre as atividades.</b>	<b>Forma de entrada que necessita de maiores investimentos e comprometimento, pois há um envolvimento direto da empresa na gestão e controle efetivo das operações no mercado-alvo. Estratégia irrealista para MPEs que enfrentam restrições financeiras.</b>
Representação comercial	Presença local permite acesso a clientes de forma mais rápida e efetiva e gera credibilidade. Representante fornece informações sobre o mercado consumidor que ajudam adaptação de produto. Pode ser bastante importante para MPEs sem reputação no mercado e com produto diferenciado.	Aumenta envolvimento da empresa no mercado externo e cria custos fixos, o que pode estar acima da capacidade de muitas MPEs.
Abertura de loja	Facilita exposição da empresa e consolidação da marca.	Exige investimentos, impõe custo fixo alto e aumenta exposição a riscos econômicos e sociais do país, o que pode estar acima da capacidade de muitas MPEs.
Central de armazenamento e distribuição	Facilita logística de distribuição e garante cumprimento de prazos. Pode abrir mercado ao permitir acesso a compradores que só trabalham com pronta entrega.	Investimento elevado para MPEs. Pode ser mais factível se um conjunto de MPEs investirem em uma infra-estrutura conjunta.
Planta produtiva	Pode diminuir custo final do produto. Protege direitos de propriedade.	Alta exposição ao risco do mercado e país. Torna mudança de estratégia custosa. Exige altos investimentos e são raras as MPEs com capacidade de executá-los.

### Anexo III – Critério de classificação do nível de dificuldades

Desafios na produção e venda	Baixa		Média		Alta
	Internos à firma		Setor/produto específico		
Capacidade de gestão da firma	Empresário tem pouco controle sobre a produção, funcionários e contas das empresas.	Empresário tem controle relativo sobre a produção, funcionários e contas das empresas.	Empresário controla todas as partes da empresa e mantém equipe motivada.		
Necessidade de atualização tecnológica	Produto agrícola ou manufaturado com baixa intensidade tecnológica onde nível de inovação tecnológica é baixo.	Produtos de média-intensidade tecnológica que exigem que firmas acompanhem ritmo de atualização tecnológica.	Produtos de indústria de alta intensidade tecnológica onde inovação é uma questão de sobrevivência no mercado.		
Financiamento da produção	Baixo custo de produção e tempo curto entre produção e venda.	Médio custo de produção.	Elevado custo de fatores de produção.		
Adequação do produto ao mercado externo	Produto demandado no mercado externo é bem similar ao produto produzido para mercado doméstico.	Produto requer adaptações para ser vendido no mercado externo (qualidade, cor, embalagem) e produtor tem relativa capacidade de implementá-la.	Produto demandado no mercado externo é muito diferente do produzido no mercado interno e exige muitas adaptações que produtor tem dificuldades de implementar.		
Necessidade de escala de produção	Produto pode ser feito de forma individualizada.	Produto requer escala mínima de produção, mas não muito significativa. Ou produto pode se feito de forma unitária, mas aumento de escala reduz significativamente os custos.	Produto requer produção em escala.		
Adequação a normas e certificações	Sem exigências de normas e certificações.	Normas e certificados são bem aceitos pelo comprador.	Normas e certificados são um imperativo.		
Controle de qualidade	Produto que requer baixo controle de qualidade.	Produto que requer relativo controle de qualidade.	Produto que requer elevado controle de qualidade.		

Desafios na produção e venda	Baixa	Média	Alta
	Setor/produto específico		
Embalagem e transporte	Produto não-percível e divisível.	Produto não-percível e indivisível ou com grande volume.	Produto percível e altos custos fixos.
Necessidade de escala de venda	Produto pode ser vendido de forma unitária.	Requer-se uma quantidade mínima mas não muito significativa para fazer venda (em razão do interesse do comprador ou a custos de transporte).	Produto só é demandado em grandes quantidades.
Distribuição no país comprador	Produto que não requer pronta entrega ou entrega sistemáticas.	Produto que requer algum tipo de regularidade na entrega.	Produto que requer pronta entrega ou entrega sistemáticas.
Financiamento da venda	Mercado trabalha com vendas a vista	Mercado com práticas de venda em longo prazo.	Mercado com práticas de venda em longo prazo e valor unitário elevado.
Nível de entendimento do mercado requerido	Produto padronizado. Padrões de demanda do mercado interno semelhante ao externo.	Produtos que exigem algumas adaptações para mercado externo.	Demanda sofisticada e em constante mudança. Necessidade de acompanhar tendências.
Promoção comercial	Produto padronizado.	Produto com algum nível de diferenciação.	Produto diferenciado que deseja atingir segmento de alto valor.
Assistência pós-venda	Bens não-duráveis.	Bens duráveis que podem necessitar de manutenção e reparo.	Bens duráveis, intensos em tecnologia ou customizados cujo uso necessita de suporte ou de manutenção.

Fonte: Elaboração própria.

## **Anexo IV – Análise da indústria**

### **Móveis**

#### *Oferta*

A comercialização internacional de móveis sempre esteve marcada pela forte presença dos países desenvolvidos, com destaque para Itália, Alemanha, Dinamarca, Canadá e EUA. Entretanto, nos últimos anos, com o crescimento do comércio internacional, a redução de custos de transporte e a melhora da capacidade produtiva dos países em desenvolvimento, novos *players* entraram no mercado. Taiwan, China, Polônia, Malásia, Indonésia e México são os principais países em desenvolvimento exportadores de móveis.

A competitividade dos produtores dos países em desenvolvimento é decorrente em grande parte do baixo custo da mão-de-obra. Porém, apenas esse fator não os leva a participar da cadeia produtiva global, uma vez que outros fatores importantes como processos produtivos eficientes com adoção de tecnologia avançada, atendimento aos padrões exigidos e flexibilidade que permite atender aos pedidos em um prazo de até 20 dias, são importantes, pois qualificam os produtores. Contudo, “o fator ganhador de pedido” é preço.<sup>21</sup>

A entrada de novos *players* com custos de produção mais baixos tem acentuado a competição no setor, refletindo em reduções no preço médio de mercado.<sup>22</sup> A acentuação da competição tem forçado aumentos da eficiência produtiva, via desenvolvimento tecnológico, utilização de novos materiais e principalmente via novas formas de gestão da cadeia de fornecimento. Empresas dos países desenvolvidos têm, cada vez mais, buscado a subcontratação em países com estrutura de custos mais baixa e se concentrado na gerência da cadeia, *design* e sistemas de distribuição.

A **Itália** é um tradicional produtor e exportador de móveis sendo, até 2004, o maior exportador de móveis, tendo perdido essa posição para a China. Suas principais vantagens competitivas são o *design* diferenciado, a qualidade do produto e uma indústria de insumos e componentes altamente desenvolvida.

A indústria italiana é o principal centro de referência de lançamento de produtos e tendências de móveis e determina o padrão de consumo em outros países, em particular na Europa e nos Estados Unidos.<sup>23</sup> Não por acaso, a principal feira internacional de móveis é a de Milão, na qual se encontram todos os estilos desde o *design* mais clássico até as chamadas “experimentações”.

A estrutura industrial italiana é marcada pela presença de pequenas empresas e pela especialização das mesmas. Segundo Denk (2001), 30 mil empresas têm menos de 10 funcionários, 9 mil têm entre 10 e 200 funcionários e apenas 35 mais de 200. As firmas criadoras de *design* concentram-se na função de criação, acabamento e montagem, obtendo o restante de fornecedores de componentes e partes. Esse modelo horizontal privilegia a flexibilidade necessária para atender a mudanças de demanda e estilo. As empresas concentram-se em determinadas regiões, em que se formam sistemas locais de produção, o que aproxima fornecedores e fabricantes e beneficia uma constante atualização tecnológica por parte dos fabricantes.

Nos últimos anos, o aumento da competição com outros países tem levado as firmas italianas a acentuarem o processo de terceirização. Os produtores de móveis se tornaram montadores de partes de móveis que são produzidas por terceiros, sendo responsáveis pelo *design* e repassando especificações sobre o que e como produzir. Geralmente essas manufaturas têm de apoiar as pequenas empresas na compra de insumos, engenharia, armazenamento e embalagem. A subcontratação é feita com pequenas empresas italianas e, de forma crescente, com empresas de países da Europa Oriental e China, nos quais o custo da mão-de-obra é menor e as restrições ambientais também.<sup>24</sup>

23 Caminhos do III Milênio (2000) e Garcia e Motta (2005).

24 Garcia e Motta (2005).

Na **Alemanha**, as empresas seguem outro modelo produtivo, com estrutura substancialmente maior e com *design* menos desenvolvido que o das italianas. O setor conta com a proximidade de empresas de base tecnológica que são as responsáveis pelo desenvolvimento da tecnologia utilizada nas indústrias moveleiras, o que representa um facilitador para a atualização tecnológica. A tecnologia de ponta, alto volume de produção e qualidade elevada permitem que as empresas alemãs atendam ao nicho de mercado de valor intermediário. A principal matéria-prima utilizada é madeira sólida com certificação de manejo e procedência. Também se verifica tendência de subcontratação de parte e componentes para regiões de baixo custo.<sup>25</sup> Inúmeras empresas alemãs estabeleceram fábricas no Leste Europeu, em especial na Polônia, que recebeu grande parte do investimento alemão em fábricas de móveis para a classe econômica e de preço mediano.<sup>26</sup>

O modelo seguido pelas empresas dos **EUA** é próximo ao modelo alemão de produção. Empresas maiores realizam subcontratação de partes para diminuição dos custos produtivos, porém muitas empresas têm instalado suas fábricas em países onde há menor custo produtivo. Um exemplo é a Ashley Co., terceira maior produtora do mercado americano que tem planta produtiva no Brasil. As vendas externas dos EUA concentram-se em móveis de metal, segmento em que é o maior exportador.<sup>27</sup>

**Taiwan** foi o primeiro país em desenvolvimento a ocupar um lugar de destaque entre os grandes exportadores de móveis em razão da produção de baixo custo. Entretanto, duas décadas depois, nos anos 1990, verificou-se perda de dinamismo das exportações de Taiwan, causada pela elevação do custo da madeira e da mão-de-obra, além da falta de trabalhadores especializados.<sup>28</sup> Hoje Taiwan está aumentando suas exportações para os EUA de forma indireta via plantas na China onde eles são acionistas ou contratadores.<sup>29</sup> Segundo Gorini (2000), o país vem desenvolvendo linha de produtos de maior valor agregado em mercados poucos explorados e o foco é em móveis de metal composto com outros materiais com grande diversidade de estilos.

---

25 Garcia e Motta (2005).

26 USAID Ukraine (2004).

27 Garcia e Motta (2005).

28 Caminhos do III Milênio (2000).

29 DAI-ASME Project (2001).

A China é o grande expoente do comércio internacional. Nos últimos dez anos, o país aumentou sua participação no mercado mundial em dez vezes, crescendo em média impressionantes 35% ao ano.<sup>30</sup> Esse desempenho é decorrente da capacitação das empresas chinesas que passaram a produzir móveis com a mesma qualidade das fábricas norte-americanas e custos de mão-de-obra muito baixos. Suas plantas produtivas fabricam grandes quantidades e têm acabamento de qualidade. A China exporta principalmente para os EUA e vem substituindo os produtores norte-americanos nesse mercado. Os produtores de móveis chineses têm entrado no mercado norte-americano principalmente via duas formas: i) como fornecedor ou subcontratado de manufatura norte-americana que controla o *design* e a qualidade da produção e ii) como vendedor para varejistas, que indica o *design* mas não supervisiona produção e qualidade.<sup>31</sup>

Os países latino-americanos também vêm crescendo nesse mercado, mas com taxas bem inferiores às chinesas. As grandes vantagens da América Latina são a grande oferta de matéria-prima, principalmente de pinus, em regiões próximas às fábricas, e a proximidade com o mercado norte-americano. Outra vantagem dos países latino-americanos é a facilidade de comunicação por estarem na mesma zona de horário dos EUA e pelo inglês ser amplamente falado pelos gerentes das empresas exportadoras. A produção latino-americana atende, principalmente, ao mercado de preço mediano. Contudo, cada fábrica latino-americana que compete internacionalmente tem vantagens muito individualizadas, o que permite que, às vezes, diversifiquem o *mix* de oferta e alcancem preços mais altos.<sup>32</sup>

132

---

Especialistas consideram que seja impossível para um país latino-americano competir com a China em preço na produção de móveis muito intensos em mão-de-obra. Enquanto um trabalhador no setor no Brasil ganha entre US\$ 240 e US\$ 350 por mês e no México US\$ 436, na China, o trabalhador recebe cerca de US\$ 112 ao mês.<sup>33</sup>

O México tem como principal vantagem a logística. Sua proximidade com os EUA permite que a entrega seja feita em menos de uma semana, menos de um terço do

---

30 Global Trade Information System (GTIS).

31 DAI-ASME Project (2001).

32 Furniture Today (2005).

33 Furniture Today (2005).

tempo que demora para uma mercadoria chegar da China. O país também possui mão-de-obra qualificada para a produção, principalmente para estilos rústicos, que faz muito sucesso entre os consumidores do Oeste e Sudoeste dos EUA.<sup>34</sup> A estrutura produtiva é marcada pelas “maquilladoras”, unidades produtivas de empresas nos EUA focadas sobretudo em montagem e serviços com pouco valor-agregado. Tais empresas têm a produção concentrada em dormitórios, salas de jantar e de estar (estofamentos em geral e estrados são exemplos de partes de produtos que demandam trabalho manual intensivo).<sup>35</sup>

O **Brasil** é um país que apresentou um crescimento expressivo nas exportações de móveis de madeiras nos últimos quinze anos. Suas principais vantagens competitivas são eficiência produtiva e grande disponibilidade de madeira de florestamento, principalmente pinus, possibilitando que o país seja competitivo em termos de preço, atuando em mercados de valores intermediários e de baixo custo.<sup>36</sup>

A estrutura produtiva brasileira é bastante heterogênea. O setor é marcado pela presença de micro e pequenas empresas que são voltadas para o mercado interno. A maioria apresenta nível de competitividade muito baixo e não são modernizadas. A informalidade é bem alta, estimada em 50% do número de empresas e dificulta, por exemplo, a introdução de normas técnicas para a padronização de móveis, suas partes e componentes intermediários.<sup>37</sup>

A indústria moveleira está organizada em pólos regionais: Grande São Paulo (SP), Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Ubá (MG), Votuporanga e Mirassol (SP).<sup>38</sup> O Pólo de São Bento do Sul é o principal exportador brasileiro e é marcado por grandes empresas que se modernizaram na década de 1990, importando equipamentos da Itália e Alemanha, e hoje têm níveis de qualidade e competitividade compatíveis com o mercado externo. A escala é indicada como necessária pelas empresas exportadoras para que consigam vender a preços competitivos. Os demais pólos do país têm deficiências

---

34 Furniture Today (2005).

35 Garcia e Motta (2005).

36 Um especialista do setor indica que o país deve se preocupar com a exportação dessa matéria-prima para a China, o que pode acabar com essa indústria no Brasil. Fonte: Furniture Today, 2005.

37 Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>.

38 BNDES (2000b).

ligadas à falta de qualidade, ao uso de equipamentos obsoletos, carência de mão-de-obra especializada, falta de cultura exportadora, entre outras.<sup>39</sup>

As empresas que atuam basicamente no mercado externo são grandes, utilizam madeira de reflorestamento e possuem estrutura produtiva verticalizada, ou seja, detêm as florestas e pouco utiliza terceiros para a fabricação dos componentes. Logo, são empresas que pouco se relacionam com o restante da cadeia, pois não necessitam de matéria-prima provenientes de outras empresas, compram apenas insumos químicos, têxteis e aramados e não possuem rede de MPEs fornecedoras de partes e componentes. Os produtos fabricados, na maioria das vezes, vêm especificados pelos clientes com os quais mantêm relações de longo prazo.<sup>40</sup>

Dois fatores são indicados como fragilidades da produção brasileira: a falta de *design* próprio e a alta verticalização. A maioria dos móveis exportados pela indústria nacional são cópias modificadas dos produtos do exterior.<sup>41</sup> Em relação à verticalização, as empresas moveleiras brasileiras assumem todas as etapas de produção e têm receio em subcontratar certas atividades em razão do medo de cópia/pirataria e à baixa qualidade dos fornecedores. Por exemplo, há carência de fornecedores especializados em preparar a matéria-prima para a indústria moveleira, o que prejudica a qualidade da madeira processada.

Além disso, as empresas apresentam capacidade produtiva, mas não dominam capacidades tecnológicas, e não acessam o mercado internacional diretamente, ou seja, dependem da indústria de base de outros países para absorver tecnologia de processos e dos agentes de exportação para colocação do produto no mercado global.<sup>42</sup>

### *Demanda*

Os mercados consumidores mais importantes, que respondem por 80% do consumo mundial são EUA, Alemanha, França, Itália, Inglaterra, Japão e Espanha. Além de grande produção, EUA e Alemanha juntamente com Japão e França são os maiores

---

39 Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>.

40 Garcia e Motta (2005).

41 Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>.

42 Garcia e Motta (2005).

importadores mundiais (US\$ 30,6 bilhões), o que representa 57% do total.<sup>43</sup> Importadores emergentes de móveis incluem Polônia, Eslováquia, Turquia e Chile.

A única região de países em desenvolvimento que apresentou crescimento significativo nas importações de móveis foi a América Latina que, na última década, multiplicou em dez vezes suas importações desses produtos, mas essas correspondem a valores absolutos ainda muito baixos, representando 2% das importações mundiais.<sup>44</sup>

A demanda por móveis tem elevada elasticidade-renda e, por isso, é um setor sensível às variações conjunturais da economia, e é, portanto, bastante afetada por recessões. No entanto, a demanda responde rápido quando há um pequeno aumento na renda. Isso sinaliza um grande potencial de crescimento em países em desenvolvimento que estejam com a economia aquecida.<sup>45</sup>

A grande mudança na indústria de móveis global é a massificação do consumo e a perda do caráter artesanal do móvel, o que é resultado dos ganhos de produtividade em decorrência do desenvolvimento tecnológico e das novas matérias-primas. O mercado de alto valor agregado ainda existe e é dominado por empresas que têm elevada competência em *design*, principalmente as italianas.<sup>46</sup>

Nos países desenvolvidos os consumidores passaram a priorizar maior funcionalidade e conforto dos móveis. Observa-se, também, uma crescente aproximação com a indústria da moda, na qual cores, formatos, estilos, visuais, influências estilísticas e geográficas entram e saem de moda em velocidades cada vez maiores. Contar uma história com uma linha de produtos também está se tornando popular. Compradores americanos gostam de saber aonde um produto foi feito, por quem, qual sua história, se é um estilo ou técnica tradicional etc. Porém, quando não se investe em diferenciação, o principal fator de compra é o preço.

Outra mudança importante na demanda dos consumidores, principalmente nos países desenvolvidos, nos quais a mão-de-obra é cara, são os móveis funcionais

---

43 Garcia e Motta (2005).

44 Abimóvel (2001).

45 Garcia e Motta (2005).

46 Garcia e Motta (2005).

que dispensam a figura do montador. Com isso, o *design* deve ser pensado e concebido de acordo com os padrões *do it yourself* (DIY) e *ready to assemble* (RTA). Além disso, há aumento da demanda por móveis para espaços pequenos que tenha várias funções. Portanto, a vantagem competitiva por meio do *design* não visa só a estética, mas engloba praticidade, diminuição do consumo de matéria-prima, garantia de manufaturabilidade com redução de tempo de fabricação e aumento da eficiência na fabricação, que seja ecologicamente correto em termos de descarte produtivo e do próprio material empregado, e ainda traga soluções para a vida dos consumidores.<sup>47</sup>

Outra modificação na dinâmica do mercado ocorre com a maior pressão do consumidor em relação ao uso de madeiras de lei (de reflorestamento), encolhendo a demanda por madeiras nobres. Isso teve dois efeitos: i) desenvolveu-se tecnologia produtiva para processamento de madeiras menos nobres como eucalipto e pinus, hoje principal matéria-prima para o mercado externo e ii) criou-se diversos selos de qualidade e certificações internacionais nos últimos anos.<sup>48</sup>

As tendências futuras são de móveis práticos, padronizados, de baixo custo e confeccionados a partir de madeira de reflorestamento.

### *Cadeia de valor*

136

O controle da cadeia produtiva de móveis está nas mãos dos compradores que possuem os canais de comercialização e distribuição dos produtos nos grandes mercados e terceirizam a produção. A assimetria de poder entre as partes é favorecida pela falta de concentração no elo dos produtos, enquanto o elo comprador, ao longo dos últimos anos, tem se concentrado cada vez mais. Nesse contexto, os compradores possuem várias alternativas para alocação de suas encomendas, escolhendo-as com base em qualidade, capacidade tecnológica, prazo de entrega, incorporação de modificações e diferenciações nos produtos, embora o fator principal continue sendo preço. Nesse tipo de processo de internacionalização, a marca colocada nos produtos geralmente é do cliente, não havendo identificação

---

47 Garcia e Motta (2005).  
48 Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>.

alguma do produtor com o cliente final.<sup>49</sup> Nesse setor, aqueles que possuem competência para comercialização e desenvolvimento de produto conseguem assumir posições de comando e coordenação sobre os demais elos e se apropriam da maior parte do valor gerado pela cadeia.

Os materiais (madeira, ferro, aço) e a mão-de-obra figuram como os principais insumos para a produção de móveis. Assim, o acesso a florestas de reflorestamento é um importante fator de competitividade, o que dá um diferencial ao produtor brasileiro, na medida em que no Brasil se consegue plantar árvores a baixo custo e perto das fábricas. O baixo custo das madeiras de reflorestamento no Brasil relaciona-se, principalmente, aos seguintes fatores: i) clima adequado ao rápido crescimento das florestas plantadas – em geral, entre 12 e 14 anos, contra o período médio de corte de 50 anos nos climas temperados; ii) tecnologia florestal dominada; e iii) extensas áreas disponíveis. Porém, devido ao precário manejo florestal da madeira destinada ao setor moveleiro, os fabricantes de móveis acabam cultivando as próprias florestas.<sup>50</sup>

A indústria moveleira faz parte do chamado “setor tradicional da economia”, cujo padrão tecnológico é determinado pelos fornecedores de máquinas e equipamentos. Os principais países fornecedores desses equipamentos são Itália e Alemanha, que além de produtores de bens de capital são grandes produtores e consumidores mundiais de móveis. A estreita cooperação entre ambos elos da cadeia permite constante incremento tecnológico. O processo produtivo não é contínuo e a modernização/automatização é possível em algumas etapas da produção, e que, dependendo do tipo de móvel, a possibilidade de automatização é maior (como no caso de móveis de painéis de madeira retilíneos). Assim, ainda existe elevada aplicação de trabalho manual nas etapas iniciais e finais do processo produtivo, principalmente montagem e acabamento. Portanto, o peso da mão-de-obra no custo final do produto é relevante.<sup>51</sup>

Em relação à indústria de máquinas para móveis, duas grandes inovações podem ser indicadas: i) a substituição dos equipamentos eletromecânicos por máquinas e equipamentos com dispositivos microeletrônicos e ii) uso de sis-

---

49 Garcia e Motta (2005).

50 Gorini (1998).

51 Garcia e Motta (2005).

temas informáticos para desenho *Computer Aided Design* (CAD).<sup>52</sup> Outra fonte de inovação para o setor são os fornecedores de insumos, ou seja, indústria química, petroquímicas (plásticos, tintas, materiais para acabamentos – BP, FF etc.) e fornecedores de chapas de madeira. Além da inovação tecnológica (em se tratando de processo) e insumos (novos materiais), as inovações realizadas internamente pelo setor têm base principalmente no produto, por meio do aprimoramento do *design*; nos processos organizacionais, por meio de novas formas de gestão e de processos; e em modificações das estratégias comerciais, distribuição e de *marketing*.<sup>53</sup>

A produção de móveis está cada vez mais dispersa pelo mundo, e é resultado de dois movimentos simultâneos: i) a subcontratação da produção em países em desenvolvimento e ii) e a compra direta de canais de distribuição por fornecedores de móveis nesses mesmos países. Esse movimento, em grande parte, é viabilizado pelas normas e certificações que são exigidas por parte dos contratantes de seus subcontratados, para atestar a qualidade e a conformidade do processo produtivo e alguns atributos dos produtos. Existem normatizações que são exigências legais dos mercados e certificações (como a certificação de manejo e procedência da madeira).<sup>54</sup>

O varejo de móveis enfrenta processo de forte concentração, e é mais intenso nos EUA que na Europa. A maioria dos fabricantes estão interligados a grandes empresas varejistas norte-americanas e estrangeiras. Esse movimento tem levado também as empresas de varejo a trabalhar de forma mais direta com as companhias estrangeiras, o que tem eliminado a figura do grande importador e enfraquecido as empresas manufatureiras norte-americanas. Nesse processo de desintermediação, permanece ainda a figura do agente de exportação com atuação no país produtor, considerado indispensável como elo de comunicação entre produtor e comprador e garantidor da qualidade, atendimento dos padrões e entrega no prazo.<sup>55</sup>

Outro movimento observado no varejo é o aumento em todo o mundo, principalmente na Europa, das lojas de desconto e lojas especializadas que vendem

---

52 Garcia e Motta (2005).  
53 Garcia e Motta (2005).  
54 Garcia e Motta (2005).  
55 DAI-ASME Project (2001).

móveis funcionais *ready to assemble (RTA)/do it yourself (DIY)* de uma mesma marca e estilo.<sup>56</sup>

Há três principais tipos de compradores que vendem os móveis no varejo:<sup>57</sup> i) grandes varejistas com uma ampla rede de lojas, fábricas e fornecedores em diversos países. O maior exemplo é a Ikea, que trabalha com 2000 fornecedores em 52 países e possui 300 lojas em três continentes; ii) varejistas de pequena escala – compram diretamente de um pequeno número de fornecedores em um pequeno grupo de países. As atividades conduzidas por esses varejistas variam muito. Podem ser os responsáveis pela logística e distribuição, mas em alguns casos (envolvendo varejistas relativamente pequenos e produtores relativamente grandes) essas funções são assumidas pelo fornecedor; iii) compradores médios especializados – compram de diversos países e vendem para lojas de varejo, geralmente num único país ou região. Esses compradores podem ter cerca de 1500 fornecedores, localizados em vários países. Mesmo os pequenos compradores especializados irão tipicamente contar com mais de 100 fornecedores.

Os compradores também podem ser classificados de acordo com sua participação no *design* do produto: a) *Design takers* – utilizam o *design* do produtor de móveis; b) *Design intermediary* – faz o *link* entre as empresas de *design* e os produtores, repassando para seus fornecedores as especificações e *design* desenvolvidos por terceiros; c) *Design makers* – firma que investe em capacidade própria para desenvolver o próprio *design* e coleção.<sup>58</sup>

A maior feira mundial de comercialização de móveis é o *High Point Market*, na Carolina do Norte, EUA. Há também feiras importantes na Itália e Alemanha (Hannover).

Uma figura de destaque, que aparece, sobretudo, nas relações entre compradores dos países desenvolvidos e manufaturas dos países em desenvolvimento, é a do agente de exportação, que atua localmente como canal entre os dois lados para assegurar qualidade, cumprimento de padrões e entrega no prazo. Esses agentes podem trabalhar por conta própria ou como contratados de uma grande empresa

---

56 Gorini (2000) e Garcia e Motta (2005).

57 Kaplinsky et al. (2003).

58 Kaplinsky et al. (2001).

compradora e podem ou não cuidar da logística de entrega, dependendo da capacidade da empresa. Com isso, as atividades dos produtores estão, cada vez mais, restritas às áreas tecnoprodutivas, ficando a área comercial sob responsabilidade de intermediários e de compradores.

### *Ambiente de negócios*

A certificação de procedência e manejo de matéria-prima é cada vez mais importante nessa indústria. Hoje algumas empresas, principalmente da Europa, exigem esse selo, e a tendência é de aumentar esse número. O principal órgão certificador é Forest Stewardship Council (FSC), e o Brasil é o país com maior número de empresas certificadas na América Latina.<sup>59</sup>

Porém, no mercado nacional as normas ainda são incipientes. As empresas exportadoras atendem a várias normas que são exigências dos mercados de destino dos produtos.

Nesse sentido, está sendo desenvolvido no Brasil o Cerflor, um programa de certificação voluntária que segue os princípios internacionalmente aceitos, visando a acordos de reconhecimento mútuo pelos demais países.

140

### *Conduta e performance*

Nesse setor, destacam-se as redes varejistas que conseguiram se especializar na venda de móveis funcionais (RTA)/DIY de uma mesma marca e estilo e revolucionar o varejo de móveis. Muitas dessas empresas possuem plantas produtivas e subcontratam partes da produção, principalmente trabalhos mais artesanais. Nesse grupo, destacam-se a Ikea, maior empresa global do setor moveleiro, e a Ashley, terceira maior empresa dos Estados Unidos.

## IKEA

A Ikea é uma empresa sueca líder mundial na venda de móveis. Em 2004, a empresa alcançou US\$ 14,8 bilhões em vendas de móveis que são produzidos por 33 fábricas em dez países e por uma enorme rede de empresas subcontratadas – 1.800 fornecedores localizados em mais de 50 nações. Recentemente, os cinco principais fornecedores para a Ikea eram a Suécia (16%), China, (10%), Polônia (7%) e Itália.

A Ikea foi fundada em 1943 por Ingvar Kamprad e começou como uma pequena loja que vendia canetas, jóias, carteiras, relógios e objetos que podiam ser vendidos a desconto. A loja começou a vender moveis em 1947 e o teve respostas positivas do público. A partir de 1952, a companhia passou a utilizar catálogos como meio de venda.

O sucesso da companhia deve-se a uma estratégia de desenvolvimento, produção e venda que permite a empresa produzir uma grande variedade de móveis com qualidade, durabilidade e *design* e de preços acessíveis, buscando a ampliação da base consumidora. Para tanto, a empresa controla custos em todos os níveis da cadeia de valor. Na etapa de desenho, a empresa busca o desenvolvimento de móveis padronizados que possam ser vendidos em qualquer mercado. Na produção, busca-se fornecedores localizados em países com custos baixos, próximos a matérias-primas e com acesso a canais de distribuição. Além disso, a empresa minimiza custos de embalagem e transporte por meio da padronização de embalagens que são planas e compactas, permitindo a otimização do espaço necessário para armazenamento e distribuição. A companhia desenvolveu ainda a própria rede de distribuição e utiliza postos de controle para assegurar que as entregas sejam pontuais. Por fim, o bem final é um móvel funcional *ready to assemble* (RTA)/*do it yourself* (DIY), em que os consumidores são os responsáveis por montar o móvel, reduzindo custos de produção, armazenamento e transporte.

A atração dos consumidores é feita por uma eficiente estratégia de *marketing* via catálogos. A companhia investe, ainda, em tecnologia para prever a popularidade dos desenhos e gerenciar os estoques de acordo as demandas dos clientes.

Analistas da empresa costumam dizer que a Ikea modificou a cadeia de valor ao incluir o consumidor no processo de produção. Na estratégia global de Ikea, o

consumidor é um fornecedor de tempo, mão-de-obra, informação, conhecimento e transporte. Contudo, os fornecedores são consumidores porque recebem assistência técnica por meio de *business services* geridos pela matriz da empresa.

## **Flores**

### *Oferta*

O mercado mundial de flores transformou-se significativamente nos últimos 20 anos em razão de duas mudanças cruciais. Primeiro, verificou-se uma redução dos custos de transporte que permitiu a entrada de países em desenvolvimento no mercado internacional de flores. Segundo, houve investimentos sistemáticos em tecnologias de produção nos países desenvolvidos que possibilitarem que esses permanecessem competitivos a despeito do alto custo dos fatores de produção.

Com isso, observou-se a polarização entre dois modelos de produção básicos, e é muito difícil concorrer estando em uma posição intermediária. Um primeiro modelo é aquele verificado nos países desenvolvidos, com liderança da Holanda, cujos principais fatores de competitividade são a coordenação e gerenciamento eficientes de sistemas de inovação em sementes, de técnicas de produção, de determinação de preço, logística e de *feedback* de clientes para identificação de demandas por novas variedades de flores. Essas vantagens compensam as desvantagens referentes aos custos de mão-de-obra elevada, clima desfavorável e solos pobres e caros.<sup>60</sup>

Um segundo modelo é aquele observado em países em desenvolvimento, como a Colômbia, Equador e Quênia, que conseguem explorar suas ótimas condições naturais (clima quente, maior luminosidade e altitude adequada) e seu baixo custo de fatores de produção (terra e mão-de-obra). Com tais pré-requisitos atendidos, dispensa-se a necessidade de uso de estufas que usem aquecimento ou refrigeração, diminuindo assim substancialmente os custos de produção. Nessas localidades a produção é geralmente voltada para o mercado externo, restando

ao mercado interno somente a parcela da produção que não atinge pré-requisitos mínimos de qualidade. Os custos com logística, no entanto, ainda são muito elevados nesses países, representando até 50% do preço CIF.<sup>61</sup>

A entrada desses países em desenvolvimento no mercado de flores levou ao aumento da disponibilidade de produto no mercado; inicia-se assim um processo de “comoditização” das flores. Como a queda de preços não foi acompanhada por aumento de demanda, houve uma redução de preços a nível mundial, refletida nos preços de venda no varejo. Com o aumento da oferta de flores com altos padrões de qualidade, cada vez mais é necessário diminuir os custos de produção para manter-se competitivo no mercado.

Em 2005, apenas três países eram responsáveis por 86% das exportações mundiais de flores; a saber: Holanda com 60% das exportações mundiais, Colômbia com 18% e Equador com 7%.<sup>62</sup> Em termos de área cultivada, no entanto, China e Índia possuem as maiores plantações, mas a produtividade e a qualidade do produto final são muito baixas e suas produções são voltadas, sobretudo, para o mercado interno. Esses dois países somados a República da Coreia estão investindo cada vez mais no setor, para se tornarem, em um futuro próximo, a nova geração de exportadores de flores.<sup>63</sup> Em termos de inovação tecnológica em espécies de flores e técnicas de cultivo, os EUA, Israel e a Europa possuem a liderança mundial.<sup>64</sup>

No Brasil, existem 2.545 produtores de flores, que em seu conjunto cultivam 4.850 ha: 80% a céu aberto e 20% em estufas. O setor é responsável pela geração de cerca de 50 mil empregos. Desses, 22,5 mil (45%) estão localizados na produção, 3,5 mil (7%) na distribuição, 22,5 mil (45%) no comércio e 2 mil (4%) no apoio.<sup>65</sup>

Os mercados atacadistas desempenham importante papel por concentrarem a oferta e a demanda no mesmo local. Dentre esses, aqueles com expressão nacional são: o Veiling Holambra, o Entrepósito Atacadista da Ceagesp e o Mercado Permanente de Flores da Ceasa Campinas, todos no Estado de São Paulo. Outra alternativa nesse segmento de distribuição são os Cash & Carry, atacadistas que

---

61 Kambil e Heck (1995).

62 Global Trade Information Services (GTIS).

63 Liemt (1999).

64 Whitaker e Kolavalli (2004).

65 Disponível em: <<http://www.ibraflor.com.br>>.

se especializam em atendimento a floras e floriculturas, com estrutura adequada de fornecimento, estoque e armazenagem em instalações compatíveis com a fragilidade e exigência dos produtos. Existem no país aproximadamente quinze dessas unidades em várias regiões.<sup>66</sup>

No Brasil, o Estado de São Paulo, dotado de altitude elevada e clima tropical é o maior e mais importante Estado na produção de flores e plantas ornamentais. A produção pode ser dividida em sete pólos: Região de Atibaia, Grande São Paulo, Região da Dutra, Vale do Ribeira, Região do Paranapanema (Holambra II), Região de Campinas e a Região de Holambra.<sup>67</sup> O Estado concentra 75% da produção e 80% das exportações brasileiras, com destaque para o município de Holambra, onde uma cooperativa atua como âncora. São Paulo é ainda responsável por 71,3% dos empregos no setor.<sup>68</sup>

Diversos outros estados no Nordeste, como Alagoas, Ceará e Pernambuco buscam posicionar-se como produtores e exportadores de flores, mas sua produção é ainda muito pequena. É importante notar também que apenas de 2% a 5% da produção nacional destina-se à exportação.

### *Demanda*

Os maiores importadores de flores no mundo são a Alemanha, Reino Unido, EUA, Holanda, França e Itália, enquanto os maiores mercados internos estão localizados nos EUA e no Japão. Mesmo assim, o consumo *per capita* nos EUA é metade da Alemanha e do Japão e um terço da Itália. Os países importadores compram a maior parcela das flores consumidas no mercado interno, e a Alemanha é a grande exceção. Esse país importa 70% das flores consumidas.<sup>69</sup>

As importações da Alemanha (maior importador mundial) a partir da Holanda (maior exportador mundial) são o principal componente do comércio internacional de flores, e as rosas são o produto mais comercializado internacionalmente.<sup>70</sup>

---

66 Disponível em: <<http://www.ibraflor.com.br>>.

67 Tanio e Simões (2005).

68 Almeida e Aki (1995).

69 Liemt (1999).

70 Liemt (1999).

Os picos de venda são concentrados em algumas datas específicas e, por esse motivo, os produtores de flores buscam maximizar a sua produção de forma a atender as quatro principais datas do ano: o Dia dos Namorados, o Dia de Todos os Santos, o Natal e o Dia das Mães.

O preço de mercado das flores é determinado diariamente pela demanda do consumidor e reflete os preços de atacado de todo o mundo, que são ditados pelas transações nos leilões diários holandeses.<sup>71</sup> Mais recentemente, no entanto, a importância dos leilões como determinadores de preço vem perdendo força com a entrada no mercado das redes de supermercado e com o fortalecimento de alguns importadores e atacadistas que passaram a comprar diretamente dos produtores. É inegável, por outro lado, que os preços e demanda no mercado europeu são fortemente influenciados pela produção doméstica da Alemanha e da Holanda, que ocorre entre março a setembro.<sup>72</sup>

### *Cadeia de valor*

Os cuidados na colheita e pós-colheita são cruciais na cadeia de valor de flores. A temperatura regular e incidência de sol e chuva podem afetar dramaticamente a produção. É preciso saber identificar e explorar microclimas<sup>73</sup> que melhor se adequem a certos tipos de espécies. Tratos culturais e cuidados na pós-colheita são essenciais para a qualidade das plantas e incluem o manejo das plantas, o espaçamento entre elas, a maximização da luminosidade, o calendário de produção e a colheita. As práticas na pós-colheita incluem: hidratação, uso de produtos para preservar as flores, refrigeração, seleção e embalagem. É imprescindível ter acesso às melhores tecnologias de modo a dominar as melhores práticas para tratos culturais e pós-colheita.

Ter acesso às mudas das espécies demandadas pelo mercado é também um fator importante. Algumas espécies de flores demandam pagamento de *royalties*, e são protegidas pela União para Proteção de Novas Variedades de Plantas (UPOV em inglês), criada em 1961 para proteger espécies de plantas criadas em laboratório.

---

71 DAI Marroco Agribusiness Promotion Project (1993).

72 DAI Marroco Agribusiness Promotion Project (1993).

73 Microclima é uma condição climática única existente em uma pequena região que possui luz, aquecimento, ventos e água especiais.

Em relação à escala de produção, as fazendas grandes são mais econômicas, pois conseguem distribuir melhor os custos fixos e os custos de exportação direta e *marketing* de seus produtos. Hoje em dia, o tamanho mínimo que uma fazenda de cravos precisa ter para exportar em qualquer lugar do mundo é 10 hectares, enquanto uma fazenda de rosas precisa de pelo menos 5 hectares para ser lucrativa. Muitas fazendas excedem os 40 hectares.<sup>74</sup> Instabilidades na taxa de câmbio e a natureza perecível do produto também favorecem fazendas de grande porte. Pequenos fazendeiros costumam vender sua colheita para fazendeiros maiores que possuem as instalações necessárias para embalar e manter o produto refrigerado, além de poderem contar com uma rede de distribuição eficiente.<sup>75</sup>

Países exportadores de sucesso como Colômbia, Israel e Quênia aumentaram sua capacidade de comercializar uma quantidade crescente de flores de qualidade por meio de esforços verticalmente integrados. A Colômbia, por exemplo, estabeleceu importadores em Miami e montou o *Colombia Flowers Council* cujo papel é promover as flores colombianas no mercado americano. Isso possibilitou que a indústria colombiana vendesse seus produtos por meio dos próprios importadores em Miami, passando a lucrar tanto na produção quanto na distribuição nos EUA.

As estruturas de comercialização e distribuição são essenciais. Flores são altamente perecíveis e necessitam de sistemas de venda e distribuição eficientes que envolvam transporte rápido e confiável, conservação e infra-estrutura. O valor da flor cai a zero depois de 10 ou 12 dias após sua colheita.<sup>76</sup> Uma infra-estrutura de transporte e armazenagem refrigerada do produtor até o varejo é necessária, incluindo armazenagem refrigerada nos aeroportos.<sup>77</sup>

Os países em desenvolvimento necessitam usar frete aéreo para levar seus produtos para os principais mercados. O frete aéreo aumenta substancialmente o custo total e é de longe o maior componente de custo para tais produtores. Os custos de frete aéreo, manuseio na Europa e embalagem são responsáveis por 50% de todos os custos para produtores no Quênia e 62% dos custos para produtores em

---

74 DAI-ASME project (2001).

75 Liemt (1999).

76 Kambil e Heck (1995).

77 Liemt (1999).

Uganda.<sup>78,79</sup> Além dos custos, os exportadores localizados longe dos mercados principais de flores correm riscos em relação à confiabilidade na regularidade de vôos das companhias aéreas locais.<sup>80</sup> O próprio local de venda da produção dos países em desenvolvimento é condicionado pela disponibilidade de vôos diretos e regulares para o mercado consumidor.

A reputação dos produtores é bastante importante nesse mercado, uma vez que não é possível determinar no destino final se as flores foram manuseadas da forma correta depois do corte, o que impacta sua durabilidade e beleza. Assim, cultivadores que entregam sistematicamente produto de qualidade conseguem maiores preços que produtores pouco conhecidos, ou aqueles que não conseguem manter um nível de qualidade uniforme.<sup>81</sup> Os importadores, por esse mesmo motivo, buscam relação de longo prazo com os exportadores e trabalham para desenvolver essas relações.<sup>82</sup> É possível salientar também que por mais que os importadores busquem qualidade, eles trabalham com uma gama de qualidades grande para satisfazer diferentes demandas dos atacadistas.<sup>83</sup>

Há economias de escala na compra e distribuição de flores o que leva a haver uma concentração de compradores.<sup>84</sup> O centro mundial de vendas de flores são os leilões holandeses (sobre os leilões ver Quadro 36), onde o grosso das flores comercializadas na Europa são compradas e vendidas. Nos EUA, os supermercados são os maiores compradores. Vender para *traders* e importadores pode ser mais lucrativo, porque as margens de lucro dos leilões são pequenas, mas demanda uma postura mais ativa para atender às necessidades dos clientes, o que inclui fornecer a correta gama de espécies, possuir embalagens adequadas e ter volume suficiente. O leilão, por outro lado, libera os produtores da tarefa de determinação de preços e de ofertas e os permite concentrar na produção.

---

78 Liemt (1999).

79 O Quênia e a Colômbia, que são líderes em exportação para o mercado europeu de flores, pagam entre US\$1,80 e US\$2,60 por quilo para o transporte aéreo de suas flores. A Índia paga US\$2,20 e Israel paga apenas US\$0,80 por quilo. Enquanto isso, produtores na Holanda não precisam pagar frete por sua produção e produtores no sul da França, Itália e Espanha, precisam apenas pagar frete rodoviário (DAI, ASME Projctct).

80 Liemt (1999).

81 Liemt (1999).

82 DAI Marroco Agribusiness Promotion Project (1993).

83 DAI Marroco Agribusiness Promotion Project (1993).

84 Kambil e Heck (1995).

Compradores de redes de supermercados e grandes cadeias de varejo estão ficando altamente sofisticados. Eles vêm comprando volumes cada vez maiores e coordenando a compra entre diferentes mercados e leilões. Alguns grandes varejistas como Marks e Spencer estão comprando diretamente de agricultores na Espanha e outros países.<sup>85</sup>

### Quadro 36 – Os leilões holandeses

Os leilões de flores holandeses são os maiores centros mundiais de comercialização de flores. Dentre os vários leilões, os maiores são o Leilão de Flores de Aalsmeer (VBA) e o Leilão de Flores Holanda (BVH). O sistema de leilões foi feito por e para os cultivadores holandeses, que formavam cooperativas para comercializar seus produtos. Eles funcionam da seguinte forma: cada cultivador separa e embala sua produção de acordo com padrões bastante severos e entrega-a no local do leilão em recipientes com água e em carrinhos com rodas. Os produtos são leiloados por meio de um relógio, que começa em um preço alto, determinado pelo leiloeiro. Esse preço vai caindo até que um comprador pare o relógio ao apertar um botão e então ele escolhe o tamanho do lote que gostaria de levar, dentre as flores disponíveis, e leva o produto pelo preço determinado pelo relógio. O leilão é reiniciado ao preço inicial até que todas as flores tenham sido compradas.

O relógio computadorizado fornece ao cliente informações sobre o produtor como: unidade monetária da venda, qualidade do produto e quantidade mínima por lote. Cada relógio pode fechar 1.000 transações em uma hora. No VBA, existem 13 relógios trabalhando em paralelo em diferentes salas. Os leilões estão localizados estrategicamente perto da infra-estrutura de transporte.

As vendas anuais nos sete leilões existentes na Holanda foram de US\$ 2,9 bilhões em 1996. Os leilões foram responsáveis pela comercialização de 85% das flores holandesas e 60% de todas as flores importadas para Holanda em 1995. A parcela do mercado europeu abarcada pelos leilões é de 34%.

#### **Vantagens:**

- Evita que os produtores vejam uns aos outros como competidores e, por isso, encoraja a circulação de informação;

- Faz com que os produtores foquem na produção, por não precisarem negociar preços. Compradores beneficiam-se também por não perder tempo barganhando;
- Os leilões funcionam como um centro para encontro de compradores e vendedores;
- Os leilões fornecem um eficiente sistema de controle de qualidade e de resolução de disputas;
- Custos de transação são reduzidos para compradores e vendedores;
- Muito eficiente para vendas de pequenos lotes;
- A centralização da comercialização nos leilões permite especialização no transporte e outras áreas;
- Economias de escala;
- Diminuição de riscos;
- Compradores podem inspecionar os produtos na sala de inspeção.

#### **Desvantagens:**

- Pouco contato entre produtores e compradores, dificultando que as tendências de mercado cheguem à produção.
- Compradores precisam estar fisicamente presentes na hora e local corretos.
- Vendedores precisam entregar o produto no local de leilão.
- Preços de leilão diminuem ao longo do dia para alguns produtos. Por esse motivo, a ordem dos leilões é feita por loteria.
- É difícil acessar simultaneamente outros mercados para comparar preços.

Os leilões favorecem os produtores, que são seus donos. A alta velocidade dos relógios contribui para o aumento dos preços.

Fonte: Van Heck e Kambil (1998) e Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/cutflower/>>.

### *Ambiente de negócios*

Algumas questões relevantes no ambiente de negócios da indústria de flores:

- **Direitos de propriedade.** Existe um acordo internacional (UPOV) que protege criadores de novas variedades de plantas ao criar um sistema de patentes e de coleta de *royalties* pelo uso dessas novas espécies;

- **Acordos Tarifários.** Sob o Sistema Geral de Preferências (SGP), importações de diversos países em desenvolvimento são admitidas a tarifas mais baixas nos EUA e na Europa. O grupo dos países menos desenvolvidos do mundo, os chamados LDCs, exporta a tarifa zero. De acordo com a convenção de Lome, os países do *African, Caribbean and Pacific Group of States* (ACP) (quase 80 países da África e Caribe, como Zimbábue, Uganda, Zâmbia, África do Sul, Quênia e Mali) têm direito também a tarifas de importação nulas. Desde 1992, a isenção de tarifas se aplica também à Bolívia, Colômbia, Equador, Peru, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicarágua, Panamá, Israel, Jordânia e Chipre, além de outros países da Ásia.

Uma das grandes preocupações no Quênia é a entrada em vigor em 2008 do Tratado de Cotonou, pois o país perderá seu *status* de LDC sobre os termos desse, enquanto seus concorrentes diretos Uganda e Tanzânia continuarão a ter o *status*, e portanto, os decorrentes benefícios tarifários do mesmo.

**Selos.** Consumidores na Europa têm demandado cada vez mais por flores produzidas por firmas que respeitem o meio-ambiente e leis trabalhistas e que não utilizem trabalho infantil. Por tal motivo, desde a metade da década de 1990, diversos selos de qualidade que asseguram que os produtores respeitam normas ambientais, não utilizam trabalho infantil e que respeitam direitos trabalhistas foram criados, sobretudo na Europa. Países da África como o Quênia, Zâmbia, Zimbábue, Tanzânia e Uganda seguiram o mesmo caminho. Na América Latina a Colômbia criou o próprio selo de qualidade.

Com uma gama de selos emergentes na Europa, o crescimento de certificações na África pode ter um efeito contrário ao esperado, podendo levar a uma confusão no mercado. O excesso de selos pode ser também ineficiente quanto aos custos de desenvolvimento e administração dos distintos aparatos. Os principais selos de qualidade estão relacionados no Quadro 37.

### Quadro 37 – Selos e certificações para flores no mundo

Selos Internacionais: *Fair Flowers & Plants* (FFP) – 2004; Código de Conduta Internacional para Flores (ICC) – 1998; *EUREPGAP Control Points and Compliance Criteria for Flowers* – 2003; *Milieu Programma Sierteelt* (MPS) – 1995.

**Alemanha:** *Flower Label Programme* (FLP) – 1999.

**Colômbia:** *Florverde* – 1999.

**Holanda:** *Milieukeur* – 2001; *Florimark Productie* – 2002.

**Quênia:** Código de Práticas KFC – 1998; Código de Práticas FPEAK – 1996.

**Suíça:** *Max Havelaar Switzerland* – 2001.

**Uganda:** Código de Práticas e Éticas UFEA.

**Zâmbia:** Código de Conduta ZEGA – 1998.

Fonte: Disponível em: <<http://www.cbi.nl/accessguide/>>.

### *Conduta e performance*

Uma das principais empresas a nível mundial é Floramérica, empresa líder colombiana na exportação de flores e quem abriu caminho para que a Colômbia se tornasse a segunda maior exportadora de flores do mundo. A Floramérica foi diretamente responsável pela qualificação da mão-de-obra local e reprodução do conhecimento técnico, assim como ajudou na abertura de canais de venda com aquele que seria o principal parceiro comercial de flores da Colômbia, os EUA.

Entre os efeitos indiretos do sucesso da companhia podemos indicar que alguns membros da Floramérica que saíram da empresa, criaram uma consultoria para ajudar novas firmas no setor. Enquanto isso, integrantes da importadora que trabalhava com a Floramérica, a *Sunburst Farms*, criaram também uma firma de corretagem em Miami (*Colombia Floral Exchange*) para importação das flores em território americano.

A Floramérica foi também importante ao encorajar empresas a entrarem no negócio de envio de flores para o exterior, em razão da relutância inicial da Avianca (principal empresa aérea local) a fazer provisões especiais para o

transporte de flores. Posteriormente, Floramérica e outros produtores convenceram a Avianca de utilizar seus aviões para o transporte de flores no período da madrugada, convencendo a companhia aérea também a comprar aviões de frete para fazer esse serviço. Em pouco tempo, várias outras companhias aéreas atuavam nesse negócio.

Uma das maiores empresas no ramo de flores no Quênia é a *Oserian Development Company*. A *Oserian* tem um alto grau de integração vertical e exporta aproximadamente 250 milhões de unidades de flores por ano, e é o maior produtor mundial de *Stattice*. A empresa possui 200 hectares de área cultivada e 5.600 funcionários.<sup>86</sup> O principal canal de vendas da *Oserian* são os leilões Holandeses e sua produção é destinada ao mercado europeu.<sup>87</sup>

A *Oserian* fez *joint ventures* com empresas de frete no Quênia para exportação e é também uma das únicas empresas que possuem infra-estrutura própria para propagação de plantas. Somente a *Oserian* e mais duas empresas possuem instalações para armazenamento refrigerado e transporte rodoviário com refrigeração, isso torna a maioria dos outros produtores dependentes dessas empresas.

Um grande diferencial competitivo da *Oserian* advém do fato de sua planta de produção, localizada no Lago Naivasha, estar situada em cima de dois poços geotérmicos, que são utilizados como fonte de energia para produção. Para utilizar a energia, eles compraram um aparelho israelense para processamento energético geotérmico, estimado em um milhão de dólares. Agora o cultivo de flores da *Oserian* depende exclusivamente de energia geotérmica. A companhia foi a primeira no mundo a possuir estufas aquecidas com esse tipo de fonte energética.<sup>88</sup>

Em 1993, a *Oserian* decidiu criar o próprio laboratório de cultura de tecidos. Isso fez com que a empresa pudesse reduzir em 1/3 os custos de obtenção de materiais para plantação, que antes eram importados. A empresa obteve ajuda do *Kenya Agricultural Research Institute* (Kari), que já possuía um la-

---

86 Disponível em: <<http://www.trocaire.ie>>.

87 Roozendaal (1994).

88 Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/4473111.stm>>.

boratório desses no país. O laboratório possui hoje 54 funcionários e pretende virar fornecedor para outros produtores locais, assim como exportar parte dos produtos desenvolvidos em suas instalações.

A *Oserian* foi a primeira a abrir escritório próprio de vendas na Europa, de modo a dispensar o intermédio de agentes de importação. A empresa criou então a *East African Flowers* (EAF), que foi responsável posteriormente pela criação do *Tele Flower Auction* (TFA). O TFA foi lançado em 1995 com 70 compradores e somente 15 produtores, alcançando 150 compradores em um ano de operação. No fim de 1995, a EAF decidiu que o TFA viraria um leilão permanente. Em 1997, o leilão já era o quarto maior da Holanda.<sup>89</sup>

O diferencial do TFA é que ele é um leilão eletrônico, que permite que as pessoas negociem à distância a partir de seus PCs. Entretanto, a EAF continua recebendo e estocando as fores e plantas em um armazém de distribuição perto da cidade de Amstelveen, onde os compradores podem, se quiserem, inspecionar o produto.

O TFA criou reputação por ter os padrões de qualidade mais altos existentes e assim aumentar a confiança de seus compradores em fazer as compras *on-line*. O leilão também ficou renomado por entregar os seus produtos em recorde de tempo.<sup>90</sup>

## **Software<sup>91</sup>**

### *Características gerais do mercado de software*

O mercado de *software* é complexo e envolve atividades heterogêneas no interior da sua indústria, que se traduzem em uma série de tipologias distintas. A indústria de *software* pode ser diferenciada pelo tipo de mercado ao qual se destina

---

89 Van Hecke, Van Damme, Kleijnen e Ribbers (1997).

90 Van Heck e Kambil (1998).

91 Dados as características peculiares dessa indústria e a necessidade de entender as características que condicionam a formação de parcerias, a análise da indústria de *software* não segue o padrão das outras apresentadas nesse trabalho.

– como *software* horizontal (voltado a soluções de uso universal, como processadores de texto, navegadores para a internet, ou planilhas de cálculo) ou *software* vertical (voltado ao atendimento de nichos específicos, como o de *software* para gerenciamento de postos de gasolina). Ainda é possível diferenciar o *software* a partir da posição que ocupa em sistemas de *software*, como sistema operacional, ferramenta de desenvolvimento, *middleware*, gerenciador de rede, gerenciador de sistemas, entre outros.<sup>92</sup>

A diferenciação também pode ocorrer em razão do modelo de comercialização do *software*, que pode ser um “produto de prateleira” (produto padronizado), ou *web-based* (com base na internet) e ainda “*software* embarcado” (é aquele que não é percebido nem tratado separadamente do produto ao qual está integrado) entre outros.<sup>93</sup> No entanto, essas classificações não contemplam uma parte expressiva de atividades da indústria, que envolve os serviços. Nesse sentido, para fins desse trabalho, optou-se por adotar a seguinte segmentação do mercado de *software*: Serviços de *Software* e *Software* Produto.

### *Serviços de Software*

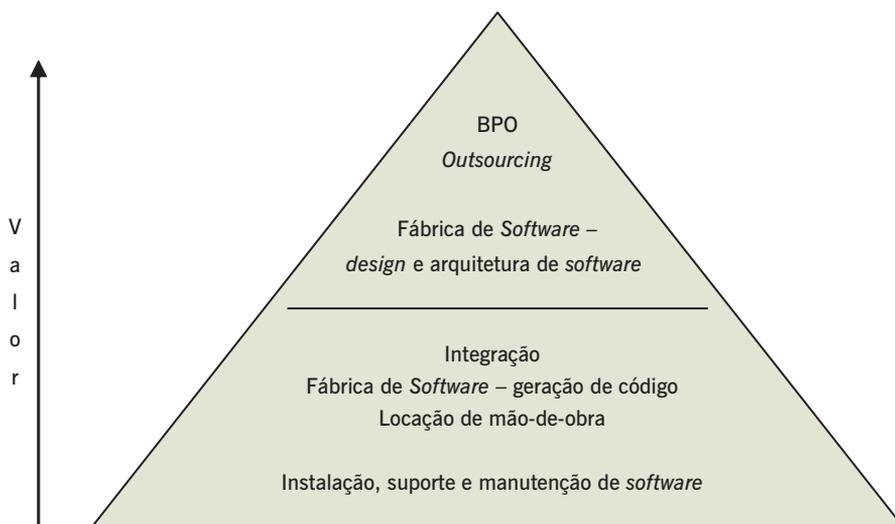
Uma expressiva proporção das atividades desenvolvidas na indústria de *software* é classificada como serviços, que são, basicamente, voltados ao atendimento da demanda não-satisfeita por soluções na forma de produtos. Esses serviços podem compreender consultoria, desenvolvimento de aplicativos (*software* sob encomenda), integração, treinamento, suporte técnico e manutenção, entre outros. É importante salientar que essas atividades de serviços de *software* apresentam uma importante segmentação, podendo ser agrupadas em serviços de “baixo valor” e “alto valor”.<sup>94</sup> A seguir, a Figura 6 organiza os serviços de *software* de acordo com essa proposição vinculada.

---

92 Roselino (2006).  
93 Kubota (2006).  
94 Roselino (2006).

Figura 6

Tipos de serviços de *software* x valor



Fonte: Elaboração própria a partir de ATKearney (2004), Kubota (2006) e Roselino (2006).

Os **serviços de *software* de “baixo valor”** caracterizam-se por rotinas repetitivas ou funções que não dependem de significativos conhecimentos específicos e envolvem normalmente aspectos como a manutenção de *software* ou a geração de códigos – as tarefas desenvolvidas apresentam reduzida complexidade tecnológica, e geralmente são bem especificadas pelo cliente. Esses serviços podem ser interativos e não-interativos (apoiados em tecnologias *web* e de comunicações), com maior ênfase para os serviços presenciais (interativos), intensivos no uso local de mão-de-obra, muitas vezes de nível técnico. Assim, “o conteúdo pouco intensivo em conhecimentos específicos, resulta em menores possibilidades de diferenciação dos produtos/serviços, e no predomínio da concorrência baseada em preço”.<sup>95</sup>

Os **serviços de *software* de “alto valor”** incluem etapas mais complexas do desenvolvimento de uma solução em *software*, que envolvem freqüentemente conhecimentos específicos de engenharia de *software* e análise de sistemas. Essas etapas estão situadas na parte hierarquicamente superior das funções desempenhadas pela indústria de *software* e representam as tarefas mais complexas do

processo de produção do *software* – são atividades que abrangem o *design* de alto nível abrangendo os projetos e a modelagem da arquitetura de soluções em aplicações de *software*, assim como de bancos de dados complexos.

A evolução nas metodologias de desenvolvimento de *software*, bem como as técnicas de reuso e componentização, permitiram a emergência do **serviço de fábrica de software**, que envolvem um processo definido e padrão para o desenvolvimento de *software*; um forte gerenciamento da interface com o usuário e/ou cliente; métodos de estimativas com base em históricos; um rigoroso controle dos recursos em termos de sua alocação, disponibilidade, necessidade futura e produtividade (essa deve ser medida); deve ter mecanismos que garantam a qualidade do produto de *software*, conforme requerimentos do usuário e/ou cliente; tem de melhorar seus processos de forma contínua visando ao aumento de sua produtividade e redução de seus custos de operação; entre outros pontos.<sup>96</sup>

As empresas voltadas ao desenvolvimento de serviços de alto valor assumem a responsabilidade por funções complexas, e essa relação exige normalmente uma estreita interação entre o fornecedor e o cliente.<sup>97</sup> Nesse sentido, o relacionamento fornecedor-cliente torna-se cada vez mais complexo, e as terceirizações não ficam mais restritas às rotinas não-críticas: a idéia é que o fornecedor se comporte como um parceiro estratégico do cliente, e assim os **serviços de outsourcing e serviços de BPO (Business Process Outsourcing)** apresentam os mais altos níveis hierárquicos na cadeia de valor dos serviços de *software*. A natureza desses serviços caracteriza-se pela contratação externa (à empresa cliente) para a realização de um serviço por um fornecedor, que muitas vezes envolvem a transferência de ativos e pessoas para o prestador do serviço. Os serviços de *outsourcing* concentram-se na terceirização de uma atividade específica da área de TI, seja ela na camada de infra-estrutura (*call-center*, *help desk*, gerenciamento de rede), ou ainda na gestão e manutenção de aplicativos, enquanto os serviços de BPO relacionam-se às terceirizações de processos de negócios, sobretudo, em áreas como finanças, recursos humanos, compras, faturamento e atendimento, apoiadas por uma infra-estrutura de TI para suportá-las.<sup>98</sup>

---

96 Fernandes (2003).  
97 Roselino (2006).  
98 Bergamashi (2004).

É importante observar que os serviços de alto valor impõem ao fornecedor uma estrutura organizacional orientada ao acúmulo de conhecimento de negócios – que se traduz em uma biblioteca de melhores práticas e componentes para reuso – e fortes competências de engenharia de *software*. Há a necessidade, dependendo do posicionamento de mercado adotado, de uma infra-estrutura de tecnologia da informação para suportar as operações. Com efeito, a competição no mercado desloca-se de uma estratégia com base (quase que restrita) em preço, dos serviços de baixo valor, para uma estratégia pautada na competência tecnológica de engenharia de *software* e conhecimento de negócios.

### *Software Produto*

De modo geral, o desenvolvimento de *software*, notadamente aquele orientado a produção do **software pacote**, envolve uma menor interação entre a empresa de *software* e o cliente, uma vez que o produto não é voltado ao atendimento das necessidades de nenhum usuário particular, e sim de um grupo minimamente homogêneo. Há produtos que são voltados ao atendimento do conjunto do mercado, independentemente de qualquer especificidade da atividade envolvida pelo potencial usuário – os produtos horizontais. Os produtos verticais desempenham funções especificamente voltadas às necessidades de setores particulares. A despeito de apresentarem tal particularidade, é necessário enfatizar que em ambas as situações o *software* produto é dependente de uma ampla base de clientes potenciais, de modo que seja possível a diluição do capital investido nas fases de pesquisa e desenvolvimento, e nos custos fixos necessários às estruturas corporativas de suporte e vendas. Esse segmento é caracterizado pelo intenso lançamento de novos produtos no mercado, o que determina um ritmo constante de investimentos em inovação, e sugere que essa categoria envolve *softwares* de infra-estrutura, ferramentas e alguns aplicativos.

Esse segmento de mercado apresenta um forte viés concentrador, oriundo de efeitos de rede relativos a padrões tecnológicos, bem como ao efeito de aprisionamento, que, muitas vezes, induz o usuário a permanecer utilizando determinado *software*, mesmo que esteja insatisfeito – aqui, a lógica é que os custos totais (diretos e indiretos) para a substituição do *software* no ambiente da empresa

superem os investimentos para a implantação de um novo.<sup>99</sup> O segmento do *software* produto exige elevados investimentos em *marketing*, sobretudo na fixação da marca, que reforça o caráter concentrador do mercado.<sup>100</sup>

O **software embarcado** está presente em todo e qualquer produto de base eletrônica, ou que incorpore módulos eletrônicos de controle, como aparelhos celulares, equipamentos de DVD, entre outros. A adoção do *software* embarcado é crescente em razão da utilização da eletrônica por outras cadeias produtivas, que acarreta na incorporação aos produtos dessas cadeias de módulos eletrônicos constituídos simultaneamente por *hardware* e *software*. O desenvolvimento do *software* embarcado fica a cargo das próprias empresas que projetam o *hardware*, e não há muitas informações e estatísticas sobre esse segmento.<sup>101</sup>

### ***Dinâmica do mercado***

O mercado de *software* apresenta distintos padrões de competitividade, em razão do segmento analisado. Trata-se de um mercado com aparente baixa barreira à entrada, visto que não é preciso muito capital para se estabelecer e desenvolver um produto, ou atuar oferecendo um serviço; e assim há uma elevada taxa de nascimento de pequenas empresas. Entretanto, observando o mercado em detalhes, observa-se que os desafios para competir não são desprezíveis.

158

---

### ***Software Produto***

No geral, o segmento do Software Produto organiza-se sob a forma de oligopólios, a partir do estabelecimento de fortes barreiras à entrada, que derivam, muitas vezes, do efeito de economia de rede e aprisionamento do cliente pela formação de padrões de mercado – um exemplo claro é a Microsoft. Há também a necessidade de se estabelecer uma estrutura de suporte e pós-venda local, o que eleva os custos para a atuação, inviabilizando a permanência de empresas de pequeno porte.

---

99 Gutierrez e Andrade (2004).

100 Kubota (2006).

101 Gutierrez e Andrade (2004).

Com efeito, tal segmento torna-se lugar para grandes empresas multinacionais, que competem na escala mundial com subsidiárias locais.

Entretanto, observa-se a particularidade de produtos voltados para o atendimento de nichos de mercado, pautados em franjas competitivas que não apresentam escala que viabilize os custos das grandes empresas. Nesse sentido, empresas pequenas acabam por ocuparem esses espaços, que podem estar permeados por características locais, que se desdobram em vantagens competitivas para os fornecedores conhecedores dessas particularidades.

Nota-se a presença da pequena empresa, principalmente, no momento pré-paradigmático de uma determinada tecnologia nascente. Com o amadurecimento da adoção por parte do mercado, normalmente desencadeia-se um processo de fusão e aquisições por competidores de competências complementares – um exemplo é a atuação dos grandes fornecedores de ERP (SAP e *Oracle*), que ao longo dos últimos anos incorporaram os competidores menores de sua indústria e agora se deslocam para o fornecimento de soluções incorporadas de BI, a partir da aquisição de *pure players* menores. Entretanto, o exemplo-símbolo dessa dinâmica foi a compra da Rational, empresa desenvolvedora de ferramentas e metodologias inovadoras de engenharia de *software*, pela IBM. A Rational introduziu um produto inovador no mercado, e quando a sua adoção atingiu uma escala significativa, e o mercado tornou-se atraente, a IBM adquiriu a empresa.

O importante é destacar que processos de negócios padronizados mundialmente, até mesmo estimulados e amplificados pela globalização, acabam por determinar a adoção de *softwares* produtos de poucos fornecedores globais, essencialmente nos segmentos de infra-estrutura, ferramentas e aplicativos – SAP, IBM, *Oracle*, Microsoft e *Computer Associates*.

### *Serviços de Software*

O mercado de serviços de *software* experimentou intenso crescimento, especialmente a partir do fim da década de 1980, com forte expansão ao longo de toda década de 1990. O aumento da demanda por serviços na área de TI ocorreu no contexto da intensa competição corporativa, que determinou a procura, por parte

das empresas, na implantação de pacotes de *software* de automação e controle, bem como o desenvolvimento de soluções de TI que visassem à redução de custos e aumento da eficiência operacional. Houve um desenfreado movimento de investimentos em TI, que envolveram problemas de compatibilidade e a complexidade em administrar a base instalada. De maneira geral, a empresa não dispunha de recursos humanos qualificados para essa tarefa e/ou capazes de acompanhar as inovações ocorridas no mercado, e assim as dificuldades estimularam o surgimento de provedores de serviços profissionais de TI.

O setor é pulverizado pelo lado da oferta, e é marcado pela presença de grandes empresas, bem como empresas pequenas. O grupo das grandes tem origens distintas, e inclui fornecedores advindos do departamento de informática de grandes corporações, EDS (*General Motors*), Atos Origin (*Philips*) e Gedas (*Wolkswagen*); empresas fabricantes de *hardware*, como a IBM e HP; bem como empresas tradicionalmente do setor de serviços, como a *Accenture*. Tais empresas atuam em escala global, por meio de subsidiárias locais, ofertando uma ampla gama de serviços de *software*, competindo pelos contratos de maior valor. O grupo das pequenas, por sua vez, posiciona-se com uma oferta restrita de serviços, normalmente com ênfase na especialização. Há casos de empresas pequenas que se especializam em determinados setores verticais da economia, como saúde, finanças e telecomunicações, aproveitando o conhecimento regional sobre as especificidades do mercado, mas que esbarram na dificuldade em se internacionalizarem. Algumas empresas pequenas, particularmente aquelas voltadas para os serviços de implantação de pacotes, acabam por adquirir conhecimentos específicos sobre determinada família (marca) de produtos, e/ou tecnologia, tornando-se especialistas reconhecidas no mercado. Essas empresas apresentam posicionamento diferenciado e usufruem benefícios na esteira das ações de *marketing* e política de parcerias dos grandes fornecedores, como a IBM, SAP, *Oracle* e Microsoft. Contudo, ficam vulneráveis à disputa por padrões de adoção dos mercados, e sofrem fortes ameaças de serem deslocadas a qualquer momento.

Também é comum, notadamente no mercado brasileiro, a concentração de empresas pequenas nos serviços de locação de mão-de-obra, que se traduzem em serviços de baixo valor agregado de localização de perfis de profissionais, bem como pequenas consultorias que executam serviços sofisticados de solução de problemas pontuais altamente especializados.

A evolução do mercado indica para a crescente contração de serviços por meio da modalidade de *outsourcing*, que envolve a transferência de uma parte significativa da responsabilidade pelo gerenciamento para o fornecedor de serviços. O nível de responsabilidade do provedor de serviço é variável, bem como o tipo de contrato estabelecido, que obedecem a uma relação de longo prazo, no qual são definidas metas de desempenho atreladas a penalidades financeiras. Os serviços de *outsourcing* podem ser segmentados, a partir de uma ótica crescente de valor, em *outsourcing* tradicional e *Business Process Outsourcing* (BPO), conforme apresentado anteriormente.

Há uma correlação direta entre o nível de complexidade e criticidade (para estratégia da empresa) da atividade que for passar pelo processo de *outsourcing*, e a marca do fornecedor de serviços de *software*. Com efeito, os contratos de BPO estabelecidos entre grandes corporações são prioritariamente conquistados por grandes fornecedores de TI, como a IBM, EDS e *Accenture* entre outros (poucos).

Os contratos das modalidades de *outsourcing* são extensos e o período de negociação é longo, demandando das empresas do setor experiência e recursos para cobrir os enormes gastos em vendas. Algumas vezes, o período de negociação de um projeto de *outsourcing* pode durar entre seis e 12 meses, e nos contratos são estabelecidas pesadas penalidades em razão de garantias de desempenho (SLA), o que praticamente inviabiliza, de maneira a liderar um contrato, a atuação de pequenas empresas fornecedoras nesse segmento.

Segue a busca pelos ganhos de eficiência e, viabilizados pelas tecnologias de comunicação e informação, os serviços de *outsourcing* expandem-se para o modelo offshore (em outro país). Nesse sentido, os serviços de TI deixaram de apresentar a necessidade de sua realização ocorrer no mesmo local em que se encontram o fornecedor e o cliente, de modo que países como a Índia e a China, passaram a ser locais de oferta desses serviços – a explicação primária é o excesso de mão-de-obra qualificada e do menor custo presente nesses países. A competição é na escala global.

Notadamente no caso indiano, que se sobressai no cenário internacional, observa-se a predominância da oferta de serviços de *outsourcing* com base no modelo de negócio da fábrica de *software*, com clara concentração para a etapa da geração de código, de acordo com o ciclo desenvolvimento e manutenção de *software*

– empresas indianas como a Tata, Wipro e Infosys já competem globalmente, e que a primeira já atua diretamente no mercado brasileiro. O modelo de fábrica de *software* é fortemente ligado às certificações, como os padrões de CMMI, que atestam níveis de maturidade do processo de desenvolvimento de *software*, e confere uma importante garantia aos contratantes de que o produto final estará de acordo com as especificações desejadas. Vale enfatizar que a padronização do processo de desenvolvimento de *software* possibilita a sua divisão por fornecedores distintos e as construções de complexos sistemas podem ocorrer de maneira coordenada entre países, o que reforça a adoção desses padrões de certificações. Assim, as certificações não se restringem ao plano de *marketing* de uma empresa, para a sua divulgação no mercado internacional, mas também acabam por estabelecer processos de desenvolvimento de *software* eficazes e mais eficientes, acarretando na política de preços competitivos e manutenção de margens, em decorrência dos ganhos crescentes de produtividade.

A utilização da certificação como barreira à entrada é sensível em mercados desenvolvidos, limitando o acesso de pequenas empresas, excluídas pelos altos custos envolvidos nos processos de consultoria e de transformação de processos prévios à certificação. É também uma barreira a ser transposta por países que almejam se lançar ao mercado externo.

A despeito da demanda por serviços de *software* permanecer elevada e crescente, as barreiras de entrada a esse mercado, ao longo dos últimos anos, tornaram-se extremamente elevadas. Com a intensificação da competição, que acontece na escala mundial, o mercado contratante impõe fatores e atributos que são pré-requisitos para a entrada e permanência de um prestador de serviços: casos de sucesso (*track record*), certificação (notadamente CMMI) e marca (que atesta a solidez e continuidade da empresa) – se a empresa posicionar-se no segmento *offshore*, o domínio e fluência na língua inglesa também completa a lista de pré-requisitos. Desse modo, o espaço de atuação de empresas de menor porte, geralmente, está limitado a sub-contratações realizadas por grandes empresas do setor.

Por fim, é importante destacar que, acompanhando o acelerado processo de globalização, as empresas passaram a estabelecer contratos mundiais de prestação de serviços de TI. Ou seja, quando a matriz de uma grande corporação estabelece um contrato de prestação de serviços com um fornecedor, todas as suas filiais

deverão seguir o que determina a escolha por prestadores de serviços que tenham capacidade de ofertar aos clientes na escala global.

### ***Oportunidades***

O mercado mundial de *software* é extremamente dinâmico e apresenta alta taxa de mudança, derivada da sua característica tecnológica inerente. Há o constante aparecimento de novas oportunidades, que surgem a partir de aplicações e funcionalidades inéditas, ao mesmo tempo em que *softwares* já consagrados ampliam seu uso em novos mercados, consolidando posições. Pode-se afirmar, considerando as barreiras já indicadas, por meio de maneira simplificada, que, no segmento de *software* produto, há duas estratégias distintas de entrada: i) por meio de inovações complementares aos produtos existentes, reforçando o padrão e se beneficiando de todos os efeitos de rede e ii) por meio de uma inovação descontínua, em que se propõe uma mudança de padrão com uma tecnologia inovadora, de modo a criar um novo mercado.

No geral, é importante analisar as oportunidades no mercado de *software* a partir de uma ótica que contemple o intenso processo de convergência de plataformas, padrões e tecnologias que acontecem atualmente. Nesse sentido, observa-se a proliferação de casos de sucesso que, não-raro, envolvem a oferta de serviços com base na internet, como o Google ou o Youtube, ou modalidades descentralizadas de entrega por meio de assinaturas, como os *softwares* sob demanda da *Oracle* e *Microsoft* (via ASP).

A abertura de uma oportunidade no mercado de *software* deriva, muitas vezes, em mudanças institucionais nas atividades da economia que sofrem regulação, como nos casos do setor financeiro, telecomunicações e energia. Exemplos não faltam. No cenário brasileiro, a implantação do Sistema Brasileiro de Pagamentos (SPB) ou qualquer modificação na legislação de faturamento e bilhetagem das concessionárias de telefonia e energia elétrica obrigam a adoção de uma série de soluções de TI, que envolvem produtos e serviços de *software*. Os acordos internacionais da Basiléia I e II, e a modificação nos sistemas financeiros dos bancos europeus participantes na zona do Euro, também são exemplos de oportunidades que emergem no contexto de regulação institucional.

Especificamente no segmento de serviços de *software*, as oportunidades derivam de movimentos mundiais, que acompanham evoluções dos produtos já existentes, bem como o lançamento de novas soluções, que desencadeiam necessidades de novos serviços de adaptação ou possibilitam novas proposições de valor de serviços. Estudos de mercado indicam para as oportunidades mais significativas, que residem na oferta de serviços de TI nas camadas de aplicativos (por causa da grande demanda por serviços de desenvolvimento e de integração de novos sistemas para BPOs, otimização de ambientes atuais, modernização e adequação de sistemas legados a normas regulatórias) e processos de negócios, em particular o *outsourcing* na modalidade do BPO. O segmento de BPO cresce em razão da difusão do conceito de centros de serviços compartilhados (RH, finanças, contabilidade e serviços administrativos), principalmente para o atendimento das indústrias de serviços financeiros, manufatura e governo, com grande parcela, para as duas primeiras verticais, da prática do *offshore*.

### ***Estratégias dos principais países***

O mercado internacional de *software* expande-se de maneira acelerada e diversos países, até mesmo o Brasil, determinaram prioridade estratégica para as ações desse setor. Assim, observam-se diferentes posicionamentos estratégicos de indústrias nacionais, com competidores tradicionais, que já marcaram suas posições no cenário competitivo internacional, bem como países que emergem no mercado de *software*, aproveitando-se das oportunidades, associadas a uma coordenação de suas vantagens competitivas, características de cada indústria nacional.

### ***Competidores tradicionais***

O grupo de países tradicionais que dominam o mercado internacional de *software* é composto pelos EUA, os países centrais da Europa e o Japão. Nesses países, destaca-se o papel determinante da demanda doméstica na estruturação da indústria de *software*, pois a existência de uma larga base consumidora é necessária para o seu desenvolvimento, particularmente para o segmento de *software* produto. Em

seu modelo original de desenvolvimento nos Estados Unidos, e similarmente em outros países centrais, a indústria de *software* desenvolve-se preservando, ou mesmo reforçando, uma rede articulada de relações com os setores produtivos domésticos, demandantes de seus produtos e serviços. Esse é o alicerce sobre o qual a indústria doméstica se fortalece e conquista vantagens competitivas (especialmente ganhos de escala).<sup>102</sup>

Os competidores centrais pautam-se na estratégia de dominação dos elos superiores da cadeia de valor, buscando se posicionarem no *design* e engenharia de *software*, bem como na criação de novos produtos e soluções inovadoras, de modo a estabelecerem os padrões tecnológicos dominantes.

### *Competidores emergentes*

A partir dos anos 1990, economias com estruturas produtivas menos desenvolvidas e passam a figurar como produtores mundiais de *software* – com grande destaque para a Índia, Irlanda, Israel. O desenvolvimento da indústria ganha força nesses países a partir de uma forte orientação ao atendimento do mercado externo, mesmo em casos em que a estrutura produtiva local não fornece capacidade para o desenvolvimento interno de atividades mais sofisticadas. O resultado são formas de inserção internacional que conquistam espaços em redes produtivas globais lideradas por empresas estrangeiras, normalmente desempenhando funções secundárias.<sup>103</sup>

O modelo indiano é fortemente pautado no fornecimento de *software* serviço, em especial o serviço de *outsourcing*, com base na oferta abundante de mão-de-obra qualificada que provoca baixos salários. A indústria indiana tem registrado crescimento anual médio superior a 30% nos últimos dez anos e (ainda) concentra-se em atividades rotineiras de baixo valor agregado, voltadas ao fornecimento de serviços de TI para diversos segmentos produtivos de corporações oriundas de países desenvolvidos.<sup>104</sup>

---

102 Roselino (2006).

103 Roselino (2006).

104 Arora e Gambardella (2004).

O caso da indústria irlandesa destaca-se atualmente como o maior exportador europeu de *software*, fornecendo parte significativa do mercado continental de *software* produto. Essa indústria teria se consolidado a partir de um modelo com base em fortes incentivos fiscais para o estabelecimento de empresas multinacionais voltadas às atividades de tecnologias de informação e comunicação e tem apresentado grande crescimento. Assim como no caso indiano, a indústria foi constituída desde o início com forte inclinação exportadora, contando com um mercado interno pouco significativo. No entanto, em claro contraste com o caso indiano, a indústria irlandesa está voltada à produção e comercialização de *software* produto.<sup>105</sup>

A indústria israelense desenvolveu-se a partir de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de instituições acadêmicas e de pesquisa desde o fim dos anos 1960, com forte inclinação para o P&D, que atrai empresas multinacionais. Destaca-se o importante papel do financiamento público, e a oferta de capital de risco para as iniciativas voltadas ao desenvolvimento de indústrias de *software*, assim como o fluxo de recursos humanos qualificados oriundos do antigo bloco soviético durante os anos 1990. As empresas de *software* israelense são reconhecidas pela competência tecnológica em segmentos específicos, como o da indústria bélica e segurança, com forte articulação com a estrutura industrial doméstica.<sup>106</sup>

Em suma, “as empresas multinacionais de *software* teriam ido para Israel para P&D, para a Índia por mão-de-obra qualificada barata, e para a Irlanda em busca de incentivos fiscais e acesso ao mercado europeu”.<sup>107</sup>

166

---

### **Modelos de negócios**

As empresas de *software* diferem de modelos de negócios, essencialmente em decorrência do segmento em que elas se inserem. Grosso modo, as empresas desenvolvedoras de *software* apresentam o modelo de negócios similar ao adotado na indústria de bens de capital: há fortes investimentos em *marketing*, na criação de uma rede de suporte pré-venda e pós-venda e no fornecimento contínuo de

---

105 Idem.

106 Idem.

107 Arora e Gambardella (2004).

manutenção do produto. É necessária uma força de vendas expressiva, que pode ficar a cargo de terceiros, assim como a estrutura de suporte. Há particularidades em razão do foco horizontal ou vertical da empresa. Caso a empresa adote o posicionamento em verticais específicas, como o setor de telecomunicações, haverá a necessidade de analistas especializados nos processos de negócios do setor, para o melhor entendimento das suas questões e fatores críticos. De qualquer forma, o importante é observar que os modelos de negócios para as empresas desenvolvedoras de *software* produto são fortemente baseados em *marketing*.

De maneira geral, as empresas prestadoras de serviços também apresentam modelos de negócios pautados no esforço de *marketing*, mas o objetivo do relacionamento com o cliente é conquistar projetos críticos, no período mais longo possível – a idéia é estabelecer relacionamentos estreitos com seus clientes, e é comum a adoção da figura do gerente de conta, que promove o acompanhamento gerencial personalizado do contrato estabelecido. São necessários, dependendo dos serviços que a empresa ofereça, pesados investimentos em infra-estrutura de TI para apoiar as operações, bem como processos estruturais para absorver e reter o conhecimento, por vezes tácito, dos processos de negócios dos clientes. Nesse sentido, algumas empresas apresentam organizações orientadas por setores de mercado, que ficam responsáveis pela competência interna do prestador do serviço em atender às necessidades específicas de cada vertical. Prioritariamente, as empresas prestadoras de serviços são apoiadas na qualificação dos seus recursos humanos.

A seguir, a Tabela 4 organiza os principais fatores críticos que diferenciam a dinâmica das empresas desenvolvedoras de *software* produto e os prestadores de serviços:

<b>Tabela 4</b>		
<b>Dinâmica das empresas de produto e serviços de <i>software</i></b>		
<b>Fator</b>	<b>Software Produto</b>	<b>Serviço de Software</b>
Regionalização	Escala mundial	Principalmente regional, com crescente tendência à globalização
Relacionamento com o cliente	Um-para-muitos	Um-para-um ou um-para-poucos
Relevância das áreas	Estratégia <i>Marketing</i> e vendas Recursos humanos Desenvolvimento de <i>software</i>	Recursos humanos Desenvolvimento de <i>software</i> <i>Marketing</i> e vendas Estratégia

Fonte: Adaptado de Hoch et al (2000) apud Kubota (2006).

O mercado de *software* encontra-se em uma fase de forte internacionalização e mesmo o segmento do serviço caminha para a competição global – o que se coloca como um desafio para as pequenas empresas competidoras. Com efeito, observa-se o esforço por parte dos pequenos e médios em buscarem um posicionamento pautado na diferenciação, por meio da oferta de produtos inovadores e serviços com base em tecnologias da informação, complementares (no sentido cooperativo) aos grandes fornecedores mundiais – dificilmente uma pequena empresa prestadora de serviços de *software* conseguirá atuar no mercado internacional de maneira isolada. Nesse sentido, é comum o sucesso de pequenas empresas de *software* que sejam oriundas, ou estejam inseridas, em sistemas locais de inovação, tendo como premissa a aproximação com universidades e centros de pesquisa, ou ainda com grandes corporações clientes. A idéia é que os seus produtos e serviços sejam dotados de densidade tecnológica e criatividade, bem como estejam altamente aderentes ao atendimento das necessidades das verticais fins.

### *Turismo*

O turismo caracteriza-se por ser uma indústria de serviços articulados entorno de um destino com atrativos físicos-naturais, construídos ou culturais. O turismo consiste em todo o aparato existente para viabilizar a concretização desse interesse, incluindo: transporte, hospedagem, alimentação, agenciamento, distribuição, guia e serviços auxiliares como cartões de crédito, serviços de saúde, vestuário, cursos, jornais etc.

168

---

A indústria do turismo é considerada a maior indústria mundial em razão de a sua elevada capacidade direta e indireta de geração de emprego e renda. Em 2004, foram geradas receitas da ordem de US\$ 623 bilhões, resultado da movimentação de 763 milhões de turistas em todo o mundo.<sup>108</sup> O potencial de crescimento dessa indústria também é grande, visto que as dificuldades tradicionais (grandes distancias, informação) têm sido sistematicamente vencidas com o auxílio de novas tecnologias e cada vez mais pessoas têm acesso a essa atividade. As projeções da WTO para o turismo mundial nos próximos vinte anos é de crescimento constante, com taxas de 3,8-5,4 % até 2020.

## Oferta

O principal mercado do turismo global está concentrado na Europa, que concentra 54,5% de todas as chegadas de turistas internacionais. Em seguida estão a região da Ásia e Pacífico (20%) e a América do Norte (11,2%).<sup>109</sup>

A França mantém-se como destino mais procurado em todo mundo. Recebeu 75 milhões de turistas em 2004, apresentando um pequeno crescimento de 0,1% em relação a 2003. Para assegurar essa posição, a França convidou especialistas de turismo de todo o mundo para a realização de um grupo de trabalho para elaboração do seu Plano Estratégico de Marketing 2005-2010 da Maison de France, o organismo responsável pela promoção turística do país. O Plano prevê investimentos pesados em promoção nos mercados emissores emergentes (o Brasil é um deles), no reposicionamento de sua marca país e no fortalecimento institucional de associações regionais de turismo.

A Espanha ocupa o segundo lugar mundial, recebendo 53,6 milhões em 2004. Teve um aumento de 3,4% em relação a 2003. Possui um Plano de Objetivos de Promoción Exterior para melhorar a posição alcançada. Como parte desse Plano, pôs em prática uma campanha de publicidade internacional sob o *slogan* “Sorria, você está na Espanha”, até mesmo em mercados potenciais como China e Índia.

Os Estados Unidos ocupam o terceiro lugar em número de turistas, com 46,1 milhões em 2004, mas ocupam o primeiro lugar em divisas geradas pelo turismo, 74,5 bilhões de dólares no mesmo ano. Esses números mostram a capacidade dos EUA de alavancar a atividade turística com consumo, gerando resultados muito interessantes. No entanto, o órgão que trata da promoção do país é um subdepartamento do Ministério do Comércio. Não existem políticas claras de fomento da atividade, nem planos de promoção em nível de país. A promoção é realizada por estado, cada qual com a sua estratégia.

China e Hong Kong tiveram o melhor desempenho em 2004, com crescimento de 26,7% e 40,4%, respectivamente, no número de chegadas. O resultado foi im-

pressionante e mostra que o país se recuperou da crise provocada pela SARS.<sup>110</sup> O número de chegadas ficou em 41,8 milhões (China) e 21,8 milhões (Hong Kong). A China é considerada o grande mercado potencial para o turismo, tanto como destino, quanto como grande emissor. Com a flexibilização política, os chineses descobriram o mercado de viagens internacionais e para vencer a barreira do idioma viajam em grupos.

Dentre os cinco primeiros destinos, Itália teve o pior desempenho, apresentando um declínio na entrada de turistas de 6,4%. Ainda assim, recebeu 37,1 milhões de turistas.

Segundo pesquisa do Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, os principais concorrentes do Brasil no turismo são México, Caribe, Argentina e Peru.

Em decorrência de sua baixa oferta de produtos estruturados para mercados internacionais, o Brasil tem tido dificuldades em melhorar seu desempenho na atração de fluxos turísticos. Soma-se a essa situação a baixa promoção internacional e a limitação de assentos em vôos internacionais que eleva o custo das passagens. Em 2004, recebeu 4,7 milhões de turistas e receitas da ordem de 3,2 milhões de dólares. Historicamente, o Brasil concorre no mercado internacional no segmento sol e praia associado à cultura (Carnaval) e natureza (Foz do Iguaçu, Amazônia). A exploração do ecoturismo ainda não é expressiva em mercados internacionais, assim como turismo educacional, de aventura, religioso e rural.

170

O destino Brasil encontra-se a pelo menos nove horas de vôo da Europa e América do Norte, perdendo espaço para o Caribe e América Central, mas com alguma vantagem sobre África, Ásia e Pacífico. No entanto, somente nos últimos 12 anos, iniciou-se no país uma política sistemática de investimentos em infra-estrutura e mobilização para o turismo. Os resultados começaram a ser visíveis nos últimos três anos, quando o número de ingressos de turistas estrangeiros apresentou crescimento constante, se aproximando da casa dos 7 milhões.<sup>111</sup> No entanto, um dos principais gargalos continua sendo o transporte aéreo, em razão da regulação do mercado com limitação

---

110 SARS é a sigla em inglês para Síndrome Respiratória Aguda Grave. No fim de 2002, foi detectada uma epidemia no sul da China, que se alastrou pelo Sudeste Asiático. Altamente contagiosa, acabou por provocar uma epidemia global em 2003, com saldo de 8000 casos e 800 mortes.

111 MTUR, 2006.

do número de assentos oferecidos. Espera-se que esse problema seja resolvido com a recente criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Em se tratando de destinos turísticos de pequeno porte, existe uma barreira a mais no alcance dos mercados internacionais: a distância é aumentada pela fraca e cara malha aérea doméstica e rodovias em mau estado de conservação, péssima sinalização e o estigma da insegurança.

### *Demanda*

A maior parte da demanda de turismo é oriunda de países desenvolvidos que são também os principais mercados responsáveis pela geração de divisas que possibilitam o impacto econômico do turismo em cada destino. No entanto, a maior parte das viagens são realizadas via terrestre (45%) indicando que a grande tendência mundial são as viagens intra-regionais, ou seja, de curta distância. As viagens realizadas por via aérea representam 43% do total de deslocamentos internacionais, segundo a WTO. A Europa é o maior do ponto de vista de região.

O principal mercado emissor de turistas internacional é a Europa (Alemanha, Reino Unido, França, Itália) seguida pela América do Norte e Japão. Alguns fatores que contribuem para essa liderança são: a grande parcela da população com rendimentos relativamente altos, a alta prioridade às férias anuais em países estrangeiros, grande oferta de infra-estrutura necessária às viagens, e a facilidade de se cruzar fronteiras pelas pequenas dimensões dos países.<sup>112</sup> Recentemente, a introdução e a valorização do Euro e os investimentos intensivos em *hubs* aéreos reafirmaram o poder de compra de viagem dos europeus. As viagens intra-regionais são muito expressivas na Europa, em razão, além dos motivos expressos, da grande diversidade cultural, da excelente oferta de transporte (rodovias, ferrovias e malha aérea) e da curta distância entre os países.

Tanto os europeus quanto os norte-americanos são muito exigentes com o produto turístico. Apesar de bastante segmentado, possuindo todo perfil de turista, desde o sol e praia até o ecoturismo e aventura, esses mercados procuram destinos que lhe

ofereçam produtos estruturados. De acordo com o segmento, as demandas podem variar desde certificação ambiental até atendimento padronizado e bilíngüe.

O principal mercado emissor para o Brasil é a Argentina, que enviou em 2005 cerca de 990 mil turistas, ou 18,52% do total de entradas internacionais no país. As vias de acesso mais utilizadas pelos argentinos foram a aérea e a terrestre, totalizando 49,7% cada uma. A posição da Argentina demonstra a importância do turismo intra-regional para o país e reflete a tendência internacional identificada pela OMT.

O segundo mercado emissor mais expressivo para o Brasil são os Estados Unidos, que em 2005 enviaram 793.559 turistas, detendo 14,81% de participação no mercado. Os demais mercados emissores respondem cada um por parcela inferior a 7% do total – Portugal, Uruguai, Alemanha, Itália, França, Paraguai, Espanha e Chile estão entre os dez maiores emissores. Os países do Mercosul somados representam mais de 30% do total de entradas de turistas estrangeiros no país, chamando a atenção para tais mercados.

Uma mudança estrutural tem sido observada no que diz respeito ao perfil do turista contemporâneo. Para entender essa mudança, deve-se ter em mente o conceito de Economia da Experiência delineado por Pine e Gilmore<sup>113</sup> no fim da década de 1990, que perpassando toda a indústria de serviços, atingiu o turismo também. Segundo essa visão, a prestação dos serviços deve ser superar a simples oferta do serviço solicitado pelo cliente. O prestador deve superar a expectativa do seu cliente, oferecendo-o sensações de tal forma agradáveis e memoráveis que ele terá uma eterna lembrança, ou seja uma experiência memorável. Essa está sendo considerada a grande demanda do turismo atualmente. Com isso, o turista atual deixou a postura passiva de mero expectador do destino turístico, a simples visita a lugares turísticos, e assumiu uma postura ativa, curiosa. Ele quer interagir com a localidade, conhecer as especificidades do povo local, seus costumes, rituais e cotidiano, vivenciar lugares e situações que o envolvam e ofereçam memórias para toda a vida e busca lugares autênticos, que lhe ofereçam experiências únicas e memoráveis.<sup>114</sup>

Outra característica da demanda do turismo é a sua alta segmentação seu entendimento é essencial para que o destino possa se posicionar e se adequar

---

113 1998.

114 Cooper, 2001.

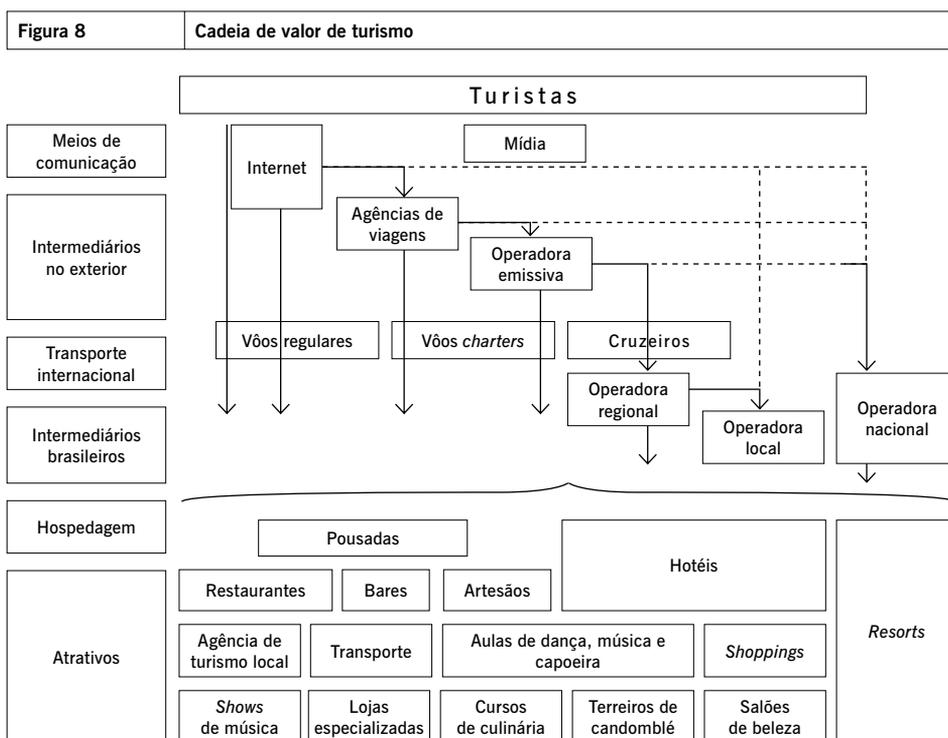
ao mercado-alvo.<sup>115</sup> Os segmentos são definidos de acordo com características geográficas, demográficas, econômicas e psicográficas. Essa última costuma ser preponderante na definição de segmentos. A Figura 7 apresenta a segmentação da demanda realizada pela Embratur em seu Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil.



Fonte: Embratur, 2005.

## Cadeia de valor

A cadeia de valor do turismo compreende uma série de atividades que vão desde transporte e restaurantes a *shoppings*, *tours* e teatros. Muitas dessas atividades são de responsabilidade exclusiva do setor privado e, muitas vezes, são operadas por micro e pequenos empresários. O poder multiplicador na economia local desses empreendimentos é muito maior que os relacionados a empreendimentos de grande porte.<sup>116</sup> Os elos da cadeia de valor podem visualizados na Figura 8.



Fonte: Elaboração própria.

Um destino para ter competitividade turística precisa oferecer um **produto turístico**. Esse deve ser entendido como o amálgama<sup>117</sup> formado pela combinação dos bens turísticos (atrativos naturais, culturais, patrimoniais) mais os serviços turísticos (transporte, hospedagem, alimentação, lojas, entretenimentos entre ou-

116 Wanhill, 2000.  
117 Laje e Milone, 1991.

tros) que, juntos, por relações de interação e interdependência se tornam mais complexos e permitem ao turista usufruir do destino.<sup>118</sup>

Quando tais serviços estão ofertados de tal maneira coordenados que possibilitem o deslocamento de turistas oriundos das mais diversas localidades, utilizando os seus recursos (tempo, dinheiro) da forma mais racional, diz-se que o produto turístico está estruturado. A inserção de um destino no mercado internacional tem como pré-requisito, a existência de um produto turístico estruturado, de forma a motivar e possibilitar grandes deslocamentos.

Ao contrário dos produtos de consumo, os serviços turísticos não podem ser fisicamente expostos e inspecionados em um ponto de venda antes da compra. Eles são comprados antes do seu uso e longe do lugar de consumo. Daí então, eles dependem exclusivamente de representações e descrições, fornecidas pelos canais de distribuição, para atrair consumidores.<sup>119</sup> Os canais de distribuição (CD) atuam como intermediários entre o produto turístico e os turistas potenciais, compondo pacotes que combinem transporte e hospedagem e preço, possibilitando a sua venda nos mercados emissores. Por conta disso, os CDs detêm o papel de prover toda a informação possível, da forma mais precisa e atualizada, para desfazer dúvidas, orientar a escolha do consumidor e efetuar a venda. Os CDs em turismo são compostos por operadores de turismo e agentes de viagens, aqueles responsáveis pela montagem dos pacotes e esses, pelo varejo dos mesmos.

A atuação dos CDs pode beneficiar muito alguns destinos, visto que eles possuem amplo conhecimento e contato direto com os mercados emissores e por isso são capazes de orientar a estruturação de produtos turísticos, principalmente em destinos jovens. No entanto, não se deve esperar que os CDs assumam essa condição como uma responsabilidade própria.<sup>120</sup>

O processo de intermediação no turismo tem sofrido grande influência das tecnologias de comunicação e informação (TCI). Atualmente, todo o processo é realizado por meio dos Sistemas de Distribuição Global (GDS), um sistema de informações inter-organizacionais que compartilha entre diversas empresas informações e re-

---

118 Mendonça et al, 2003.

119 Buhalis, 1998.

120 Cooper, 2001.

servas de passagens, hotéis, locadoras de automóveis, eventos etc. Os maiores são o Sabre e o Galileu que têm alcance global.

Contudo, a TCI permitiu também o acesso de todos os elos da cadeia produtiva do turismo ao consumidor final, por meio do *e-commerce*. Hoje é possível a qualquer empreendimento de turismo possuir o próprio *site* e comercializar seu produto diretamente, sem intermediação. Como consequência, os canais de distribuição atravessam hoje uma crise em torno da sua existência e necessidade, principalmente em relação aos agentes de viagens. Como fruto da crise, surgem algumas tendências: agências de viagem devem reorientar seu foco de atuação, especializando-se em serem consultores de turismo, vendendo serviços customizados e diferenciados.

A partir da Figura 8 apresentada anteriormente, e diante das considerações sobre os CDs, é possível delinear três formas principais pelas quais um turista busca por um destino, quais sejam:

- O turista potencial procura uma agência de viagens e lá contrata todos os serviços necessários para a sua viagem: passagens, hospedagem, *transfer*, atrações, guias etc. Nesse caso a intermediação é alta, os serviços são comprados com antecedência e o turista quase não consome no local, dificultando o ingresso das receitas originadas pela sua viagem. Esse perfil é característico de um turista passivo que tem interesse em apenas conhecer o destino, sem a necessidade de vivenciar experiências únicas ou individuais;
- O turista procura sozinho, por meio de informações secundárias, todas os serviços necessários para realizar sua viagem. A contratação vai se dando de forma paulatina e muitas contratações são realizadas no próprio destino. Esse perfil de turista busca autenticidade e experiências únicas e para isso possui preferência por se relacionar e contratar empresas do próprio destino. Dessa forma, grande parte das receitas permanece no destino;
- A terceira categoria é um meio termo entre os dois anteriores, em que o turista contrata os serviços essenciais (transporte aéreo e hospedagem) com antecedência, utilizando ou não o serviço de agentes de viagens, e deixa todos os demais para serem contratados no destino, na tentativa de

minimizar imprevistos e incerteza, sem, no entanto, perder a possibilidade de interagir com o ambiente.

As duas últimas formas têm se tornado cada vez mais freqüentes graças a popularização do *e-commerce* no turismo. Com isso, clientes estão cada vez mais próximos de seus fornecedores e têm a possibilidade de programar toda a sua viagem sozinhos, via *sites* de venda de passagens, hospedagem e demais serviços, e do próprio destino. Estima-se que 33% de todas as transações realizadas via internet estão relacionadas ao turismo, tornando-o maior setor a ser comercializado *online*. As duas modalidades anteriormente mencionado também são as mais comuns na comercialização de destinos jovens e pouco estruturados, que por esse motivo ainda não são comercializadas pelos grandes operadores de turismo.



Projeto Gráfico

**Ribamar Fonseca [Supernova Design]**

Montagem

**Cristina Guimarães [Supernova Design]**

Revisão

**Valdineia Pereira da Silva**



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

