

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO
NO CONTEXTO DE MARKETING INTERNACIONAL –
UM ESTUDO COMPARATIVO DE CONSÓRCIOS
BRASILEIROS E ITALIANOS**

Luciano Mazza

Orientador : Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho

SÃO PAULO

2.004

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profª. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUCIANO MAZZA

DEDALUS - Acervo - FEA



20600026691

**ESTRATÉGIAS DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO
NO CONTEXTO DE MARKETING INTERNACIONAL –
UM ESTUDO COMPARATIVO DE CONSÓRCIOS
BRASILEIROS E ITALIANOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho

SÃO PAULO

2.004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Mazza, Luciano

Estratégias de consórcio de exportação no contexto de marketing internacional : um estudo comparativo de consórcios brasileiros e italianos /

Luciano Mazza. -- São Paulo, 2004.

293 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004

Bibliografia.

1. Marketing internacional 2. Comércio exterior 3. Estratégia competitiva I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
II. Título.

CDD – 658.848

Envio a todos os que me ajudaram, de alguma forma, a cumprir esta tarefa, um emocionado agradecimento especialmente ao meu orientador, o Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho.

Este período da minha vida jamais será esquecido, tantos foram os acontecimentos por que passei, tanto positivos quanto negativos. Partilhei com todos vocês os meus momentos de alegria e tristeza, de esperança e desânimo, e agora que me vejo perto do objetivo, custo a acreditar que estou chegando lá!

Também gostaria de mencionar os nomes daqueles que contribuíram diretamente para a realização do trabalho. Assim, agradeço:

- ✓ **À minha mulher Selma e os meus filhos Taís e Maurício, pelo incentivo, compreensão e apoio**
- ✓ **Ao grande amigo Sigfried Vasques Domingues, que me ajudou em tudo que era possível**
- ✓ **Aos professores Geraldo Luciano de Toledo e Edison Fernandes Pólo, pelas valiosas contribuições dadas no exame de qualificação**
- ✓ **Ao Nicola Minervini, Lorenzo Papi e Paolo Piu, pelas informações da Itália**
- ✓ **Aos participantes da pesquisa, que dedicaram o seu valioso tempo para preencher o questionário**
- ✓ **Aos professores Melvin Cymbalista, Afonso Carlos Fleury, Reinaldo Pacheco Costa e João Amato, da Fundação Carlos Alberto Vanzolini**
- ✓ **Aos amigos do SEBRAE-SP, Luiz Álvaro e Roselaine**
- ✓ **À ex-ministra Dorothea Werneck e pessoal da APEX-BRASIL, representado pela Regina Silvério**
- ✓ **Às amigas Renata A. Giovinzano e Celmira U. N. A. Chipeio, já mestres, que me ajudaram com sugestões e informações de fontes bibliográficas**

RESUMO

A exportação é uma atividade cada vez mais importante, principalmente para os países emergentes, como o Brasil. No período de 1997 até hoje, o Brasil fez muitos esforços para incentivar e expandir as exportações através dos consórcios formados por pequenas e médias empresas. Estas empresas fizeram, em algum momento, a escolha de uma estratégia de abordagem do mercado internacional, de maneira a viabilizar o empreendimento. No entanto, é fundamental conhecer o perfil estratégico destas empresas para poder determinar quais são as mais importantes estratégias escolhidas, e compará-las com as de consórcios de reconhecido sucesso. A grande questão objeto deste estudo é: “Quais são as estratégias operacionais mais importantes, que geram uma posição de vantagem competitiva em consórcios de exportação?” A forma de responder a esta questão foi fazer uma comparação entre as características estratégicas identificadas nos consórcios brasileiros e italianos, com a finalidade de detectar similaridades e diferenças. Para isso, foram definidas as dimensões aplicáveis de Marketing Internacional e de Competitividade a partir da literatura pertinente, e as correspondentes estratégias. Foram definidos cinco setores empresariais equivalentes em cada país, para permitir uma maior amostragem. O trabalho de campo foi realizado por meio de um questionário de aproximadamente 130 itens, elaborado nos dois idiomas, e enviado por correio eletrônico para os gestores destes consórcios no Brasil (com a ajuda do SEBRAE-SP e da APEX – Brasil Agência de Promoção de Exportações) e na Itália (Federexport – Federação dos Consórcios de Exportação). As respostas obtidas foram ordenadas de acordo com a importância de cada uma delas, para cada dimensão. A análise dos dados coletados permitiu identificar, de acordo com a percepção dos respondentes, qual o grau de importância de cada estratégia; detectar onde estão as maiores diferenças e comentá-las, com a intenção de indicar alguns caminhos para que os consórcios brasileiros saibam como chegar ao reconhecido sucesso dos consórcios italianos. Esta pesquisa proporcionou um entendimento muito oportuno e atual sobre o estado da arte dos consórcios formados pelas pequenas empresas exportadoras brasileiras, comparativamente às italianas. Os resultados obtidos em função do conhecimento um pouco mais profundo desta situação poderão levar os interessados a utilizar as comparações das estratégias empregadas de maneira a realizar uma melhor gestão de todas as dimensões, garantindo vantagens competitivas e longevidade de atuação no mercado externo.

ABSTRACT

Export is an activity more and more important, mainly for emerging countries like Brazil. Since 1997 till now, Brazil made a lot of efforts to incentivate and to expand exportations by small and medium sizes companies consortia. These companies made, in such a moment, a choice of an entry strategy to international market in order to get a feasible business. Nevertheless, it is basic to know their strategic profile in order to determine what are the main chosed strategies and compare them with recognized success consortia. The main question, subject of this study, is: "What are the main operational strategies which generate a competitive advantage position for an export consortia?" The way to answer this question was to make a comparison among identified characteristics on Brazilian and Italian consortia, with the target to detect similarities and differences. To do that, proper International Marketing and Competitiveness dimensions were defined, coming from related bibliography, and their listed strategies. They were defined five equivalent entrepreneurial sectors in each country to allow a bigger sampling. Fieldwork was performed by means of a 130 items questionnaire, written in both languages, and sent by e-mail to managers of these consortium in Brazil (with the help of SEBRAE-SP and APEX - Brasil Export Promotion Agency) and in Italy (Federexport - Federations of Export Consortia). Answers were classified according to the importance degree of each one. The analysis of collected data allowed to identify, in accordance with the perception of the respondents, what is the importance degree of each strategy, to detect where are the largest differences and make comments about them, with the intention to indicate some paths to Brazilian consortia to know how to reach the well known success of Italian one's. This research provided an actual and opportunely understanding about the state-of-art of consortia formed by Brazilian small export companies, comparatively to the Italian one's, recognized as the most successfull worldwide. Results raised from this additional knowledge about this situation may lead the people involved to use strategies comparison in order to achieve a better management of all dimensions, in such a way to guarantee competitive advantages and longest life in the foreign market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Participação % do Brasil nas Exportações/Importações Mundiais 1950/2001	15
Ilustração 2 - Variação (%) Anual das Exportações e Participação (%) das Exportações no PIB Brasileiro - 1950 a 2002.....	16
Ilustração 3 - Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2002 - US\$ bilhões FOB.....	17
Ilustração 4 - Evolução da Taxa de Câmbio Oficial: Dólar vs. Real, no período ago/2002 a jul/2003.....	17
Ilustração 5 - Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2002	18
Ilustração 6 - Os problemas da empresa exportadora brasileira” (Brasília, 2002)	23
Ilustração 7 - Os problemas da empresa exportadora brasileira” (Brasília, 2002).....	35
Ilustração 8 – O sistema de decisões importantes no Marketing Internacional	42
Ilustração 9 - Risco e controle na entrada do mercado.....	58
Ilustração 10 – Estimativa do total de pessoas conectada à WEB.....	63
Ilustração 11- Motivos genéricos para a formação de alianças estratégicas.....	72
Ilustração 12 – Tipos de produto novo.....	83
Ilustração 13- Valor percebido e o processo de precificação.....	96
Ilustração 14 - Estratégias competitivas genéricas.....	128
Ilustração 15 - Dimensões da vantagem competitiva.....	131
Ilustração 16 – Conglomerado de calçados italianos.....	139
Ilustração 17 – Interação entre os determinantes.....	141
Ilustração 18 – Influências sobre a rivalidade nacional.....	142
Ilustração 19 – Sistema completo.....	142
Ilustração 20 – Localização das regiões do caso italiano.....	165
Ilustração 21 – Dimensões para os consórcios de exportação	185
Ilustração 22 – O sistema de decisões importante no Marketing internacional.....	186
Ilustração 23 – Modelo de estratégia de Harvard.....	187
Ilustração 24 -- Modelo do Diamante da Vantagem Nacional.....	187
Ilustração 25 – Esquema da análise estrutural da industria.....	188

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As 20 maiores exportadoras brasileiras em 2002.....	4
Tabela 2 – Exportação, Importação e PIB mundial.....	18
Tabela 3 - Participação relativa das exportações por valor agregado.....	23
Tabela 4 - Setores com demanda crescente e decrescente no Comercio internacional.....	25
Tabela 5 – Classificação segundo critérios de setores ótimos.....	26
Tabela 6 – Problemas típicos de exportação.....	50
Tabela 7 – Indicadores de potencial de mercado externo.....	56
Tabela 8 – Estimativa de pessoas conectadas à WEB.....	63
Tabela 9 - Comparação entre as classificações de produto.....	77
Tabela 10 – Categorias de produtos e marcas.....	78
Tabela 11- Ajuste no composto de Marketing.....	78
Tabela 12 – Abordagem de marcas.....	81
Tabela 13- Comparação das abordagens :padronização X adaptação do produto.....	82
Tabela 14 - Comparação da base exportadora de MPMEs de países selecionados..... 229/	149
Tabela 15 - Composição das firmas e do emprego formal.....	151
Tabela 16 – Evolução do numero de firmas no Brasil.....	153
Tabela 17 – Evolução do numero de firmas no Brasil por região	154
Tabela 18 – Tamanho das empresas associadas à FEDEREXPORT.....	176
Tabela 19 – Diversificação geográfica das vendas das empresas associadas à Federexport..	176
Tabela 20 – Setores de atividade dos consórcios associados à Federexport.....	177
Tabela 21 – Lista de consórcios disponibilizados no site da APEX-BRASIL.....	193
Tabela 22 – Lista de consórcios italianos representados pelo Sr. Lorenzo Papi.....	194
Tabela 23 – Escore das respostas do questionário.....	195
Tabela 24 – Lista de consórcios brasileiros da amostra.....	200
Tabela 25 – Respostas dos itens de avaliação da Parte A do questionário (Brasil).....	201
Tabela 26 – Países para os quais os consórcios exportaram em 2003 (Brasil).....	202
Tabela 27 – Porcentagem aproximada de faturamento/produção exportada em 2003 (Br)..	202
Tabela 28 – Objetivos dos consórcios de exportação brasileiros.....	203
Tabela 29 – Respostas dos itens de avaliação da Parte A do questionário (Italia).....	213
Tabela 30 – Países para os quais os consórcios exportaram em 2003 (Italia).....	213
Tabela 31 – Porcentagem aproximada de faturamento/produção exportada em 2003 (It)..	213
Tabela 32 – Objetivos dos consórcios de exportação italianos.....	214
Tabela 33 – Comparação do perfil organizacional e econômico dos consórcios.....	223
Tabela 34 – Comparação dos objetivos dos consórcios..... 231/	224
Tabela 35 – Comparação das medianas das estratégias relativas a cada dimensão.....	225

SUMÁRIO

Capítulo I – O Problema	1
I.1. Introdução.....	1
I.2. Formulação da situação problema e definição do problema de pesquisa.....	3
I.3. Objetivos do estudo.....	8
I.4. Delimitação do estudo.....	8
I.5. Importância do estudo.....	9
Capítulo II - Revisão bibliográfica / Referencial conceitual	11
II.1. Globalização.....	11
II.2. Comércio Exterior Brasileiro (focado na Exportação das MPMEs).....	15
II.3. Marketing Internacional (focado na Exportação das MPMEs).....	36
II.4. Vantagens competitivas/Estratégias de exportação.....	120
II.5. Micros, pequenas e médias empresas (MPMEs)	148
II.5.1. Redes de empresas e “clusters”.....	156
II.5.2. Consórcios de exportação italianos.....	174
II.5.3. Consórcios de exportação brasileiros.....	180
II.6. Referencial Conceitual.....	185
Capítulo III – Metodologia	189
III.1. Tipo de método da pesquisa.....	191
III.2. Participantes.....	193
III.3. Técnica de coleta de dados.....	194
III.4. Construção do instrumento para a coleta de dados.....	196
4. Limitações e direcionamentos futuros.....	175
Capítulo IV – Tratamento e análise dos dados	198
IV.1.1. Análise do perfil estratégico dos consórcios brasileiros.....	199
IV.1.2. Análise do perfil estratégico dos consórcios italianos.....	211
IV.2. Comparação dos consórcios brasileiros com os italianos.....	223
Capítulo V – Considerações finais, Limitações, Contribuições e	229
Recomendações para Estudos Futuros	
V.1. Considerações finais.....	229
V.2. Limitações	233
V.3. Contribuições e Recomendações para Estudos Futuros.....	234
Referencias Bibliográficas	235
Glossário	239
Anexos	240
Anexo 1 – Instrumento de Coleta de dados primários (questionário).....	240
Anexo 2 – Lista de Consórcios brasileiros que receberam a pesquisa.....	245
Anexo 3 – Tabelas dos resultados da pesquisa.....	247
Anexo 4 - Tabelas comparativas dos resultados da pesquisa.....	254
Anexo 5 – Classificação da Micro e Pequena Empresa.....	258
Anexo 6 – Estatuto da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte.....	259
Anexo 7 - Definição de MPMEs no mundo.....	274
Anexo 8 - Legislação sobre consórcios italianos.....	282
Anexo 9 - Legislação sobre consórcios brasileiros.....	286
Anexo 10 - Entrevista com o Sr. Juan Quiroz, presidente da APEX-BRASIL.....	289

Capítulo I – O Problema

I.1. INTRODUÇÃO

Existe amplo consenso sobre a importância crítica que, dentro do contexto da globalização e da necessidade urgente de acelerar o crescimento econômico, traz para um país o desenvolvimento e aumento do ingresso de divisas via exportação. Ainda mais quando a balança comercial do país é geralmente deficitária e as maiores porcentagens das suas exportações são de produtos primários ou “commodities”. Como resolver esta questão crucial?

É evidente que não existe uma solução única para a ampla e complexa variedade de obstáculos com que se defrontam os países em desenvolvimento, em seus esforços para alcançar um nível mais elevado de exportações, principalmente de itens de maior **valor agregado** (entenda-se este termo como o resultado final da transformação de matérias-primas, através da utilização de processos adicionais com maior conteúdo de outros recursos locais: mão de obra, equipamentos, gestão, tecnologia, inovação). A pura e simples variação da taxa de câmbio é considerada por muitos como a tábua de salvação. O ex-ministro Antonio Delfim Netto já definiu que a moeda nacional sempre estará 30% acima da paridade ideal com o dólar, seja qual for a taxa definida pelo Governo.

O Brasil encontra-se hoje numa encruzilhada: tem de obter saldos positivos na balança comercial e ampliá-los sistematicamente ou as restrições ao crescimento permanecerão, correndo o risco de diminuir o nível de atividade. Após 500 anos do Descobrimento, o Brasil ainda não aprendeu a ter políticas ativas de comércio exterior, pois as exportações se têm caracterizado mais como **compras feitas pelo exterior** do que como **vendas**. E os produtos mais representativos são, de modo geral, mercadorias simples com cotação definida em Bolsas internacionais e exportadas por grandes empresas (multinacionais e locais).

Em um levantamento feito pela FUNCEX, com dados de 2002, revela que 1% das empresas exportadoras (**total de 17.000**) responderam por 67% das vendas do país. As 5 maiores exportadoras, pela ordem: Petrobrás, Embraer, Vale do Rio Doce, Bunge Alimentos e Volkswagen – foram responsáveis por 18% de toda a venda externa brasileira!

A opinião do economista Fernando Ribeiro, da FUNCEX, expressa na p. B5 do Jornal O Estado de São Paulo, datado de 09/06/2003, é que a capacidade de resposta das empresas de

maior porte é muito maior do que as pequenas. Elas cresceram muito nas exportações porque juntaram as facilidades que já tinham ao câmbio favorável. Em 1999, as 5 primeiras representavam apenas 11% das exportações; portanto, houve uma maior concentração em 2002.

Os especialistas alertam para as restrições que essa tendência indica. Para aumentar as vendas dos atuais grandes exportadores, diz Eriksom Teixeira Lima, da AEB, na p. B2 do Jornal Folha de São Paulo, datado de 05/02/2001, há dois limites a serem considerados:

- a) a participação das vendas brasileiras nas compras mundiais (market share), pois podem ocorrer situações nas quais ampliar essa participação significará custos não compensáveis com aumentos nas receitas;
- b) possíveis conflitos entre as estratégias das filiais locais de empresas transnacionais e os interesses das matrizes.

Aumentar as exportações passa, portanto, por ampliar o universo de exportadores e o escopo de produtos vendidos, ou seja, por estimular empresas que estejam voltadas para o mercado doméstico. Sabemos que o processo de internacionalização das empresas de um país e/ou região constitui-se num fenômeno complexo, sobretudo para as empresas de pequeno e médio porte, que por isso o evitam. Elas constituem a maior parcela das empresas brasileiras empregadoras (aproximadamente 2,2 milhões). Fazendo uma avaliação simplista daquelas que exportam, elas precisam deixar de ser **exportadoras eventuais** para transformarem-se em **exportadoras profissionais**, já que a exportação não deve ser atividade acidental, mas produto de meta definida e conduzida com seriedade, tendo em vista que os atos do exportador refletem-se na imagem do país, valorizando-a ou denegrindo-a.

Para isso, as empresas precisam ser estimuladas a adotar uma estratégia exportadora, através de ações coordenadas do governo e com a utilização de técnicas consagradas internacionalmente para medir a capacidade competitiva de setores exportadores de países ou regiões. Por isso é que, neste estudo, foram escolhidos os consórcios de exportação como a forma mais interessante para a evolução positiva no Comércio Exterior.

O objetivo é comparar os consórcios brasileiros de exportação com os seus congêneres italianos, reconhecidos mundialmente como os de maior sucesso. Por meio de levantamentos realizados com os responsáveis por estes consórcios, pretende-se identificar a importância

das estratégias operacionais e onde estão as maiores diferenças, de modo a servir de orientação para o desenvolvimento dos consórcios de exportação brasileiros. Espera-se conseguir elementos concretos para permitir aos consórcios ter uma boa base para escolha de estratégias em cada uma das dimensões aplicáveis de Marketing Internacional e Competitividade. Elas possibilitarão ao consórcio **ingressar no mercado externo e, importante, nele permanecer.**

I.2. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A economia mundial passa hoje por um contínuo sistema de reestruturação conhecido como globalização. Tal fenômeno tem provocado nas empresas de todo o mundo uma racionalização dos processos produtivos com vistas à obtenção de uma melhoria da qualidade de produtos e serviços, com conseqüente redução de custos e incremento das trocas internacionais.

Segundo Roberto Gianetti da Fonseca (Marketing & Exportação, 2001, p.56), o Brasil é uma economia tradicionalmente voltada para o mercado interno, com baixo grau de inserção internacional. Na década de 1990, uma série de políticas (cambiais, tributárias) acabaram desestimulando a exportação e, de modo geral, é muito pequena a cultura e a própria experiência exportadora no empresariado brasileiro. Na realidade, segundo a SECEX, as multinacionais foram maioria absoluta no ranking das 20 maiores empresas exportadoras em 2002 (computando-se apenas as da iniciativa privada), como já vem ocorrendo há muitos anos.

VENDAS TURBINADAS

Aviões, carros e telefones reforçam as receitas das 20 maiores exportadoras brasileiras em 2002 (em milhões de dólares FOB)

1	Petrobras — Petróleo Brasileiro S.A.	3 526
2	Embraer — Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	2 396
3	Companhia Vale do Rio Doce	1 794
4	Bunge Alimentos S.A.	1 390
5	Volkswagen do Brasil Ltda.	1 292
6	Cargill Agrícola S.A.	933
7	Companhia Siderúrgica de Tubarão	829
8	General Motors do Brasil Ltda.	671
9	Motorola Industrial Ltda.	655
10	Ford Motor Company Brasil Ltda.	547
11	Comércio e Indústrias Brasileiras Coimbra S.A.	538
12	ADM Exportadora e Importadora S.A.	532
13	Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.	525
14	Sadia S.A.	517
15	Albras Alumínio Brasileiro S.A.	502
16	MBR — Minerações Brasileiras Reunidas S.A.	462
17	Aracruz Celulose S.A.	456
18	Varig S.A. — Viação Aérea Rio Grandense	433
19	Samarco Mineração S.A.	384
20	Companhia Siderúrgica Nacional	378

Fonte: Secex

Tabela 1 – As 20 maiores exportadoras brasileiras em 2002

O Brasil encontra-se, política e economicamente, inserido no processo de globalização e liberalização do comércio, tornando cada vez mais crítica a questão da competitividade. Um exemplo próximo é o MERCOSUL, que procura se firmar novamente com a recente recuperação da Argentina, procurando ampliar a sua influencia através de acordos com outros blocos econômicos e, muito importante, as posições brasileiras nas discussões ainda em curso para a adesão a ALCA.

Um país em desenvolvimento como o Brasil precisa também atrair poupança externa para aumentar a sua capacidade de investimento. Tal fato remete à balança de pagamentos, que precisa gerar saldos comerciais positivos para sustentar e dar credibilidade ao nosso crescimento. O próprio mercado interno depende em grande parte do desempenho das exportações. Porém, os resultados obtidos pelo Brasil no mercado externo ainda são extremamente modestos. Em 2002, apesar de ter sido a oitava economia do mundo, respondeu por apenas 0,97% do comércio internacional (fontes: FMI / SECEX). As exportações aumentaram 200% nos últimos 20 anos, passando de US\$ 20 bilhões em 1980 para US\$ 60 bilhões em 2002.

Mesmo assim, elas responderam em 2002 por 13,2% do Produto Interno Bruto (PIB), o melhor resultado desde 1984. A média dos últimos 8 anos (1995 até 2002) correspondente ao período presidencial de Fernando Henrique Cardoso é de 8,6% – esse índice é de 15%, em média, entre os grandes exportadores internacionais.

Dessa forma, não é de estranhar o fato de apenas 28% dos exportadores serem micro e pequenas empresas; elas representaram somente 1,7% do comércio exterior brasileiro no ano passado, segundo dados da APEX (Agência de Promoção das Exportações). O governo quer ampliar para 10% a participação das pequenas nas vendas externas.

O problema que deu origem ao estudo surgiu da pergunta: **“Como obter maior participação do Brasil na exportação mundial, colaborando da forma mais eficiente para o desenvolvimento local?”**

É bastante elucidativo o editorial do deputado José Genoíno, publicado no Jornal da Tarde, em 29/06/2002 (adaptado):

“Hoje são crescentes os questionamentos sobre a capacidade dos Estados nacionais de coordenar e induzir políticas industriais. Dois fatores relacionados teriam diminuído drasticamente essa capacidade. Com a globalização e a desregulamentação econômicas, os Estados nacionais teriam perdido poderes e parcelas de soberania para agências e poderes internacionais e para instituições e poderes internos e regionais. Com isso, a capacidade de fortalecimento da autonomia econômica de um país não estaria mais relacionada ao conjunto de medidas unitárias e nacionais de orientação industrial, mas a um feixe diverso de medidas capazes de coordenar e de induzir o desenvolvimento regional.”

“A experiência italiana das pequenas empresas e respectivos consórcios de exportação serve de paradigma para sustentar a tese do desenvolvimento local e regional. Mas exemplos da Alemanha, França, Espanha e até mesmo dos Estados Unidos são citados pelos estudiosos como indicadores da potência dessa opção. É preciso notar que o desenvolvimento local e regional não está em contradição com a globalização e com a aposta em uma economia voltada para a exportação. Em primeiro lugar, o desenvolvimento local e regional tem a virtude de fortalecer os mercados internos regionais, de fortalecer os vínculos entre a produção e o sentido de comunidade e de consolidar um maior senso de responsabilidade dos setores produtivos com os problemas sociais e comunitários. Na medida em que se estabelece uma relação de dependência entre produção e comunidade, esta última exerceria uma espécie de regulação social das empresas, requisitando dos empreendedores uma responsabilidade social.”

“Por outro lado, as empresas locais e regionais, na sua maior parte de pequeno e médio porte, podem desenvolver capacidades de especialização e de inovação tecnológica que as capacitam para disputar mercados externos ou nichos de mercados externos. A capacitação e a inovação tecnológica de pequenas e médias empresas italianas, principalmente da região da Emilia-Romagna, fez com que aquele país tivesse neste modelo um forte impulso para as exportações. Aqui no Brasil, o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, que fabrica e exporta calçados a partir de um sistema local de produção, é citado como o melhor exemplo desse modelo de desenvolvimento regional.”

“No Brasil existem várias regiões onde se articulam cadeias produtivas e vocações econômicas regionais, desenvolvidas de forma "natural", que apresentam os requisitos necessários daquilo que se chama **cluster** ou sistema local de produção. A viabilização desse modelo de desenvolvimento requer que o Estado exerça uma função muito ativa, principalmente no que diz respeito à coordenação dos processos, ao apoio às pequenas e médias empresas, à formação de consórcios de empresas, à capacitação tecnológica, ao treinamento e qualificação de mão-de-obra e à capacitação para a exportação.”

“As empresas consorciadas na produção ou na comercialização podem auferir inúmeras vantagens. Podem incrementar ganhos nas políticas de compras, facilidades na obtenção de financiamentos, na modernização da gestão, eficácia na inovação de produtos e racionalidade e ampliação das possibilidades de comercialização interna e externa. Se as cadeias produtivas locais forem organizadas de forma flexível, as pequenas e médias

empresas estarão, também, mais capacitadas para enfrentar as crises, já que poderão reorientar sua produção sem grandes dificuldades e sem grandes perdas. Assim, as crises produziram menor impacto sobre o nível de empregabilidade.“

“Os Estados, as prefeituras e até mesmo o governo federal podem apoiar esse modelo de desenvolvimento local e regional com uma política de compras públicas, orientada para adquirir produtos dessas pequenas e médias empresas consorciadas. Outra virtude desse modelo é que ele desconcentra e interioriza o desenvolvimento e a industrialização, diminuindo os impactos migratórios sobre os grandes centros urbanos. Desta forma, o caos urbano, o esgotamento da capacidade de ampliar a oferta de serviços, a precariedade dos serviços e a degradação urbanística seriam fatores que em médio prazo poderiam adquirir uma tendência reversível nas grandes cidades. “

“Precisamos criar novos paradigmas, que poderão se tornar a chave para a implantação de um novo modelo de desenvolvimento. Se nos últimos 15 anos houve uma batalha perdida, esta foi a batalha do desenvolvimento. As conseqüências são o recorde do desemprego e a degradação social. Vencer a guerra do desenvolvimento exige, hoje, inovação de métodos e de lideranças.”

Para aprofundar a análise do problema proposto, é necessário:

- 1) Entender o significado da “Globalização”;
- 2) Avaliar a forma que o Comércio Exterior, particularmente o do Brasil, é afetado por ela;
- 3) Conhecer as dimensões de Marketing Internacional / Competitividade e respectivas estratégias operacionais para apoiar o Comércio Exterior;
- 4) Conhecer o conceito de redes de empresas, *cluster* e levantar as principais características dos consórcios de pequenas empresas dedicadas à exportação (comparando Brasil vs. Itália);
- 5) Explorar o conceito de Competitividade (modelos de Porter) para a indústria e para o mercado.
- 6) Comparar as estratégias operacionais mais importantes em cada dimensão dos consórcios brasileiros e italianos para gerar vantagens competitivas.

Portanto, a **questão de pesquisa** pode ser expressa da seguinte forma:

Quais são as estratégias operacionais mais importantes que geram uma posição de vantagem competitiva em consórcios de exportação?

I.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O **objetivo principal** é comparar a **importância** das estratégias operacionais escolhidas pelo autor, aplicadas às dimensões de Marketing e Competitividade dos consórcios de exportação brasileiros e italianos, nos mesmos setores da indústria.

Ao se fazer esta comparação, pretende-se detectar quais são as maiores diferenças e comentá-las, com a intenção de indicar caminhos para que os consórcios brasileiros saibam como chegar ao sucesso dos consórcios italianos.

Os **objetivos específicos** do estudo ajudam a entender melhor as diferenças e estabelecer a seqüência da análise dos dados e respectivos comentários:

- 1) Caracterizar o perfil estratégico das dimensões de Marketing e Competitividade dos consórcios brasileiros individualmente e em conjunto;
- 2) Identificar as estratégias operacionais de cada dimensão considerando o conjunto dos consórcios brasileiros e italianos;
- 3) Analisar os possíveis motivos das diferenças individuais dos consórcios brasileiros;
- 4) Analisar os possíveis motivos das diferenças dos conjuntos brasileiro e italiano;
- 5) Conhecer a participação da exportação no faturamento / produção das empresas associadas.

I.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Por decisão do autor, o estudo é restrito a um grupo de consórcios de exportação, em setores similares da indústria, quais sejam: Móveis, Bebidas, Calçados, Confecções e Bijuterias/Jóias, que serão identificados como:

- a) Brasileiros, sendo desde o seu início criados, apoiados e incentivados pela APEX-BRASIL, a partir de 1998, em todo o território nacional.
- b) Italianos, associados da Federexport.

O estudo tem como pressuposto a pesquisa descritiva, com alguns aspectos qualitativos e tentando, através de indicadores quantitativos, comparar as estratégias operacionais mais importantes. Portanto, a escolha deste universo é propositalmente limitada, e impossibilitará a generalização dos resultados obtidos para os demais consórcios existentes no Brasil.

O método de pesquisa adotado para estes consórcios poderá, no entanto, ser aplicado para os demais consórcios existentes, obtendo-se com isso resultados específicos e particulares para cada realidade. Assim, a identificação das estratégias operacionais dos consórcios participantes do Programa de Consórcios de Exportação – APEX-BRASIL poderá ser realizada, permitindo ampliar a amostra e validar (ou não) os resultados obtidos.

I.5. IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

Os países mais adiantados têm uma parcela relevante de suas exportações realizadas por pequenas e médias empresas, reconhecidas como as maiores geradoras de emprego, responsáveis pela conseqüente riqueza e progresso da população envolvida (ex.: EUA, Alemanha, Japão, Itália, Coréia).

Também é notório o empenho dos governos estrangeiros em fomentar a exportação de bens e serviços, facilitando a operação e orientando os interessados, incentivando e patrocinando eventos, publicações, seminários e cursos.

Durante muitos anos, houve no Brasil políticas cíclicas de incentivos às exportações, com resultados pouco animadores por falta de continuidade dos governos seguintes. Comparando com a Itália, que tem uma exportação de US\$ 250 bilhões por ano, mais ou menos 5 vezes a do Brasil em 2000, desde 1.925 existe um Instituto de Comércio Exterior (ICE) destinado a incentivar o empresário italiano a exportar, auxiliando na elaboração de leis e treinando gente que queira se dedicar a esta atividade. Portanto, há necessidade da preparação da empresa brasileira nas dimensões de Marketing Internacional / Competitividade.

Em função da abertura comercial ocorrida no Brasil na década de 1990, o nosso parque industrial teve que sair da acomodação em que estava e partir para a modernização (leia-se tecnologia, qualidade e produtividade). Com isto, as pequenas empresas foram forçadas a se adaptar e desenvolveram capacitações que possibilitaram o ingresso de seus produtos no mercado externo, defendendo-se da agressiva penetração das importações. Mas, como não tinham experiência exportadora, o processo era penoso e cheio de dificuldades, uma vez que o governo não tinha uma política clara de exportação para elas, e conseqüentemente a coordenação era sofrível. Finalmente, a partir de 1.998, o governo decidiu apoiar mais concretamente a inserção das médias e pequenas empresas no esforço exportador, através do efeito catalisador da APEX-BRASIL. Ao longo da sua existência, ela está cumprindo um papel muito importante para as pequenas e médias empresas, estimulando a formação de consórcios e conseguindo um entendimento entre os muitos órgãos públicos envolvidos e associações privadas até então omissas ou com atuação tímida em função da relevância do assunto.

O que se percebe nos projetos de consórcios de exportação é a diminuta exploração das dimensões de Marketing / Competitividade para direcionar corretamente o empreendimento. É esta situação que se quer investigar, discutir e, através do tratamento adequado dos dados obtidos, montar um quadro real que permita conhecer quais as estratégias operacionais mais importantes no desenvolvimento dos consórcios de exportação brasileiros e italianos, no mesmo setor da indústria. Desta forma, será possível pensar em medidas que auxiliem os consórcios a desenvolverem estratégias operacionais vencedoras.

Dada a relevância do tema e sua atualidade, é fato que o conhecimento acumulado sobre o mesmo, até o momento, é reduzido. As pequenas e médias empresas estão percebendo que a atividade de exportação pode ser uma alternativa valiosa de sobrevivência e começam a se organizar e a se estruturar visando atender o mercado externo. Apoiá-las através dos resultados deste estudo é um dever para com o Brasil!

Capítulo II – Revisão Bibliográfica / Referencial Conceitual

II.1. Globalização

Entender o que é globalização, no cenário mundial atual, é se colocar a par das tendências que conduzirão o futuro da humanidade.

A chamada globalização não repercute apenas na atividade econômica e nos mercados nacionais e internacionais, mas também, na vida em sociedade, na medida em que novos parâmetros surgem, levando o indivíduo a tomar consciência de que seu papel, nesse cenário, é de suma importância. A História da humanidade reflete a ação e a evolução do homem, e os caminhos para onde as sociedades vão sendo conduzidas, buscando integrar-se para obterem maior desenvolvimento econômico, social, cultural etc.

A globalização, assim, não é um fenômeno inédito e utópico, mas trata-se de algo que vem sendo forjado gradativamente ao longo das gerações das comunidades internacionais.

II.1.1. Conceito de Globalização

Basicamente, trata-se de um processo mundial em que os Estados - Nações aglutinam-se formando blocos com interesses comuns, visando particularmente o incremento das atividades comerciais, fazendo frente aos demais mercados e blocos existentes no mundo. Para tanto, visam ou praticam a abolição das barreiras alfandegárias e a uniformização das regras comerciais e jurídicas, com o objetivo de realizar uma política de comércio exterior regida por princípios comuns, facilitando o livre trânsito de mercadorias, pessoas e capitais.

A globalização se caracteriza pela circulação cada vez mais intensa e veloz de mercadorias, capitais, informações e do *Marketing*. As empresas globalizadas vivem a lógica da melhor qualidade ao menor preço; para isto associam inovação tecnológica e automação industrial a uma mão-de-obra cada vez mais qualificada e em menor número.

O que se verifica atualmente é um interesse concentrado mais no aspecto econômico, alavancando todo o processo da chamada globalização. O comércio de produtos e serviços tem sido o carro chefe do processo que se engendrou ao longo dos últimos tempos e que começa agora a delinear-se, mostrando mais claramente as suas implicações.

Nesse aspecto, as nações desenvolvidas, como os Estados Unidos, o Japão e os países da Europa Ocidental se destacam saindo na frente dos chamados países periféricos ou em

desenvolvimento, pois a hegemonia econômica (e cultural) que exerceram ao longo da história possibilitou seu fortalecimento e incursão nos demais países do globo, sendo sua posição privilegiada no cenário mundial globalizado.

No entanto, os países periféricos ou em desenvolvimento igualmente participam deste processo de modo significativo, pois sua parcela de contribuição não só se mostra promissora, como também vem fomentar o próprio desenvolvimento cultural (e aí se inclui o desenvolvimento tecnológico), econômico e social destas nações.

As melhorias da infra-estrutura e das comunicações tiveram como efeito uma redução drástica das distâncias geográficas. Um fato interessante decorre dessa situação, na medida em que as novas gerações já primam pela cultura mundializada e integrada, *plugados* que estão uns com os outros através da *Internet*.

Com a globalização, mudanças drásticas e grandes desafios aparecem em todos os setores da vida do ser humano, seja no do trabalho e da competitividade pela mão de obra, seja do mercado de consumo, da economia, cultura, tecnologia, ciência, afetando não só os Estados, mas a todos os indivíduos de um modo geral.

O surgimento de novos padrões de produção e comércio está exigindo cada vez mais um novo comportamento dos governos na área da indústria / serviços e na área das trocas internacionais, reclamando a definição de políticas que visam criar e apoiar o desenvolvimento de vantagens competitivas para a indústria nacional. As políticas nacionais, por sua vez, cada vez mais afetam o comércio internacional, e as linhas de fronteira que separam as políticas nacionais e políticas de comércio internacional ficam mais difusas (Exemplo: a guerra entre Estados Unidos e Iraque em fevereiro/2003).

O resultado de toda esta transformação, por um lado, é o impacto da globalização da produção e dos mercados sobre o comércio internacional e, de forma inversa, o impacto do comércio internacional sobre o processo de globalização das economias nacionais. As decisões nacionais e internacionais dos Governos têm efeitos cruzados, tornando praticamente impossível que políticas nacionais possam ser tomadas sem que se leve em consideração o cenário do comércio internacional. É esta lição que o nosso novo presidente Lula está aprendendo rapidamente, para poder conviver com os dilemas propostos pelos seus pares e pela comunidade internacional.

--

Apenas como curiosidade, ainda em 1980 o autor Hans Thorelli (*International Marketing Strategy*) já escrevia que o mundo dos negócios se dividiria em dois tipos de empresa: a Globetrotter e a Globewatcher. As Globetrotters, uma porção cada vez maior de todas as empresas, estariam engajadas em importação, exportação ou produção no exterior; este grupo provavelmente direcionaria a economia mundial. As empresas que escolheram ficar “em casa” são as Globewatchers; elas teriam que enfrentar a crescente competição das empresas estrangeiras em seus próprios mercados. Resumindo, até mesmo um simples negócio como o salão de um cabeleireiro deve seguir as tendências da moda internacional em relação às tinturas e aos cortes de cabelo, sob pena de enfrentar o fechamento do negócio!

II.1.2. Novos Parâmetros trazidos pela Globalização

Atualmente, o que se vê é um mundo em transformação, em que os parâmetros mudam dia a dia, ocasionados pelo dinamismo das trocas de informações, comerciais, culturais, científicas e de pessoas.

Provando que as fronteiras físicas não têm mais importância, as grandes companhias internacionais, hoje mais de 40 mil, têm 250 mil filiais dispersas pelo mundo. As dez maiores, que faturaram US\$ 1.400 trilhões de dólares, têm cerca de 50% dos seus ativos no exterior, destinaram 61% de suas vendas à exportação e mantêm 57% da sua força de trabalho fora do país sede. Seus diretores têm, nas paredes, mapas de vários países com luzes marcando o local de suas fábricas e as áreas de seus principais mercados com o retorno que cada um pode dar.

Os Estados, as sociedades e os indivíduos precisam reorganizar-se para enfrentar as mudanças contínuas e profundas que o processo de globalização vem ocasionando. Todavia, cabe destacar que, em toda mudança, existem dificuldades e obstáculos a serem vencidos, e erros a serem corrigidos. A abertura das economias mudou profundamente a maneira de operar das grandes corporações. Migrando para onde há consumidores e boas condições de produção, elas estão esvaziando as suas atividades nos países de origem; escolheram o mundo como sede e hoje são empresas apátridas.

A globalização traz benefícios, mas existem igualmente consequências funestas a serem diminuídas e colocadas no devido rumo, dentre as quais podemos citar o acirramento dos

desníveis sociais gerados pelo aumento do desemprego, fenômeno que vem ocorrendo não somente em países emergentes, como também em países desenvolvidos, quedas dos níveis salariais (também nos países industrializados), e a perda generalizada dos benefícios conquistados pela classe dos trabalhadores, para citar apenas alguns exemplos, o que é sem dúvida um contra-senso.

O aumento do desemprego acarreta a diminuição da qualidade de vida dos cidadãos, na medida em que aumenta a marginalidade e criminalidade, crescendo o número dos chamados "excluídos" e ocasionando marés de insatisfação social com efeitos que podem se tornar catastróficos. O aumento da concorrência e a corrida pela reserva de mercado pelas empresas transnacionais e nações que as apóiam, é outro fenômeno que pode trazer conseqüências funestas se não forem respeitadas as características e necessidades dos vários países e comunidades mundiais. Entre os países em desenvolvimento, o Brasil ocupa atualmente o segundo lugar em número de companhias transnacionais; tem mais de 800 empresas, um total apenas inferior às 1.050 da Coréia do Sul. Segundo relatório da UNCTAD, dez empresas brasileiras aparecem entre as 50 maiores empresas multinacionais de países em desenvolvimento.

Países ricos e países pobres estão sofrendo as conseqüências do mundo que partiu para a globalização de praticamente todas as relações da vida em sociedade. A queda ou a alta das taxas de juros do mercado mundial ou dos índices das Bolsas de Ações, para citar apenas dois exemplos, produzem efeitos internacionalmente (o tal "efeito manada") como nunca se viu antes, e afetam a vida cotidiana dos cidadãos do mundo.

Nesta situação mutante, o papel do Estado igualmente é revisto, e um novo perfil vem sendo delineado para a sua atuação, tanto interna como externa. Segundo Henrique Rattner, (*Estudos Avançados*. São Paulo, v. 9, nº 25, p. 65-76, 1995 – "Globalização em direção a um mundo só?") constata-se que os Estados perdem a sua capacidade de levantar recursos através de tributos e impostos para atender às demandas urgentes, não somente das massas mas também das classes médias cada vez mais angustiadas pelo desemprego, custo de vida, baixa qualidade da educação, falta de segurança e deterioração generalizada da qualidade de vida." A par desta realidade, a nova perspectiva é que o processo da globalização deve transcender os fenômenos puramente econômicos, devendo apontar para opções abertas como: a cooperação pacífica entre povos e Estados, a democratização e a universalização dos direitos humanos e a solidariedade internacional dos movimentos sociais.

II.2. COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO (focado na EXPORTAÇÃO das MPMEs)

O comércio exterior desempenha um papel de importância crescente na vida econômica dos países, sejam eles desenvolvidos ou ainda em fase de desenvolvimento, pois constitui-se em um dos principais instrumentos utilizados para promover, acelerar ou manter o seu crescimento econômico. Ele aumentou extraordinariamente durante as três últimas décadas, não apenas em volume absoluto e valor, como também em importância, relativamente ao PIB ou a outros indicadores do desempenho da atividade econômica.

O Brasil é um país que tem tradição exportadora de manufaturados e semi-manufaturados bastante recente. Somente a partir da segunda metade do século XX é que seus produtos começaram a penetrar no mercado externo, como consequência de uma política de substituição de importações, adotada também por outros países latino-americanos após a II Guerra Mundial, quando decidiram produzir internamente bens duráveis, visando promover a industrialização e resolver os problemas da Balança Comercial (SAVACINI, 1978:18). A consolidação desta atividade começou em 1967, e podemos ver nos gráficos abaixo a evolução no período 1950-2002* (estimativa em alguns casos indicados):

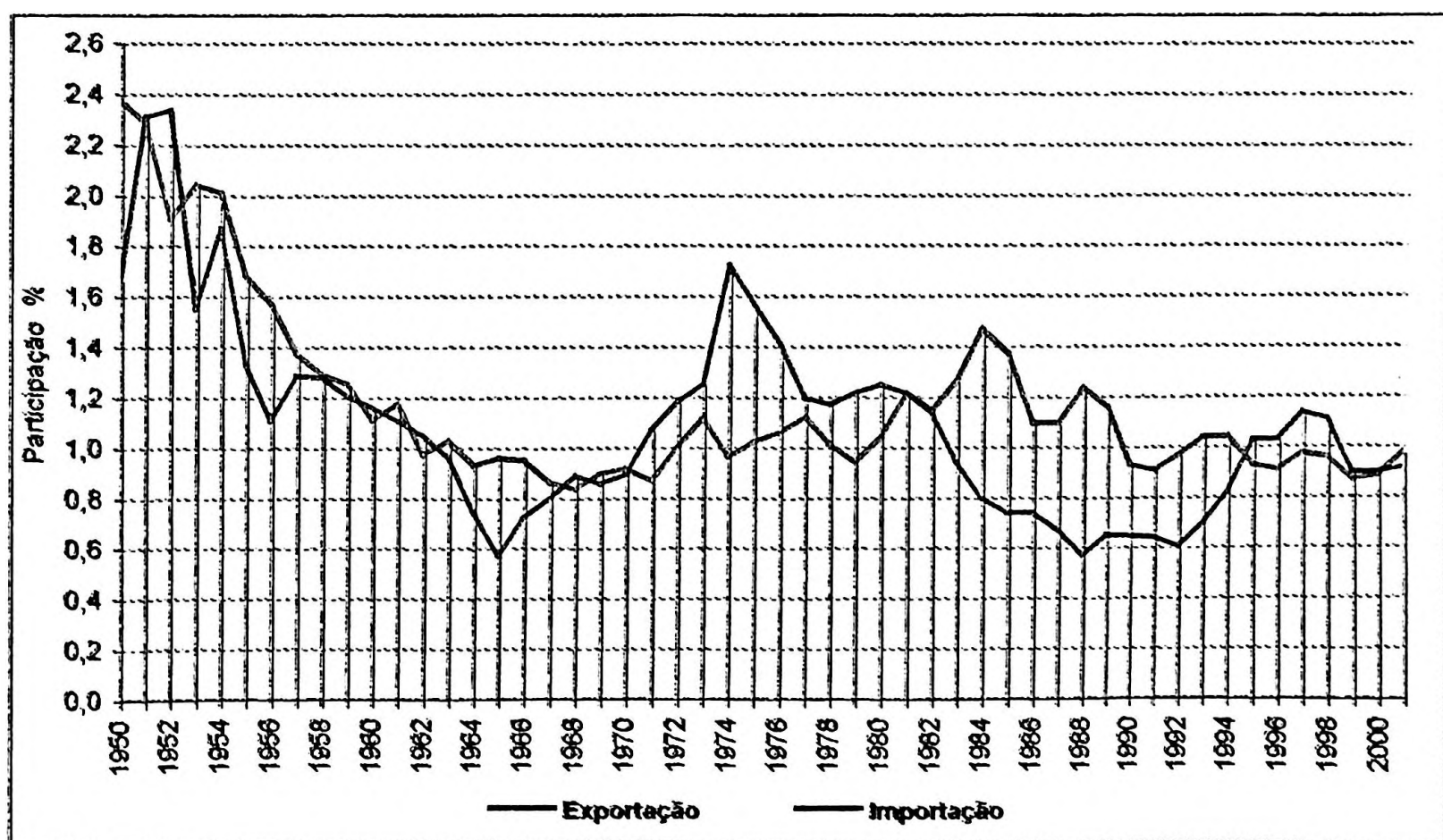


Figura 1 - Participação % do Brasil nas Exportações/Importações Mundiais 1950/2001. Fonte: FMI

O comércio internacional movimentou cerca de US\$ 6 trilhões em 2002. Ele é um forte instrumento de política global, capaz de promover o desenvolvimento econômico e social pelos seus efeitos benéficos sobre o nível de atividade econômica. O esforço de ampliação das exportações assume papel fundamental na garantia das importações essenciais, na manutenção do nível de emprego e no equacionamento adequado (balanço de pagamentos) do endividamento externo dos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Além de obter divisas, o país absorve tecnologia e alcança maior produtividade. Estima-se que, para cada US\$ 1 bilhão a mais exportado pelo Brasil, são criados entre 50.000 a 70.000 empregos, diretos e indiretos (OMC).

Para sermos mais detalhados, Gustavo Gonzaga, no seu estudo "Determinação do emprego industrial no Brasil", Ciet/Senai, 1996, informa: "Quando se examina o resultado do aumento de 1% na produção industrial sobre o emprego, num único mês, o efeito é muito pequeno (0,03%). Mas, ao longo do tempo, a história é outra - mesmo quando se considera a forte introdução de tecnologia nas indústrias modernas. Depois de 5 ou 6 anos, para cada 1% de crescimento do produto industrial há um aumento de 0,65% no emprego."

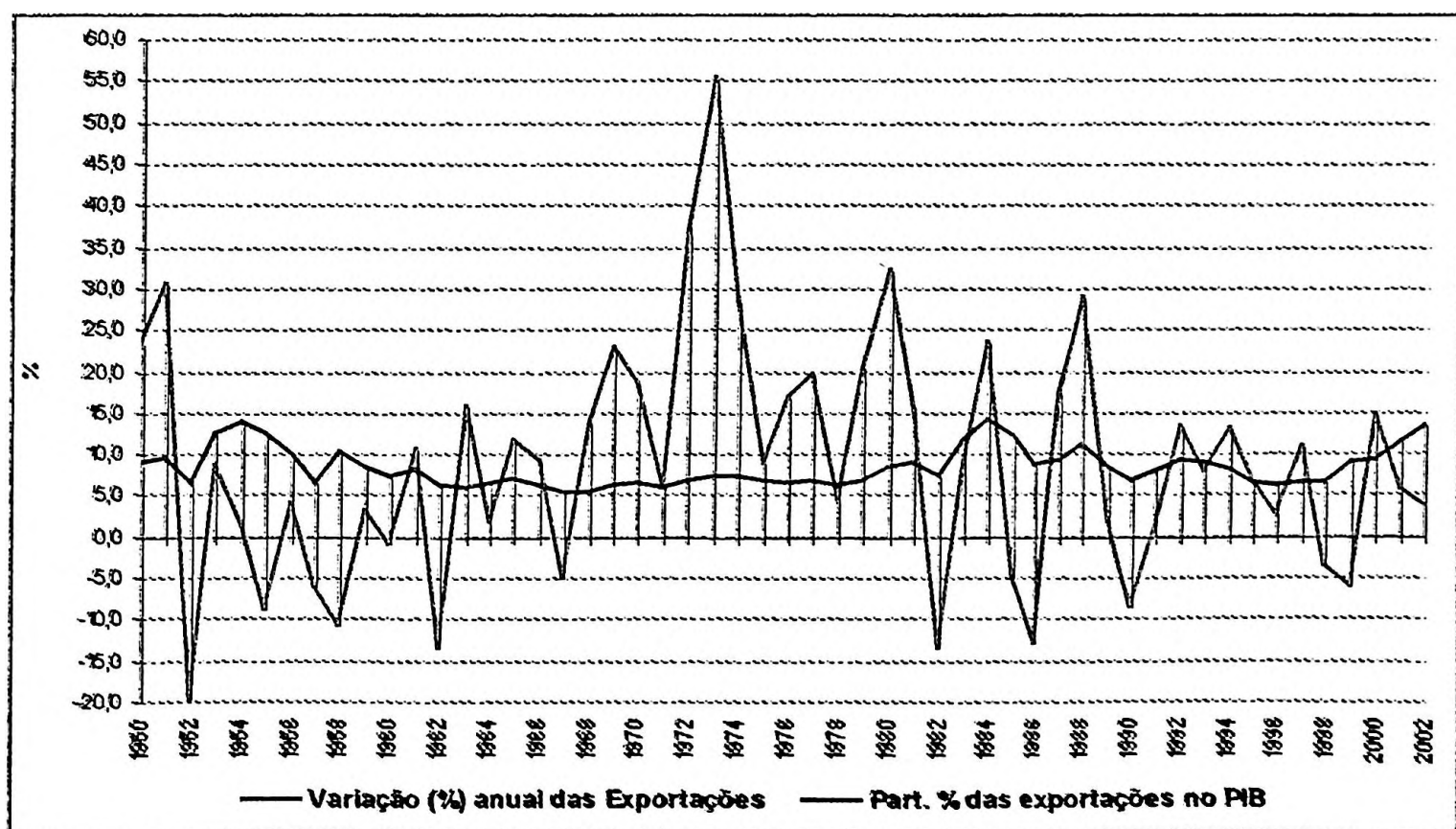


Figura 2 – Fonte: SECEX - Variação (%) Anual das Exportações e Participação (%) das Exportações no PIB Brasileiro - 1950 a 2002

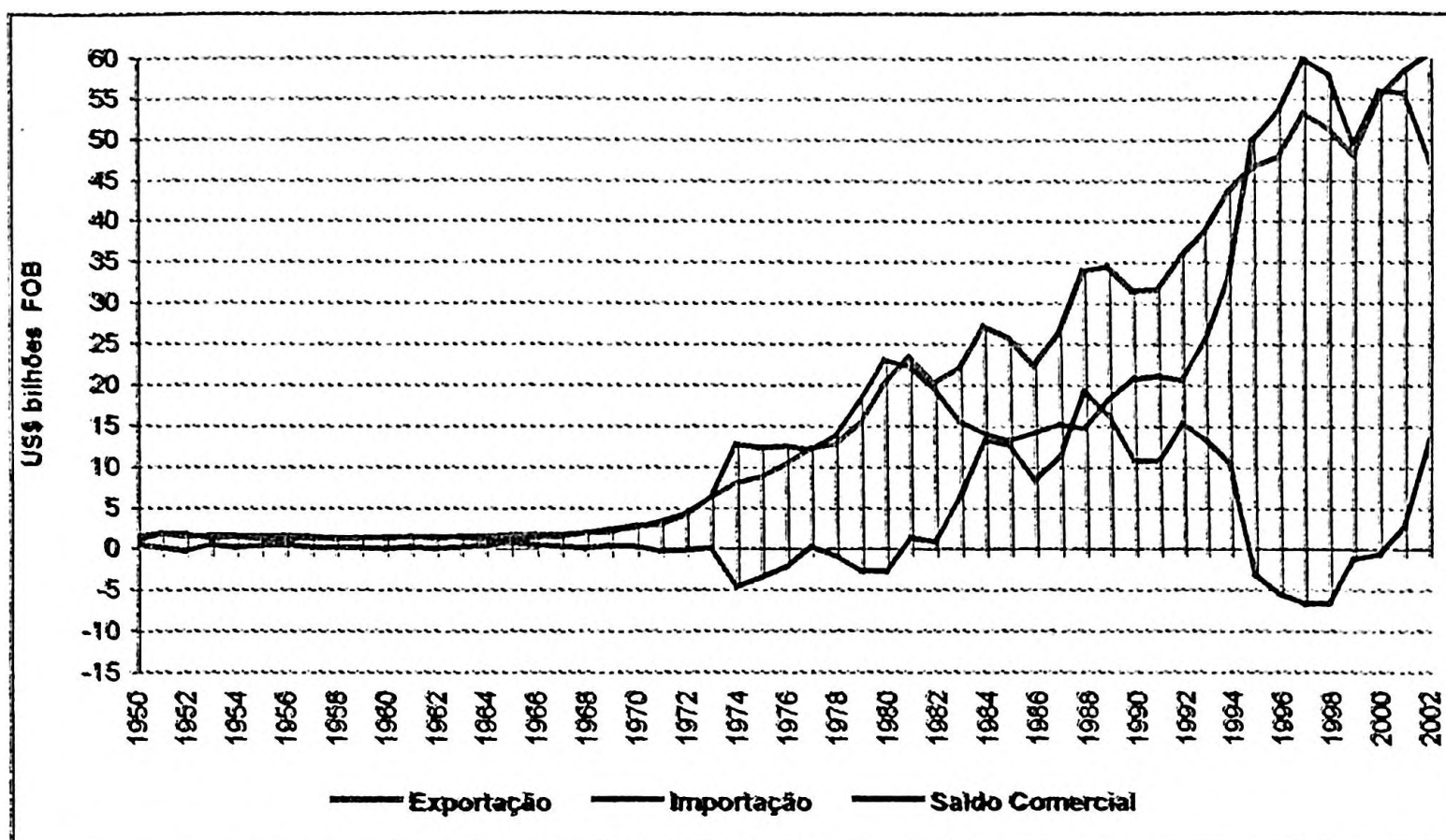


Figura 3 – Fonte: SECEX -Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2002 - US\$ bilhões FOB

O último gráfico mostra com destaque os efeitos da política econômica adotada a partir de 1994, onde a abertura indiscriminada da economia provocou em apenas dois anos a inversão de sucessivos superávits na conta de Comércio Exterior. Por outro lado, o “efeito Lula” na taxa cambial levou o dólar de R\$ 2,3066 em 02/01/2002 para R\$ 3,53 em 30/12/2002, ocasionando o superávit atual, de US\$ 13,1 bilhões, mais como reflexo da redução das importações em relação ao ano anterior (- 15%) do pelo aumento das exportações (+ 3,7%).

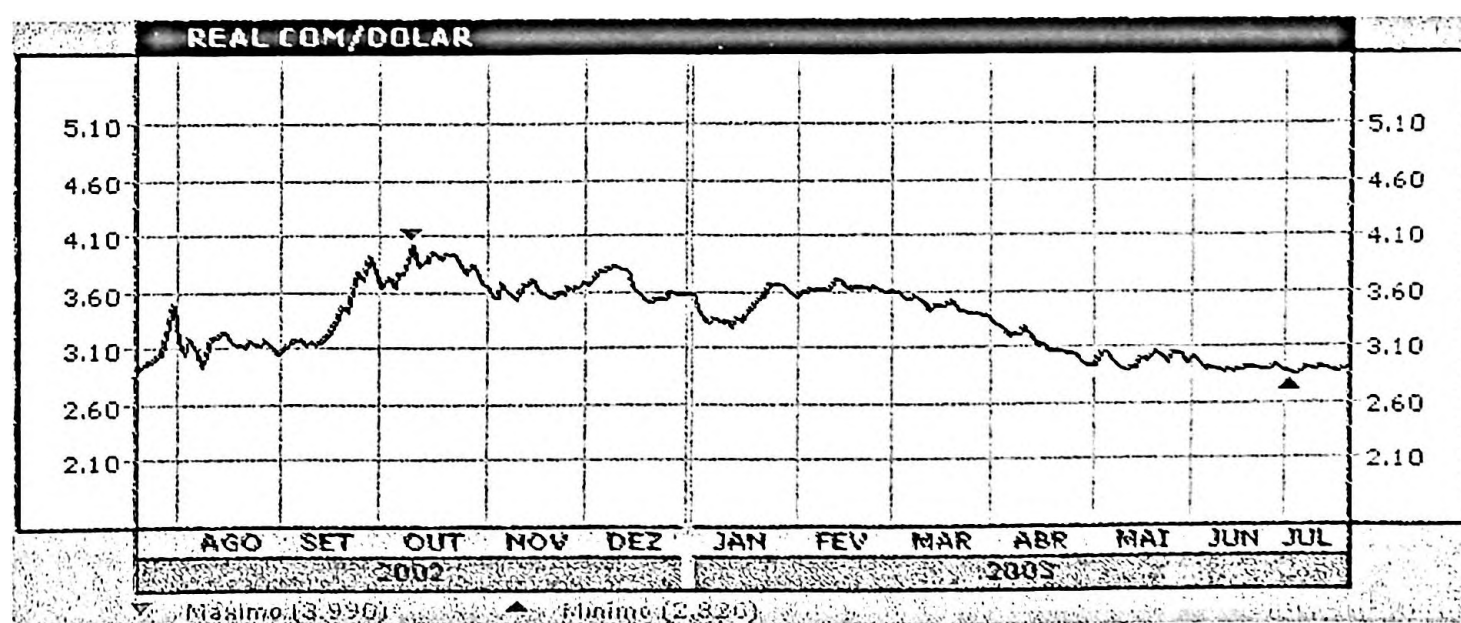


Figura 4 - Evolução da Taxa de Câmbio Oficial: Dólar vs. Real, no período ago/2002 a jul/2003 – Fonte: Gazeta Mercantil

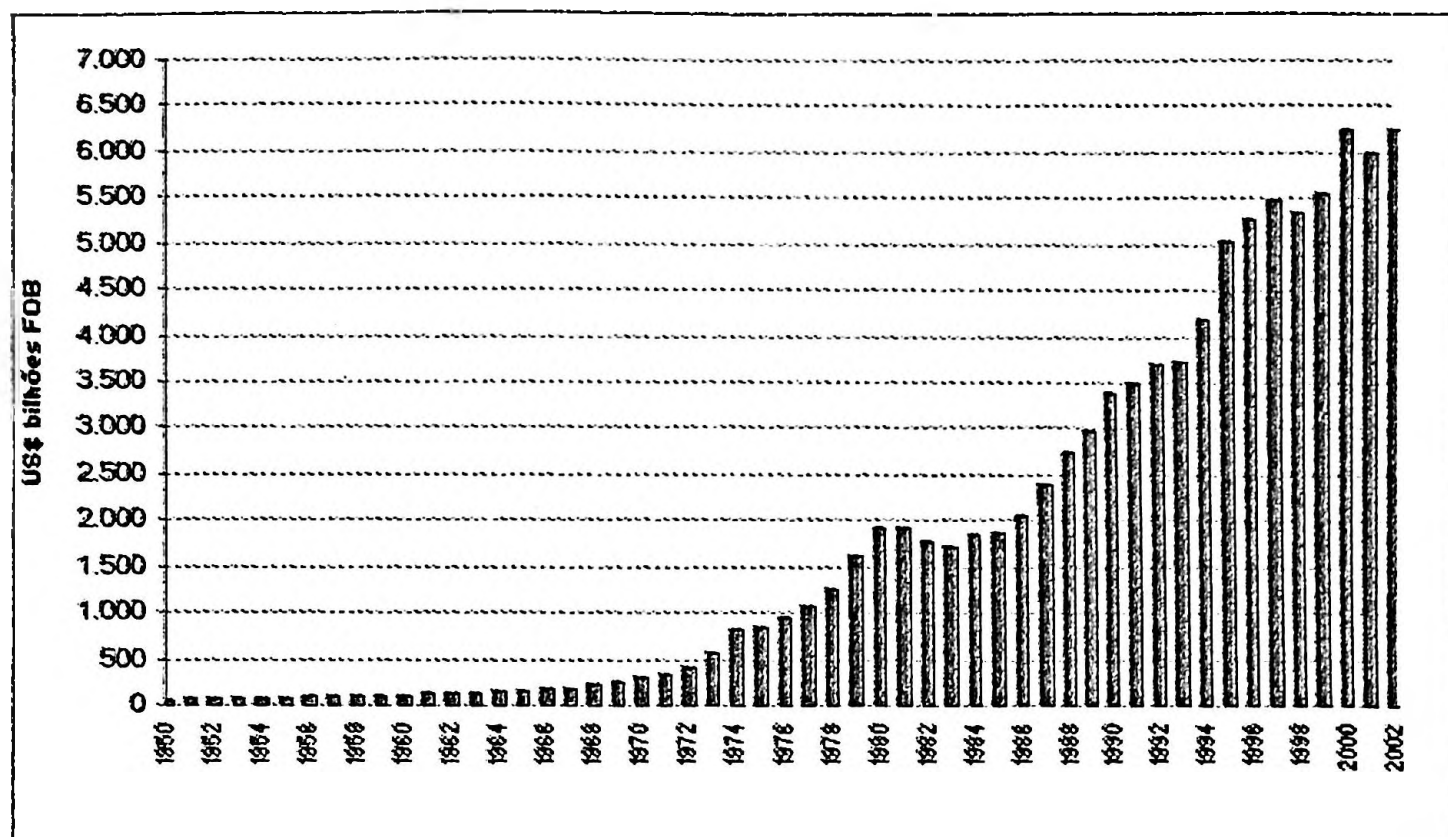


Figura 5 – Fonte: OMC - Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2002

Observando o gráfico acima, percebemos que, apesar de alguns períodos breves de retração, a evolução do Comércio Exterior é crescente, com taxas médias próximas ao dobro das taxas de evolução do PIB mundial (estimativa OMC).

Ano	Export	% Var.	PIB Mundo	% Var.
1990	3.395,3	13,9	22.489	2,6
1991	3.498,5	3,0	23.888	1,8
1992	3.708,0	6,0	24.041	2,0
1993	3.725,1	0,5	24.442	2,3
1994	4.204,0	12,9	26.261	3,7
1995	5.042,0	19,9	29.120	3,7
1996	5.278,0	4,7	29.861	4,0
1997	5.482,0	3,9	29.728	4,2
1998	5.365,0	-2,1	29.527	2,8
1999	5.566,0	3,7	30.593	3,6
2000	6.265,0	12,6	31.374	4,7
2001	6.003,0	-4,2	30.995	2,2
2002	6.245,0	4,0	32.059	2,8
Média	4905,9	6,1	28029,1	3,1

Export em % do PIB Mundial = 17,5% Valores em US\$ bilhões

Tabela 2 - Exportação, Importação e PIB mundial: Fonte: International Financial Statistics (FMI) e World Economic Outlook - September, 2002 (FMI).

É muito importante lembrar que a exportação é a atividade que proporciona a abertura do país para o mundo. É uma forma de se confrontar com os demais parceiros e, principalmente, freqüentar a melhor escola de administração, já que, lidando com diferentes países, o país exportador assimila técnicas e conceitos a que não teria acesso em seu mercado interno.

II.2.1. Considerações a respeito do Comércio Exterior no Brasil

Todos os indicadores continuam favoráveis para quem quer enfrentar o comércio exterior. Façamos uma reflexão: Por que as manufaturas chinesas, coreanas ou japonesas continuam abarrotando as ruas das grandes cidades do mundo, inclusive as brasileiras, com quinquilharias, usando como máquina de venda milhares de camelôs que não falam nenhuma língua estrangeira?

Por que os italianos podem exportar centenas de produtos artesanais e jóias, faturando bilhões de dólares, sem produzir um grama sequer das matérias-primas, como o ouro ou as pedras preciosas, que existem em abundância no Brasil? Por que sua empresa de software não consegue exportar para o Mercosul? (Spinola, Futura, 1998, p.19)

Por trás de tudo, diz a sabedoria colonialista, existe um grande culpado: o governo. Ninguém discute que o governo tem um grande papel nesta atividade. O que não se fala abertamente é que a exportação é de interesse do **governo e do país**.

Primeira observação: O empresário não põe a mão em dólar, a não ser quando vai viajar; quando ele exporta / importa, quem faz o câmbio é o Banco Central, que também se encarrega de pagar os juros da dívida externa, fazer transferência de lucro e pagar débitos anteriores.

Segunda observação: O empresário não tem interesse em exportar. Esta história de dizer: “vamos criar uma cultura / mentalidade exportadora....” é pouco realista. O empresário tem interesse em vender e ganhar dinheiro, esse é o negócio dele, por isso a balança oscila tanto, na maioria dos produtos que são destinados ao mercado - interno ou externo – leva quem pagar mais e der menos trabalho!

Uma verdade que poucos lembram é que o empresário sabe exatamente o que faz, onde faz e como faz. Para incentivá-lo a exportar, o que o governo precisa criar são **condições exportadoras**.

O Brasil tem também uma exportação sem comando: Itamaraty, Desenvolvimento, Fazenda, Agricultura, Camex, Secex, Apex. Todo dia tem um novo. O Brasil é, provavelmente, o único lugar do mundo onde o Ministério das Relações Exteriores cuida do comércio. Porque o Brasil era um país fechado até 1990, e precisava da desculpa do porquê de não abrir este mercado. E para dar esta desculpa, não há ninguém melhor do que um diplomata, que é a única carreira civil no serviço público com tal grau de organização e profissionalismo. Então, sobra para os diplomatas o trabalho comercial, sobrecarregando ainda mais o seu trabalho.

Um estudo inédito realizado pela Prospectiva Consultoria Brasileira de Assuntos Internacionais mostra que o Brasil conta hoje com 320 unidades federais ligadas ao setor de comércio exterior com uma dispersão e superposição de atribuições, conflitos de hierarquia, divergência de interesses entre seus membros e uma falta de autoridade superior de dar medo a qualquer pessoa que preze as boas práticas de comércio exterior. (Ag. Estado, 29/08/2002).

“A estrutura irracional de organização institucional do comércio exterior brasileiro decorre de políticas ‘stop and go’ que multiplicaram o número de órgãos responsáveis pelo assunto. A cada nova crise que marcava o fim de cada ciclo de investimento estrangeiro ou de endividamento externo, eram incorporadas a esse emaranhado de instituições novos órgãos que, por sua vez, deveriam funcionar segundo lógicas variadas àquelas anteriores, resultando em desconexão e irracionalidade do conjunto das instâncias competentes pelo comércio exterior. O estudo constatou ainda que existem órgãos federais com vagas não preenchidas e que nunca foram extintos, além de instâncias que não tem finalidade e muito menos subordinação especificada.”

“Os exemplos de ineficiência, falta de consenso e brigas entre órgãos não são incomuns, lembrando que desde a abertura comercial iniciada em 1990, nenhuma estratégia eficiente de atuação e estruturação das diferentes áreas de comércio exterior – promoção, negociação, defesa comercial e conhecimento – foi implementada na íntegra.”

A Prospectiva acredita que as políticas de comércio exterior não deveriam ser confundidas com políticas de desenvolvimento; isso porque o sucesso de cada uma repousa em diferentes parâmetros. No caso do comércio exterior, sugere que uma política eficiente deve ser desenhada a partir da estrutura internacional do comércio e não da produção interna. O

mercado de commodities, por exemplo, tem uma dinâmica competitiva diferente daquela de mercado de bens de alta tecnologia. Por isso, os esforços de promoção de exportações de cada um deveriam ter abordagem diferente. Como exemplo, informa que os produtos agrícolas brasileiros enfrentam problemas de acesso aos mercados, que não é o caso dos bens de consumo, cuja maior dificuldade é a promoção comercial”.

O chamado “custo Brasil”, para as empresas, na sua maior parte é causado pelo excesso de burocracia existente em qualquer atividade no país. A matriz de infra-estrutura, com algumas exceções, oferece uma cobertura adequada para as necessidades dos exportadores. O problema não estaria na oferta de serviços, mas na utilização, ou seja, na imensa burocracia que cerca os processos produtivos e a circulação de mercadorias. Estima-se que metade do custo da mercadoria exportada é relativa ao custo Brasil (Eriksom Teixeira Lima)

Os resultados da pesquisa publicada no relatório do CNI, “Os problemas da empresa exportadora brasileira” (Brasília, 2002), realizada em uma população de empresas cujo valor médio das exportações no biênio 1999/2000 tenha sido igual ou superior a US\$ 100 mil, são bastante elucidativos. As principais dificuldades para a expansão das vendas externas brasileiras encontram-se nas operações aduaneiras, no custo portuário e do transporte internacional, no difícil acesso ao financiamento e no sistema tributário. Ademais, constata-se um alto grau de desconhecimento dos instrumentos de apoio à exportação, o que, certamente, tem afetado a eficiência desses instrumentos.

Cabe entrar em detalhes das etapas finais do processo de exportação, mais especificamente após a chegada da mercadoria no porto de saída. As dificuldades mais importantes são a burocracia alfandegária e os custos portuários, assinalados por, respectivamente, 40,8% e 37,3% das empresas consultadas. Neste resultado é interessante destacar a maior relevância conferida à área aduaneira como fator inibidor da competitividade externa do produto nacional, suplantando questões tradicionalmente identificadas como obstáculos importantes à expansão das vendas externas, como a própria infra-estrutura portuária e o sistema tributário. A sugestão é pedir ao governo que simplifique o processo alfandegário e sincronize as ações dos órgãos envolvidos para evitar duplicidade de exigências. Isto diminuiria os custos dos exportadores, que hoje arcam com despesas de armazenamento enquanto esperam a liberação. Também ajudaria a tornar as exportações atuais mais eficientes e motivaria mais empresários a buscar o mercado externo.

O custo do frete internacional, apontado por 32% das empresas, é outro entrave localizado nas etapas do processo de exportação posteriores à chegada da mercadoria no porto de partida. Nesse particular, um estudo divulgado pela revista Amcham Update – Brasil em 02/06/1999, e conduzido pelo Comitê de Competitividade Global da Amcham-SP e elaborado pela Fundação Getúlio Vargas, entrevistou 177 empresas. Os resultados foram apresentados ao governo federal, a parlamentares e a outras entidades empresariais.

A principal conclusão do relatório em relação às empresas brasileiras é que elas **não conhecem seus lead times**. Os exportadores não se mobilizam para resolver o problema do tempo desperdiçado porque não se **dão conta da sua gravidade**. Acreditam que haverá atraso na liberação alfandegária e se conformam com ele. O lead time das exportações é longo e não tem confiabilidade. Além de comprometer o capital de giro das empresas, isto faz com que clientes desconfiem dos exportadores brasileiros pela dificuldade que estes têm para cumprir prazos. O estudo mostra que a supressão dos gargalos existentes renderia ao Brasil, anualmente, pelo menos US\$ 20 bilhões a mais por ano com as exportações!

Também presente no segundo grupo de entraves de maior relevância está a dificuldade de acesso ao financiamento das exportações, opção escolhida por 31,8% das empresas. Este problema afeta com maior intensidade as micros e pequenas empresas, sendo a principal dificuldade para essas empresas. A presença desse problema entre os mais citados reflete os fracos resultados das ações recentes do governo para a melhoria dos programas oficiais de crédito ao setor exportador.

Conforme pode ser visto no gráfico a seguir, o terceiro bloco de entraves mais importantes é composto por: canais de comercialização e burocracia tributária, assinalados por, respectivamente, 23,9% e 22,6% das empresas. Cabe ressaltar, no entanto, que, observadas as assinalações em dificuldade de ressarcimento de créditos tributários (18,7% das empresas), a questão tributária, no seu todo, aparece entre os obstáculos mais importantes às exportações. Essas duas opções foram assinaladas por 36% das empresas.

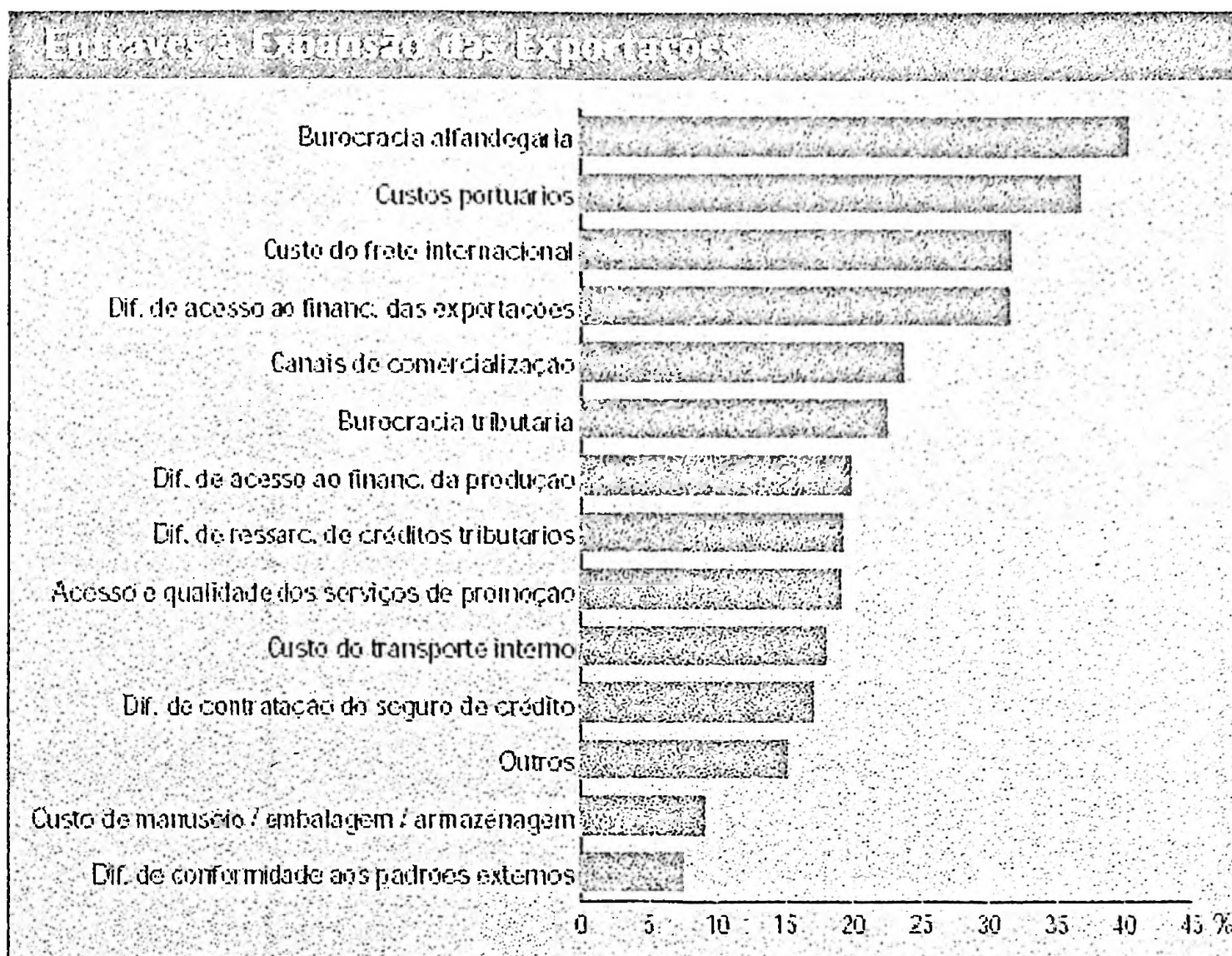


Figura 6 - CNI, “Os problemas da empresa exportadora brasileira” (Brasília, 2002) p.13

Na próxima tabela, pode-se notar importantes mudanças na composição das nossas exportações, com a participação relativa dos produtos básicos tendo continua queda, saindo de 42,1% em 1980 para 22,8% em 2000, em contrapartida aos produtos semimanufaturados que foram de 11,7% em 1980 para 15,4% em 2000 e manufaturados, de 44,8% para 59,1%. Este é um bom indicador, porque revela que o Brasil está evoluindo em comercializar produtos com maior valor.

Ano	1980	1985	1990	1995	2000
Básicos	42,2	33,3	27,8	23,6	22,8
Semimanufaturados	11,7	10,8	16,3	19,7	15,4
Manufaturados	44,8	54,9	54,1	55,0	59,1
Operações especiais	1,3	1,1	1,8	1,8	2,7

Tabela 3 - Participação relativa (%) das exportações, por fator agregado – Fonte: IEDI

O que causa preocupação é um estudo do IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial) - Abertura, Política Cambial e Comércio Exterior Brasileiro – Lições dos Anos 90 e Pontos de Uma Agenda Para a Próxima Década, de Agosto 2000, com base no período 1990-1998, que avalia o comportamento das exportações dos setores de demanda crescente/decrecente no comércio mundial. Os países selecionados para estudo são: EUA, Japão, Alemanha, França, Inglaterra, Itália, Espanha, Coréia, Índia, México, Argentina, Malásia e Chile. Ao todo, o trabalho apresenta informações sobre 14 países (incluindo o Brasil), além de dados para o “mundo”. Para cada um desses países, os dados são referentes às suas relações com o resto do mundo.

Para entender os gráficos seguintes é necessário conhecer as seguintes definições:

❖ *Ganho e Perda de Competitividade; Demanda Mundial Crescente e Decrescente*

Os dados foram agregados de acordo com as categorias acima, cujo significado pode ser assim resumido:

- Considera-se que em um certo período um determinado setor de exportação de um país obteve **ganho de competitividade** (**perda de competitividade**) em relação aos demais fornecedores, se aumentou (diminuiu) o seu “market share” no contexto do mercado considerado (no caso, o mercado mundial desse mesmo setor).
- Um determinado setor é de “**demanda crescente**” (“**demanda decrescente**”) se, em um determinado período, aumentou (diminuiu) sua participação no total (todos os setores) do comércio mundial.

❖ *Setores Ótimos, Oportunidades Perdidas, Setores em Declínio e Setores em Retrocesso*

Combinando as possibilidades das duas classificações acima, é possível estabelecer um critério de convergência das exportações de um país à dinâmica das exportações mundiais (critério de “setores ótimos”, “oportunidades perdidas”, “setores em retrocesso” e “setores em declínio”).

- Ganho de competitividade de um setor de um determinado país em um mercado de demanda crescente. Os setores nessa situação formam os setores “**ótimos**” de exportação desse país.

- Perda de competitividade de um setor de um determinado país em um mercado de demanda crescente. É uma “oportunidade perdida”.
- Ganho de competitividade de um setor de um determinado país em um mercado de demanda decrescente. É um setor “em declínio”.
- Perda de competitividade de um setor de um determinado país em um mercado de demanda decrescente. É um setor “em retrocesso”

As conclusões gerais são:

a) na pauta de exportação brasileira, os setores de demanda crescente no comércio mundial representavam 52% das exportações totais em 1991-94, reduzindo-se para 36% (1994-98);

b) conseqüentemente, quase 2/3 das exportações brasileiras no último período (cerca de metade no período anterior) foram de produtos de demanda decrescente no mercado mundial.

Note-se que na pauta de “mundo”, as exportações dos setores de demanda crescente representavam no último período, cerca de 60%. Note-se também que do total importado pelo Brasil no período mais recente, 54% são de produtos de demanda crescente no comércio mundial.

Ou seja: entre um período e outro, o Brasil passou a ser predominantemente **um exportador de produtos de demanda decrescente** no comércio mundial, enquanto permanecia como um importador de produtos de demanda crescente.

Brasil						
Setores Com Demanda Crescente e Decrescente no Comércio Mundial						
	Dem. Cresc.	Dem. Decresc.	Dem. Cresc.	Dem. Decresc.	Dem. Cresc.	Dem. Decresc.
	1991/94		1994/98		1991/98	
No. Setores	107	97	84	144	90	114
% da Exportação						
Mundo	59	41	58	42	58	42
Brasil	52	48	36	64	35	65
% da Importação						
Brasil	52	48	54	46	53	47

Tabela 4 – Setores com demanda crescente/decrescente no Comércio Internacional.
Fonte: Estudo do IEDI, 2000, p. 13

Na situação ideal, quanto maior o número de setores de exportação “ótimos” e quanto maior a participação desses setores na exportação total, melhor para o país, pois, nesses casos, as exportações estarão ganhando competitividade em setores de demanda crescente. Portanto, o primeiro indicador de convergência das exportações de um país ao dinamismo do comércio mundial a ser avaliado diz respeito aos setores “ótimos”. No caso brasileiro, como resultado do balanço já descrito para setores com ganho e perda de competitividade e setores da pauta brasileira de exportação com demanda crescente e decrescente no comércio mundial, os setores “ótimos” regredem sensivelmente entre os dois períodos considerados, como se pode observar na tabela abaixo.

Brasil					
Exportação - Classificação Segundo o Critério de Setores					
Ótimos, etc.					
Número de Setores					
	Ótimos	Setores em Declínio	Setores em Retrocesso	Op. Perdidas	Total
1991/98	47	67	47	43	204
1991/94	63	65	32	44	204
1994/98	32	67	77	52	228
Participação dos Setores no Total Exportado - %					
1991/98	17	43	22	18	100
1991/94	28	33	15	24	100
1994/98	18	34	31	18	100

Tabela 5 – Classificação segundo critério de setores ótimos.

Fonte: Estudo do IEDI, 2000, p. 14

O número desses setores cai para a metade – de 63 para 32 entre 1991-94 e 1994-98 – e o percentual que suas exportações representam na exportação total regride de 28 para apenas 18%. Não é demais repetir o significado desse último número: ele informa que 18% do valor das exportações brasileiras são procedentes de setores em que o país obteve ganho de competitividade no período recente e que, simultaneamente, são setores de demanda crescente no comércio mundial.

O que os números acima representam em termos comparativos com outros países? Primeiramente, embora outros países também tenham regredido em termos da participação de setores “ótimos” no valor exportado, estes foram poucos: além do Brasil, Japão, Índia, Malásia e Chile, muito em função da crise asiática. Os dados mostram também, por outro lado, que a participação de 18% correspondente ao período mais recente para o Brasil, é um dos mais baixos entre todos os países (Japão e Chile têm valores inferiores).

Vamos passar da melhor para a pior situação em termos de convergência das exportações do país à dinâmica do comércio mundial, vale dizer, estamos passando da análise dos setores de exportação “ótimos” para a dos setores “em retrocesso”, lembrando que esses combinam perda de competitividade dos setores de exportação do país e demanda decrescente por produtos desses setores no comércio mundial. No caso brasileiro, o número dos setores “em retrocesso” cresce de 32 para 77 e sua participação no valor exportado aumenta de 15 para 31% entre o primeiro e o segundo período.

A comparação com os países selecionados mostra que a trajetória brasileira foi contrária a da maioria dos demais países, para os quais, com exceção de Japão, Coreia e Malásia (novamente a crise asiática deve ter tido forte influência nesses resultados), foi reduzida a participação dos setores “em retrocesso” no valor exportado. Por outro lado, os dados mostram a posição brasileira líder na proporção desses setores na exportação no período mais recente, o que está longe de constituir uma vantagem.

Cabe frisar que um país estará acompanhando o padrão de comércio internacional se, de um lado, o número de setores e a proporção nas exportações de setores “ótimos” aumentam e, de outro, diminuem o número e a participação nas exportações dos setores “em retrocesso”.

O percurso brasileiro no período 1994/98 foi inverso ao ideal.

Os setores de “oportunidades perdidas” (setores de demanda crescente no mercado mundial, nos quais a participação brasileira nas exportações mundiais declinou) são em número de 52 e representavam, no período mais recente, 18% das exportações. O ponto a ser considerado com relação a esses setores é a potencialidade a ser investigada caso a caso de que esses segmentos dinâmicos no comércio mundial possam vir a contribuir mais para as exportações brasileiras.

Uma última observação sobre os setores “em declínio” – setores nos quais o Brasil logrou elevar o seu “market share”, mas que são de demanda decrescente no comércio mundial – que representavam cerca de 1/3 das exportações brasileiras no período mais recente e englobavam 67 grupos setoriais. Por não terem dinamismo no mercado internacional, esses setores requerem uma política muito apurada para se manterem com competitividade, envolvendo qualidade do produto, desenvolvimento da marca e de canais de venda e, muito particularmente, uma política cambial que preserve a rentabilidade das exportações e

permita ao produtor brasileiro a concorrência em preços, a qual tende a ser preponderante nos mercados desses setores.

Uma opinião respeitável é a do Embaixador Rubens Ricupero, divulgada no Jornal O Estado de São Paulo, em 28 de agosto de 2001. P. B-21

“Antes tarde do que nunca”. Foi mais ou menos nesse tom que o secretário-geral da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), Rubens Ricupero, elogiou a nova ênfase que o governo brasileiro promete dar às exportações. No reverso do elogio, está uma crítica severa à aposta dos últimos anos na abundância de capitais externos para financiar o déficit em conta corrente.

Ricupero, que participou em 27/08/2001 do seminário "China, Índia, África do Sul, México e Brasil", na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, declarou-se otimista com o discurso feito pelo presidente Fernando Henrique Cardoso na posse do ministro do Desenvolvimento, Sérgio Amaral, e com a própria escolha de Amaral. O secretário da UNCTAD espera que o governo corrija o curso, até aqui orientado pela crença ingênua de que, com a abertura, "a competitividade viria com o tempo, de forma espontânea".

Ricupero acha que os erros estratégicos cometidos no Brasil e noutros países latino-americanos se originam da **confusão entre globalização e liberalização**. "A globalização se serve da liberalização como instrumento, mas são conceitos diferentes." Os latino-americanos liberalizaram seu comércio de modo radical, enquanto os países desenvolvidos mantêm-se relutantes em abrir seus mercados nas áreas em que são menos competitivos.

Pontos em comum - Ricupero ilustra a forma como a inserção dos grandes países emergentes deve se dar com as conclusões do relatório World Economic Survey, de 1987. Os técnicos estudaram os países em desenvolvimento que atingiram crescimento rápido, acima de 4,5% ao ano.

Nos anos 70, havia mais de 30 países nessa condição, muitos latino-americanos, incluindo o Brasil. Em meados dos anos 80, o total de países havia caído pela metade e todos os latino-americanos saíram da lista, por causa da crise da dívida externa. Sobraram apenas os asiáticos. Ricupero analisou esses países, em busca de pontos em comum entre eles, e encontrou os seguintes:

1) Todos tinham um Estado eficiente, não empresário, mas com uma burocracia estatal competente, "capaz de orientar o processo de desenvolvimento". O governo de Cingapura, por exemplo, convidava, todos os anos, executivos estrangeiros para que lhe dissesse que produtos dominariam nos próximos cinco anos e quais poderiam ser fabricados lá.

2) Todos tinham visão estratégica clara do desenvolvimento, não no sentido ingênuo dos planos quinquenais socialistas, mas de saber quais eram suas vantagens comparativas. Cingapura, por exemplo, com sua posição geográfica privilegiada, investiu na modernização de seu porto. Outros enveredaram pelos produtos eletrônicos.

3) Outro dado em comum era a distribuição de renda. Japão, Taiwan e Coréia do Sul realizaram reformas agrárias radicais depois da 2.^a Guerra, distribuindo não só terras, mas meios de produção. Em uma geração, esses e outros países asiáticos, segundo Ricupero, reduziram suas parcelas de população abaixo da linha de pobreza de 65% a 70% para 8% a 12%, criando "um mercado interno pujante".

4) Todos investiram pesadamente em educação e desenvolvimento tecnológico. Enquanto isso, na América Latina, a burocracia estatal era desmantelada; acreditava-se que, tendo bons fundamentos econômicos, "o resto daria em árvore"; em média, a distribuição de renda até hoje não voltou para os níveis de antes de 1981, o que torna seus mercados pequenos e sua capacidade de negociação comercial, menor.

Diversidade - Ricupero adverte contra a "ilusão de depositar excesso de ilusões nas *commodities*, cujos preços caíram 40% desde o início dos anos 80. "É preciso fazer com que as *commodities* deixem de ser *commodities*", diz ele, chamando a atenção para a "proeza" do Brasil, que, depois de quase 150 anos na condição de maior exportador de café do mundo, não conseguiu criar uma marca mundial para o produto, coisa que a Colômbia, que exporta três ou quatro vezes menos, já fez. "O maior problema do Brasil não é acesso aos mercados, mas oferta pequena em diversidade e qualidade", sentencia."

II.2.2. O que fazer?

A cooperação internacional é o objetivo maior a ser alcançado. Qual caminho escolher? Não é uma tarefa fácil, por que um mesmo país, em determinado momento, é liberalista e, posteriormente, protecionista, voltando com o tempo a ser liberalista (exemplo dos EUA).

Existem fatores situacionais e conjunturais que atrapalham muito a trajetória do comércio internacional. Entre eles, vale lembrar as crises financeiras que ocorreram a partir nos últimos 30 anos e que tantas conseqüências tiveram para a maioria das pessoas:

- 1973: primeira crise do petróleo (preço do barril foi de US\$ 2,20 para US\$ 8,65)
- 1979: segunda crise do petróleo (Guerra Irã – Iraque: preço do barril foi de US\$ 12,60 para US\$ 26,00)
- 1995: crise do México (*default*), com o conseqüente efeito tequila em outros países
- 1997: crise asiática (iniciando pela Tailândia), afetando todos os países do leste asiático
- 1998: crise da Rússia (*default*), com a conseqüente falta de crédito internacional
- 2001: crise do Brasil (a “bola da vez”, sendo salvo pela ajuda emergencial do FMI)
- 2002: crise da Argentina (*default*), com efeitos limitados à América do Sul

Giulio Lattes, diretor da FIESP, em artigo publicado no jornal Folha de São Paulo, escreveu (Vazquez, 2001, p.24): “Ao contrário da Europa, que sempre se dedicou com empenho na conquista de mercados externos, buscando na exportação de seus produtos o aumento de seu PIB e da oferta de empregos, os EUA tiveram até agora em seu imenso mercado de US\$ 6,5 trilhões, com alta renda *per capita*, o principal escoadouro de sua produção, relegando a exportação a um segundo plano na hierarquia das atividades do país. A persistente alta taxa de desemprego, com a invasão de produtos importados deve ter sensibilizado os americanos para voltarem os seus olhos para o segmento exportador. Não resta dúvida de que é muito melhor pagar os salários dos Johns e Bills, do que dar emprego aos Nakamura, Chin Sin ou Fritz.

Pasmem: Pela primeira vez está sendo montada nos EUA uma estratégia nacional de exportação, alicerçada numa poderosa aliança entre seu governo e a iniciativa privada.”

Entende-se que as entidades privadas e governamentais brasileiras, a exemplo dos EUA, devam juntar-se no interesse comum de realizar atividades cujo resultado seja o ingresso de divisas, de modo a suportar os planos de desenvolvimento interno. Urge estabelecer uma pauta mínima do que se pretende realizar na área, quais os objetivos a serem atingidos,

quem administrará e, mais importante, quem operacionalizará, estabelecendo um compromisso entre todos os envolvidos, com benefícios, deveres e obrigações. (Vazquez, 2001, p. 25)

“O Brasil é feito por nós; o difícil é desatar os nós”. Frase citada por Joelmir Beting.

A respeito do relacionamento entre a política industrial e o comércio exterior, o prof. Pedro Cavalcanti Ferreira, coordenador do Mestrado em Finanças e Economia Industrial da Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getulio Vargas, publicou no jornal Valor Econômico, 4ª. feira, 16 de julho de 2003, p. A-8, este intrigante e desafiador texto:

“A necessidade de políticas industriais agressivas para promoção de exportações parece hoje quase que uma unanimidade entre economistas, empresários e políticos brasileiros. Entretanto, as bases teóricas utilizadas em sua defesa, e a evidência empírica associada a estas, são bastante frágeis. Toda a argumentação em defesa deste tipo de política não leva em conta aspectos macroeconômicos que inviabilizam os resultados esperados das mesmas se não forem feitas reformas adicionais que em geral não são lembradas. Não por acaso, inexiste na literatura internacional qualquer discussão de política industrial como solução de problemas de balanço de pagamentos. Como a jabuticaba, ela só existe no Brasil.

A inconsistência macroeconômica vem do fato trivial que enquanto não se aumentar a poupança pública ou privada a situação do balanço em conta corrente não será revertida estruturalmente. Se pensarmos que nossas exportações de bens e serviços equivaleriam, em certo sentido, a um investimento dos brasileiros no exterior e as importações a um investimento dos estrangeiros no Brasil (logo uma poupança), temos que a diferença desta última em relação às exportações nos dá a poupança externa líquida absorvida pelo país. A uma poupança externa negativa (exportações maiores que as importações), corresponde necessariamente, por identidade macroeconômica básica, poupança privada ou poupança pública positivas. No segundo caso necessita-se que a arrecadação de impostos e taxas seja maior que os gastos correntes governo, que incluem pagamentos de juros e gastos de consumo. No primeiro caso os cidadãos brasileiros precisam poupar acima dos investimentos privados totais.

Na relação acima não há nada de ideológico, neoliberal e não se trata de conspiração do Império. Temos somente uma identidade contábil, contra a qual não se pode lutar: se um setor gasta mais do que arrecada ou poupa, outro deve fazer o oposto pois não se pode tirar

recursos do ar. Assim, para exportarmos estruturalmente mais que importamos, das duas uma, ou poupamos mais privadamente ou reduzimos os gastos públicos. O setor público brasileiro ainda apresenta um déficit nominal - o conceito relevante aqui - apreciável, embora a situação em relação há quatro anos atrás tenha melhorado consideravelmente. Entretanto, em um passado não muito distante a poupança pública era positiva, e a reversão deste quadro explica talvez melhor a "restrição externa" ao crescimento que a propalada falta de dinamismo de nossa pauta de exportação, ou nossa "baixa competitividade".

Causa espanto, portanto, que um número grande de economistas venha a público defender redução do superávit primário e promoção das exportações no mesmo pacote, sem atentar que uma implica na negação da outra. Obviamente, deve-se levar em conta que tais propostas partem de pessoas que propõem aumentar o endividamento público, consequência necessária da redução do superávit primário, e ao mesmo tempo reduzir a taxa de juros, o que dá uma boa medida do grau de agressão à lógica e incoerência macroeconômica. Nunca é demais lembrar que tanto na Coreia do Sul, quanto em Taiwan, o aumento da poupança pública foi um componente importante de suas estratégias de crescimento e condição necessária para impulsionar suas exportações.

A tentativa de melhorar nossas contas externas com incentivos puramente setoriais será, portanto, bastante ineficaz. O cenário mais provável é que os incentivos e subsídios aos setores "modernos" atrairiam recursos dos setores "tradicionais" não beneficiados. Entre estes recursos, e talvez mais intensamente, trabalho especializado. Como a taxa de desemprego neste segmento ainda é baixa, a produção dos setores de onde estes trabalhadores migraram acabaria por se reduzir. Em alguns casos as exportações cairiam e em outros a menor produção seria compensada por maiores importações. O resultado final será que produziremos mais chips, porém menos derivados de soja, sapatos ou produtos tradicionais. A balança de pagamentos pouco mudará e a taxa de câmbio não se alterará. Outro argumento macroeconômico equivocado utilizado para a defesa da intervenção pública seria a relativa rigidez das exportações e importações em relação a variações do câmbio.

Este argumento teórico vem de muito longe, e pode ser traçado por exemplo entre os argumentos clássicos da CEPAL. Entretanto, a evidência empírica mostra o contrário, e existem na literatura alguns trabalhos econométricos que mostram não só que exportações e importações respondem ao câmbio, como esta resposta é relativamente rápida. De um ponto

de vista mais casual, basta olhar a reação da balança comercial à desvalorização cambial de 2002. Um terceiro equívoco: não é raro encontrar argumentos na defesa da promoção da exportação de produtos com "maior valor agregado". Entretanto, como outros já apontaram, parece haver aqui uma confusão e associação indevida entre valor agregado e sofisticação tecnológica. Isto porque os primeiros não são necessariamente setores tecnologicamente avançados: de acordo com dados do IBGE, os setores com maior valor agregado por trabalhador são refino de petróleo, cimento, papel e papelão, fumo e químicos. Somente os últimos se qualificariam como um setor na fronteira tecnológica e, julgamentos morais à parte, não creio que esteja na cabeça de ninguém defender políticas de subsídios para a indústria de cigarro.

Em suma, não há qualquer coerência interna, do ponto de vista macro-econômico, nas atuais propostas de incentivo setorial como instrumento de melhoria de nossas contas externas. Argumentos voluntaristas e/ou abertamente políticos e corporativos, baseados em alguma "necessidade" abstrata ou "importância estratégica" mal definida, não podem, obviamente, sequer serem levados a sério. Os instrumentos para promoção das exportações são outros, mas por agredirem posições políticas e prejudicarem interesses específicos são ignorados em prol de propostas mais convenientes. Que, como vimos, não se sustentam."

Enquanto isso, na América Latina, o Brasil é o segundo no ranking de nações com maior número de parceiros comerciais, ficando atrás apenas do Chile. Ao todo são 61 países que comercializam com o Brasil. O lado negativo dessa realidade é que as vendas estiveram concentradas (75%) em apenas oito destinos no ano 2000: União Européia, Estados Unidos, Argentina, México, Inglaterra, Japão, Chile e China (Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, 09/09/2002)

No estudo preliminar que fez por encomenda do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para o seu projeto de propostas de reforma, o coordenador da Unidade de Economia Estatística da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Renato Fonseca, considerou 3.121 produtos brasileiros que compõem a pauta de exportação do Brasil. Deste total, 555, ou 17,6%, foram classificados como produtos que apresentam vantagens competitivas e que correspondem a 82% do valor exportado pelo país. No estudo Fonseca trabalhou com dados de 1998 e 1999, que serão os usados no projeto do BNDES, já que não há alterações substanciais nesta área em períodos curtos.

A partir desta amostra, foram selecionados 21 produtos, que corresponderam a 20% das exportações brasileiras. Entre estes produtos, o economista cita a **castanha-do-pará, pimenta, calçados de couro, alumínio (com valor agregado) e partes de aparelho de barbear**. Ele lista ainda três produtos que entraram recentemente na pauta de exportação do país - **a mistura de borracha natural com sintética, ouro semimanufaturado e madeira de coníferas serrada**.

Com base nos critérios de dinamismo e tamanho da demanda, no biênio 1998-1999, a demanda mundial por esse conjunto de mercadorias chegou a US\$ 216 bilhões, mas apenas 3,9% desse total foi correspondente a vendas do Brasil. Outros produtos com grandes chances de aumentar a participação na pauta de exportação, segundo Fonseca, são a **cera de abelhas, raspo-transportadores de terra, pneus, pescados, caixas de marcha e outras partes e acessórios de veículos automotores**. Nos destaques do segmento têxtil com potencial de crescimento, os especialistas listam **lingerie, confecção infantil e biquíni**.

Gazeta Mercantil, 19 de Abril de 2002, Página A2. Em agosto de 2001, na posse do novo ministro do Desenvolvimento, Sérgio Amaral, o presidente Fernando Henrique Cardoso lançou a frase: **"Exportar ou morrer"**. A meta era exportar US\$ 100 bilhões até o final do ano de 2002. Como sabemos hoje, apesar dos esforços (descoordenados, é verdade) de várias áreas do governo para aumentar as exportações, persistiram fatores que impediram o rápido atingimento desta meta. Não se trata apenas de criar slogans como "Exportar é a Solução", mas de órgãos do governo, junto com associações de classe, procurarem contatos diretos com empresários, mostrando que a **exportação é fonte de lucro** em todas as ocasiões, não apenas quando o mercado interno não vai bem, uma vez que proporciona receita regular. Afinal, apenas 0,8% do total das empresas brasileiras dedica-se à exportação.

Dentro desse esforço concentrado é relevante que o governo promova a desoneração das exportações. Exemplo do que pode ser feito é isentar as pequenas empresas optantes pelo Simples federal de impostos nas vendas ao exterior. **Abrir mercados é fundamental, mas não se pode perder o que já foi conquistado**. Fechar acordos bilaterais com os nossos principais importadores é uma tarefa urgente (Ex.: Chile e México) bem como revitalizar o Convênio de Créditos Recíprocos ajuda muito na venda para os nossos vizinhos. No plano interno, já está na hora de o Brasil adotar uma política decidida na área de ciência e tecnologia, dotando-a de recursos adequados e **favorecendo parcerias entre os órgãos**

públicos e as empresas privadas para dinamizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento. Em essência, é preciso agregar conhecimento para que o Brasil possa exportar mais produtos e serviços de qualidade.

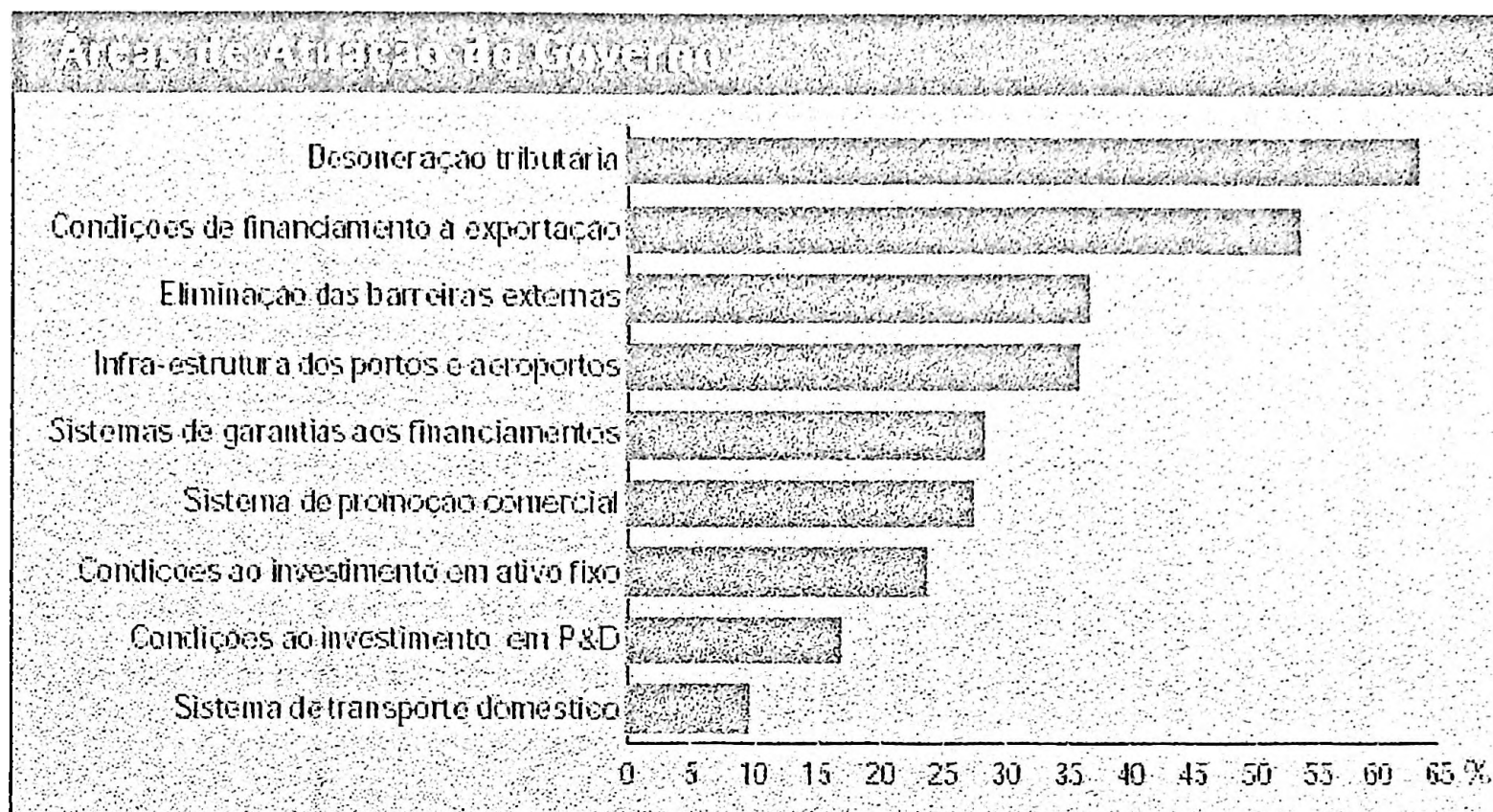


Figura 7 – “Os problemas da empresa exportadora brasileira”
 Fonte: CNI (Brasília, 2002) p.14

Apesar da exportação ser fundamentalmente um “business”, o conteúdo de Marketing Internacional é muito elevado e por isso será discutido detalhadamente a seguir.

II.3. MARKETING INTERNACIONAL (focado na exportação das MPMEs)

Não há como refutar que a globalização está mudando as formas de gestão de empresas através da interação multinacional, promovendo mudanças tais que o dinamismo trazido pelas mesmas exige a necessidade de se repensar as estratégias de marketing atualmente em uso pelas organizações, visando uma melhor adaptação a um novo e complexo ambiente de negócios.

As empresas se deparam hoje em dia com uma miscelânea de novidades e circunstâncias que freqüentemente se encontram fora do seu círculo de controle e acompanhamento, e que geram grandes desafios gerenciais. A inovação é um excelente exemplo, entendida não apenas como novas invenções, produtos e processos (na esfera tecnológica) mas também as novas fronteiras da expansão, criadas por mudanças institucionais e por políticas econômicas.

A diversidade de produtos e serviços oferecidos aumentam, mesmo em segmentos restritos de mercado; a competição trazida pela globalização aumenta a cada dia; os ciclos de vida dos produtos estão mais acelerados; as organizações se reestruturam constantemente, em uma busca frenética por novas formas de se fazer negócio; as capacidades e habilidades empresariais se tornam críticas na assimilação das mudanças; a tecnologia altera implacavelmente a forma de enxergar e prever as rápidas ações que devem ser tomadas e as expectativas dos clientes demandam cada vez mais de seus fornecedores.

A necessidade da preparação da empresa para as atividades de Marketing Internacional envolve uma gama variada de providências e conhecimentos capazes de permitir-lhe ingressar no mercado externo e, importante, nele permanecer. Muitos mercados não podem ser explorados, a menos que os fornecedores sejam capazes de entregar a mercadoria em quantidade e qualidade de acordo com o padrão cultural desses mercados. Atuar no mercado internacional requer conhecer e levar a sério uma série de detalhes que, quando observados cuidadosamente, podem ser fatores do sucesso das transações comerciais com determinado mercado.

A agressividade e a agilidade indispensável a uma boa estratégia de comercialização constituem exigências muitas vezes difíceis de serem atendidas por empresas de países em desenvolvimento. Essas dificuldades tornam-se ainda maiores para as pequenas e médias

empresas, em razão da carência dos recursos necessários para a execução de uma política de Marketing Internacional (INFANTE, 1983; 1984).

Os materiais de pesquisa disponíveis sobre Marketing Internacional são muito bons, mas no caso específico dos consórcios de exportação, são limitados e, geralmente, vagos e desprovidos do rigor que se espera para o tratamento deste assunto. Por serem realizados pelos próprios órgãos envolvidos, estão sujeitos a vieses políticos em decorrência do interesse e da falta de isenção dos responsáveis.

Sabemos que o atendimento das necessidades do cliente constitui-se no conceito central de Marketing. Vários autores colocam o cliente como a razão de ser do Marketing; outros ampliam esta afirmação dizendo ser o cliente a razão de ser das empresas.

O conceito de Marketing, independente do autor que o defina, traz consigo alguns **elementos estruturais que sempre devem ser considerados**, tais como:

- Desejos e necessidades dos consumidores;
- Produtos e serviços para satisfazer essas necessidades e desejos;
- O valor e o custo envolvidos nessa operação;
- As trocas, transações e relacionamentos de comunicação entre os participantes do processo;
- A entrega destes produtos e serviços;
- Os mercados e os praticantes das ações de Marketing (concorrência)

KOTABE & HELSEN (2000, p. 40), estabelecem os Princípios de Comércio Internacional:

Princípio 1: os países beneficiam-se do comércio internacional.

Princípio 2: o comércio internacional aumenta a produção mundial pela especialização.

Princípio 3: as taxas de câmbio são determinadas principalmente pelos bens comercializados.

O Marketing internacional consiste no desenvolvimento das atividades de Marketing em outras nações. Logicamente, estas atividades são influenciadas por um número de variáveis importantes do macroambiente da empresa, tais como: a economia do país, sua cultura, seu sistema político e legal, e o nível tecnológico alcançado pela nação, ou nações, onde a empresa pretende penetrar.

A definição mais simples de Marketing Internacional é de JAIN (1990 – p.18): São as atividades referentes às trocas através das fronteiras nacionais, para a satisfação dos desejos e necessidades humanas. Poder-se-ia dizer, de acordo com CARNIER (1984), que o Marketing Internacional trata de um elenco de atividades que norteiam a promoção do produto, a política de vendas e a manutenção da presença atuante da empresa no exterior, de forma racional, a partir da análise de diversas variáveis que influem em um ou mais mercados. Inclusive, através dele, pode-se conseguir a mensuração dos reflexos e as conseqüências de uma situação gerada por uma necessidade de compra ou venda.

De acordo com TERPSTRA & SARATHY (Marketing Internacional - 2000 – p.4), o termo **Marketing Internacional consiste em descobrir e satisfazer as necessidades do consumidor global melhor do que a concorrência, tanto doméstica quanto internacional, e pela coordenação das atividades de marketing dentro dos limites do ambiente global.**

Já CATEORA & GRAHAM (Marketing Internacional - 2001 – p.4), definem Marketing Internacional como o desempenho das atividades empresariais voltadas para o planejamento, o apreçamento e a promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, com fins lucrativos. A diferença entre o Marketing Doméstico e o Internacional não está em diferentes conceitos de Marketing, mas no ambiente em que os planos de Marketing devem ser implementados; as dificuldades criadas por diferentes ambientes são a preocupação principal. No Marketing Doméstico, o nível de incerteza criado pelos elementos não-controláveis é só um, mas no caso do Marketing Internacional **cada país estrangeiro onde a empresa opera adiciona seus elementos não-controláveis específicos.**

Segundo KEEGAN & GREEN (1999, pg. 2), o Marketing Global canaliza os seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos do mercado global, visando o consumidor estrangeiro. Uma das diferenças entre o Marketing Doméstico e o Global reside

no escopo das atividades – a empresa que faz Marketing Global realiza importantes atividades de negócios fora do mercado de seu país de origem. Outra diferença é que o Marketing Global pressupõe conhecimento de conceitos, considerações e estratégias específicas, a serem aplicadas com habilidade, juntamente com os fundamentos de Marketing universais, para assegurar o sucesso nos mercados globais.

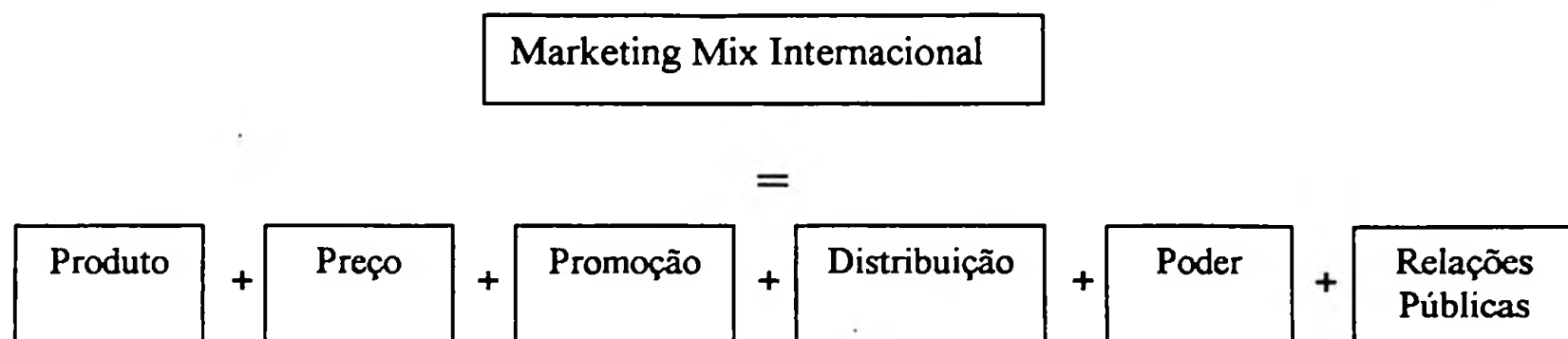
Em 1983, foi publicado o artigo “A globalização dos mercados” do Prof. Theodore Levitt na Harvard Business Review. Em **CATEORA & GRAHAM** (2001, p.14) informa-se que o artigo gerou uma série de referências novas para a atividade de marketing: marketing global, negócios globais, propaganda global e marcas globais, bem como sérias discussões sobre os processos de marketing internacional. A premissa do Prof. Levitt é de que os mercados globais estão se dirigindo “para uma comunidade convergente”. Quase todos as pessoas de todos os lugares querem as coisas sobre as quais ouviram falar, viram ou experimentaram, através de novas tecnologias. Ele vê segmentos de mercado substanciais com necessidades comuns, isto é, produtos padronizados de alta qualidade e com preços razoáveis. A “corporação global vende a mesma coisa, da mesma maneira, em todos os lugares”.

O Prof. Levitt argumenta que não é financeiramente eficaz segmentar os mercados internacionais por limites políticos e customizar estratégias de marketing e de produtos por países ou preferências, nacionais ou regionais. A empresa do futuro será uma companhia global que vê o mundo como um mercado para o qual ela vende um produto global. A concorrência no futuro exigirá o marketing global, e não o marketing internacional ou multinacional.

O artigo causou muitas polêmicas e alguns fracassos de empresas que seguiram o seu conselho: na realidade, o comportamento de maior sucesso foi a **regionalização global** ou, em outras palavras, “**pensar globalmente e atuar localmente**”, ajustando a abordagem de marketing e evitando os conceitos padronizados no país de origem, quando eles não se ajustam às condições locais. O exemplo clássico de sucesso que segue o comportamento prescrito pelo Prof. Levitt é a expansão internacional da Coca-Cola.

Finalmente, é preciso entender que Marketing Global **NÃO** significa entrar em todos os países. Significa, **SIM**, ampliar os horizontes do negócio de modo a abranger o mundo, na tentativa de identificar oportunidades e riscos.

EDMIR KUAZAKI (1999 – p.47) sintetiza o Marketing Mix Internacional como sendo o conjunto equilibrado e complementar dos diferentes mixes para cada país, estruturados de maneira planejada e constantemente gerenciada, formando um portfólio ideal:



Como o Marketing Internacional é definido e interpretado depende do nível em que a empresa está envolvida no mercado internacional (PHILLIPS, DOOLE & LOWE, 1994, p.15). De acordo com estes autores, o Marketing Internacional pode assumir uma das 3 classificações:

- **Marketing de Exportação:** quando as empresas comercializam seus produtos em mercados estrangeiros; segundo KEEGAN & GREEN (1999, p. 222), o produto "nacional" não é pego no estado em que está e simplesmente vendido para os consumidores internacionais; ele tem que ser modificado para atender às preferências dos mercados-alvos internacionais;
- **Marketing Multinacional:** quando as atividades de marketing de uma organização incluem atividades, interesses e operações em mais de um país, e onde existe algum tipo de influência ou controle das atividades de marketing externas ao país no qual os bens e serviços estão sendo realmente vendidos. Cada um destes mercados é percebido como independente e como centro de lucro por si só;
- **Marketing Global:** quando toda a organização foca na seleção e exploração de oportunidades globais de marketing e dispõe os seus recursos com o objetivo de obter vantagem competitiva global.

Para KOTABE & HELSEN (2000, p. 34), no Marketing Internacional a empresa vende seus produtos em muitos países espalhados pelo mundo, sua administração passa a perceber o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional. Enfim, pode-se dizer que o

Marketing Internacional é o marketing integrado de mercadorias e serviços destinados aos consumidores dos mercados internacionais, e exige o seguinte:

- a) Conhecimento do ambiente reinante no mercado-alvo;
- b) Uso de pesquisa de marketing e identificação do potencial do mercado;
- c) Decisões sobre o projeto do produto, preços, distribuição e canais, publicidade e comunicações - o que chamamos de marketing mix.

A teoria da internacionalização tem a sua origem nas teorias desenvolvidas pelos economistas clássicos: Ricardo (da vantagem comparativa) e Smith (da vantagem absoluta) a respeito do comércio internacional.

Podemos entendê-la como (JAIN, 2001, p.35): Uma empresa têm uma perspectiva global, e reconhece que necessita de uma vantagem competitiva ou de um ativo singular para se expandir. A empresa escolhe um local com menos custos para expandir os seus negócios e cresce internacionalizando mercados até o ponto onde os benefícios já não superam os custos.

O aumento da importância de mercados internacionais foi pesquisado detalhadamente por PORTER, citado por PHILLIPS, DOOLE & LOWE (1994, p.11) o qual constata que as principais motivações para se envolver em mercados internacionais devem ser vistas em termos de “fluxos” e “contra-fluxos”.

Os fluxos são representados pelas forças macroeconômicas que induzem à competição internacional. Por exemplo: o aumento da homogeneidade de mercados, as revoluções tecnológicas, melhorias nas comunicações, surgimento de novos concorrentes da Ásia, eliminação de barreiras comerciais e a redução do crescimento econômico. Os contra-fluxos são as tendências evolutivas que estão dirigindo a concorrência internacional para proceder de uma forma diferente daquela do passado. Por exemplo: o envolvimento de governos estrangeiros no comércio internacional, aumento do protecionismo, novos incentivos governamentais, novas tecnologias que permitem a globalização e flexibilidade de localização, as mudanças nas bases da vantagem competitiva internacional, crescimento das alianças estratégicas internacionais, *networking* (redes de atividades entrelaçadas) e cooperação na pesquisa e desenvolvimento.

PHILLIPS, DOOLE & LOWE, (1994, p.37), descrevem um modelo de decisões importantes que indicam os pressupostos críticos para as empresas que pretendem atuar no mercado internacional, como descrito abaixo:

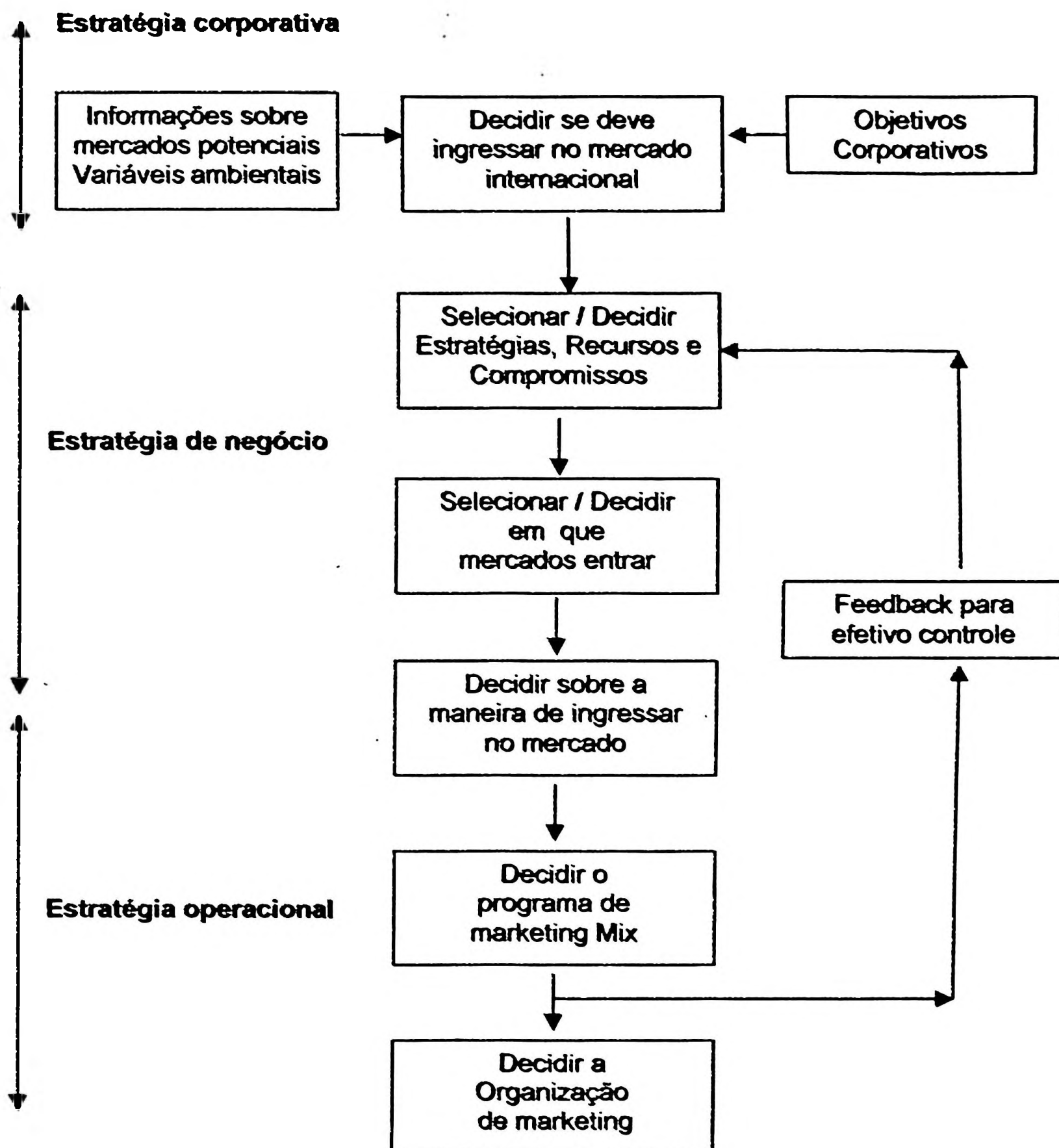


Figura 8 – O Sistema de Decisões importantes no Marketing Internacional. Fonte: PHILLIPS, DOOLE & LOWE

Informações sobre mercados potenciais / Variáveis ambientais

O ambiente de Marketing Internacional também foi analisado por **PHILLIPS, DOOLE & LOWE** (1994, p.16-19), com uma abordagem denominada **SLEPTC**. O significado é (em relação ao ambiente):

S = Social e Cultural (hábitos, religião, diferenças étnicas, aspectos regionais)

L = Legal (barreiras, restrições, limitações de produção / comercialização, impostos)

E = Econômico (estágio de desenvolvimento / mercado, câmbio, regras financeiras)

P = Político (maneiras de fazer negócios, instabilidades de regimes)

T = Tecnológico (dificuldade em ter informações, patentes, inovações)

C = Competitivo (distorção de mercado causado por multinacionais, monopólio)

Analisando em profundidade os motivos que levam as empresas a procurar negócios em mercados internacionais, encontramos as seguintes razões (**KEEGAN & GREEN, 1999; TERPSTRA & SARATHY, 2000; JAIN, 1990; MINERVINI, 2001; KOTLER, 2000; PHILLIPS, DOOLE & LOWE, 1994**):

Forças propulsoras (atraentes):

- Queda das barreiras comerciais, o que facilita e favorece negócios internacionais.
- Acordos internacionais: A criação de mercados de livre comércio, que tem influencia direta sobre a globalização.
- Programas de ajuda a outros países em desenvolvimento.
- Incentivos fiscais tanto no país de origem quanto no destino.
- Custo da mão de obra no estrangeiro vs. Geração de empregos domésticos.
- Desenvolver / testar novos produtos no estrangeiro, como forma de redução de custos e também para desviar a atenção dos concorrentes domésticos.

- Concessões comerciais de alguns países de mercados embrionários, oferecendo monopólio ou quase-monopólio no caso de montagem ou produção feita lá.
- Proximidade de mercados internacionais.
- Transferir o sucesso de um produto no mercado doméstico para outros países
- Capacitação para desenvolver produtos com preferência / atratividade global.
- A pressão da concorrência internacional nos mercados domésticos. Tal concorrência força as empresas a manterem a inovação tecnológica e exige que melhorem a qualidade de seus produtos, adequando-se inclusive a padrões internacionais de qualidade.
- Utilização do excesso de capacidade produtiva, devida ou não à saturação do mercado doméstico.
- Estabilidade de vendas através da diversificação geográfica de mercados no estrangeiro, capazes de compensar as perdas de vendas no mercado doméstico e / ou aproveitar a sazonalidade dos produtos.
- Melhor programação da produção: concentração em poucos modelos e grandes quantidades.
- Potenciais lucros: aproveitar oportunidades ainda não exploradas (*market gaps*) de lucros maiores do que os locais em mercados estrangeiros.
- Diversificar riscos: menor dependência de um único mercado.
- Aumento do poder de barganha com os intermediários (fornecedores e distribuidores).
- Fortalecimento do setor na indústria.
- Melhora da imagem frente a fornecedores, bancos e clientes, com ganho de prestígio / “status”.
- Aumento de mercado / novos mercados, incluindo os emergentes: encontrar mais consumidores, acelerando o crescimento da empresa.

- Pedidos de compras inesperados (casuais) / Oferta de distribuidor estrangeiro.
- Busca de economia de escala (volume de produção) através do aumento da base de clientes.
- Menores custos de *overhead*.
- Suavização do ciclo de negócios: No estrangeiro pode existir mercado para produtos que já atingiram o fim do seu ciclo de vida doméstico.
- Os clientes domésticos estão assumindo um papel importante de influenciador para que as empresas adotem uma orientação global; conforme eles se tornam mais globais, eles esperam que seus fornecedores também o sejam ou, pelo menos, que lhes ofereçam produtos e serviços com qualidade global.
- Inovações em logística e transporte, permitindo que as empresas cheguem a mercados estrangeiros de uma forma mais barata e eficiente.
- Avanços em tecnologias de comunicação, desde telecomunicações até comércio eletrônico, destruirão a barreira de distância geográfica entre os fornecedores e clientes potenciais em mercados no estrangeiro, assim facilitando negócios a nível internacional.
- Acesso facilitado às tecnologias, fontes de novas idéias/ produtos e matérias primas.
- Os clientes da empresa estão viajando para fora do país e exigem atendimento internacional.
- Poder importar com a proteção da exportação (se tiver dívida em dólar, a exportação lhe dará a certeza que terá créditos em moeda forte para fazer frente a esta dívida).
- Contatos estratégicos com vários grupos econômicos internacionais.
- Alavancagem da organização, através da transferência de experiência (know how), economia de escala (centros produtivos integrados), maior eficiência na utilização de recursos (*international procurement*) e, principalmente,

determinação de uma estratégia de desenvolvimento global (projeto para criar ofertas vencedoras em escala global), colaborando para o seu progresso e conseqüente continuidade.

Forças restritivas (dificuldades):

- Falha na compreensão das preferências do cliente estrangeiro, não conseguindo oferecer um produto competitivamente atraente.
- Não compreensão da cultura empresarial do país em questão ou não saber como lidar com os seus habitantes.
- Subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados.
- Falta de pessoal adequado (gerentes sem experiência internacional).
- Visão de marketing fraca no nível executivo da empresa (formação educacional insuficiente).
- Não avaliar a própria capacidade de internacionalização.
- Mudanças que podem acontecer no país em questão: Legislação comercial, Legislação trabalhista, Aumento de impostos, Desvalorização da moeda, Revolução política, Desapropriação de bens estrangeiros, Moratória.
- Miopia administrativa e Cultura organizacional: atitudes de “já saber tudo”.
- Controles Nacionais: Monopólios locais, Preferências, Barreiras legais / não tarifárias (técnicas / ambientais).
- Necessidade de suborno ou de práticas aéticas para entrar naquele mercado.
- Concorrência que pratica ilegalidades (pirataria) e capaz de cometer crimes.
- Atrair a atenção de competidores fortes, que anteriormente não se preocupavam com a empresa.
- Incapacidade de atender o mercado estrangeiro em volume, prazo, preço e qualidade.

- Investimento elevados de longa maturação e retornos incertos quanto à demanda (feiras, viagens, amostras, certificados, autorizações, propaganda, estoques, modificações de produto, embalagem, catálogos, pessoal qualificado, assessoria especializada, patentes, etc..).
- Falta de logística adequada: transportes caros e difíceis, riscos de desperdícios e atrasos.
- Falta de incentivos à exportação (ex.: diferenciação tributária, trabalhista).
- Falta de apoio institucional e assistência à exportação (o que / como fazer?).
- Falta de financiamento para a exportação e / ou juros elevados.
- Falta de seguro para a exportação.
- Dificuldades de tratar com o câmbio.
- Condições externas desfavoráveis.
- Burocracia complicada (com exigências desarrazoadas) e muito morosa.
- Falta de contatos ou facilidades de atendimento nos possíveis países importadores
- Pagamentos em parcelas ou muito demorados feitos pelos compradores.
- Falta de pagamento.
- Mercados domésticos inexplorados ainda oferecem oportunidades enormes.
- Barreira da comunicação (idioma): não se fazer entender nem conseguir entender o outro .
- Medo do desconhecido e do insucesso (perigo de baixar a auto-estima).
- Não se comprometer com contratos de fornecimento / Desconhecer as penalidades do não cumprimento dos contratos (falta de assistência jurídica).
- Não saber da importância e papel do agente ou representante de exportação.

- Desconhecer as oportunidades do mercado externo por **falta de informação** dos órgãos competentes.
- O tamanho da empresa é muito pequeno.
- Necessidade de manutenção de estoque de peças sobressalentes e serviços de assistência técnica muito cara e difícil.

II.3.1. Decidir se deve ingressar no mercado internacional

Cavusgil & Nevin (1981) citados por **PHILLIPS, DOOLE & LOWE**, (1994, p.26), agruparam os fatores que afetam o comportamento de marketing internacional das empresas em 4 categorias, e que também ajudam a determinar o grau de seu envolvimento:

- a) As expectativas da administração referentes ao impacto da exportação e seu crescimento;
- b) O nível (% de recursos) de comprometimento da empresa com a exportação;
- c) As vantagens de diferenciação (competitivas) que a empresa possui;
- d) As aspirações gerenciais de crescimento e segurança financeira.

Branch & Lee (1978), citados por **PHILLIPS, DOOLE & LOWE**, (1994, p.27), consideram a iniciação em exportação como um processo de difusão de informações e sugerem que a exportação é freqüentemente considerada uma resposta gerencial para um problema do que um empreendimento inovador. De fato, especialmente para pequenas empresas, a exportação é freqüentemente iniciada como uma resposta a um pedido de exportação não solicitado – claramente percebido como menos arriscado.

De acordo com **KEEGAN & GREEN** (1999, pg.223), exportar está se tornando cada vez mais importante, à medida que as empresas de todas as partes do mundo acentuam os esforços para suprir e atender mercados situados fora dos limites de seu país. A pesquisa tem demonstrado que exportar é essencialmente um processo desenvolvimentista, que pode compreender os seguintes estágios:

1. A empresa não está disposta a exportar, tanto que nem atende pedidos de exportação não solicitados. A causa disso pode ser falta de tempo ("ocupada demais para atender ao pedido"), apatia ou ignorância.
2. Atende a pedidos de exportação não solicitados, mas não se esforça para obtê-los. Uma empresa dessas pode ser uma vendedora de exportação.
3. Explora a viabilidade de exportar (esta etapa pode suplantam o estágio 2).
4. Exporta para um ou mais mercados, experimentalmente.
5. Tem experiência em exportação para um ou mais mercados.
6. Depois desse sucesso, adota um marketing voltado para cada país ou região, segundo determinados critérios (por exemplo, todos os países latinos; todos os países onde não seja necessário transporte fluvial etc.).
7. Avalia o potencial do mercado global antes de fazer uma triagem dos "melhores" mercados-alvos a serem incluídos em seu plano e estratégia de marketing. **Todos** os mercados - nacionais e internacionais - são considerados igualmente merecedores de atenção.

A probabilidade de a empresa passar de um estágio para o seguinte depende de diferentes fatores. Passar do estágio 2 para o 3 depende de quão atraente é a exportação e da confiança na capacidade da empresa em competir internacionalmente.

Entretanto, o compromisso é o aspecto mais importante da orientação internacional de uma empresa. Para chegar ao estágio 4, a empresa deve receber e atender pedidos de exportação não solicitados. A qualidade e o dinamismo da administração são fatores importantes, que podem levar a esses pedidos.

O sucesso no estágio 4 pode levar aos estágios 5 e 6, e a chegada ao estágio 7 mostra uma empresa madura, que relaciona recursos globais com oportunidades globais e tem uma administração com visão e compromisso. Um recente estudo mostrou que, para exportar com sucesso, são necessários conhecimentos de procedimentos de exportação e recursos empresariais suficientes. A seguir alguns típicos problemas de exportação enfrentados pelas empresas:

Logística	Providenciar transporte Determinação de taxas de transporte Documentação Obtenção de informações financeiras Coordenação da distribuição Embalagem Obtenção de seguro
Procedimentos Legais	Burocracia governamental Responsabilidade pelo produto Licenciamento Consumidores / tarifas
Assistência Técnica de Exportação	Providenciar disponibilidade de peças Providenciar serviços de consertos Providenciar assessoria técnica Providenciar armazenagem
Promoção de Vendas	Publicidade Trabalho de vendas Informações de marketing
Informações sobre Mercado Estrangeiro	Localização de mercados Restrições ao comércio Concorrência no exterior

Tabela 6 – Problemas típicos de exportação. Fonte: Keegan & Green

Mesmo os mais experientes exportadores manifestam falta de confiança no próprio conhecimento sobre modalidades de embarque, procedimentos de pagamento e regulamentos. O estudo mostrou ainda que, embora se espere rentabilidade como um importante benefício da exportação, outras vantagens são maior flexibilidade e resistência e maior capacidade de lidar com flutuações de vendas no mercado do país de origem.

Embora a pesquisa geralmente comprove a idéia de que a probabilidade de exportar aumenta na razão direta do tamanho da empresa, não ficou tão claro que a intensidade das exportações - o índice de vendas de exportações sobre o total das vendas - tem correlação positiva com o tamanho da empresa.

PHILLIPS, DOOLE & LOWE, (1994, p.34) relata um estudo feito pelo departamento de Comércio dos EUA a respeito dos erros mais comuns cometidos pelas empresas em suas atividades de exportação:

1) Falha na obtenção de conselhos qualificados sobre exportação e no desenvolvimento de um planejamento mestre de marketing internacional antes de começar;

- 2) Comprometimento insuficiente da alta administração para superar as dificuldades iniciais e suprir as necessidades financeiras para exportar;
- 3) Falta de cuidado na seleção dos distribuidores estrangeiros;
- 4) “Caçar” pedidos de qualquer lugar do mundo, ao invés de estabelecer uma base para operações lucrativas e crescer ordenadamente;
- 5) Negligenciar os negócios da exportação quando o mercado interno cresce subitamente;
- 6) Falha no tratamento dos distribuidores internacionais nas mesmas condições dos distribuidores nacionais;
- 7) Falta de vontade para modificar produtos e atender aos regulamentos ou preferências culturais de outros países;
- 8) Falha na impressão de folhetos / lembretes de alerta e de assistência técnica em idiomas conhecidos / entendidos localmente.
- 9) Falha em não levar em consideração a ajuda de uma empresa de gestão de exportações;
- 10) Falha em não considerar acordos de licenciamento ou “joint venture”

Segundo **KOTLER** (2000, pg. 389): “A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Os gerentes não precisariam aprender outras línguas e leis, a lidar com moedas flutuantes e a enfrentar incertezas políticas e legais, nem alterar o “design” dos seus produtos para adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas de consumidores. Seria muito mais fácil e seguro fazer negócios. As vantagens e os riscos competitivos fazem com que as empresas geralmente não tomem nenhuma atitude até que algum fato as empurre para o mercado internacional. Talvez alguém – um exportador local, um importador estrangeiro, um governo estrangeiro – peça à empresa para vender no mercado internacional. Ou então a empresa está com excesso de produção e precisa encontrar outros mercados para seus produtos”.

Ainda segundo **KOTLER** (2000, p.400), o processo de internacionalização das empresas passa por 4 etapas, descritas por Johanson e Wiedersheim-Paul em estudo realizado entre empresas suecas:

1. Atividades de exportação inconstantes.
2. Exportação por meio de representantes independentes (agentes).
3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas
4. Estabelecimento de instalações de produção no exterior

II.3.2. Selecionar / Decidir Estratégias, Recursos e Compromissos

CATEORA & GRAHAM (Marketing Internacional - 2001 – p.10). Uma vez decidido tornar-se internacional, o que não é uma decisão rápida e fácil, a empresa tem que decidir quais os níveis de envolvimento e comprometimento de marketing que ela está preparada para assumir. Essas decisões devem refletir a análise e o estudo aprofundado do potencial de mercado e das capacidades da empresa – um processo nem sempre seguido. Muitas empresas iniciam hesitantes no marketing internacional e crescem à medida que ganham experiência, mudando gradualmente suas estratégias e táticas conforme se tornam mais comprometidas. Outras empresas entram no marketing internacional depois de muita pesquisa e com planos de longo prazo totalmente desenvolvidos, preparadas para fazer investimentos que lhes darão uma posição de mercado.

O processo de internacionalização pode ser subdividido em 5 diferentes estágios de envolvimento internacional:

1) Marketing Internacional Indireto: a empresa não cultiva ativamente clientes fora dos limites nacionais; entretanto, os produtos dessa empresa podem alcançar mercados estrangeiros. As vendas podem ser feitas para “trading companies” assim como para outros clientes que a procurem diretamente; ou então os produtos chegam ao mercado externo por meio de atacadistas domésticos ou de distribuidores que vendem para fora por conta própria, sem incentivo explícito e até sem o conhecimento do fabricante do produto. Se a empresa tiver uma página na Internet, pode começar a receber pedidos de qualquer lugar do mundo.

2) Marketing Internacional Infreqüente: a empresa exporta excedentes temporários causados por variações em níveis de produção ou de demanda. A característica marcante é a sazonalidade; quando a demanda doméstica aumenta e absorve os excedentes, as exportações cessam. Nesse estágio, não há mudança significativa na organização da empresa ou nas linhas de produto.

3) Marketing Internacional Regular: a empresa tem capacidade produtiva permanentemente dedicada à produção de bens a serem colocados, em bases contínuas, no estrangeiro. A empresa pode empregar intermediários domésticos ou estrangeiros, ou pode ter sua própria força de vendas ou subsidiárias de vendas em mercados internacionais importantes. O foco principal das operações e da produção é ainda servir ao mercado doméstico; entretanto, à medida que cresce a demanda externa, a produção é distribuída para mercados estrangeiros e os produtos podem ser adaptados. Os lucros provenientes desta atividade não são mais considerados “adicionais”, mas sim um elemento importante para a obtenção das metas estabelecidas. Normalmente, são feitos contratos de longo prazo com os distribuidores / clientes.

4) Marketing Internacional: a empresa está totalmente comprometida e envolvida em atividades de marketing internacional. Ela procura mercados em todo o mundo e vende para mercados de vários países produtos que são resultado de uma produção planejada. Isso geralmente vincula não só o marketing mas também a produção de bens fora do mercado doméstico; nesse ponto, a empresa transforma-se em uma firma internacional ou multinacional.

5) Marketing Global: a empresa muda profundamente a sua orientação para o mercado e o seu planejamento; ela trata o mundo, incluindo o mercado doméstico, como um só mercado. Ela desenvolve uma estratégia que reflete as questões comuns às necessidades de mercado de vários países, de modo a maximizar seus retornos através da padronização de suas atividades de negócio – sempre que seja eficiente em termos de custos e culturalmente possível

Segundo Leroy, Richard & Sallenave citados por LAMBIN (2000, p.408), o processo de internacionalização de uma firma pode ser subdividido em seis níveis de crescimento:

1) Exportação: neste estágio existe pouco envolvimento / comprometimento de recursos.

2) **Estágio contratual:** a firma assina contratos de longo prazo com importadores, distribuidores de franquias ou licenciadores.

3) **Estágio participatório:** quando existem empresas comerciais ou co-produções.

4) **Investimento direto:** quando a firma tem 100% de capital nas subsidiárias.

5) **Estágio de subsidiárias autônomas:** a empresa mãe possui muitas subsidiárias multinacionais ou mult-domésticas. Cada uma dessas empresas está mais preocupada com seu próprio mercado interno e as empresas do grupo coexistem independentemente das outras.

6) **Estágio da empresa global:** dedica-se ao mercado internacional como se fosse um mercado único.

FERREL, HARTLINE, LUCAS JR., LUCK (2000, p. 24 e 159) definem **estratégia de marketing** como o plano das atividades de uma organização que integra a totalidade dos esforços que focam o cumprimento dos objetivos de marketing. Ela envolve a seleção de um ou mais mercados-alvos e, posteriormente, o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) que satisfaça as necessidades e os desejos dos participantes desse(s) mercado(s)-alvo(s). Além disso, deve ser realista em relação aos recursos disponíveis e ao ambiente da organização, e ser consistente com sua missão, metas e objetivos. Deve ser avaliada para determinar seu efeito sobre as vendas, os custos, a imagem e a rentabilidade da organização. Em uma estratégia de marketing global, a análise ambiental tem uma relevância muito grande.

YIP (1989) aponta 3 passos básicos para o desenvolvimento de uma estratégia mundial:

- Desenvolver a **estratégia essencial** a partir de uma **vantagem competitiva sustentável**, geralmente desenvolvida primeiramente para o país sede *.
- Internacionalizar a **estratégia essencial** através de expansão internacional de atividades e através da adaptação.
- Globalizar a estratégia internacional ao integrar a estratégia pelos países.

PORTER (1990) ressalta que as empresas internacionais primeiro criam a **vantagem competitiva** no mercado doméstico adotando uma estratégia de: **liderança de custo, foco**

no cliente ou diferenciação de produto, e depois aplicam as estratégias bem sucedidas em mercados internacionais.

LAMBIN (2000, p.410), apoiado nos conceitos de PORTER, comenta que a concepção de estratégia baseada nos recursos evidencia o aspecto comportamental da estratégia – o “como” mais do que “o quê” – ou seja, as capacidades, talentos, competências e conhecimentos detidos por uma empresa nos processos que cobrem toda a cadeia de valores. Entre os recursos mais relevantes, temos: Tecnologia, “know-how”, rapidez, acuidade (percepção do ambiente), inovação, etc... Nos próximos anos, o poder econômico de uma empresa terá mais a ver com as suas capacidades intelectuais do que com os seus ativos materiais. O capital de conhecimentos se tornará uma fonte extremamente importante de vantagem competitiva, com a tendência de dominar o cenário internacional.

II.3.3. Selecionar / Decidir em que mercados entrar

KEEGAN & GREEN (1999, pg.231) sugerem começar pela criação de um perfil **produto-mercado**, estabelecendo os fatores-chaves que influenciam vendas e rentabilidade do produto em questão. Se a empresa está começando a exportar, este perfil terá de se basear na experiência do mercado doméstico. As questões fundamentais são:

- 1) Quem compra nosso produto?
- 2) Quem **não** compra o nosso produto?
- 3) Que necessidade ou função o nosso produto atende?
- 4) Que problema o nosso produto resolve?
- 5) Quais são os consumidores que atualmente compram para atender à sua necessidade e/ou solucionar o problema para o qual nosso produto está voltado?
- 6) Que preço eles estão pagando pelo produto que compram atualmente?
- 7) Quando nosso produto é comprado?
- 8) Onde nosso produto é comprado?
- 9) Por que o nosso produto é comprado?

Qualquer empresa deve responder a essas questões cruciais se quiser ter sucesso nos mercados não só de exportação como domésticos. Cada resposta fornece um dado para decisões sobre os 4Ps. A regra geral de marketing é que, se uma empresa quiser entrar em

um mercado já existente, deve oferecer mais valor dos que os concorrentes – mais benefícios, preços mais baixos ou ambos

KOTLER & ARMSTRONG (1998, p.442) acrescentam outras 3 questões que a empresa precisa responder, pela ordem:

- 1) Qual é o volume de vendas externas que deseja realizar?
- 2) Em quantos países deseja entrar?
- 3) Que tipos de países a atraem mais?

Neste caso, esta atração depende do que pode ser oferecido (produto, preço, promoção, ponto de venda), fatores ambientais externos (demográfico / econômico, físico / tecnológico, político/legal e sócio/cultural) e outros fatores como: concorrentes, fornecedores, intermediários e públicos.

Os possíveis mercados globais devem ser considerados segundo vários fatores, inclusive o tamanho e o crescimento do mercado, o custo de negócios, a vantagem competitiva e o nível de risco. A meta é determinar o potencial de cada mercado, usando indicadores tais como:

1. Características Demográficas	4. Fatores Tecnológicos
Tamanho da população Índice de crescimento populacional Nível de urbanização Densidade populacional Estrutura etária e composição da população	Nível de capacidade tecnológica Tecnologia de produção existente Tecnologia de consumo existente Níveis de educação
2. Características Geográficas	5. Fatores Sócio culturais
Área do país Características topográficas Condições climáticas	Valores dominantes Padrões de estilo de vida Grupos étnicos Fragmentação lingüística
3. Fatores Econômicos	6. Metas e Planos Nacionais
Produto Interno Bruto – PIB Distribuição de renda Taxa de crescimento do PIB Proporção de investimento em relação ao PIB	Prioridades industriais Planos de investimento em infra-estrutura Restrições / Barreiras às importações Tarifas/Controles monetários/Câmbio

Tabela 7 – Indicadores de potencial de mercado externo. Fonte: Kotler & Armstrong

Ainda de acordo com **KEEGAN & GREEN** (1999, pg.232), com todas estas informações enriquecidas ainda com opiniões de especialistas como, por exemplo, custos de acesso ao mercado (frete, distribuição, práticas comerciais, etc..) e avaliação da concorrência local e

potencial, o passo seguinte é decidir até que ponto o produto serve para o mercado em análise. Em geral, deve atender aos seguintes critérios:

- 1) O produto tem apelo para os consumidores do mercado potencial;
- 2) Não terá que passar por outras adaptações que não as economicamente justificáveis pelo volume de vendas esperado;
- 3) As restrições à importação e/ ou tarifas elevadas não o excluem nem o tornam tão caro no mercado-alvo;
- 4) Os custos de embarque para o mercado-alvo são compatíveis com as exigências de preço competitivo;
- 5) O custo de reunir literatura sobre vendas, catálogos e publicações técnicas é viável, tendo em vista o potencial de mercado (muito importante quando se trata da venda de produtos altamente técnicos);
- 6) Caso seja necessário ter serviços para o produto, o custo envolvido é condizente com o tamanho potencial do mercado.

Depois que a pesquisa tiver identificado os mercados potenciais, o profissional de marketing deve decidir quais mercados oferecem o maior retorno a longo prazo para o seu investimento. Neste momento, NADA substituirá uma visita pessoal para “sentir in loco“ a situação para confirmar ou não os resultados do dimensionamento realizado, e tomar ou não a decisão de iniciar o desenvolvimento de um programa de marketing internacional.

II.3.4. Decidir sobre a maneira de ingressar no mercado

Segundo KOTABE & HELSEN (2000, p. 247), os critérios de decisão para o modo de entrada podem ser classificados em dois tipos: Internos (específicos das empresas) e Externos (específicos do ambiente).

Os principais **critérios externos** são: Tamanho e Crescimento do mercado, Risco, Regulamentações Governamentais, Ambiente Competitivo e Infra-estrutura Local.

Os principais **critérios internos** são: Objetivos da empresa, Necessidade de Controle, Recursos Internos, Ativos e Competências, Flexibilidade.

As empresas entrantes enfrentam um grande dilema: idealmente, o desejo é ter o maior controle possível sobre a atividade, porém deve-se ter em mente que isto exige um comprometimento de recursos substanciais e envolve muito risco. Um modelo útil para resolver este dilema é o denominado **Análise de Custo da Transação (ACT)**. Considera que determinada tarefa pode ser examinada como uma decisão de “make or buy”: a empresa contrata a tarefa de agentes ou parceiros externos (modos de baixo controle) ou faz o trabalho internamente (modos de alto controle). O modelo ACT mostrará os custos comparativos de dirigir a operação.

A abordagem ACT começa com a premissa de que os mercados são competitivos, dessa forma a pressão do mercado minimiza a necessidade de controle; considerando essa utopia, o parceiro externo será forçado a cumprir suas obrigações contratuais. Quando o mecanismo de mercado falha, os modos de entrada de alto controle são preferíveis.

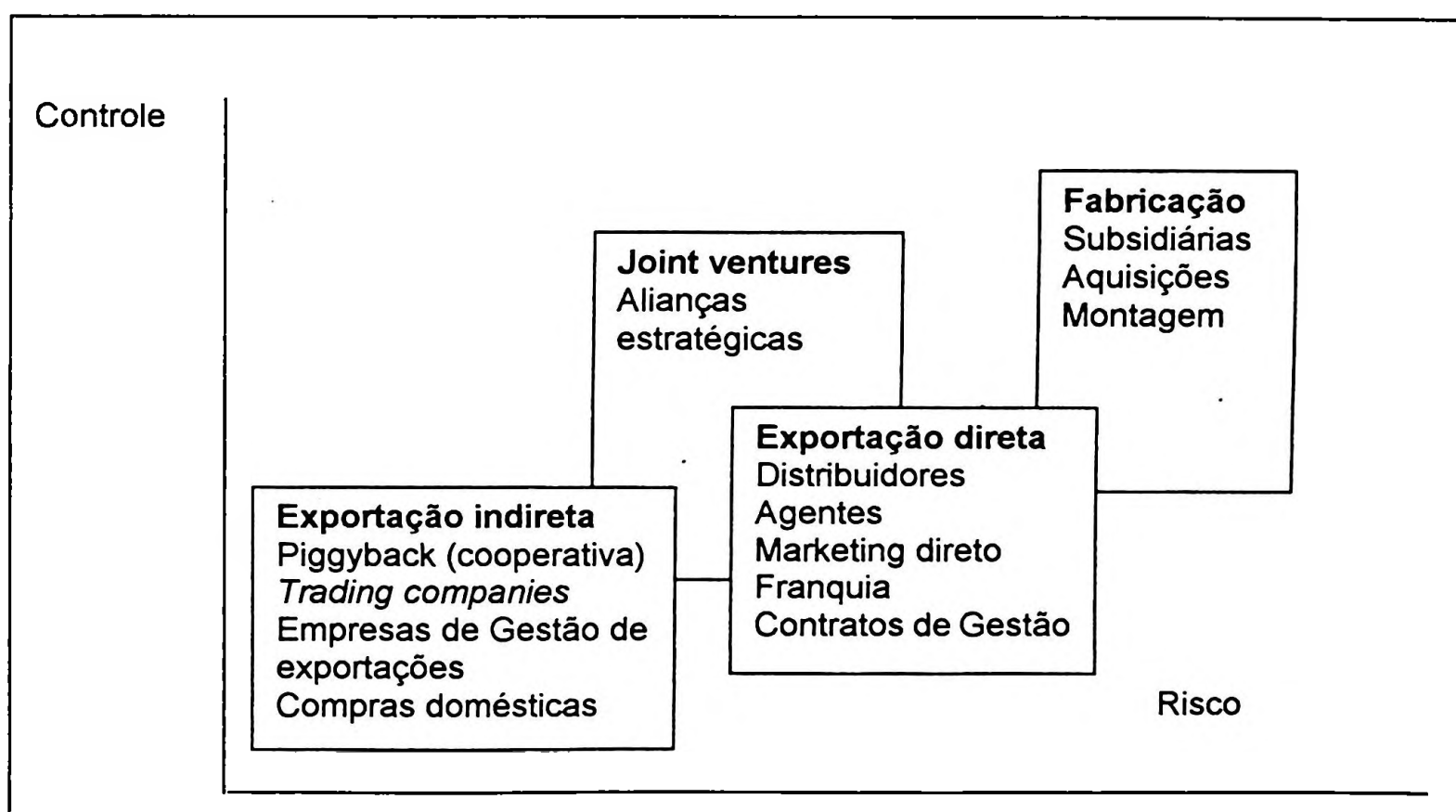


Figura 9 : Risco e controle na entrada no mercado adaptado de Phillips, Doole & Lowe (1994, p.251)

Alguns exemplos podem esclarecer melhor estas situações:

a) As empresas preferem entrar em um novo mercado através da criação de uma subsidiária (**alto controle**) quando:

- A entrada envolve uma linha de negócios intensiva em P & D
- A entrada envolve uma linha de negócios intensiva em propaganda
- A empresa acumulou um volume substancial de experiência com suas entradas no exterior

b) É mais provável que as empresas prefiram uma parceria (**baixo controle**) quando uma destas condições ocorrer:

- A entrada ocorre em um país de alto risco
- A entrada ocorre em um país socioculturalmente distante
- Há restrições legais sobre a propriedade de ativos por estrangeiros

Uma vez estabelecida a estratégia essencial, é necessário definir uma dentre as seguintes estratégias de entrada em mercados internacionais: (Keegan & Green, 2002; Kotabe & Helsen, 2000; Kotler, 2000; Phillips, Doole & Lowe, 1994)

a) **Modos de entrada via exportação:**

KOTABE & HELSEN (2000, p. 252) afirmam que a maioria das empresas começa sua expansão internacional com a **exportação**. Para muitas pequenas empresas a exportação é, freqüentemente, a única alternativa para a venda de seus produtos em mercados estrangeiros, porque exige pouco comprometimento de recursos, oferece menor risco e maior flexibilidade.

KEEGAN & GREEN (1999, p.222) constataam que a **venda de exportação** não pressupõe adaptação do produto, do preço ou da promoção às exigências dos mercados globais. O único elemento do *marketing mix* que difere na venda de exportação é a distribuição, ou seja, os locais ou países onde o produto é vendido. Pelo contrário, a abordagem do **marketing de exportação** implica que o produto seja modificado para atender as preferências dos mercados alvos internacionais, assim como os preços, planos de comunicação e distribuição.

O marketing de exportação exige o seguinte:

- a) O conhecimento do ambiente reinante no mercado alvo
- b) O uso de pesquisa de marketing e identificação do potencial do mercado
- c) Decisões sobre o marketing mix

KOTLER (2000, p.396) define:

- Exportação ocasional: é um nível de envolvimento passivo no qual a empresa exporta de vez em quando, seja por sua própria iniciativa, seja em resposta a pedidos inesperados do exterior;
- Exportação ativa: ocorre quando a empresa se compromete a aumentar suas exportações em um mercado específico.

Em ambos os casos a empresa fabrica os seus produtos no país de origem e pode ou não adaptá-los ao mercado internacional.

- **Exportação indireta** – significa que a empresa utiliza um intermediário independente de seu próprio país para vender no exterior, sem atribuição de responsabilidades por parte do cliente. Há quatro tipos de intermediários:

- **Exportadores estabelecidos no próprio país (representação direta no mercado)** – compram dos fabricantes o produto e depois os vendem no mercado internacional;

- **Agentes de exportação estabelecidos no país exportador (*trading* ou corretor)** – procura compradores no mercado internacional, negociam com eles e recebem uma comissão. São responsáveis pela estocagem e transporte. As *tradings* tem um papel maior do que os corretores, porque promovem o comércio internacional vinculando vendedores e compradores de bens de diferentes países;

- **Cooperativas (consórcios)** – realizam atividades de exportação representando diversos fabricantes e estão parcialmente sob o controle administrativo deles. São utilizadas geralmente por produtores de *commodities* como frutas e castanhas;

➤ **Empresas de gestão de exportações** – aceitam gerenciar as atividades de exportação de uma empresa, mediante remuneração, **mas tem atribuição de responsabilidades por parte do cliente.**

Benefícios: A empresa obtém conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro. Pouco risco está envolvido e, de modo geral, não é exigido grande comprometimento de recursos. A empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. Não precisa lidar com moedas estrangeiras nem com a burocracia envolvida nas transações internacionais (pagamento de tarifas e manipulação de papelada). Como os intermediários internacionais agregam know-how e serviços ao relacionamento, a empresa normalmente cometerá menos erros. Ela é vista como uma boa estratégia “experimental” para testar mercados internacionais; o fabricante pode escolher outro modo proativo de entrada. Assim que a demanda do produto decolar,

Limitações: A empresa tem pouco ou nenhum controle sobre a maneira como seus produtos são vendidos no mercado estrangeiro. A falta de um apoio adequado de vendas, as decisões de preço incorretas e os canais de distribuição deficientes, levarão inevitavelmente a menores vendas. As más decisões do composto de marketing tomadas pelos intermediários podem também destruir a imagem de marca ou o nome da exportadora. O intermediário pode ter experiência muito limitada para lidar com a linha de produtos da empresa.

- **Exportação direta** - significa que a empresa cria sua própria estrutura interna de exportação e negocia com um intermediário baseado no mercado estrangeiro. Se o potencial de vendas internacionais se tornar substancial, a exportação direta se torna mais atraente do que a indireta (tem uma grande analogia com decisão de “make or buy”). Há várias maneiras de realizá-la, sendo que todas elas tem atribuição de responsabilidade por parte do cliente:

➤ **Departamento interno de exportação** - a empresa tem como vantagem o baixo custo de mão-de-obra. Entretanto esta abordagem só pode ser eficiente em condições onde o funcionário local incumbido dessa tarefa tem grande conhecimento do produto/consumidor e onde a sua competência é

aplicável ao mercado-alvo internacional (KEEGAN & GREEN, 1999, p.239). Pode ser feita da seguinte forma:

- a) Como atividade de empregados nacionais, em meio período.
- b) Por intermédio de um sócio de exportação ligado à estrutura de marketing local, que fica de posse das mercadorias antes de estas saírem do país.
- c) Por intermédio de um departamento de exportação independente da estrutura de marketing local.
- d) Por intermédio de um departamento de exportação que é parte de uma divisão internacional.
- e) Para empresas com muitas divisões, cada uma das possibilidades acima, dentro de cada divisão.
 - **Filial ou subsidiária de vendas no exterior** – ela dá ao vendedor mais presença e controle do marketing no mercado estrangeiro, e muitas vezes serve como um centro de exposição e de serviços ao consumidor;
 - **Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior** – a empresa pode enviar seus vendedores ao exterior em determinadas épocas para buscarem novos negócios. (Ex.: Feiras e Congressos setoriais – são consideradas as melhores maneiras de iniciar ou aumentar as atividades de exportação);
 - **Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior** – eles podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa naquele país;
 - **Venda direta (Correio, Internet, Telemarketing)** – Inicialmente a Internet concentrou-se nas vendas domésticas, mas um número inesperadamente grande de empresas começou a receber pedidos de clientes estrangeiros. A partir deste fato, as empresas começaram a desenvolver Web Sites multilíngües, que disponibilizam produtos e serviços, permitindo fazer pedidos direta e seguramente nas línguas

nativas. É uma ferramenta extremamente conveniente e de baixo custo, que nivela empresas grandes e pequenas e que, em conjunto com empresas de serviços de entregas rápidas, pode efetivamente atingir qualquer lugar do mundo em pouco tempo. O impacto no marketing internacional ainda não foi determinado, mas está ampliando velozmente a base de clientes, ao mesmo tempo que substitui a mala direta e o telemarketing, mais antigas. As maiores vantagens da Internet são a Interatividade instantânea e a possibilidade de acesso de praticamente qualquer lugar. A antiga abordagem seqüencial país a país para entrada nos mercados é cada vez mais insustentável!

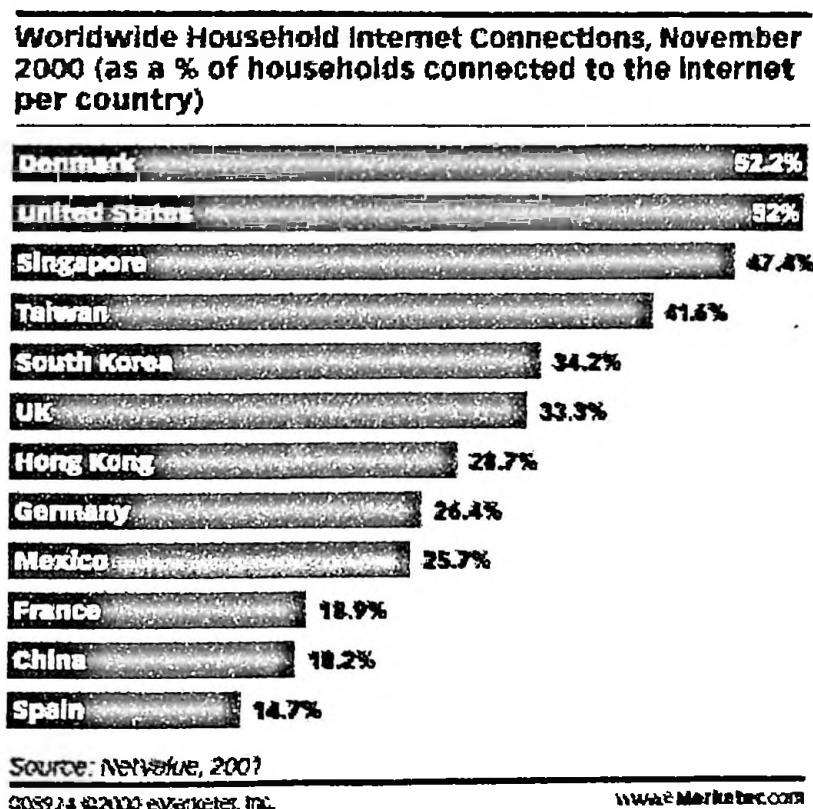


Fig. 10: Fonte: NetValue - Estimativa do total de pessoas conectadas à WEB por país - 2001

Total Mundial (estimativa)	605.6 milhões
Europa	190.9 milhões
Ásia / Pacífico	187.2 milhões
Canadá & USA	182.6 milhões
América Latina	33.3 milhões
Oriente Médio t	5.2 milhões
África	6.3 milhões
Source: Various: Methodology Compiled by: Nua Internet Surveys	

Tabela. 8 – Fonte: Nua Internet Surveys - Estimativa de pessoas conectadas à WEB no mundo - set/2002

Benefícios: A empresa tem maior controle sobre as operações internacionais. Há um potencial de vendas e lucros mais alto do que com a exportação indireta. Também permite que a empresa construa sua própria rede de distribuição e obtenha melhor *feedback* / informações vindas do mercado. Com esta atuação direta, é possível decidir sobre o desenvolvimento do programa, distribuição de recursos ou mudanças nos preços a serem implementadas unilateralmente, melhorando o marketing mix.

Limitações: Dado que a responsabilidade pelas tarefas de exportação está agora nas mãos da empresa, as demandas de recursos - humanos e financeiros - são muito mais intensas do que com a exportação indireta. Além das tarefas do composto de marketing, é necessário fazer a escolha do mercado-alvo identificar e selecionar representantes no mercado estrangeiro e cuidar das funções de logística (ex.: documentação, seguro, embarque, embalagem).

- **Exportação cooperativa “Piggyback”** – consiste de um arranjo pelo qual uma empresa entra em acordo com outra (local ou estrangeira) que usará a sua rede de distribuição internacional para vender os bens, com benefício para ambas as partes. Quem é a dona da distribuição usa-a plenamente e quem só fabrica distribui seus produtos a um custo muito menor. O sucesso neste tipo de marketing exige que as linhas de produto distribuídas se complementem e contenham apelo para o mesmo consumidor e, evidentemente, não sejam competitivos entre si. São consideradas como uma espécie de empresa de gestão de exportação.

b) Modos de entrada contratuais:

- **Licenciamento** – consiste no pagamento de royalties (variam de 0,8% a 15%) pelo uso de ativos. Ex.: marcas registradas, *know-how* tecnológico, processos de produção, patentes.

Benefícios: Para muitas empresas, tem sido um meio rentável de penetração em mercados estrangeiros. Ele é especialmente atraente para as pequenas empresas que não possuem os recursos e a possibilidade de investir em instalações no exterior (podem representar até um terço do lucro!). Permite contornar as barreiras às importações ou obter acesso a mercados totalmente fechados às importações. Os governos locais podem também favorecer o licenciamento relativamente a outros modos de entrada. A sua exposição às instabilidades políticas ou econômicas é baixa. A única volatilidade que o

licenciador enfrenta são os altos e baixos do fluxo da receita de *royalties*; os demais riscos são absorvidos pelo licenciado. Em setores altamente competitivos (ex.: alta tecnologia), a rápida penetração de mercados globais permite ao licenciador definir o padrão tecnológico principal e, rapidamente, amortizar os gastos em P & D.

Limitações: As receitas podem ser muito pequenas em relação a outros modos de entrada. O licenciado pode não estar totalmente comprometido com o produto ou a tecnologia do licenciador. A falta de entusiasmo do licenciado limitará bastante o potencial de vendas do produto. Quando o acordo envolve uma marca registrada, há sempre o risco do licenciado prejudicá-la. O maior perigo é o favorecimento de um futuro concorrente. **Freqüentemente, os parceiros de hoje tornam-se os inimigos de amanhã.** Para se proteger contra os riscos, a empresa deve procurar proteção da patente ou de marca registrada no exterior. A outra forma é fornecer alguns ingredientes ou componentes que só ele produz e que são necessários para o produto (como a Coca-Cola faz). Porém, a melhor estratégia é o licenciador fazer inovações, de modo que o licenciado continue a depender dele. Deve ser feita uma profunda análise de rentabilidade da proposta, considerando os custos do negócio, incluindo os custos de oportunidade referentes às receitas que precisam ser sacrificadas. É extremamente importante uma seleção cuidadosa de licenciados potenciais e, definido o escolhido, iniciar o processo de negociação. O final será a assinatura do Contrato de Licenciamento, que cobrirá os seguintes parâmetros: “pacote” de tecnologia envolvido, condições de uso (incluindo os direitos territoriais e as exigências de desempenho), remuneração e cláusulas que prevêm eventuais disputas judiciais.

- **Contratos de gestão** – é uma variação do contrato de licenciamento. Como exemplo, as empresas hoteleiras Hyatt, Marriot e Holiday Inn negociam contratos de gestão com os proprietários de hotéis em vários países para gerenciar estes negócios mediante pagamento de honorários. A empresa gestora pode até ter a opção, durante um determinado período, de comprar ações da empresa administrada.

- **Franchising (Franquia)** – é muito usada por empresas de serviço como meio de captar as oportunidades oferecidas no mercado global. É considerado um “primo” do licenciamento, onde se contrata o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties*. O pacote pode incluir o plano de marketing, manuais operacionais, padrões, treinamento e

monitoramento da qualidade. Para melhor captar as oportunidades, a escolha de uma Franquia Master é privilegiada. Com este sistema o franqueador dá a um empreendedor local o direito de vender franquias dentro de um território, o qual pode ser uma região dentro de um país ou grupo de países.

Benefícios: A empresa pode capitalizar uma fórmula de negócio vencedor ao expandir para o exterior com um investimento mínimo. A sua exposição às instabilidades políticas ou econômicas é baixa. Além disso, visto que os lucros dos franqueados estão diretamente vinculados ao seu empenho, a motivação é elevada. Por fim, o franqueador pode também capitalizar os conhecimentos de mercado dos franqueados.

Limitações: O fluxo de renda do franqueador é apenas uma fração do seria caso a empresa se arriscasse a abrir o seu próprio negócio no exterior. Uma grande preocupação é a falta de controle sobre as operações do franqueado. Dada a natureza largamente intangível de muitos sistemas de franquias, os empecilhos culturais podem também criar problemas. Também.

- **Contratos de produção** - A empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de marketing do produto fica sob a responsabilidade da empresa internacional.

Benefícios: A redução de custos é o objetivo maior. Ela pode ser atingida por processos de produção intensivos em mão-de-obra, viáveis em países de baixos salários. A redução de custos também pode ser atingida via benefícios de impostos, custos de energia, de matéria-prima ou custos indiretos menores. A empresa não faz grandes investimentos e a sua exposição às instabilidades políticas ou econômicas é baixa. Permite o acesso rápido a mercados que, em razão de barreiras à importação, estariam fechados ou limitados. Oferece a oportunidade de formar uma parceria com o fabricante local ou até de comprá-lo posteriormente.

Limitações: O risco de criar futuros concorrentes é grande. Devido a isso, muitas empresas preferem fabricar itens de alto valor ou produtos que envolvam as características de *design* exclusivos em seus próprios países. A preocupação apenas com o custo da mão-de-obra esconde riscos relativos à produtividade (muito baixa) e relações trabalhistas conturbadas no país produtor, e possível reação violenta entre os funcionários e consumidores do país onde está a sede da empresa. Por ter menos controle

sobre o processo de fabricação, monitorar a qualidade e os níveis de produção é um dever, principalmente durante a fase inicial, quando os problemas de adaptação não são incomuns. Os requisitos básicos que devem ser satisfeitos pelo sub-contratado ideal são:

- ✓ Deve ser flexível e estar preparado para o sistema de entrega *just-in-time*.
- ✓ Deve estar preparado para atender a padrões de qualidade e a implementar a administração de Qualidade Total.
- ✓ Deve ter solidez financeira.
- ✓ Deve ter condições de integração com os negócios da empresa.
- ✓ Deve ter planos de contingência para lidar com mudanças repentinas da demanda.

- **Acordos técnicos** - A empresa faz um acordo de desenvolvimento de algum processo, tecnologia ou material com outra empresa no exterior, comprometendo-se a entregar as conclusões dentro do prazo acordado.

- **Contratos de serviço** – A empresa é contratada para fazer, por exemplo, uma análise do teor de radiação em algum local no exterior.

- **Contratos gerenciais** – A empresa é contratada para se responsabilizar pela gestão de uma fábrica no exterior.

- **Acordos de produção compartilhada (*co-production agreements*)** – A empresa fabrica um componente ou produto completo para uma outra empresa no exterior e esta, por sua vez, fornece outros componentes ou produtos para a primeira empresa. Geralmente a negociação é feita sem grandes desembolsos de lado a lado.

- **Contratos de construção (*turnkey contracts*)** - A empresa ganha uma licitação internacional e se encarrega de construir a obra, contratar as pessoas, gerenciar os recursos e treinar os operadores locais futuros

3) Modos de entrada via investimentos diretos:

- **Joint-Venture** – a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital, controle e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova organização no

país-alvo. Tipicamente, a sociedade é feita com empresas locais, mas pode também envolver autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras ou um composto de participantes locais e estrangeiros. A formação de uma *joint-venture* pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas (o governo estrangeiro pode exigir que seja feita como condição de entrada). A empresa estrangeira pode não ter recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para levar adiante o empreendimento sozinha.

Benefícios: Uma grande vantagem desta modalidade de entrada é a participação nos lucros, aumentando o seu potencial de retorno; ela também proporciona um controle muito grande das suas atividades. A **sinergia** é outra excelente razão, porque neste tipo de parceria o sócio local, geralmente, contribui com: terreno, matérias-primas, experiência do ambiente local (cultural, legal e político), acesso à rede de distribuição, contatos pessoais com fornecedores, funcionários públicos e assim por diante. Combinados com as habilidades e os recursos oferecidos pelo sócio estrangeiro, formam um conjunto de características muito interessantes para uma entrada bem-sucedida no mercado.

Limitações: Muitas empresas não se sentem à vontade com a falta de controle pleno. Isso pode ser contornado com a participação majoritária na sociedade, quando é permitido pelo governo. Outros meios utilizados são designar expatriados para ocupar cargos-chaves nas áreas de controle financeiro, marketing e em outras operações críticas. Podem também oferecer vários tipos de serviços externos de apoio para fortalecer suas *joint-ventures* mais fracas em áreas como marketing, controle de qualidade e serviços aos consumidores. A falta de confiança e os conflitos mútuos, freqüentemente causados por tensões culturais, podem causar confrontos em assuntos ligados à estratégia, alocação de recursos, preço de transferência e propriedade de ativos críticos como tecnologias e marcas. Um exemplo é um dos sócios querer reinvestir os lucros para crescer, enquanto o outro pode querer distribuir mais dividendos. Além disso, a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas de marketing e fabricação para o mundo todo. Listamos abaixo algumas Forças que, pela experiência já adquirida, levam as *joit-ventures* internacionais ao sucesso:

- ✓ Escolha adequada do parceiro.
- ✓ Estabelecer objetivos claros desde o início.

- ✓ Superar diferenças culturais.
- ✓ Estabelecer o compromisso e consideração da alta administração.
- ✓ Adotar uma abordagem incremental (a parceria se inicia em pequena escala)

O risco de criar futuros concorrentes é grande. Devido a isso, muitas empresas preferem fabricar itens de alto valor ou produtos que envolvam as características de *design* exclusivos em seus próprios países. A preocupação apenas com o custo da mão-de-obra esconde riscos relativos à produtividade (muito baixa) e relações trabalhistas conturbadas no país produtor, e possível reação violenta entre os funcionários e consumidores do país onde está a sede da empresa. Por ter menos ou o muito usada por empresas de serviço como meio

- **Subsidiárias de propriedade total da matriz** – a empresa estrangeira é a única proprietária do negócio.

Benefícios: Controle total do negócio; freqüentemente é a solução ideal para as empresas que não desejam ficar sobrecarregadas com todos os riscos e ansiedades associadas às parcerias. Todo o lucro pertence à empresa, permitindo ao investidor a sua completa administração. A abertura de uma subsidiária também sinaliza um forte comprometimento com o mercado local. Em alguns países, elas podem ser formadas e funcionar muito antes do que uma *joint-venture*; para quem quer chegar primeiro ao mercado-alvo é uma grande vantagem. A empresa garante economia de custos (mão-de-obra, matérias-primas e frete mais baratos) e fortalece a sua imagem no país porque cria empregos. Conhecendo melhor o ambiente, pode adaptar melhor os seus produtos à situação local. Finalmente, garante a sua entrada no mercado no caso de uma decisão do governo de só permitir a compra de produtos produzidos no país.

Limitações: Os riscos são substanciais, principalmente porque os eventuais prejuízos serão assumidos integralmente pela empresa-mãe. O investimento é alto e, além das incertezas do mercado, os riscos políticos (ex.: nacionalização) devem ser analisados. As subsidiárias podem ser vistas como uma ameaça à soberania cultural e/ou econômica do país anfitrião. Uma maneira de amenizar a hostilidade é assumir um maior conteúdo local nas operações, contratando gerentes locais, comprando de fornecedores do país, desenvolvendo marcas locais, patrocinando esportes ou eventos culturais locais, e assim

por diante. A empresa poderá ter um alto custo para reduzir ou encerrar suas operações se a legislação local exigir uma indenização substancial os funcionários demitidos.

Pode assumir duas formas:

❖ **Aquisição (e fusão)** – a empresa compra / se funde com outra empresa no estrangeiro.

Benefícios: Esta forma de entrada proporciona um meio muito rápido de acesso a mercados locais. Para os ingressantes tardios em um setor, elas são também uma opção viável para a obtenção de marcas bem estabelecidas, acesso instantâneo aos canais de distribuição ou à tecnologia. Existe a possibilidade de se trabalhar fortemente as marcas adquiridas para que elas se tornem no futuro marcas regionais de prestígio ou até mesmo globais.

Limitações: Os riscos são substanciais, principalmente as diferenças na cultura corporativa dos gerentes, difíceis de superar. Os ativos da aquisição nem sempre atendem às expectativas da empresa adquirente. Fábricas desatualizadas, marcas desprestigiadas ou uma força de trabalho desmotivada são outras situações possíveis. O governo local pode também exigir algumas condições para a aquisição. Outra desvantagem é que a entrada por meio de aquisição pode custar muito caro para a estratégia global de expansão. Geralmente, as empresas com bom potencial de mercado não estão à venda; se estiverem, custam muito caro. Outras empresas locais e estrangeiras também estão interessadas e o resultado é, em geral, uma guerra de concorrência dolorosa. Por último, mas não o menos importante, é que a empresa adquirida pode estar afundada em dívidas!

❖ **Operações completas (Acordos *Greenfield*)** - a empresa inicia sozinha, do zero, a construção de uma subsidiária no estrangeiro.

Benefícios: Esta forma de entrada proporciona maior flexibilidade do que na aquisição nas áreas de recursos humanos, suprimentos, logística, *layout* de fábrica ou tecnologia de manufatura. Também são evitados os gastos com a integração das operações de uma aquisição. Outra motivação é o pacote de benefícios (ex.: isenção de impostos) que os governos anfitriões freqüentemente oferecem.

Limitações: Exige enormes investimentos de tempo e capital.

- **Empresas de montagem (CKD)** – a empresa possui instalações próprias no estrangeiro capazes de montar produtos com peças vindas da matriz no todo ou em parte.

Benefícios: O investimento é baixo e os riscos bem menores do que uma subsidiária completa. Esta forma é muito usada pela relativa facilidade de administração, alto grau de controle e flexibilidade. Proporciona redução de custos pela utilização de mão-de-obra local e tem, de modo geral, incentivos governamentais locais. Treina os recursos humanos locais para no futuro serem aproveitados no caso de estabelecer uma subsidiária completa.

Limitações: Normalmente a capacidade de fabricação é restrita, a dependência é muito alta em relação à matriz, e a logística tende a ser complicada. Problemas rotineiros se amplificam e causam transtornos enormes. O atendimento ao mercado não é rápido, porque normalmente o *lead time* é longo.

- **Alianças estratégicas** – Podem ser descritas como uma fusão de duas ou mais organizações para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico, e que sejam mutuamente benéficas. Uma das razões principais para o aumento dos relacionamentos cooperativos é que as empresas hoje não conseguem desenvolver todas as tecnologias que precisam em casa. Lorange e colegas, citados por **KOTABE & HELSEN** (2000, p. 262), sugerem que há quatro razões genéricas para a formação destas alianças:

- ✓ **Defesa:** sustentar a liderança reforçando a sua vantagem competitiva
- ✓ **Conquista:** fortalecer um negócio-núcleo para concorrer mais eficazmente.
- ✓ **Permanência:** obter eficiência máxima em um negócio periférico em que é líder
- ✓ **Reestruturação:** rejuvenescer um negócio, tornando-o mais atraente.

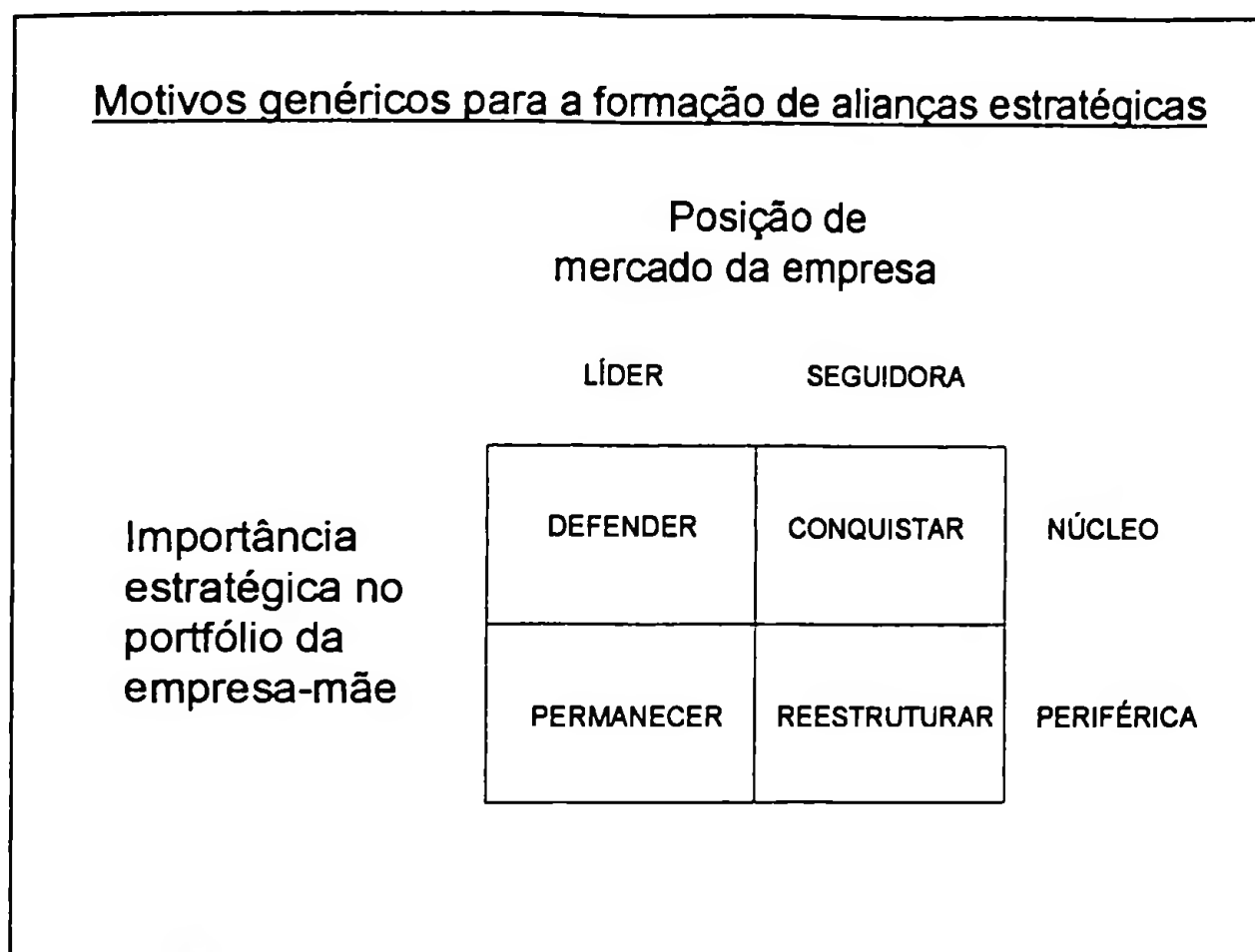


Figura 11- Fonte Kotabe& Helsen - Motivos genéricos para a formação de alianças estratégicas

Provavelmente a fórmula de sucesso para as alianças estratégicas jamais será escrita. Mas a McKinsey apresentou as seguintes recomendações:

- **As alianças entre parceiros fortes e fracos raramente funcionam.**
- **Os parceiros têm que ter autonomia e flexibilidade.**
- **Os parceiros devem ter a propriedade em igual proporção.**

KEEGAN & GREEN (1999, pg.274) citam cinco atributos distintivos para a parceria global estratégica:

1. Duas ou mais empresas desenvolvem uma estratégia conjunta, a longo prazo, para atingir a liderança mundial mediante a liderança de custo, diferenciação ou uma combinação de ambas.

2. A relação é recíproca. Cada parceiro possui pontos fortes específicos, compartilhados com o outro, e o **aprendizado ocorre em ambos os lados.**

3. A visão e os esforços dos parceiros são verdadeiramente globais, estendendo-se além dos países e regiões de origem para o resto do mundo.

4. A relação é organizada segundo linhas horizontais, não verticais. Exige-se contínua transferência de recursos lateralmente entre os parceiros, que têm como norma o compartilhamento de tecnologia e a fusão de recursos.

5. Quando, competindo em mercados excluídos da parceria, os participantes retêm sua identidade nacional e ideológica.

Supondo satisfeitos estes pré-requisitos, os seis fatores básicos de sucesso das parcerias globais estratégicas são: **Missão, Estratégia, Influência, Cultura, Organização e Administração.**

II.3.5. Decidir o programa de marketing Mix

KOTLER (2000, p.401) escreve: As empresas internacionais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais, de modo que possam atingir os **objetivos corporativos pré-estabelecidos**. Em um extremo, temos empresas que utilizam um marketing mix (produto, preço, promoção e distribuição) **padronizado** no mundo todo (certamente o custo é mais baixo e cria um maior poder global da marca). No outro, temos um marketing mix **adaptado**, em que a empresa altera elementos escolhidos do marketing mix para cada mercado-alvo. Há muitas possibilidades entre estes dois extremos; um estudo demonstrou que as empresas realizaram uma ou mais adaptações no marketing mix em 80% dos produtos vendidos ao exterior e que, em média, quatro itens sofreram adaptações. A empresa deve analisar os elementos de adaptação abaixo citados e definir quais deles devem mudar obrigatoriamente (o país de destino exige) e/ou facultativamente (aspectos ambientais), observando as mudanças que agregam mais lucros do que custo:

- * Características do produto

- * Nome da Marca

- * Rótulo

- * Embalagem
- * Cores
- * Materiais
- * Preços
- * Promoção de vendas
- * Temas da propaganda
- * Veiculação da propaganda
- * Execução da propaganda
- * Distribuição (logística)
- * Pontos-de-venda

Serão abordadas neste estudo as decisões referentes à estratégia de entrada via exportação. Sabemos de **LEONIDOU & KATSIKEAS** (1996), que o controle da empresa sobre a sua estratégia de marketing no estrangeiro varia de acordo com o estágio de exportação. Eles constataram que:

- a) a fase pré-exportação, a empresa tem controle total ou parcial sobre os elementos do composto de marketing, porque ela lida exclusivamente com o mercado local;
- b) na fase inicial de exportação, a empresa é altamente dependente das exigências e ações dos consumidores estrangeiros com relação aos requisitos do produto, preço, distribuição e promoção nos mercados internacionais;
- c) na fase avançada de exportação, a empresa gradualmente internaliza e adquire o controle total dos elementos da estratégia do marketing mix de exportação.

II.3.1. Produto

KEEGAN & GREEN (1999, pág.319) definem **produto** como um conjunto de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que, no todo, trazem satisfação ou benefícios a seu comprador ou usuário. Já **McCARTHY & PERREAULT** (1997, pág. 148) definem **produto** como a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade e **qualidade** significa a habilidade deste produto satisfazer às necessidades ou às exigências de um consumidor. **Qualidade e satisfação** dependem da oferta total do produto. **KOTLER & ARMSTRONG** (1998, pag.190), definem que **produto** é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.

KOTLER (2000, pag.416) esclarece que os produtos devem ser pensados em cinco níveis, organizados de acordo com o valor que significam para o cliente. Do mais fundamental ao mais elevado temos:

- 1) **Benefício central:** O que realmente o cliente deseja e está comprando;
- 2) **Produto básico:** É a transformação do benefício central em algo concreto;
- 3) **Produto esperado:** É uma série de atributos e condições que o comprador normalmente espera encontrar no produto básico;
- 4) **Produto ampliado:** Todo o conjunto de benefícios e serviços adicionais que podem ser acrescentados ao produto básico, excedendo as expectativas do cliente.
- 5) **Produto potencial:** abrange todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro

A concorrência nos países desenvolvidos acontece principalmente no nível de **produto ampliado** e, nos demais países, no nível de produto esperado. A ampliação do produto leva o profissional de marketing a examinar o *sistema de consumo*: a maneira como o usuário desempenha as tarefas de obter, usar, adaptar e descartar o produto. De acordo com Levitt, citado em **KOTLER** (2000, pag.417):

“A nova competição não é entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas agregam ao produto de sua fábrica na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do cliente, financiamento, entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam”.

McCARTHY & PERREAULT (1997, pág. 150) estabelecem que os produtos são agrupados de acordo com o tipo de consumidor que os usará:

- 1) Produtos de consumo – aqueles destinados ao consumidor final;
- 2) Produtos industriais – aqueles usados na fabricação de outros produtos.

Pode acontecer de um mesmo produto estar em ambos os grupos; entretanto, as estratégias de marketing devem ser bem diferentes. No caso de **produtos de consumo**, elas devem estar baseadas em *como os consumidores pensam e compram*; no caso de produtos industriais, devem estar baseadas em *como os compradores pensam e em como, no que e para que serão usados*. Nos limitaremos a discorrer sobre **produtos de consumo**, já que o nosso estudo tem como objetivo os produtos normalmente comercializados pelos consórcios de exportação.

KOTLER & ARMSTRONG (1998, pag.191) e **McCARTHY & PERREAULT** (1997, pág. 152) propõem uma classificação dos produtos de consumo e suas características de marketing mais relevantes. A tabela a seguir foi adaptada pelo autor:

Classe de produtos	Características	Comportamento do consumidor	Preço	Distribuição	Promoção	Exemplos
Conveniência: compra freqüente, imediata, com pouco planejamento, mínimo de comparação e trabalho.	Compra constante	Rotineiro (habitual), baixo esforço, baixo envolvimento. Produto de massa. Marca é importante.	Baixo	Ampla, de baixo custo, locais convenientes (displays)	Máxima exposição e difusão. Promoção de massa pelo produtor	Pasta de dente
	Impulso	Compras não planejadas e feitas rapidamente				Revistas
	Emergência	Compra realizada com pressão de tempo quando a necessidade é muito grande, em locais próximos. Baixa sensibilidade de preço.				Analgésico
Comparáveis: compra menos freqüente, comparação cuidadosa (adequação, qualidade, preço, estilo), com médio planejamento, mais trabalho e tempo (informação)	Homogêneos	Pouca diferença aparente entre as alternativas, procura do preço mais baixo (precisa comparar através da exposição suficiente do produto).	Médio	Seletiva em poucos pontos de venda	Propaganda e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos revendedores	Eleto-domésticos
	Heterogêneos	Procura diferenças significativas no produto, precisando de ajuda do vendedor para decidir. Necessária a presença próxima de produtos similares. Menor sensibilidade a preços				Móveis
Especialidade: compra com baixa freqüência, com alto planejamento, com muito mais determinação, trabalho e tempo (informação)	Únicas, Marcas identificadas com imagem de status	Preferência muito forte pela especialidade ou marca, não se importando, em geral, com o preço. É uma compra muito importante.	Alto	Exclusiva em um único ou poucos pontos de venda por área de mercado	Propaganda agressiva e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos distribuidores	Relógio Rolex
	Novos	Tem pouco conhecimento dos produtos, de seus benefícios; ou inexistente o processo de adoção	Variado	Variada	Propaganda agressiva e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos revendedores	Boné anti-radiação
Existentes	Consciência do produto, mas falta interesse. A atitude em relação ao produto pode até ser negativa	Seguro de vida				

Tabela 9 – Comparação entre as classificações de produtos. Fonte: elaborada pelo autor

Em grande medida, os produtos de uma empresa definem seu negócio e todos os aspectos da sua atividade: políticas de formação de preços, comunicação e distribuição. Os clientes e os concorrentes são determinados pelos produtos oferecidos. As necessidades de P&D dependerão, em parte, da tecnologia dos produtos da empresa e, em parte, da visão de seus dirigentes e executivos. Há quatro categorias de produtos/marcas, conforme tabela abaixo:

Produto/Marca Local/ Regional	Produto/Marca Nacional	Produto/Marca Internacional	Produto/Marca Global
Produto disponível numa parte do mercado nacional ou em uma certa região do próprio país	Produto oferecido em um único mercado nacional (país)	Produto oferecido em mercados multinacionais e regionais (vários países)	Produto oferecido em mercados globais (mundo inteiro)

Tabela 10 – Categorias de Produtos / Marcas. Fonte: Adaptada de Keegan & Green (2002, pág.332)

De acordo com **CZINKOTA & RONKAINEN** (Marketing: as melhores práticas, 2001, pag.91), as influências macro-ambientais (ver tabela abaixo) determinam, com frequência, uma diversidade de ajustes do composto de marketing:

Características Locais, Regionais ou Nacionais	Características do Produto	Considerações da empresa
Regulamentações governamentais	Componentes do produto	Lucratividade
Características, expectativas e preferências dos clientes	Marca	Oportunidade de mercado
Padrões de compra	Posicionamento	Políticas
Estágio de desenvolvimento econômico	Embalagem	
Ofertas competitivas	País de origem	
Clima e geografia		

Tabela 11 – Ajustes no composto de Marketing. Fonte: Czinkota & Ronkainen

As alternativas referentes a produtos podem ser:

- 1) Vender o produto como está (sem nenhuma alteração) no mercado internacional.
- 2) Modificar os produtos para vários países e regiões.

- 3) Desenhar novos produtos para mercados estrangeiros.
- 4) Incorporar todas as diferenças dentro de um *design* de produto e introduzir um produto global.
- 5) Considerações de marcas, embalagem e rotulagem (origem do produto)

A respeito da marca, **McCARTHY & PERREAULT** (1997, pág. 158) informam algumas condições favoráveis para o sucesso:

- 1) O produto é de fácil identificação pela marca ou marca registrada.
- 2) A qualidade do produto é o que mais valoriza o preço e é fácil de ser mantida.
- 3) A confiança e a ampla disponibilidade são possíveis.
- 4) A demanda pela classe geral do produto é ampla.
- 5) O preço de mercado pode ser alto o suficiente para tornar rentável o esforço da marca.
- 6) Há economia de escala. Se a marca for realmente bem-sucedida, os custos devem cair e o lucro aumentar.
- 7) Há focalização favorável nas prateleiras ou espaço para *displays* nas lojas.

Em geral, essas condições não são tão comuns em países menos desenvolvidos. Isso pode explicar por que os esforços para o desenvolvimento de marca, freqüentemente, fracassam nesses países. Não é fácil tornar familiar uma marca, que representa quão bem os consumidores reconhecem e aceitam a marca de uma empresa. Podem ser estabelecidos cinco níveis:

- 1) Rejeição – imagem negativa, evitada pelos consumidores.
- 2) Não-reconhecimento – consumidores não lembram da marca, embora os intermediários possam identificá-la.
- 3) Reconhecimento - consumidores lembram da marca.

- 4) **Preferência** - consumidores escolhem a marca dentre outras, talvez em função do hábito ou de experiência anterior favorável.
- 5) **Insistência** - consumidores insistem na marca e estão dispostos a procurá-la. Este é o objetivo de muitas empresas, por que permite que ela tenha uma curva de demanda muito inelástica.

Um bom nome ajuda a construir a familiaridade da marca, pois pode comunicar algo importante sobre a empresa ou o seu produto. Algumas marcas bem-sucedidas parecem quebrar todas essas regras, mas muitas delas começam bem desde o início quando há pouca concorrência. O nome escolhido deve ser:

- Curto e simples
- Fácil de ler e pronunciar, de apenas uma forma, em todos os idiomas
- Fácil de ser reconhecido e lembrado
- Sugere os benefícios do produto
- Adaptável as necessidades da embalagem/rótulo
- Não ofensivo, obsceno ou negativo
- Sempre atual (não sujeito a ficar desatualizado)
- Adaptável a qualquer mídia de propaganda
- Legalmente disponível para o uso restrito de uma empresa

As empresas que concorrem em mercados internacionais enfrentam um problema especial para selecionar nomes de marcas: um nome que representa uma imagem positiva em um idioma pode ser insignificante em outro ou, o que é pior, pode ter significados ofensivos. Isso pode ocorrer mesmo quando países diferentes usam um idioma comum (ex. Brasil e Portugal). Um nome respeitável constrói a **equidade da marca**, ou seja, o valor de uma marca no mercado (ativo real): isso quase garante os lucros futuros da marca.

Por estes motivos, de modo geral as empresas protegem os direitos de propriedade das marcas nos países em que atuam. Mesmo assim, a pirataria (cópias não autorizadas) continua sendo um grande negócio em muitos países, mesmo os desenvolvidos, por que são aceitos culturalmente, de maneira que os esforços para combatê-la podem obter pouco sucesso.

KOTABE & HELSEN (2000, pág. 329) levantam a questão: deve ou não haver uma **marca global**? Não seria mais conveniente utilizar **marcas privadas** (varejistas locais) fortes do país estrangeiro? Na tabela abaixo listamos alguns motivos a favor de uma e outra abordagem:

Marca Global	Marca Privada
1) História	1) Melhoria da qualidade dos produtos
2) Economia de escala	2) Desenvolvimento de marcas <i>Premium</i>
3) Penetração de categoria de produtos	3) Mudança do equilíbrio de poder com os fabricantes
4) Receptividade cultural	4) Expansão de novas categorias de produtos
5) Apoio de marketing	5) Internacionalização das cadeias de varejo
6) Clima competitivo global	6) Declínio econômico

Tabela 12 – Abordagem de marcas. Fonte: Kotabe & Helsen

Para **CATEORA & GRAHAM** (2001, pág.224), há um debate recorrente em relação à questão de produtos globais: eles devem ser padronizados ou adaptados?

Os que defendem a padronização global argumentam que uma grande vantagem competitiva é a produção forte e a redução do custo unitário. Além disso, as comunicações globais e outras forças que aproximam os países estimularam a homogeneização dos gostos, das necessidades e dos valores em setores significativos da população em **todas** as culturas, fazendo com que as pessoas exijam os mesmos produtos, com preços razoáveis, boa qualidade e confiabilidade.

Em posição contrária, os que defendem a adaptação enfatizam que, a existência de variações substanciais entre os países gera a necessidade de produtos diferenciados para conciliar a singularidade das normas culturais e dos padrões de uso de produto.

De acordo com **TERPSTRA & SARATHY** (Marketing Internacional – 2000, p.253), podemos listar os fatores a favor e contra as duas maneiras de encarar a questão.

A favor da padronização	A favor da adaptação
1) Alto custo da adaptação	1) Diferenças em Normas Técnicas
2) A utilização é eminentemente industrial	2) A utilização é eminentemente pessoal e destinada ao mercado consumidor
3) Convergência e gostos similares nos diversos mercados internacionais	3) Variações das necessidades do consumidor
4) Uso predominante em ambientes urbanos	4) Variações nas condições de uso
5) Marketing direcionado para países com muitas similaridades com o mercado atual	5) Variações no poder de compra – diferenças nos níveis de renda
6) Gerenciamento centralizado e o modo de entrada adotado é predominantemente a exportação	6) Subsidiárias locais independentes que causam fragmentação do mercado
7) Forte imagem e percepção do país de origem do produto (qualidade, experiência, tecnologia)	7) Diferenças culturais muito fortes (idioma, etc..) que afetam a compra e a utilização
8) Economias de escala em produção, em marketing e em P & D	8) Influência ambiental induzida pela normas e regulamentos do governo local
9) Concorrência oferece produtos padronizados	9) Concorrência vitoriosa dos produtos adaptados

Tabela 13 – Comparação das abordagens: padronização X adaptação. Fonte: Terpstra & Sarathy

Para **CATEORA & GRAHAM** (2001, pág.225), a questão-chave não é adaptar ou padronizar, mas sim definir o quanto de adaptação se faz necessário e até que ponto um produto pode ser padronizado. A idéia mais seguida hoje é **desenvolver uma plataforma básica que contenha a tecnologia essencial e depois basear as variações nesta plataforma.**

Para **KOTLER & ARMSTRONG** (1998, pág.444), existem cinco estratégias que permitem a adaptação do produto e da promoção a um mercado externo, que estão descritas na figura a seguir.

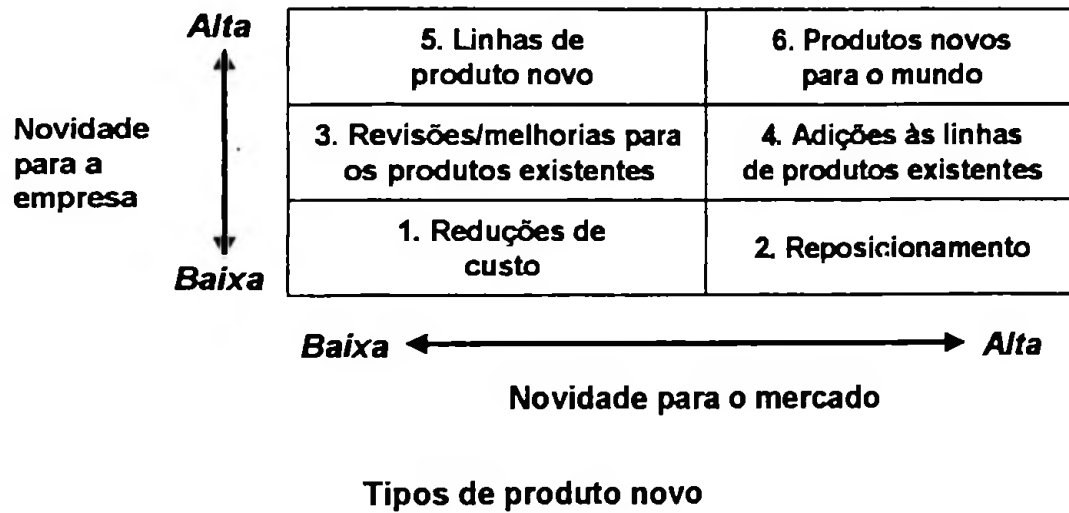


Figura 12. Tipos de produto novo. Fonte: Kotler & Armstrong

- 1) Reduções de custo, as quais tem desempenho similar por um custo mais baixo;
- 2) Reposicionamento, que são produtos atuais direcionados a novos segmentos de consumidores ou novos mercados;
- 3) Revisões/melhorias dos produtos existentes, que enriquecem o desempenho ou o valor percebido e os substituem;
- 4) Adições às linhas de produtos existentes, que suplementam as linhas de produtos estabelecidas de uma empresa;
- 5) As linhas de produtos novos, que capacitam uma companhia a entrar em um mercado estabelecido pela primeira vez;
- 6) Produtos novos para o mundo, que criam um mercado totalmente novo.

Segundo **KEEGAN & GREEN** (1999, pág.344), a maioria das empresas estabelece estruturas de triagem, com a finalidade de focalizar as idéias para desenvolver novos produtos. As seguintes questões são relevantes para esta tarefa:

1. Qual é o tamanho do mercado para este produto, com os diversos preços?
2. Quais as possíveis reações da concorrência em resposta à nossa atividade com esse produto?
3. Podemos comercializá-lo com a estrutura de que já dispomos? Se não, que mudanças teremos que fazer e quanto gastaremos?
4. Dadas as estimativas da demanda potencial por este produto, a preços especificados com os níveis estimados de competição, podemos obtê-lo a um custo que nos permita ter um lucro adequado?
5. Este produto se enquadra em nosso plano de desenvolvimento estratégico? Ele é condizente com nossas metas e objetivos globais? É condizente com os recursos de que dispomos? E com nossa estrutura administrativa? O produto tem potencial global adequado?

CATEORA & GRAHAM (2001, pág.234) acrescentam uma questão importantíssima à lista acima: Qual o significado, fora o objetivo de uso, que um produto pode ter em uma cultura diferente? Quando a aceitação do produto exige mudanças em padrões de vida, em hábitos, em gostos, no entendimento de novas idéias, na aceitação daquilo que é difícil de acreditar, deve-se adotar uma estratégia para superar a resistência natural às mudanças.

A meta de um gerente de marketing internacional é ganhar a aceitação do produto pelo maior número possível de consumidores no menor período de tempo possível. Existem formas de avaliar o que vai acontecer? Sim, através da pesquisa de difusão, que é a pesquisa do processo pelo qual as “inovações se difundem entre os membros de um sistema social”.

Everett Rogers (citado por **CATEORA & GRAHAM**, 2001, pág.235) nota que os elementos cruciais na difusão de novas idéias são:(1) uma inovação, (2) que é comunicada através de certos canais, (3) durante um período de tempo, (4) entre os membros de um sistema social. O elemento tempo é que diferencia a difusão de outros tipos de pesquisas de comunicação, porque

é a medida entre a introdução de uma idéia ou produto e a sua adoção ampla. Pelo menos três variáveis externas afetam a taxa de difusão de um produto: o grau de novidade percebido, os atributos percebidos da inovação e o método usado para comunicar a idéia.

a) Grau de novidade percebido - Existem graus variáveis de novidade, como:

- Inovação congruente – Não é na verdade uma inovação, porque ela não causa nenhuma quebra nos padrões de consumo. O conceito do produto é aceito pela cultura e a inovação é uma forma típica de se introduzir variedade e qualidade, ou características funcionais, estilo ou talvez uma réplica exata de um produto já existente.
- Inovação contínua – tem a menor influência *subversiva* sobre os padrões de consumo estabelecidos. Envolve normalmente uma alteração de produto, em vez da criação de um novo produto. Geralmente, as alterações resultam em melhores padrões de uso, através da satisfação demonstrada.
- Inovação dinamicamente contínua – tem mais efeitos perturbadores do que uma inovação contínua, embora geralmente não envolva novos padrões de consumo. Ela pode traduzir-se na criação de um novo produto ou em uma alteração drástica em um produto existente, com o intuito de preencher as novas necessidades advindas de mudanças nos estilos de vida ou as novas expectativas trazidas por mudanças.
- Inovação descontínua – envolve o estabelecimento de novos padrões de consumo e a criação de produtos desconhecidos. Ela introduz uma idéia ou um padrão de comportamento onde não havia nenhum antes.

Dependendo do mercado em que se está, as inovações podem ser categorizadas de forma diferente, porque o gerente de marketing está lidando com pessoas, seus sentimentos e a sua percepção do produto.

Falando-se de uma forma geral, quanto mais perturbadora for uma inovação, mais longo será o seu processo de difusão. A extensão da difusão e sua respectiva taxa são, em parte, funções dos

atributos particulares do produto; cada inovação tem características pelas quais ela pode ser descrita e a percepção individual tem uma importância muito grande. Se o gerente de marketing entender o sistema de percepção do consumidor, ele poderá atuar para acelerar a taxa de difusão.

- b) Atributos percebidos da inovação – As cinco características seguintes de um produto afetam o grau de aceitação ou resistência do mercado a um produto;
- Vantagem relativa – Em que extensão o novo produto oferece maior valor percebido aos adotantes potenciais do que as alternativas existentes?
 - Compatibilidade – O produto é consistente com os comportamentos, as normas, os valores e atitudes dos indivíduos do sistema social? Há algum custo em que as pessoas podem incorrer, se decidirem adotar a inovação?
 - Complexidade – O produto é fácil de ser entendido? É fácil de ser usado?
 - Experimentação – Os consumidores potenciais estão em condições de experimentar o produto de forma limitada?
 - Grau de observação – É fácil aos possíveis adotantes observarem os resultados ou benefícios da inovação? Esses benefícios podem ser facilmente comunicados?

Devemos lembrar que o gerente de marketing pode, na análise dos resultados, criar um viés de percepção por utilizar o critério de auto-referência. Assim, a percepção das características do produto pela pessoa que vai adotá-lo é crucial. Quanto mais congruentes forem as percepções do produto com os valores culturais correspondentes, menor será o nível de resistência e mais rapidamente ocorrerá a aceitação.

- c) Método usado para comunicar a idéia – podem ser aplicados esforços de promoção, tais como distribuir produtos em embalagens menores, amostras, embalagens diferenciadas e fazer demonstrações do produto. É possível acentuar os atributos positivos, ou seja, diminuir a compatibilidade negativa e enfatizar a vantagem

relativa, através da propaganda inteligente usando de maneira criativa as características da cultura local.

KOTABE & HELSEN (2000, pág. 312), acrescentam que várias características de país podem ser usadas para prever novos padrões de penetração de um produto. A comunicação que leva à transferência de idéias tende a ser mais fácil quando ocorre entre indivíduos que possuem um padrão cultural semelhante. Assim, a taxa de adoção de novos produtos em países com população homogênea (ex.: Japão, Coréia do Sul, Tailândia) é geralmente mais rápida do que em países com culturas muito diferentes.

Quando um novo produto é lançado em intervalos de tempo diferentes, haverá os **países guias**, onde ele é comercializado primeiro, e os **países retardatários**, na seqüência. De modo geral, as taxas de adoção parecem ser mais altas nos países retardatários do que nos guias. Os adotantes potenciais dos países retardatários têm muito mais tempo para entender e avaliar os atributos de inovação do que os dos países guias. Também, ao longo do tempo, a qualidade do produto tende a melhorar e o seu preço baixa devido à economia de escala.

Qualidade do Produto

Kotler e Armstrong (1998, p.193) consideram a qualidade como uma das principais ferramentas de posicionamento em Marketing, e constitui-se de duas dimensões: nível e consistência. Qualidade é a capacidade do produto de desempenhar suas funções, incluindo a sua aparência, características, durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação, de consertos, segurança e outros atributos valiosos. Para a Motorola, o conceito é de “qualidade definida pelo consumidor” e “satisfação total do cliente”, que pode ser mensurado em termos da percepção do comprador. As empresas raramente tentam oferecer o mais alto nível de qualidade possível pois poucos consumidores estão dispostos a arcar com os altos preços associados. De modo geral, é escolhido um nível de qualidade que se coadune com as necessidades do público-alvo e com a qualidade dos produtos concorrentes.

A consistência significa fornecer, de maneira continuada, o nível de qualidade pretendido pelos consumidores. O fato de existirem premiações para empresas que atingirem uma qualidade superior e Normas de Certificação Internacional da Qualidade (séries ISO 9000 e 14000)

tomaram a Qualidade uma potente arma estratégica. Qualidade estratégica implica ganhar vantagem sobre os concorrentes oferecendo produtos e serviços que atendam melhor às necessidades e preferências de qualidade dos consumidores. Qualidade não é um simples problema a ser resolvido; é uma oportunidade (para alguns uma necessidade) competitiva.

Cateora e Graham (2001, p.255) afirmam que, embora a Certificação da ISO 9000 seja geralmente voluntária, exceto por alguns produtos regulamentados, a *Diretriz de Responsabilidade da União Européia* exerce pressão para que todas as empresas adquiram o certificado. A diretriz determina que um fabricante, incluindo um exportador, será responsável, independentemente de erro ou negligencia, caso uma pessoa seja prejudicada caso um produto falhe devido a um componente defeituoso. Hoje em dia as exigências do mercado europeu estão transformando a ISO 9000 em uma importante ferramenta competitiva.

Embalagem

Kotler e Armstrong (1998, p.201) informam que, para alguns profissionais de Marketing, a embalagem corresponde ao quinto P (packaging); para a maioria, ela é um elemento na estratégia do produto. Desenvolver uma boa embalagem requer muitas decisões, sendo que a primeira delas é estabelecer o seu **conceito**: o que ela deve *ser* ou *fazer* pelo produto.

Quais devem ser suas principais funções: proteger o produto (conservação, transporte, armazenagem, anti-sabotagem), proteger o usuário (“à prova de crianças”, riscos de ferimentos), proteger o ambiente (descarte, reutilização), introduzir um novo método de servi-lo (facilidade de uso) ou sugerir certas qualidades sobre o produto ou a empresa? As decisões a serem tomadas incluem elementos específicos da embalagem, tais como *design*, tamanho, formato, materiais, cor, texto e marca.

Estes vários elementos devem funcionar em conjunto para apoiar o posicionamento do produto e a estratégia de Marketing. A embalagem deve ser coerente com a cultura (idioma, símbolos, crenças), legislação (tamanho, material, quantidade, texto, sistema de medidas), propaganda, preço e extensão do sistema de distribuição do produto, no país em que será aplicada, sob pena de causar enormes aborrecimentos (prejuízos, má imagem, rejeição).

II.3.2. Preço

De acordo com **CZINKOTA & RONKAINEN** (Marketing: as melhores práticas, 2001, p.93), a competitividade internacional nos preços é um desafio para o gerente de marketing de duas maneiras amplas.

Primeiro, os produtos exportados são ameaçados pela escalada de preços – os efeitos combinados dos custos decorrentes da modificação de produtos para o mercado internacional, custos operacionais de exportação (como os de frete) e custos de entrada no mercado (tarifas e taxas).

Segundo, os empresários também podem enfrentar taxas de câmbio desfavoráveis. O gerente de marketing tem duas opções para se certificar que os preços continuem competitivos: absorver os seus aumentos, especialmente quando se percebe que os clientes aceitam a elasticidade de preços ou repassa-los, o que significa que o cliente suporta o custo adicional mas ainda quer comprá-lo devido aos demais aspectos atraentes.

Segundo **KOTLER** (2000, p.476) o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita, uma vez que os outros elementos produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produto e dos compromissos com os canais de distribuição.

A meta da maioria das **estratégias de marketing é fixar um preço que corresponda à percepção de valor do produto para o cliente e que, ao mesmo tempo cubra todos os custos e proporcione uma margem de lucro.** Os clientes que estão procurando suprimento a nível mundial, estão se tornando cada vez mais informados e poderosos por causa da existência de melhores informações pela Internet, e isto limita a flexibilidade dos gerentes no estabelecimento de preços entre vários mercados. Com isto, a necessidade de criar um preço padronizado é cada vez mais exigida.

CATEORA & GRAHAM (2001, p.365) diz que, a menos que a empresa tenha uma política de preços bem-pensada e explicitamente definida, a **experiência**, mais do que o planejamento, estabelece os preços. Em geral, as decisões de preço são vistas de duas formas: instrumento **ativo** para alcançar os objetivos de marketing ou elemento **estático** em uma decisão de negócios.

Se os preços forem vistos como instrumento ativo, a empresa os gerencia de forma a alcançar metas específicas (retorno sobre o investimento, participação de mercado, lucro). Se forem tratados como estáticos, provavelmente a empresa exporta somente o seu excesso de estoque, estabelece uma baixa prioridade para os negócios estrangeiros e enxerga as exportações como contribuições passivas para o volume de vendas totais.

PHILLIPS, DOOLE & LOWE (1994. p. 420) dizem que a determinação de preço para a maioria das pequenas empresas que atuam no mercado doméstico já é uma tarefa complicada. Então, quando se fala no mercado internacional, a complexidade é muito maior, porque as empresas têm sérias dificuldades em entenderem o valor que elas proporcionam para clientes individuais, e também pelo aumento de concorrentes que operam globalmente. Uma pesquisa indica que o preço é o problema principal que cria pressão para gerentes.

Propõem que o desenvolvimento e a implementação da estratégia de preços em mercados internacionais siga as seguintes etapas:

➤ Empresa / Produto

- Objetivos corporativos e de marketing
- Posicionamento da empresa e do produto
- Linha de produtos, ciclo de vida, produtos substitutos, diferenciação e propostas singulares (especiais) de vendas
- Estrutura de custos, fabricação, efeito de aprendizagem e economia de escala
- Marketing e desenvolvimento de produto
- Recursos disponíveis
- Estoques
- Custos de distribuição

➤ Mercado

- Percepção dos consumidores, expectativas e capacidade de pagamento
- Necessidade de adaptação do produto, serviços oferecidos ao mercado
- Estrutura do mercado, canais de distribuição, pressões para fazer descontos
- Necessidade de crédito
- Objetivos da concorrência, estratégias e pontos fortes

➤ Ambiente

- Influência do governo e suas restrições
- Flutuação da taxa de câmbio
- Estágio no ciclo de negócios, nível de inflação
- Aceitação de trocas não monetárias, “leasing”
- Percepção dos consumidores, expectativas e capacidade de pagamento
- Necessidade de adaptação do produto, serviços oferecidos ao mercado
- Estrutura do mercado, canais de distribuição, pressões para fazer descontos

A análise mais detalhada de alguns dos fatores pode dar indicações valiosas:

a) Características do produto

- ✓ Frequência de compra
- ✓ Grau de necessidade

- ✓ Preço unitário
- ✓ Grau de comparação (facilidade / dificuldade)
- ✓ Grau de “estar na moda” ou “status”

b) Sensibilidade do consumidor ao preço diminui quando:

- ✓ O grau de singularidade do produto é elevado
- ✓ A Qualidade percebida é alta (quanto maior mais caro)
- ✓ Menos consciente ele está dos produtos substitutos
- ✓ É difícil fazer comparações (principalmente em serviços especializados)
- ✓ O preço do produto representa uma pequena parcela das despesas do consumidor
- ✓ Quando o benefício percebido é maior
- ✓ Se o produto é usado em associação com outro adquirido previamente (Ex.: Cartuchos de tinta para impressora, normalmente muito caros)
- ✓ Se a despesa é dividida com outras pessoas
- ✓ Se o produto ou serviço não pode ser estocado

c) Grau de necessidade

- ✓ Preço unitário
- ✓ Grau de comparação (facilidade / dificuldade)
- ✓ Grau de “estar na moda” ou “status”

DOLAN (1995) comenta que a política de preço de uma empresa deve estar de acordo com a estratégia geral de marketing, e as informações relevantes para a precificação têm que ser consideradas numa maneira coordenada. Para os gerentes melhorarem a capacidade da empresa na precificação, devem colocar o foco no processo e não no resultado. O autor menciona os seguintes critérios que podem servir de guia para o processo de precificação:

- a) Avaliar o valor que o cliente confere ao produto/serviço
- b) Enxergar variações na forma como os consumidores avaliam o produto por exemplo uso ou intensidade
- c) Avaliar a sensibilidade a preço dos clientes
- d) Identificar uma estrutura de precificação mais favorável, por exemplo, descontos para quantidade
- e) Avaliar a reação dos concorrentes
- f) Monitorar os preços realizados
- g) Avaliar a reação emocional dos clientes
- h) Analisar se os lucros valem o custo dos serviços

KEEGAN & GREEN, (1999, p.351/2) informam que, para qualquer país, três fatores básicos determinam os limites dentro dos quais os preços devem ser fixados:

- 1) Custo, que define o piso de preço (preço mínimo)
- 2) Preços competitivos de produtos comparáveis praticados pela concorrência (preço-teto)
- 3) Preço ótimo, obtido em função da demanda esperada pelo grupo de clientes-alvo

Também relacionam oito considerações básicas:

1. O preço reflete a qualidade do produto?
2. O preço é competitivo?
3. A empresa deve buscar penetração no mercado, *skimming* ou algum outro objetivo na fixação de preços?

4. Que tipo de descontos (de troca, para pagamento à vista, quantidade) e concessões (propaganda, *trade-off*) a empresa deve oferecer a seus clientes internacionais?
5. Os preços devem diferir de acordo com o segmento de mercado?
6. Que opções de fixação de preços estão disponíveis se os custos da empresa aumentarem ou diminuïrem? A demanda do mercado internacional é elástica ou inelástica?
7. Os preços da empresa provavelmente serão vistos pelo governo do país de destino como razoáveis ou excessivos?
8. As leis de *dumping* do país estrangeiro criam algum problema?

Segundo KRISHNAMURTHI (2001), os fatores que têm um papel importante na determinação de preços são: custo, valor para o cliente, competição, canal de distribuição e regulamentação do governo.

a) Custo

O custo variável de um produto é a base do estabelecimento de preços. O teto é qualquer valor que um cliente esteja disposto a pagar. Os custos fixos por unidade são maiores quando se vendem poucas unidades, e menores quando um número maior de unidade é vendido. Isso demanda um aumento de preço quando a empresa vende menor número de unidades e uma redução de preços quando ela vende um número maior de unidades. O aumento do preço pode fazer com que a empresa passe a vender ainda menos unidades, o que levará a um aumento adicional dos preços, já que os custos fixos por unidade aumentam nesses casos (Krishnamurthi, 2001:309).

Preços internos são definidos como os preços calculados na base de custo, sem referencia aos dados de mercado. A análise de custos permite identificar três tipos de preços internos: (Lambin J.J. *Marketing Estratégico*. Madrid: Ed. Mc Graw Hill, 1995 apud Ferreira, 2002:19).

Preço mínimo:

Significa o preço que corresponde ao custo direto, só permite recuperar o valor de substituição do bem, sua margem é nula.

Preço mínimo = Custo direto

Preço Técnico: preço que cobre os custos diretos e os custos fixos. É o preço que assegura, além da substituição do produto, a cobertura dos encargos da estrutura, num determinado volume de atividade.

Pode ser calculado usando a seguinte formula:

$$\text{Preço técnico} = \text{Custo direto} + \frac{\text{Custo fixos}}{Q(E)}$$

onde Q (E) é a quantidade esperada de uma determinada atividade

Preço Alvo: ou preço suficiente, compreende o preço que cubra além dos custos diretos e dos custos fixos, uma condição de lucro. Um montante de lucro considerado como suficiente é habitualmente calculado em relação ao capital investido na atividade.

$$\text{Preço Alvo} = C + \frac{F}{Q(E)} + \frac{r.K.}{Q(E)}$$

Onde C = Custo direto; F= Custo fixo; r = Rentabilidade; K= Capital investido e Q(E) = quantidade de vendas estimada

O preço alvo também pode ser calculado de outra forma, em estimar uma margem fixa ao preço técnico.

$$\text{Preço alvo} = \frac{\text{Preço Técnico}}{1 - \text{Margem desejada}}$$

A análise de preço no ângulo de custos é de aplicação corrente em empresas com uma orientação-produção, pode ser vista como uma primeira etapa que foca as implicações financeiras das estratégias de preço possíveis para a empresa. Depois desses dados, a empresa esta apta a abordar dimensões mais qualitativas do problema, tais como a sensibilidade da procura ao preço e as reações dos concorrentes (Ferreira, 2002:20).

b) Valor para o cliente

Valor é definido como:

“A validade percebida em unidades monetárias, de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais/técnicos e psicológicos, recebidos pelo cliente em troca do preço pago por um produto oferecido, levando em consideração os oferecimentos e os preços da concorrência”(Anderson, Jain & Chintagunta, apud Krishnamurthi, (2001:313).

Os benefícios econômicos resultam do preço e de um aumento da produtividade. Já os benefícios funcionais são conseguidos por meio das características do produto. Exemplos de benefícios psicológicos são satisfação, conforto, confiabilidade, segurança, tranquilidade, controle, potência, relacionamentos, marca etc.

Para se entender o papel do valor para o cliente, é preciso segmentar o mercado por tipo de consumidor. Os benefícios para o cliente em cada segmento conduzirão à elaboração de um projeto adequado do produto, à seleção dos canais de distribuição aos meios de comunicação e ao preço.

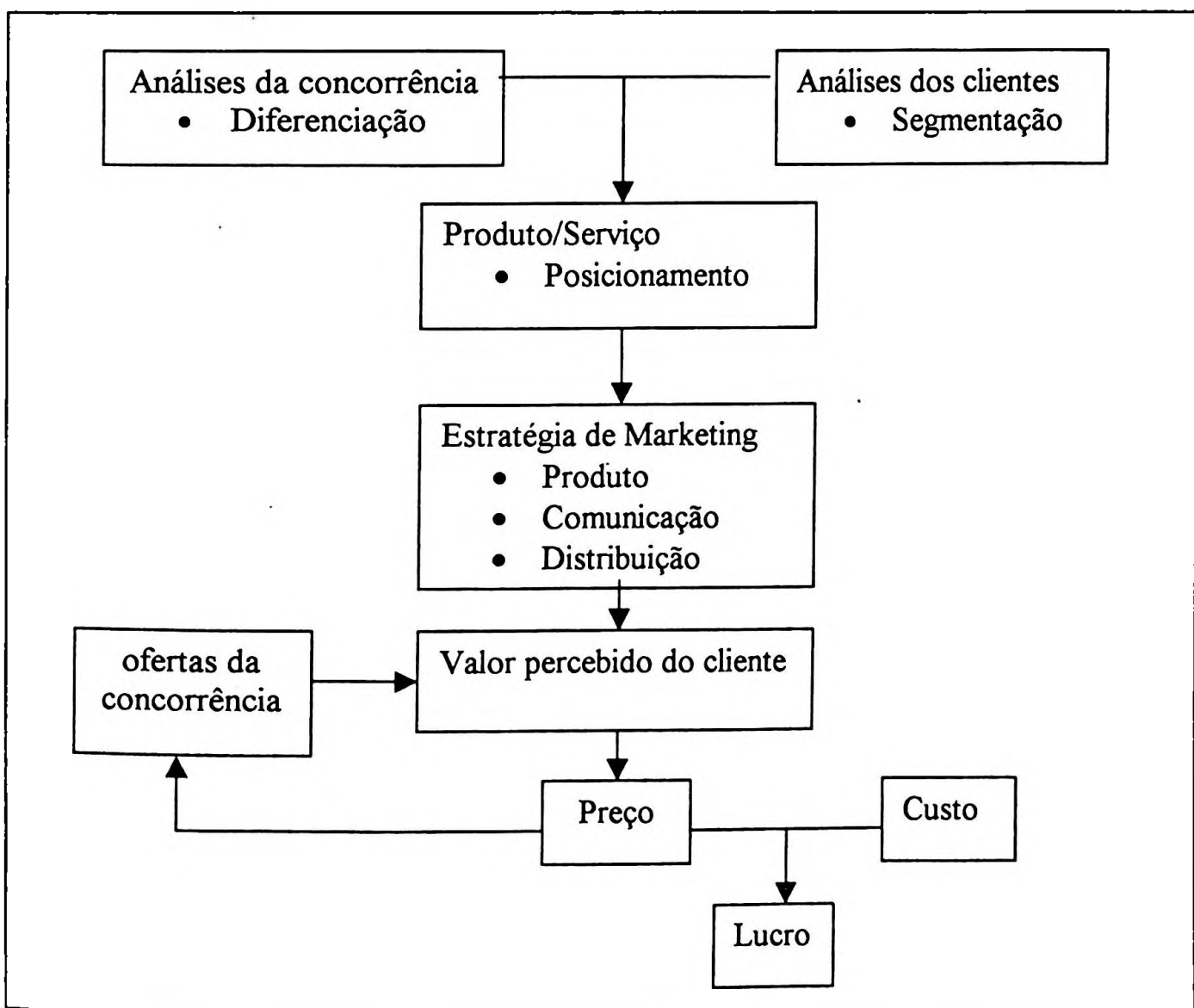


Figura 13 - Valor percebido e o processo de precificação. Fonte: Adaptado de Dolan & Simon - (1996: 9)

A figura da página anterior ilustra o papel do valor do cliente percebido na precificação.

Primeiro, a empresa analisa os concorrentes para identificar oportunidades de diferenciação, e analisa os consumidores para segmentar o mercado. Em seguida, o produto, é posicionado no mercado e os elementos do marketing mix que proporcionam valor são acrescentados.

No momento que o produto é comparado com a oferta dos concorrentes, determina-se o valor que o cliente percebe no produto. O valor percebido é o preço máximo que um cliente pagará pelo produto.

c) Concorrência

O preço ajuda a definir o posicionamento competitivo de um produto, ou seja como o produto é visto pelos clientes e os produtos com quem ele concorre diretamente. Dependendo do segmento de mercado selecionado como alvo, é preciso manter-se dentro de uma faixa de preço competitivo. (Krishnamurthi, 2001, p.319) A concorrência tem os seguintes efeitos no preço:

- A competição pressiona os preços para baixo.
- A competição significa um número maior de substitutos, dando aos clientes um número maior de opções e aumentando a sensibilidade a preço.
- A competição nos estágios de lançamento e de crescimento do ciclo de vida de um produto eleva as dimensões de mercado e não pressiona muito os preços.
- A pressão competitiva sobre os preços começa a aumentar quando os clientes tornam-se mais experientes e a capacidade de produção e de entrega dos vendedores aumenta.
- A pressão competitiva sobre preços aumenta à medida que o crescimento do mercado começa a tornar-se mais lento e que os participantes começam a disputar uma fatia maior do mercado.
- As pressões sobre os preços são, muitas vezes, reprimidas quando a concentração de mercado é elevada.
- A competição força os participantes mais fracos a deixar o mercado e permite às empresas com melhor gerencia prosperar.

d) Canal de distribuição

As empresas que usam a Internet como canal de vendas diretas, tem uma margem de lucros maior, do que as empresas, que utilizam uma série de canais de distribuição, isto acontece porque as empresas que vendem indiretamente são obrigadas a dividir uma parte de sua margem com os intermediários do canal de distribuição (Krishnamurthi, 2001:323).

e) Regulamentação

O governo pode afetar o estabelecimento de preços das seguintes formas:

- o Estabelecer impostos e políticas tarifárias
- o Estabelecer quotas de importação/exportação
- o Impor pagamentos de subsídios e de concessão de patentes.
- o Estabelecer parâmetros para o estabelecimento de preços.
- o Definir quantidades que podem ser produzidas de determinado produto.
- o Impor regras anti-dumping.

Estratégias de fixação de preços:

De acordo com **KEEGAN & GREEN**, (1999, p.354): “Uma meta geral deve ser contribuir para os objetivos de vendas e lucros da empresa no mercado mundial”.

De acordo com Czinkota & Ronkainen (1998:336): “*O escopo das situações de preço, variam de acordo com o grau do envolvimento internacional e o tipo de mercado existente*”

KEEGAN & GREEN, (1999, p.355): As alternativas para a fixação do preço como: *skimming*, fixação de preços por penetração e retenção de mercado podem ser usadas quando as percepções de valor dos cliente são usadas como guia.

a) *Skimming* do mercado

Skimming é uma tentativa deliberada de atingir um segmento de mercado que esteja disposto a pagar mais caro por um produto em um período curto. A estratégia é utilizada na fase introdutória do ciclo de vida do produto, quando a capacidade de produção e a concorrência são limitadas. As metas dessa estratégia são maximizar a receita sobre um volume limitado,

adequar a demanda à oferta disponível e reforçar a percepção do cliente quanto ao alto valor do produto.

O preço vai gradualmente diminuindo à medida que mais segmentos são atingidos e o produto torna-se mais disponível. O sucesso da estratégia de *skimming* depende da habilidade e a rapidez da reação competitiva. Isto é feito em casos onde o preço é parte da estratégia total do posicionamento do produto.

b) Fixação de preços por penetração

Quando esta abordagem é utilizada, o produto é oferecido a um preço baixo com a intenção de gerar um volume alto de vendas e obter uma grande participação no mercado, que compensará o retorno menor por unidade. Para esta abordagem ser efetiva, é necessário que o mercado tenha volumes grandes, consumidores sejam sensíveis a preços, diminuição em produção e custos de marketing, enquanto os volumes de vendas aumentam. A premissa básica desta estratégia é que o preço baixo vai aumentar as vendas, o que nem sempre ocorre.

É pouco provável que as empresas exportadoras iniciantes utilizem a fixação de preços por penetração, pelo fato delas não poderem absorver as perdas altamente prováveis de acontecer quando os produtos são vendidos com prejuízo.

c) Retenção do mercado

Esta abordagem é utilizada quando as empresas querem manter sua participação de mercado e já existem produtos similares. O preço final é determinado baseado em preços competitivos, e o custo da produção e marketing são adequados ao preço final. É necessário que o exportador tenha um bom conhecimento dos custos dos produtos, assim como a segurança que o ciclo de vida do produto seja suficientemente longo para garantir sua entrada no mercado.

Fixação de preços para Exportação

KEEGAN & GREEN (1999, p.363) constatam que as decisões de preços são afetadas por fatores tais como: flutuações da moeda, ambientes inflacionários, controles e subsídios governamentais e comportamento competitivo. Segundo CZINKOTA & RONKAINEN (1998) a fixação de preços para exportação é influenciada por fatores internos e externos,

assim como a sua interação. Os fatores internos envolvem a filosofia da empresa, alvos e objetivos, os custos do desenvolvimento, produção e de marketing assim como a natureza da indústria e do produto para exportação. Os fatores externos são relacionados aos mercados internacionais em geral ou a um mercado alvo específico e envolve fatores tipo: **demanda dos consumidores**, regulamentações, **concorrência** e aspectos financeiros sobre o câmbio.

As variáveis que tem influências importantes no preço da exportação foram pesquisadas por **CAVUSGIL (1988, p.54-63)**:

- a natureza do produto/indústria, que envolve o nível de concorrência, e fatores específicos da indústria como as flutuações drásticas no preço de matérias primas, e práticas predatórias de *pricing*.
- o local da fábrica: as empresas que têm instalações de montagem de produção perto dos clientes estrangeiros têm mais flexibilidade nestes mercados, e conseguem facilmente responder a flutuações de moedas no mercado.
- o canal de distribuição: A escolha do canal afeta os custos. O canal de distribuição indireto tem custos adicionais como: administração, manutenção de relacionamentos, promoção, serviços de frete e custos de desconto. No entanto no canal direto, existem menos custos e o fornecedor tem o controle e a flexibilidade de fixar os preços para cada caso individual.
- as atitudes dos administradores se refletem no estabelecimento dos preços de exportação.
- o local e ambiente (financeiro, político, econômico) do mercado estrangeiro.
- As regulamentações do governo.

Kotabe & Helsen (2000, p. 362) mencionam duas abordagens que as empresas podem escolher para estabelecer preços de exportação: A estratégia de preço mais custo e a estratégia incremental dinâmica.

a) Preço mais custo

Nesta estratégia, a tabela de preços para mercados estrangeiros, é estabelecida através da soma dos custos de exportação para o cliente internacional e um *mark-up* sobre os custos

domésticos de fabricação. O custo final para o cliente inclui: custos administrativos e custos de P & D, assim como transporte, seguro, embalagem, marketing, documentação, taxas de alfândega e também as margens de lucro para o distribuidor e o fabricante. Embora este tipo de *pricing* assegure margens, o preço final pode ser tão alto que chega a comprometer a competitividade da empresa nos mercados estrangeiros principais.

Segundo **Root** (1994, p.180) esta estratégia apresenta uma fraqueza, pelo fato dela ser somente orientada para o custo, portanto ignora a demanda e a concorrência no mercado estrangeiro e assume que o preço não vai ter efeito nos volumes de venda. Em casos especiais, permite alterações de preço como, por exemplo, a concessão de descontos que dependem do tipo de cliente, o tamanho da encomenda, ou a intensidade da concorrência. O seu objetivo primário é o lucro.

b) Estratégia de preço incremental dinâmico

Na estratégia de preço incremental dinâmico, os preços são obtidos subtraindo os custos fixos domésticos (Fábrica, P & D, Marketing).

Esta estratégia baseia-se na hipótese de que esses custos precisam ser absorvidos de qualquer maneira, independentemente de os bens serem ou não exportados. Portanto só os custos variáveis e de movimentação internacional devem ser recuperados. Uma empresa é, portanto, capaz de manter margens de lucro embora exportando ou vendendo seus produtos por um preço abaixo do mercado interno. Supõe-se também que existe a capacidade excedente de produção, e que os produtos exportados não poderão ser vendidos com o custo integral. As empresas podem, portanto abaixar os seus preços e ser competitivas em mercados nos quais seria proibitivo entrar ou penetrar. As situações em que a lista de preços de exportação é muito inferior à lista de preços domésticos podem provocar acusações de *dumping* no mercado de exportação.

Influencia ambiental sobre as decisões de preços

KEEGAN & GREEN (1999, p.363) informam que as decisões de preços são influenciadas por fatores ambientais como: flutuações da moeda, inflação, controles e subsídios do governo e comportamento competitivo. Cada consideração é discutida de forma detalhada a seguir:

a) Flutuação da moeda (câmbio)

- Ajustes de preços podem ser apropriados quando as moedas ficam mais fortes ou mais fracas. Os aumentos em preços são repassados para clientes internacionais sem reduções significativas no volume de vendas.
- Em casos onde o mercado é mais competitivo, as empresas do país com a moeda forte muitas vezes absorvem o aumento de preços, mantendo os preços do mercado internacional nos níveis anteriores à valorização da moeda.
- Na prática, um fabricante e seu distribuidor podem trabalhar juntos para manter a participação no mercado internacional. Uma das duas partes (ou ambas) pode decidir receber uma porcentagem de lucros mais baixa.
- O distribuidor pode decidir comprar maior quantidade de produto para conseguir descontos por volume ou manter estoques pequenos se o produtor puder oferecer entregas *just-in-time*.
- Se a moeda de um país enfraquece em relação à moeda do parceiro comercial, um produtor no país com a moeda mais fraca pode pedir a diminuição dos preços das exportações para aumentar a participação do mercado ou deixar os preços inalterados para obter maiores margens de lucro.

b) Ambientes inflacionários

Keegan e Green (1999, p.364) dizem que a inflação, ou um aumento persistente nos níveis de preços, é um fenômeno mundial e exige ajustes de preços periódicos.

Os ajustes são forçados pelos custos crescentes, que precisam ser cobertos por preços de venda maiores. A fixação de preços num ambiente inflacionário tem como requisito essencial, a manutenção das margens de lucro operacionais. Quaisquer que sejam as práticas de contabilidade de custos, se uma empresa mantiver suas margens de lucro bruto e operacional, estará protegida eficientemente dos efeitos da inflação.

Kotabe & Helsen (2000, p.368) sugerem caminhos alternativos para as empresas se protegerem da inflação:

1. Modifique componentes, ingredientes, peças e/ou materiais de embalagem
2. Compre materiais de fornecedores com baixo custo
3. Reduza as condições de crédito
4. Inclua cláusulas de repasse de custos ou de correção monetária nos contratos de longo prazo
5. Faça cotações de preços em moeda estável
6. Procure aumentar o giro de estoque
7. Tire lições de outros países

c) Controles e subsídios governamentais

Keegan & Green (1999, p.365/6/7). Quando um governo limita a liberdade de ajuste de preços dos administradores, a manutenção de margens fica definitivamente comprometida e a lucratividade da empresa é ameaçada. Em condições de alta inflação e escassez de moeda estrangeira, os governos impõem medidas como: o uso de controles de preços amplos ou seletivos.

Quando são impostos controles seletivos, as empresas estrangeiras são mais vulneráveis ao controle do que as empresas locais, em particular se não tiverem a influência política sobre as tomadas de decisões governamentais que os administradores locais possuem. O controle governamental também pode ser feito em forma de exigências dos importadores de realizarem depósitos prévios à vista, significando que se exige que a empresa retenha fundos na forma de depósitos sem renda de juros, por um período específico de tempo, se quiser importar produtos. Tais exigências criam claramente um incentivo para que a empresa minimize o preço do produto importado; preços mais baixos representam depósitos menores.

Outras exigências governamentais que afetam as decisões de preços, envolvem as regras de transferência de lucros que restringem as condições sob as quais lucros podem ser transferidos para fora do país. Sob essas regras, um alto preço de transferência pago por produtos importados por uma empresa associada pode ser interpretado como um dispositivo para transferir lucros para fora do país.

Subsídios do governo podem forçar uma empresa a fazer uso estratégico de fontes externas de produtos para conseguir preços competitivos. Esta medida de controle faz com que os preços das empresas não subsidiadas não sejam competitivos em mercados mundiais.

Kotabe & Helsen (2000, p.369) sugerem caminhos alternativos para as empresas se protegerem do controle de preços:

1. Adaptar a linha de produtos
2. Mudar de segmento-alvo ou de mercados
3. Lançar novos produtos ou variações dos existentes
4. Negociação com o governo
5. Previsão da incidência de controle de preços

d) Comportamento competitivo

Segundo **Keegan & Green** (1999, p.367), a ação competitiva dos concorrentes afeta a decisão do preço. Se os concorrentes não ajustarem seus preços em resposta a um aumento de custos, a administração, mesmo ciente dos efeitos sobre as margens operacionais, vê-se seriamente restringida em sua capacidade de ajustar os preços de acordo. Ao contrário, se os concorrentes estiverem produzindo ou comprando em um país de baixo custo, pode ser necessário cortar preços para permanecer competitivo.

e) Dumping

Segundo **Keegan & Green** (1999, p.361), *Dumping* é definido como a venda de produto importado por um preço mais baixo que o normalmente cobrado num mercado doméstico ou país de origem (refere-se a uma concorrência desleal).

Os governos de alguns países usam a legislação *antidumping* como um dispositivo legítimo para proteger os empreendimentos locais de práticas de preços predatórias por parte de empresas estrangeiras. A base lógica da legislação sobre o dumping é que ele é prejudicial ao desenvolvimento ordenado dos empreendimentos dentro de uma economia.

Cotação de preços de exportação

Kotabe & Helsen (2000, p.478) As cotações de preços padronizadas são muito utilizadas nas exportações, porque elas definem a relação legal entre o exportador e o importador. Por exemplo: as responsabilidades do exportador, do importador e do fornecedor de logística devem ser especificadas no contrato de exportação em termos do que deve ou não ser incluído na cotação de preço e quem detém a propriedade dos bens enquanto em transito, quando a propriedade passa da exportadora para a importadora e quem paga as taxas de remessa. O Incoterms vigora desde 1990 e representa as definições padronizadas aceitas internacionalmente para as condições de venda pela *International Chamber of Commerce*,

Ex Factory: O exportador fixa um preço, que aplica somente no local da sua fabrica. O importador paga todos os custos e assume toda a responsabilidade de movimentação dos bens para a destinação no estrangeiro.

Free alongside ship (FAS): O exportador fixa um preço, incluindo a entrega, dos bens ate o costado do navio. Os custos de embarque, transporte oceânico, seguro, descarga e armazenagem no porto e o transporte até o local indicado pelo importador correm por conta do exportador.

Free on Board (FOB): Além dos compromissos da modalidade FAS corre por conta do exportador o carregamento dos bens dentro do navio a ser usado para o transporte oceânico, e o preço cotado por ele reflete esse custo.

Cost and Freight (CFR): O exportador cota um preço que inclui o seguro e todos os custos de transporte e de desembarque. O seguro e a escolha da seguradora ficam a cargo do importador.

Cost, Insurance & Freight (CIF): O exportador fixa um preço que inclui o custo dos bens, o seguro, e todos os custos de transportes para um porto de destino no estrangeiro. Os custos CIF são influenciados pelas tarifas portuárias, desembarque, armazenagem, estocagem, guindaste, espera no porto, certificado de origem, certificado de peso, frete até o próximo ponto, prêmios de seguro, etc.

Delivery Duty Paid (DDP): O exportador entrega os bens com todos os custos alfandegários pagos, incluindo o transporte das docas ate o ponto indicado pelo importador.

II.3.3. Comunicação

Keegan & Green (1999, p.403). *“Comunicação de marketing – o “P” de promoção do marketing mix – refere-se a todas as formas de comunicação usadas por organizações para informar, lembrar, explicar, persuadir e influenciar as atitudes e o comportamento de compra de clientes e de outras pessoas”*

Segundo **Keegan & Green** (2002, p.428) o mix de promoção envolve propaganda, relações públicas, venda pessoal, promoção de vendas, marketing direto, feiras e patrocínios.

Kotler (2000, p.596) define a propaganda como: *“qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”*.

Ao se criar propagandas deve-se tomar cuidado para assegurar que a direção de arte e o texto sejam apropriados para o público pretendido nos países alvos.

“Relações públicas de uma empresa fazem uso de publicidade e formas não pagas de comunicação para incentivar a boa vontade e a compreensão entre os participantes tanto dentro como fora da empresa” (**Keegan & Green**, 1999, p.420)

Para **Kotler** (2000, p.630) *“relações publicas se referem a uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem da empresa ou de seus produtos”*.

As ferramentas básicas de relações publicas incluem: informes a imprensa, boletins, visitas por fábricas e instalações, artigos em jornais comerciais ou profissionais, publicações e folhetos da empresa, comparecimento de pessoas a programas de entrevistas no rádio e na televisão, eventos especiais e páginas na Internet (**Keegan & Green**, 2002, p.429).

De acordo com **Keegan & Green** (1999, p.424): *“A promoção de vendas refere-se a qualquer programa comercial ou voltado ao consumidor, de duração limitada, que acrescente um valor tangível ao produto ou marca”* O valor tangível pode ser uma redução de preço ou uma oferta.

Keegan & Green (2002, p.437).O patrocínio é usado para aumentar a consciência e auto-estima, construir a identidade da marca, enfatizar o posicionamento da marca e de vendas, e evitar restrições de propaganda em alguns países,

Czinkota & Ronkainen (1998, p.356) destacam duas ferramentas básicas de comunicação utilizadas nos negócios internacionais.

1) Vendas em massa via jornais de negócios e empresas, mala direta, feiras e missões comerciais.

2) Vendas pessoais, que traz o profissional de marketing frente a frente com o consumidor final ou intermediário.

Propaganda

A propaganda empresarial tem as seguintes contribuições:

- Apóia os esforços de venda pessoal ao tornar a empresa e o produto conhecidos para potenciais compradores, resultando em maior sucesso nas vendas globais.
- Faz com que toda a estratégia de marketing seja mais eficiente e normalmente, reduz os custos de marketing e de vendas.
- Fornece informações e conhecimento sobre a empresa ou os produtos e marcas de uma forma mais eficiente do que a venda pessoal, o que se traduz em maior participação de mercado e lucros mais altos.
- Destaca a reputação do fornecedor.
- Aumenta a eficiência das vendas.
- Pode contribuir para criar preferência por um produto.
- Pode criar identidade ou imagem corporativa.

Hut & Speh (2002, p.340) O processo de decisão para desenvolver uma propaganda, começa com a definição do mercado alvo e formulação de objetivos, que são derivados das metas de marketing. Depois se segue a determinação dos gastos necessários para atingir esses objetivos. Em seguida são desenvolvidas as mensagens específicas para atingir o mercado alvo especificado nas metas. Por ultimo seleciona-se o veiculo e a forma de avaliação da eficácia da propaganda.

Veículos de propaganda

Hut & Speh (2002, p.343) No mercado a mídia é selecionada pelo público-alvo, ou seja, os participantes da decisão de compras a serem alcançados. Pode ser feita através de publicações comerciais, mala direta ou ambos.

a) Publicações comerciais

Hut & Speh (2002, p.344) As publicações comerciais podem ser classificadas entre: publicações horizontais e publicações verticais. As publicações horizontais dirigem-se a funções, tecnologias ou departamentos específicos, em qualquer segmento. São eficazes quando muitos segmentos podem ser usuários em potencial e departamentos bem definidos são os principais influenciadores de compras.

Pelo contrario, as publicações verticais são utilizadas se o produto oferecido pelo profissional de marketing é aplicado apenas em alguns segmentos. As publicações verticais podem ser lidas por qualquer pessoa desde um supervisor de nível mais baixo até presidente da empresa dentro de um determinado segmento.

Custo da propaganda

O custo e a circulação são critérios importantes na seleção das publicações. A alocação do orçamento vai depender da eficiência e eficácia relativas de cada uma,

O orçamento total da propaganda deve ser alocado entre as várias ferramentas publicitárias como: publicações, comerciais, promoção de vendas, marketing direto (e-mail) e Internet. A alocação entre as varias opções de veículos vão variar de acordo com a situação da empresa e a missão da propaganda.

Ferramentas do Marketing Direto

Keegan & Green (2002, p.434): *“O marketing direto é um sistema de marketing que integra elementos do marketing mix normalmente separados, para vender diretamente a consumidores e organizações, evitando lojas de varejo e ligações de vendas pessoais”*.

O marketing direto utiliza ferramentas como: mídia, mala direta, telefone, televisão, radio, mídia de imprensa, jornal, revistas e Internet.

Mala direta

Hut & Speh (2002, p.345/6) A mala-direta é usada para promoção da imagem corporativa ou de produtos e serviços, suporte a equipe de vendas. Ela proporciona os seguintes benefícios para empresa:

- Apoio aos vendedores fornecendo orientação através dos cartões de resposta devolvidos e abrindo caminho para uma primeira visita.
- Providencia um meio eficaz para notificar clientes potenciais, da presença de distribuidores locais.
- Pode ser usada para identificação de novos clientes e mercados, atendimento de reclamações de concorrentes e promoção de itens que não estejam recebendo apoio suficiente de vendas.
- Proporciona eficiência em termos de custos em comparação como outros veículos, quando os membros do centro de compras já foram identificados.
- A propaganda através de mala-direta normalmente recebe total atenção do leitor e gera um impacto maior do que um anúncio em publicação comercial.
- Facilita a resposta do comprador, desde que é enviado um cartão de resposta ou fornecidos dados de contato do vendedor ou distribuidores locais.

Internet

Antes de descrever o papel da Internet como ferramenta de marketing direto, é necessário definir alguns termos.

Hut & Speh (2002, p.117) O *e-commerce* pode ser definido das seguintes formas:

a) Ponto de vista da comunicação:

O *e-commerce*, é a entrega de informações, produtos/serviços ou pagamentos através de linhas telefônicas, redes de computador ou qualquer outro meio.

b) Perspectiva do processo de negócios:

O e-commerce é a aplicação de tecnologia voltada para a automação das transações de negócios e fluxos de trabalho.

c) Perspectiva dos serviços:

O *e-commerce* é uma ferramenta que atende ao desejo das empresas, dos clientes e da gerência de reduzir custos de serviços, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade dos produtos e acelera a velocidade do serviço de entrega.

d) Ponto de vista on-line: O *e-commerce* nos dá a capacidade de compra e vender produtos e informações através da Internet e de outros serviços on-line.

A advento da internet criou o surgimento de um modelo novo de negócios e abriu novas oportunidades para o marketing global. A maioria das transações na internet tem acontecido no mercado *business-to-business*, embora a maior atenção de mídia tem focalizado o marketing de bens de consumo. Keegan & Green, (2002, p.448) Uma pesquisa pela Forrester Research revela que a relação entre o *e-commerce* no B2B e B2C é 5:1.

O marketing via internet está assumindo um papel cada vez mais importante nas estratégias das empresas de marketing de negócios porque assegura diversos benefícios importantes. Entre eles destacam-se os seguintes:

- A integração da internet nos planos de mídia da empresa, providencia a oportunidade para os profissionais de marketing usarem anúncios via e-mail para conduzir clientes para o *site* da empresa, e cria um meio eficaz para manter relacionamentos próximos com os clientes. Proporciona menores custos que a mala direta, uma vez que se pode alcançar um ou dezenas de milhares de clientes em potencial pelo mesmo custo.
- Facilita as empresas em alcançarem clientes globais com mensagens e serviços.
- Proporciona menos tempo no planejamento e execução de campanhas de propaganda, uma vez que e-mails podem ser distribuídos instantaneamente e as mudanças nos anúncios veiculados através de *banners* podem ser feitas imediatamente a fim de atender as mudanças nas exigências do mercado.

- A criação de um “espaço de prateleira ilimitado” para os produtos, uma vez que a internet pode agir como um armazém virtual, aumentando seu estoque e pré-selecionando um número ilimitado de produtos a qualquer tempo para clientes e potenciais clientes.

Feiras

Keegan & Green (2002, p.436) comenta que feiras e exposições são particularmente utilizadas para produtos industriais em mercados internacionais. Os shows de comércio internacional oferecem as empresas, a oportunidade de identificar e recrutar exportadores/importadores e agentes e fazer contato com agências de comércio de governos estrangeiros.

Feiras são uma forma eficiente de baixo custo para fazer contato com potenciais clientes de outros países. Para despertar interesse em feiras, as empresas de marketing veiculam anúncios nas publicações comerciais descrevendo os novos produtos a serem expostos nas feiras. Há certos fatores, que têm que ser considerados no gerenciamento de feiras tais como:

- As estratégias das feiras devem estar ligadas às iniciativas de comunicações de marketing via internet.
- As equipes de vendas devem ser treinadas para atuar no ambiente de feiras, uma vez que o trabalho de vendas é diferente de uma visita típica ao cliente.
- Deve haver um sistema para responder as consultas geradas durante a feira, por exemplo; usar um laptop a fim de transmitir informações para o escritório da empresa para enviar e-mails para os clientes com informações solicitadas.

Avaliando o desempenho das feiras

Para uma empresa assegurar um retorno adequado, do investimento em feiras, os gastos têm que estar ligados a metas de comunicação de marketing. Os gastos associados às feiras, têm que ser avaliados em termos de probabilidade de vendas, lucros e de impacto na imagem do consorcio.

Venda Pessoal e Força de vendas

Keegan & Green (1999, p.425). *“Vendas pessoais são comunicação de pessoa-a-pessoa, entre um representante da empresa e um possível comprador”*

O trabalho do vendedor envolve compreender corretamente as necessidades do comprador, fazer essas necessidades corresponderem aos produtos das empresas, e finalmente convencer o cliente a comprar.

A venda pessoal requer a construção de uma relação com o cliente, isto apresenta desafios adicionais por causa das diferenças culturais entre o vendedor e comprador.

No marketing B2B, a venda pessoal tem sido um componente dominante e um dos principais determinantes do sucesso global da empresa. **Keegan & Green** (1999, p.426) ressaltam a importância de uma atividade de venda pessoal face a face, para produtos industriais em mercados globais. A venda pessoal é dominante nos mercados industriais porque o número de clientes em potencial é relativamente pequeno comparados com os mercados de consumo, e o valor das compras é maior. A importância da venda pessoal no composto de marketing depende de fatores como: natureza da linha de produtos, objetivos da empresa e sua capacidade financeira.

O processo de vendas pessoais é dividido em vários estágios: cuja importância pode variar por país ou região. Exemplos são: pesquisa, pré-abordagem, resolução de problemas, abordagem, apresentação, tratamento das objeções, fechamento da venda e acompanhamento. A persistência é uma tática necessária para que uma iniciativa de marketing industrial tenha sucesso, no entanto em certos países como Japão, a persistência muitas vezes significa “perseverança”, a disposição de investir pacientemente meses ou anos antes que o trabalho resulte em uma venda. Em outro extremo, nos Estados Unidos a persistência significa “tenacidade” ou seja “não aceitar um não como resposta” (**Keegan & Green**, 1999:427).

A internet transformando o processo de vendas

Hut & Speh (2002, p.370) Os profissionais de marketing estão utilizando estratégias baseadas na Internet para dinamizar o processo de vendas, prestar informações padronizadas, e desenvolver um relacionamento estreito com os clientes.

Czinkota & Ronkainen (1998), comentam que a internet tem sido um novo meio eficiente de comunicação com o cliente global. Empresas desenvolvem páginas na Internet a fim de promover seus negócios e manterem um relacionamento direto com os clientes.

Uma página na Internet é vista como um novo canal de vendas e uma maneira de reforçar a fidelidade de marcas. Também providencia uma forma de criar pistas para vendas, atraindo clientes que estão interessados na empresa e seus produtos.

Hut & Speh (2002, p.357) Os clientes podem obter informações sobre produtos e serviços, comparar preços, encontrar soluções para problemas técnicos, assistir seminários e demonstrações de produtos on-line, verificar a posição de entrega de seus pedidos, receber serviços de suporte ao cliente e resolver problemas especiais. Os vendedores podem organizar reuniões virtuais na internet com possíveis clientes, incluindo video conferencias ao vivo. A produtividade de vendas pode aumentar a se usar a Internet como veículo eficiente e eficaz para comunicação com os clientes em escala global e pode gerar grandes economias para empresa.

Marketing de relacionamento

Hut & Speh (2002, p.98) *“O marketing de relacionamento concentra todas as suas atividades em estabelecer desenvolver e manter intercambio, bem sucedidos com clientes e outras partes”* .

Hut & Speh (2002, p.358) A concorrência global crescente, a busca por melhoria de qualidade, as rápidas mudanças tecnológicas e a adoção crescente de uma filosofia de operações *just-in-time*, são forças que apóiam o movimento em direção a um relacionamento mais próximo entre comprador e vendedor A tecnologia de banco de dados ajuda os profissionais de marketing B2B a acumularem informações sobre o relacionamento de cada cliente com a empresa, obterem o nome dos principais influenciadores de compras, acompanharem as interações com o cliente e usarem os dados para fornecer informações e ofertas sobre medida para clientes.

Gerenciando a equipe de vendas

Segundo **Hut & Speh (2002, p.360)** o gerenciamento de vendas envolve: planejamento, organização, direção, recrutamento e seleção, treinamento, supervisão, motivação, avaliação

e controle, de todos os esforços de venda pessoal. As previsões de vendas, guiam a empresa a determinar o tamanho da equipe de vendas necessárias e na organização e alocação.

A equipe de vendas pode ser organizada por região geográfica, por produto ou por mercado. Outros métodos de organização de equipe de vendas são por contas nacionais, de forma que possam atender lucrativamente os grandes clientes, que tem exigências complexas de compras.

A fim de atender ao requisito do gerenciamento da cadeia de suprimentos, as empresas no B2B tem feito investimentos em tecnologia para automatizar a equipe de vendas. Exemplos envolvem os chamados sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM) que são aplicações em empresarias que integram funções de vendas, marketing e serviços aos clientes. O objetivo desse sistema é permitir que todos os departamentos que têm contato com clientes possam acessar um banco de dados compartilhado em tempo real. Os vendedores, gerentes de produtos, pessoal de serviços a clientes e auxiliares de contabilidade todos têm a mesma informação a tempo real sobre cada cliente. Os dados podem ser usados para organizar a equipe de vendas , isolar clientes e estimar o sucesso das estratégias de marketing

II.3.4. Distribuição

Keegan & Green (2002, p.386) define o canal de distribuição como:

“Uma rede de agências e instituições que juntos desempenham todas as atividades necessárias para conectar os produtores com os usuários a fim de completar as tarefas do marketing.”

Como no marketing doméstico, o processo de distribuição internacional, envolve todas as atividades relacionadas ao tempo, praça e transferência de propriedade para clientes industriais e consumidores finais.

Segundo **Jain** (2001) a teoria do canal de distribuição é baseada na premissa de que, os canais de distribuição num país dependem do estágio de desenvolvimento econômico, que é refletido na renda per-capita e no meio ambiente psicológico, cultural, ou antropológico. Isto significa que os canais de distribuição em países do primeiro mundo têm mais níveis de

distribuição, mais supermercados, lojas de departamentos e de especialidades enquanto os canais de distribuição no terceiro mundo são fragmentados, pequenos em operação e insuficiente. Entretanto, não existe pesquisa suficiente para substanciar esta teoria, e existem países bem desenvolvidos como o Japão, com características de canais de distribuição insuficientes.

2.11.1 Distribuição no mercado

Os canais de distribuição são desenvolvidos para entregar o produto aos atacadistas ou varejistas de organizações que os repassam ao consumidor final. Três elementos básicos estão envolvidos: a equipe de vendas do fabricante, distribuidores ou agentes, e atacadistas.

- 1) O fabricante chega ao cliente com a sua própria força de vendas, ou com a equipe de vendas que trabalha via um atacadista e finalmente vende para o cliente final ou com uma combinação desses arranjos.
- 2) O fabricante vende diretamente para atacadistas e eles vendem diretamente para o cliente final.
- 3) O fabricante trabalha com agentes ou distribuidores, que vendem diretamente para o cliente final ou para atacadistas.

Estratégia de canal para novos entrantes no mercado

Keegan & Green (2002) A estratégia de canal no programa de marketing global tem que estar de acordo com a posição competitiva da empresa e os objetivos gerais de marketing em cada mercado nacional

Keegan & Green (2002, p.:388) As características de clientes, produtos, intermediários e ambientes terão impacto sobre o desenho e estratégia do canal. Os canais voltados para o consumidor podem ser relativamente diretos, utilizando mala direta ou vendas de porta em porta e lojas de propriedade do próprio fabricante. Uma combinação de equipe de vendas do fabricante, agentes e atacadistas também pode ser usada. Uma empresa tem duas opções de entrada em mercado internacional: distribuição direta e distribuição indireta

Distribuição direta

Segundo **Keegan & Green** (2002), o envolvimento direto significa que a empresa estabelece seu próprio canal de distribuição através de lojas próprias de varejo, lojas franqueadas, ou criando sua própria força de vendas. Esta estratégia implica grandes investimentos de capital, porque a empresa tem que recrutar e treinar representantes de vendas e gerentes. Entretanto a empresa tem que estar preparada para a possibilidade de perda de lucros durante o período inicial.

A distribuição direta é freqüentemente a maneira mais efetiva e viável para uma empresa se estabelecer num novo mercado. O uso da força de vendas garante ao fabricante, uma atividade de “vendas agressivas” e atenção especial aos seus produtos. Em conjunto com um programa de comunicação apropriado, o produtor poderá aumentar a sua participação no mercado. Assim que a empresa atingir os objetivos de participação no mercado, o produtor pode considerar mudar de força de vendas direta para intermediários independentes.

Canais de distribuição na exportação direta

De acordo com **Kotabe & Helsen** (2000, p.474), “*a exportação direta ocorre quando um fabricante ou exportador vende diretamente a um importador ou comprador localizado em um mercado estrangeiro*”. A empresa tem um gerente de vendas para exportação com um escritório de apoio. À medida que as atividades de exportação crescem em escala e complexidade, a maioria das empresas criam um departamento de exportação separado e auto-eficiente, que opera com independência em relação as operações domésticas. Algumas empresas preferem subsidiárias de exportação para manter as atividades separadas do restante da empresa

A subsidiária, sendo uma entidade legal, deve comprar os produtos que vende nos mercados internacionais de sua empresa matriz que os fabrica.

Estabelecer uma filial de vendas no exterior é outra opção, que quando empregada, é o elo inicial do canal de marketing no mercado estrangeiro. Em contraste com a subsidiária, a filial não é uma entidade legal separada. Ela lida com todas as atividades de vendas, distribuição e promoção em uma área de mercado designada, e vende principalmente para atacadistas e revendedores.

Distribuição indireta

Segundo **Keegan & Green** (2002) o envolvimento indireto implica estabelecer agentes independentes, distribuidores e atacadistas para vender e promover os produtos do fabricante. A empresa terá que providenciar incentivos especiais para os agentes de canais de distribuição. Esta estratégia implica altos custos e a remuneração inclui pagamentos, bônus e prêmios de acordo com o desempenho de vendas.

Canais de distribuição na exportação indireta:

Kotabe & Helsen (2000, p.473) dizem que a exportação indireta envolve o uso de intermediários para vender os produtos da empresa no exterior. Os representantes conhecidos como representantes de exportação, assumem a responsabilidade pela venda dos produtos da empresa, por intermédio de sua rede de distribuidores estrangeiros e sua própria força de vendas.

Outros tipos de representantes de exportação incluem: o gerente de exportação independente, a empresa exportadora, o corretor de exportação, a empresa de serviços de exportação a *trading company* e a exportação piggyback.

As possibilidades são expostas por **Kotabe & Helsen** (2000, p.474):

- *“O gerente de exportação independente age como o departamento de exportação de um pequeno exportador, ou de um grande fabricante com pequenas operações de venda no exterior. Recebe comissão e, geralmente é mais eficaz quando lida com clientes que possuem negócios relacionados”*
- *“A empresa exportadora, em contraste com os gerentes de exportação independentes, compram e vendem produtos, e assumem todas as responsabilidades envolvidas na exportação. Os fabricantes não controlam as atividades de venda de seus produtos nos mercados exteriores”*
- *“O corretor de exportação, é alguém que aproxima um comprador do exterior e um fabricante local, ambos interessados em fazer negócios. Recebe comissão pelos contatos que resultam em venda”*

- *“As trading companies, são grandes organizações engajadas em atividades de exportação e importação. Compram sob sua responsabilidade no país estrangeiro e exportam os bens para seus países de origem”*
- *“A exportação piggyback refere-se à prática pela qual empresas assumem, sob um acordo de cooperação, a responsabilidade de exportar os produtos de outras empresas. Estas compram e vendem os produtos de maneira independente, e exercem papel periférico no marketing de exportação.”*

Distribuição logística e global

Segundo **KOTABE & HELSEN** (2000:447), a logística global é definida como sendo: “O projeto e o gerenciamento de um sistema que dirige e controla os fluxos de matérias dentro e fora das fronteiras nacionais, para atingir seus objetivos corporativos a um custo total mínimo”

Ela envolve todas as operações associadas à movimentação de produtos ou componentes, incluindo, ao mesmo tempo, as exportações e as importações. Também inclui a administração de materiais que se refere ao fluxo de matérias-primas, peças e suprimentos no interior da empresa e distribuição física, que consiste na movimentação dos produtos acabados da empresa a seus clientes ou consumidores, incluindo transporte, armazenagem, estocagem, serviços ao consumidor ou processamento de pedidos e administração.

Os mesmos autores mencionam vários fatores que contribuem para o aumento da complexidade e dos custos da logística global, em comparação com a logística doméstica. A distância implica maiores custos diretos de transporte, seguro, deterioração e roubo em trânsito e maiores custos indiretos de armazenagem e controle de estoque. Questões de transporte e de distribuição física são fundamentalmente importantes no marketing global por causa das distâncias geográficas envolvidas. Flutuações da taxa de câmbio na logística internacional exigem que a empresa ajuste seu planejamento para incorporar a existência de moedas e de mudanças na taxas de câmbio. Existem mais intermediários estrangeiros na logística global, em razão da necessidade de negociação das regulamentações de fronteiras, e de lidar com funcionários governamentais e distribuidores locais.

Segundo Keegan & Green (2002, p.404) a distribuição bem sucedida em mercados internacionais requer a adaptação às realidades do mercado. Uma pesquisa tem que ser feita no mercado para determinar as necessidades dos clientes e indicar os produtos competitivos. Uma estratégia de marketing tem que ser desenvolvida de modo que:

a) posicione o produto vis-à-vis o segmento do mercado, identificado de acordo com as necessidades, preço e outras questões.

b) posicione o produto contra competidores.

c) exponha um plano de marketing para atingir o volume e os objetivos desejados para o *market share*.

IL4. VANTAGEM COMPETITIVA e ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO

HENDERSON (Estratégia, 1998, p. 4) pergunta: Se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado total cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito. Isso nunca aconteceu – concorrentes em numero crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros. Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores ou crescido além do que os recursos permitiam. Lembremos o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva (1934): Duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – isso vale tanto para a natureza como para os negócios. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única.

A competitividade decorre de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e da manutenção de clientes previamente selecionados. Portanto, para alcançar seus objetivos e ter sucesso, a empresa terá de identificar e desempenhar de forma adequada um determinado conjunto de ações, decisivas para a conquista e a manutenção de seus clientes-alvo. Essas ações se concentram nos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos, aspectos esses denominados fatores críticos de sucesso. A competitividade da empresa será determinada pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes.

O aumento da competitividade é uma das conseqüências da globalização da economia, porque ela está ligada mais diretamente à capacidade empreendedora de cada organização em conquistar o mercado com determinação. O processo de globalização é dinâmico e estende seus efeitos somente numa economia aberta, sem quaisquer mecanismos de manipulação e controle. A competitividade na era globalizada obriga as empresas a focar melhor os seus negócios, redirecionando suas estratégias e forçando a busca da inovação e da qualidade total do serviço prestado ao cliente, e rapidez de reação no mercado, através do uso de novas metodologias, conceitos ou técnicas para a possibilitar a superação destes e de outros desafios.

Segundo **FREITAS & LESCA** (1992), as características ideais de uma empresa competitiva devem ser:

- Atuante, cuja competitividade é provada por sua rentabilidade a curto prazo e sobrevida a longo prazo;
- Identidade definida, sabendo o que é, o que deseja ser, tendo conhecimento de como agir para tal;
- Aberta tanto para o interior (comunicativa e participativa) como para o exterior (vigilante e se antecipando aos fatos);
- Capaz de adaptação à mudança de ambiente e de aprendizagem inovadora;
- Capaz de esforços que permitam o aperfeiçoamento de seus membros, motivando e melhorando suas competências;
- Capaz de mobilizar energias e inteligências para atingir o objetivo por ela fixado.

A competitividade deve ser sustentada e reforçada continuamente e está simbolizada em quatro requisitos-chaves: inovação tecnológica, qualidade do produto ou serviço, preço competitivo e satisfação do cliente. Para cumprir estes requisitos, outras atividades são necessárias, como a redução de custos, investimento em pesquisa e desenvolvimento e aumento da produtividade. Simplesmente não há lugar no mercado para empresas ineficientes. A competitividade, nos dias de hoje, transcende da simples preocupação de uma empresa com o seu concorrente (indústria) mais próximo. Ela está ligada aos mercados, governos e incentivos postos à disposição.

Cabe aí esclarecer as diferenças entre o conceito de mercado e o de indústria. **ROCHA & CHRINSTENSEN** (1999, pag.32) informam que, enquanto o mercado é definido do ponto de vista da demanda, envolvendo os consumidores e suas necessidades, a indústria é definida do ponto de vista da oferta, levando em conta os fornecedores e seus produtos. Assim, uma indústria é constituída por um conjunto de empresas que oferecem produtos semelhantes; embora a indústria e o mercado possam coincidir, nem sempre isto ocorre. Quanto mais competitiva for a empresa, maior será o seu sucesso. De forma geral, esses fatores estarão relacionados ao produto tangível, ao produto ampliado e ao preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence.

KOTLER (2000, p.64) diz que a chave do sucesso das empresas é reter a propriedade dos recursos e das competências centrais que constituem a essência do negocio, e cuidar deles. Uma **competência central** possui três características:

- 1) É uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelo cliente;
- 2) Tem uma gama de aplicações potenciais em uma grande variedade de mercados;
- 3) É dificilmente imitável pelos concorrentes, pela tecnologia, processo ou rapidez na inovação.

A vantagem competitiva também resulta de empresas que possuem **capacidades distintivas (singulares)**. Enquanto as competências centrais tendem a se referir a áreas específicas de especialidades técnicas e de produção, as capacidades distintivas tendem a descrever a excelência em processos de negócios mais amplos. O professor George Day vê as organizações impulsionadas pelo mercado excelentes em três capacidades distintivas:

- a) Sensibilidade de mercado
- b) Proximidade do cliente
- c) Vinculo de canal de distribuição

KENICHI OHMAE (1985:41) afirma: "Quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa. (...) Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu setor efetivamente detêm as chaves para o êxito e nelas aplicar o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva.

Nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para o êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos para sabê-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar os segmentos que lhe sejam básicos; o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas".

Para **HENDERSON** (Estratégia, 1998, p. 5), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa. Segundo **OHMAE** (1985), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se positivamente da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. Será bem-sucedida a estratégia que encontrar para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes um equilíbrio superior ao que a concorrência tiver conseguido.

A montagem das estratégias deverá ser feita considerando os três elementos do **triângulo estratégico**: empresa, clientes e concorrentes. Cada um deles é uma entidade própria, com interesses e objetivos específicos, constituindo-se em um foco de estratégias.

COUTINHO & FERRAZ (1994) comentam que o desempenho de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de fatores, sejam internos à empresa, sejam relativos ao setor no qual ela opera ou aos sistemas econômico, político, social e tecnológico em que está inserida. A competitividade, portanto, não é estática, mas dinâmica, já que desempenho e eficiência serão conseqüências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência e ao ambiente econômico em que ela esteja inserida. Segundo esses autores, "**estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio**".

KOTLER (2000, p.102) reforça que "Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir as suas metas: estratégia de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos." Toda organização, ao ser criada, tem expectativas que serão concretizadas na medida que, em primeiro lugar, houver o estrito respeito e cumprimento aos princípios estabelecidos como missão (por que), objetivo (o quê) e metas (quando) da organização. Em conseqüência, a organização deve estabelecer também as suas estratégias (como), projetos (quem) e planos de ação (onde). Toda ação requer respostas que tenham em conta os questionamentos quanto ao negócio da empresa, produto e serviços oferecidos, e a satisfação do cliente.

Para se ter respostas, os administradores de empresas tem a difícil tarefa de ter que tomar permanentemente decisões, acertadas e consistentes, que preservem e façam progredir o seu negócio, ou seja, devem formular estratégias. Do ponto de vista geral, reunindo o pensamento de diversos autores, estratégia é "o meio utilizado com o intuito de adaptar a

organização para as mudanças ambientais, conjunturais ou estruturais que ocorrem ao longo do tempo”.

PORTER diz que, "uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência". Esta constatação deixa claro que ser eficiente não basta. Ter uma estratégia é a única forma da empresa sobreviver e prosperar no futuro. Acrescenta que, "as ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente".

KOTLER (2000, p. 102), cita uma definição atualizada de estratégia feita por **PORTER**: **A criação de uma posição única e de valor (diferenciada) envolvendo um diferente conjunto de atividades e que permitirá enfrentar os concorrentes.** Uma organização estrategicamente posicionada realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes.

As organizações têm uma forma distinta para estabelecerem suas estratégias, pois cada uma delas necessita preparar-se para enfrentar o seu ambiente específico e tirar o máximo proveito das condições existentes. **MINTZBERG** (1973), classificou em três grandes grupos os desenvolvimentos de estratégias empregadas pelas organizações, que são:

1) Modo Empreendedor - As organizações estabelecem suas ações, levando em conta que o ambiente é maleável e que corresponde a um grupo de forças que devem ser confrontadas e controladas. Tem como características:

1.1) As estratégias levam em conta a procura por novas oportunidades;

1.2) O poder fica na mão do pequeno empresário ou do executivo máximo;

1.3) Representam um enorme salto à frente para tirar melhor proveito das situações de turbulências;

1.4) Crescer é o grande objetivo das organizações empreendedoras.

Neste modo concentram-se as pequenas (ou novas) empresas, que não tendo valores e cultura interna consolidados, levam o empreendedor a tomar atitudes arriscadas em um ambiente incerto e possuem uma maior flexibilidade nas ações. Há, também, algumas médias e grandes empresas com gestão moderna e que podem se enquadrar neste modelo.

2) Modo Adaptativo – Caracterizado por buscar soluções reativas a problemas existentes. Os esforços desenvolvidos pelas organizações são concentrados na solução de seus problemas internos, preocupando-se somente em sobreviver. Tende a adaptar-se às condições existentes no ambiente externo. Suas características são:

2.1) Não existem objetivos claros. O desenvolvimento de estratégias reflete uma divisão do poder entre os membros de uma coalizão interna;

2.2) O processo de desenvolvimento de estratégias é uma característica reativa, ou seja, busca a solução de problemas existentes e não a busca de novas oportunidades (atitude pró-ativa);

2.3) As decisões tomadas em uma organização adaptativa refletem um ambiente complexo e burocrático. O processo de realimentação (*feedback*) é o principal ingrediente para o estabelecimento de estratégias, geralmente no curto prazo;

2.4) Várias são as decisões tomadas, dificilmente de forma harmoniosa. Neste modo podem ser encontradas as médias e grandes empresas brasileiras com gestão não profissionalizada (familiares) ou que não passaram por um processo de reengenharia e, também, as empresas públicas (administração direta ou indireta). É seguramente um passaporte para o colapso, pois permitem a proliferação de problemas de gestão e são incapazes de enxergar o futuro.

3) Modo Planejado - É resultado de um processo de planejamento da empresa, visando atingir objetivos previamente definidos. São características deste modo:

3.1) O analista assume papel destacado no estabelecimento de estratégias. Trabalha junto com o administrador e aplica técnicas da ciência da administração e de política de análise para projetar as estratégias de longo prazo;

3.2) A administração se concentra na análise sistemática, especialmente no ajustamento de custos e benefícios de alternativas competitivas. O planejamento formal envolve tanto a pesquisa ativa de novas oportunidades como a solução de problemas existentes, sendo o processo, em ambos os casos, sistemático e estruturado;

3.3) Há perfeita integração entre decisões e estratégias (no planejamento, a falta de integração anula todo o processo).

MINTZBERG (1994), estabelece que a estratégia de uma empresa pode assumir cinco formas:

1. Como um plano – É o resultado de um processo de planejamento da empresa, cujas ações devem dar origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa. Os líderes tentam estabelecer a direção para a organização, colocá-la em cursos pré-determinados de ações. Através dos planejamentos estratégicos formais, a organização traça objetivos e estabelece cenários a curto, médio e longo prazos, utilizando-se de modelos racionais para otimizar os seus recursos.

2. Como padrão de decisões – A estratégia tem consistência no comportamento da organização, quer intencionado ou não, o tempo todo. Se forma a partir de decisões bem sucedidas da organização que se juntam em um padrão de ações que se tornam sua estratégia.

3. Como uma posição – Trata de situar-se estrategicamente quanto à determinação de um produto específico para um mercado particular. O objetivo é obter a liderança de um produto no mercado escolhido, ao mesmo tempo que, uma vez alcançado o objetivo, fique protegida dos demais competidores.

4. Como uma tática – É uma estratégia específica que leva a organização para dentro da competição direta, onde ameaças e simulações (e várias outras manobras) são empregadas para obter vantagem. A estratégia refere-se a coisas importantes e as táticas são para os detalhes. Movimentos dos concorrentes provocam contra-movimentos da organização.

5. Como uma perspectiva – Enquanto as quatro definições anteriores localizam a organização no ambiente externo, esta olha para dentro da mesma. A estratégia é uma perspectiva e o seu conteúdo consiste não somente numa posição escolhida, mas na maneira peculiar de perceber o mercado em que atua. Leva em consideração questões sobre o aspecto da intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo. Focaliza a atenção nos reflexos e ações da coletividade.

A decisão de se integrar efetivamente a um mercado globalizado, passa por um planejamento estratégico que estabeleça e faça uso intensivo da estratégia para fortalecer a posição conquistada e ampliar, ainda mais, a sua postura inovadora (diferenciada) em

relação ao mercado. Afirma **HAMEL** (1997), que **estratégia é revolução: todo o resto é tática**. Acrescenta o autor que, "o objetivo não é fazer com que as pessoas apóiem a mudança, mas dar-lhes responsabilidade por engendrar a mudança e poder controlar seu destino".

A questão chave para a uma organização é buscar (perseguir) sempre fatores diferenciais como a criatividade, a inovação e a qualidade como elementos de auto-afirmação, com o intuito de projetá-la como empresa dinâmica, resultado do estabelecimento de estratégias bem sucedidas. Já uma empresa que tenta implantar algumas estratégias, sem conseguí-las na sua totalidade, conforme **PORTER** (1985), não possui nenhuma vantagem competitiva. Terá um desempenho medíocre, muito abaixo da expectativa gerada, facilitando a evolução da concorrência.

A mais tradicional abordagem geral ao problema da obtenção de desempenho superior pelas empresas, desenvolvida por **MICHAEL PORTER**, estabelece que a base fundamental do desempenho empresarial acima da média, a longo prazo, é a **vantagem competitiva sustentável**. Segundo **PORTER** (1989), "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. **Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação**".

A vantagem competitiva é obtida através da implementação de estratégias competitivas genéricas adequadas, que podem ser de quatro tipos, a partir da combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo do alvo (amplo ou restrito) em que a empresa pretende obtê-las: liderança de custo, diferenciação de produto, foco no custo e diferenciação focalizada. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis para uma indústria em particular.

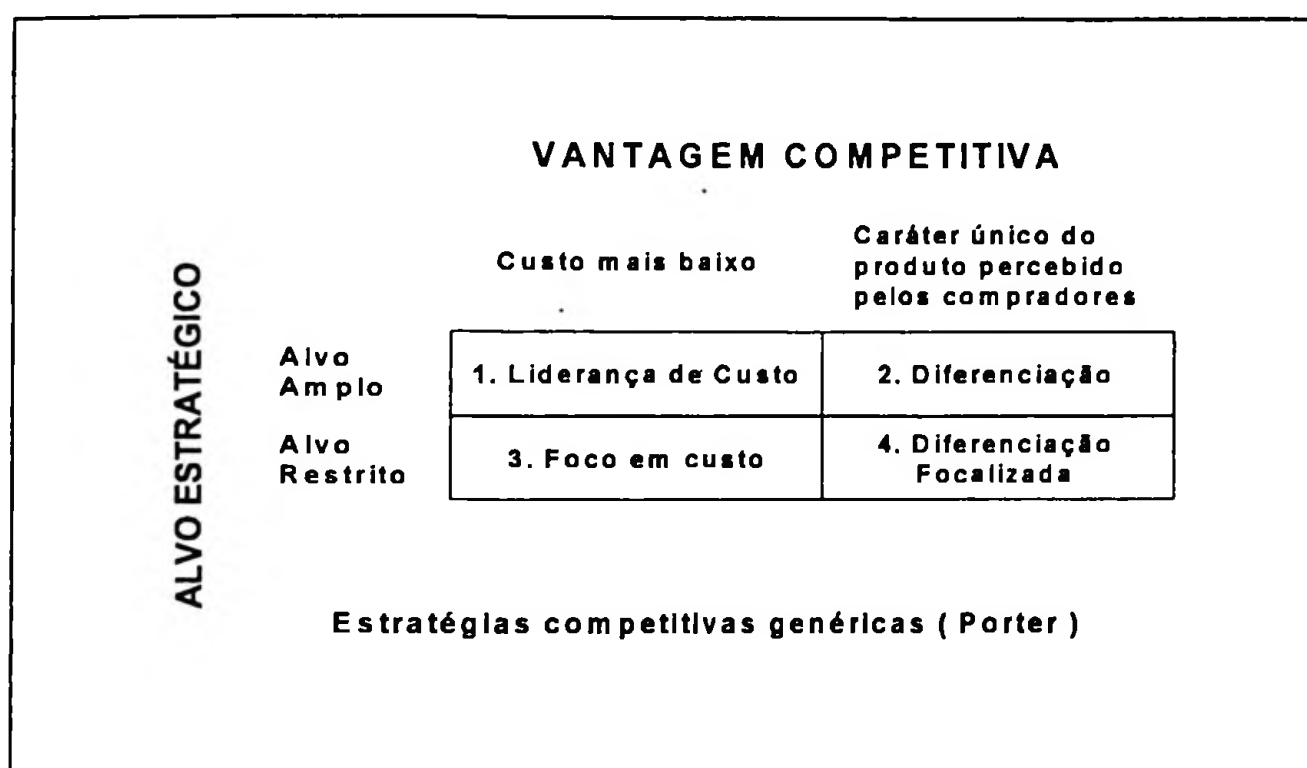


Figura 14 – Estratégias competitivas genéricas. Fonte: Porter

PORTER (Vantagem Competitiva, 1989, p. 10) A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a escolha de uma vantagem competitiva é essencial. A empresa que quer “ser tudo para todos” tem uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.

Uma estratégia competitiva genérica, conceituada por **PORTER** (1989) como uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas, não levará a desempenho acima da média se não for **sustentável** ante os concorrentes. Essa sustentabilidade exige que a empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia e que ela se constitua em um alvo móvel para os seus concorrentes, por meio de investimentos para melhorar continuamente a sua posição.

A estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade da indústria e da posição competitiva relativa da empresa nessa indústria. Tanto a atratividade como a posição competitiva podem ser modeladas pela empresa, já que a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente como também pode influenciá-lo.

PORTER (1989) não se limitou a propor um modelo conceitual, mas criou ferramentas para implementá-lo. A primeira delas, a visão das **cinco forças competitivas**, estabelece que

a empresa terá de definir sua estratégia competitiva considerando não só a concorrência existente, mas também outras quatro forças externas: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas participantes.

A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da empresa, mas não é, por si só, suficiente, já que ela será influenciada pela capacidade de captação do valor efetivamente criado. A estrutura da indústria determina quem capta o valor.

A segunda ferramenta importante é a **cadeia de valor**, instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar formas de intensificá-la. A cadeia de valor divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, na produção, no marketing e na distribuição de seu produto. Essa visão permite tanto ajustes para criar vantagem competitiva em segmentos específicos (estratégia de enfoque) como intensificação de vantagens competitivas em toda a indústria, explorando as inter-relações entre as cadeias de valor da empresa, de seus consumidores, de seus canais de distribuição e de seus fornecedores. **PORTER** (1989, p.34) define: "As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor".

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Também utiliza e cria informação.

As atividades de valor, nove ao todo, podem ser **principais (primárias)** ou **de apoio**. As cinco atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, em sua venda e transferência para o comprador e na assistência pós-venda (Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Serviços). As quatro atividades de apoio sustentam as atividades principais (primárias) e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa (Infra-Estrutura, Gerência de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Suprimentos).

De modo geral, **PORTER** (1989) visualiza a obtenção de vantagens competitivas através da análise do ambiente e do ajuste da cadeia de valor da empresa a ele. O foco é, portanto, externo.

KOTLER (2000, p.67) diz que, para ter sucesso, a empresa deve também buscar vantagens competitivas nas operações da cadeia de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, muitas empresas têm formado parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma **rede de entrega de valor superior**.

Mais específico, **LAMBIN** (2000, p.336) define: "Entendemos por vantagem competitiva as características ou os atributos detidos por um produto ou marca que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos. Estas características ou atributos podem ser de natureza variada e contidos no próprio produto (ou serviço básico), nos serviços necessários ou adicionais que acompanham o serviço básico ou nas modalidades de produção, distribuição ou venda próprios do produto ou da empresa".

LAMBIN (2000, p.336) destaca a importância dos aspectos internos da empresa na geração de vantagens competitivas. Segundo ele, a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao concorrente mais bem posicionado no produto-mercado ou no segmento, e pode ser derivada de fatores internos ou externos à empresa.

A vantagem competitiva será **externa** se estiver baseada em qualidades diferenciais do produto ampliado que representam valor para o comprador, seja pela diminuição de seus custos, seja pelo aumento do seu desempenho no atendimento da necessidade-alvo. A vantagem competitiva externa dá à empresa poder de mercado efetivo, permitindo-lhe impor aos consumidores preço superior ao do principal concorrente. Uma estratégia competitiva baseada nesse tipo de vantagem será uma estratégia de diferenciação, utilizando a capacidade da empresa de fazer marketing, detectando as necessidades dos clientes não cobertas pelos produtos existentes e atendendo-as.

A vantagem competitiva será **interna** se estiver baseada em superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto, conferindo-lhe custo inferior ao do principal concorrente. A vantagem competitiva interna resulta de melhor produtividade e dá à empresa maior rentabilidade ou maior capacidade de resistência a uma baixa de preços imposta pelo mercado ou pela concorrência. Uma estratégia competitiva baseada nesse tipo

de vantagem será uma estratégia de custos, utilizando principalmente a capacidade organizacional e tecnológica da empresa.

Os dois tipos de vantagem competitiva são de origem e natureza distintas e incompatíveis, uma vez que implicam capacidades e culturas diferentes. Estas duas dimensões da vantagem competitiva, representadas na figura abaixo, podem ser expressas sob a forma de duas questões:

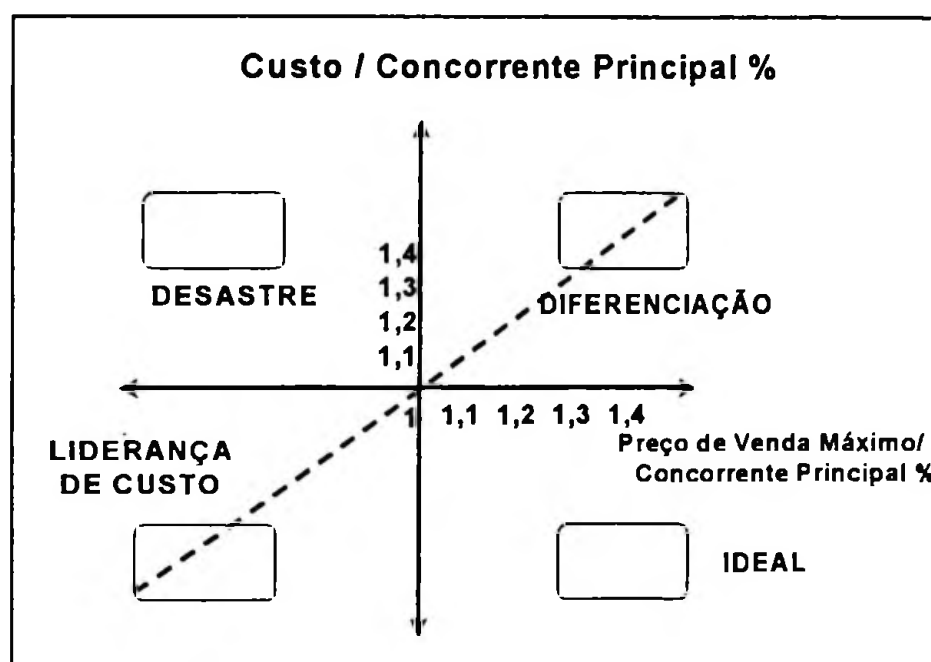


Figura 15. Fonte: Lambin – Dimensões da vantagem competitiva

1. **Poder de mercado:** como se compara o nosso preço máximo de venda aceitável pelo mercado, relativamente ao do nosso concorrente prioritário?
2. **Produtividade:** como se compara o nosso preço de custo relativamente ao do nosso concorrente prioritário?

Para avaliar-se o poder de mercado da empresa recorre-se, principalmente, a informações fornecidas pelos estudos de imagem de marca, que permitem aferir o valor percebido de uma marca ou estimar a elasticidade de preços. Para avaliar-se a produtividade, recorre-se à análise do tipo de situação competitiva existente (concorrência perfeita, oligopólio, concorrência monopolista ou monopólio) e da curva de experiência, bem como às informações obtidas pelo Sistema de Inteligência de *Marketing*, que tem como missão principal o acompanhamento da concorrência.

LAMBIN (2000, p.390) comenta que as realizações destas estratégias exigem recursos e qualidades distintivas diferentes:

- Uma estratégia de Liderança de custo supõe a manutenção de investimentos, uma competência técnica elevada, uma vigilância cerrada do processo de fabricação e de distribuição de produtos padronizados que facilitem a produção. O departamento de produção exerce, assim, um papel dominante nesta estratégia.
- Uma estratégia de diferenciação implica, em contrapartida, a existência de um importante conhecimento em marketing para além de uma avançada tecnologia. A capacidade de analisar e antecipar a evolução das necessidades de mercado é fundamental tanto quanto a coordenação dos esforços entre P&D, produção e marketing. O princípio do equilíbrio das funções na organização deve ser respeitado.
- Por fim, uma estratégia de concentração (foco) supõe a reunião das características anteriores em relação ao segmento estratégico definido.

Os riscos destas estratégias são:

1) Liderança de custo

- Mudanças tecnológicas que anulam a vantagem obtida graças aos investimentos e ao efeito da experiência
- Difusão da tecnologia de baixo custo entre os novos concorrentes e imitadores
- Incapacidade de detectar em tempo hábil as mudanças trazidas aos produtos, dada a atenção exclusivamente centrada nos problemas do custo
- Inflação nos custos que reduzem o diferencial de preço necessário para fazer frente a concorrência

2) Diferenciação

- Diferencial de preço necessário para manter o elemento de diferenciação torna-se demasiado elevado relativamente aos preços dos concorrentes
- As necessidades dos compradores para um produto diferenciado se enfraquecem devido a banalização do produto
- As imitações reduzem o impacto da diferenciação

3) Concentração (foco) em segmentos especializados

- O diferencial de preço relativamente aos produtos concorrentes não especializados torna-se demasiado importante
- As diferenças entre os segmentos e o mercado global se enfraquecem
- O segmento coberto subdivide-se em sub-segmentos mais especializados

Keegan & Green (1999, p.300) falam de uma estrutura alternativa, proposta por Hamel & Prahalad (1989, Harvard Business Review, p.69) que focaliza a competitividade em função do ritmo no qual a empresa implanta novas vantagens na organização. Essa estrutura identifica a **intenção estratégica**, nascida da ambição e obsessão de ganhar, enquanto meio de atingir a vantagem competitiva. Os dois autores comentam:

“Poucas vantagens competitivas duram muito. Manter as vantagens existentes não é o mesmo que criar novas vantagens. A essência da estratégia é criar vantagem competitiva para amanhã, mais depressa do que os concorrentes conseguem imitar as que se tem hoje. A capacidade de uma organização de melhorar as habilidades existentes e aprender novas é a vantagem competitiva mais defensável de todas”.

Essa abordagem se fundamenta nos princípios de W. E. Deming, que ressaltou a necessidade do compromisso da empresa em melhoria contínua, a fim de vencer na luta competitiva. Hamel e Prahalad definem **inovação competitiva** como “a arte de conter os riscos da concorrência dentro de proporções gerenciáveis” e identificam quatro técnicas bem-sucedidas usadas por concorrentes japoneses:

- **Criar “camadas” de vantagem.** O exemplo da Matsushita é muito elucidativo. A primeira vantagem foi a mão-de-obra barata, logo acrescida de qualidade e confiabilidade. Uma vez atingida a excelência em fabricação, investiram pesadamente em canais de marketing e marcas japonesas para obter reconhecimento (franquia global de marca), incluindo uma carteira de clientes global. O próximo passo foi a introdução de novos produtos passíveis de se beneficiar do marketing global. Finalmente, investiu na fabricação regional, para que seus produtos possam ser diferenciados e adaptados às necessidades de determinados mercados.

- **Procurar os pontos fracos.** Explorar as brechas deixadas por concorrentes nos seus muros de defesa, na medida em que atenção deles se concentra demais em um segmento de mercado ou em uma área geográfica.
- **Mudar as regras do jogo.** Recusar as regras impostas pelas líderes da indústria e utilizar uma estratégia de marketing inovadora – tratando produto, preços, comercialização e vendas de uma maneira revolucionária. O exemplo das copiadoras Canon é muito interessante; conseguiu desbancar a Xerox mudando a maneira de comercialização (venda ao invés de aluguel), simplificando as máquinas e colocando como alvo as secretárias e gerentes de departamento e não os altos dirigentes da empresa.
- **Colaborar.** Usar o *know-how* desenvolvido por outras empresas, sob forma de contratos de licenciamento, *joint ventures* ou parcerias.

LAMBIN (2000, p.390) fala também de uma segunda concepção de estratégia proposta por HAMEL & PRAHALAD, 1994: Consiste em antecipar no que o mercado se poderá transformar, e desenvolver em seguida as competências da empresa com vista a tirar partido das futuras oportunidades oferecidas por esses mercados. Kim e Malborgne (1997) formulam cinco recomendações para a realização desta **estratégia voluntarista**:

- Não considerar o estado do mercado como um dado incontornável
- A concorrência não é uma referencia obrigatória
- Concentrar-se naquilo que os mercados apreciam mais
- Pensar em termos de solução completa para o problema do comprador
- Perguntar-se: como se faria se começássemos do zero?

LAMBIN completa: A realização de uma **estratégia inovadora**, rompendo com as maneiras tradicionais de funcionamento do mercado e trazendo aos seus compradores uma resposta completa das suas necessidades, é suscetível de gerar crescimento e rentabilidade.

Explorando com maior profundidade a contribuição dos fatores internos à empresa para a obtenção de desempenho superior, vários autores deram forma a um novo modelo, mais adequado a ambientes competitivos cada vez mais dinâmicos. ITAMI & ROEHL (1987,

p.12) afirmam que "os **ativos invisíveis** são a real fonte de força competitiva e o fator-chave na adaptabilidade organizacional, por três razões: são difíceis de acumular, tem a capacidade de usos múltiplos simultâneos e são, ao mesmo tempo, *inputs e outputs* das atividades do negócio".

Segundo **ITAMI & ROEHL (1987)**, os ativos invisíveis são os recursos baseados na informação, que incluem a confiança do cliente, a imagem de marca, o controle da distribuição, a cultura corporativa e as habilidades administrativas. São a principal base para o desenvolvimento de estratégias e para o crescimento da empresa.

De forma mais geral, **HAMEL & PRAHALAD (1990, p.82)** introduziram o conceito de competências essenciais (*core competences*), definindo: "Competências essenciais são a aprendizagem e o conhecimento coletivo de uma organização, especialmente das formas de coordenar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes e tecnologias".

Os autores ressaltam que as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, **as competências são reforçadas de acordo com o uso e o compartilhamento**. Elas apresentam três características fundamentais:

- possibilitam o acesso a grande variedade de mercados;
- representam contribuição efetiva aos benefícios percebidos pelo cliente no produto final;
- são de difícil imitação pela concorrência.

Para construir e manter a liderança a longo prazo, a empresa terá de ser vencedora não só em competências essenciais, mas também em produtos essenciais (*core products*) e produtos finais. As competências terão de ser desenvolvidas em nível corporativo, evitando as restrições impostas pelas unidades de negócios.

Uma **competência essencial** é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como em nível organizacional. Portanto, dificilmente ela estará baseada em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. As empresas líderes modernas estão adotando uma estratégia tecnológica que privilegia a

focalização dos negócios, a integração de todas as funções e a capacitação em determinadas *core competences*. A estratégia tecnológica, segundo os autores, é constituída de três componentes básicos:

- 1) Medidas rotineiras que visam elevar a produtividade e a qualidade;
- 2) Projetos de inovação que garantam a tecnologia necessária para modernização e expansão;
- 3) Ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas imprevistas, promovendo alianças estratégicas ou investindo em novas unidades de negócios.

A competição é hoje uma guerra de movimentos, mais próxima do videogame interativo do que do xadrez, em que o sucesso depende da capacidade de antecipar as tendências do mercado e de responder rapidamente às mudanças das necessidades e dos desejos dos consumidores. Para apresentarem melhor desempenho, as empresas têm de mover-se com rapidez para dentro ou para fora de produtos, de mercados ou até de negócios, deslocando a essência da estratégia de produtos ou estruturas para a dinâmica do comportamento.

A competição baseada em capacidades apresenta quatro princípios básicos:

- ◆ Os blocos constituintes da estratégia corporativa são os processos, não os produtos ou os mercados;
- ◆ O sucesso competitivo depende da transformação dos processos-chave da empresa em capacidades estratégicas que forneçam valor superior aos clientes;
- ◆ A empresa cria capacidades fazendo investimentos estratégicos em infra-estrutura de suporte que mantém juntas e transcende as unidades estratégicas de negócios e as funções tradicionais;
- O responsável pelo desenvolvimento de uma estratégia baseada em capacidades deve ser o principal executivo, já que as capacidades necessariamente cruzam as funções tradicionais da empresa.

As empresas que competem em capacidades identificam seus processos-chave, fazem a sua administração de forma centralizada e neles investem pesadamente, almejando retorno a

longo prazo. Naturalmente, para ser estratégica a capacidade tem de começar e terminar no cliente.

Uma empresa que pretenda competir em capacidades deve tornar-se um “*loop*” gigantesco que comece pela identificação das necessidades do cliente e termine com a sua satisfação. As capacidades não são facilmente identificadas porque o seu componente de conhecimento está distribuído ao longo de quatro dimensões (LEONARD-BARTON, 1992):

- Conhecimentos e habilidades acumulados nas pessoas, derivados de sua bagagem técnica, treinamento e experiência no processo;
- Conhecimentos contidos nos sistemas técnicos, incluindo bancos de dados, procedimentos formais e rotinas estabelecidas;
- Sistemas administrativos, que orientam a criação e o controle do conhecimento;
- Valores e normas, que definem quais informações devem ser coletadas, quais as mais importantes, quem terá acesso a elas e como devem ser usadas.

PORTER (Estratégia, 1998, p. 145), na seção Vantagem Competitiva das Nações, escreve:

Em um mundo de crescente competição global, as nações tornaram-se mais importantes. À medida que a base de competição se voltou mais e mais para a criação e assimilação do conhecimento, o papel da nação cresceu. A vantagem competitiva é criada e sustentada por meio de um processo altamente localizado. Diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações contribuem para o sucesso competitivo. Há diferenças marcantes nos padrões de competitividade em cada país: nenhuma nação conseguirá ser competitiva em todos ou mesmo na maioria dos setores industriais. Finalmente, as nações têm sucesso em certos setores porque seu ambiente interno é o mais avançado, dinâmico e desafiador.

O modelo do Diamante da Vantagem Nacional - PORTER (Estratégia, 1998, p. 150), mostra o campo onde cada nação propicia o estabelecimento e a possibilidade de operações para as suas indústrias, fundamentado em quatro atributos amplos do país:

1) Condições de fatores - A situação dos recursos que um país dispõe (herdados ou criados), que se dividem em cinco categorias:

- Recursos humanos;
- Recursos físicos;
- Recursos de conhecimento;
- Recursos de capital;
- Recursos de infra-estrutura.

2) Condições de demanda - A natureza da demanda do mercado interno para os produtos e serviços do setor, que se dividem em quatro categorias:

- Composição da demanda interna;
- Dimensão e Padrão de crescimento da demanda interna;
- Rapidez do crescimento do mercado interno;
- Meios pelos quais os Produtos e Serviços de uma Nação são exportados.

3) Setores Industriais Relacionados e de Apoio – A presença ou ausência no país de indústrias de fornecedores e outros setores relacionados que sejam internacionalmente competitivos. A vantagem é obtida através de contato e coordenação com os fornecedores, pois aí é que surgem as oportunidades de otimizar a cadeia de valor. Podemos ver um exemplo do conglomerado de calçados italiano na figura a seguir.

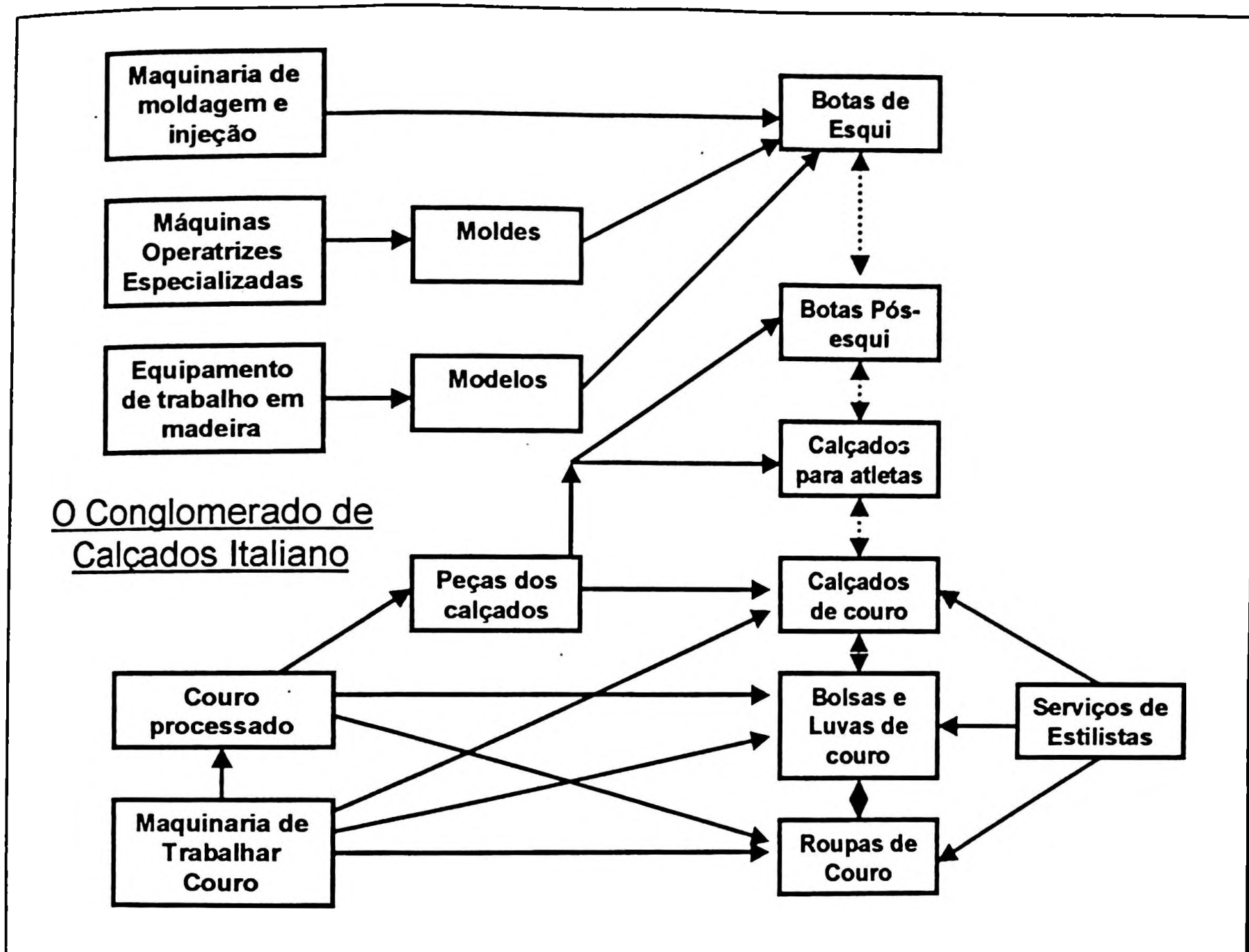


Figura 16 - Fonte: Porter - Conglomerado de calçados italiano

4) Estratégia, Estrutura e Rivalidades Estabelecidas – As condições que, no país, estabelecem a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, bem como a natureza da rivalidade interna. A eficiência estática é muito menos importante do que a melhoria dinâmica, que a rivalidade doméstica incita de forma singular. A concentração geográfica amplia o poder da rivalidade doméstica e cria pressões para a constante modernização das fontes de vantagem competitiva. Ironicamente, é também a competição doméstica vigorosa que acaba por pressionar as empresas locais a olhar para o mercado global e as fortalece para que sejam bem medidas nele.

Por ultimo, devemos considerar adicionalmente duas variáveis externas esclarecidas por KEEGAN & GREEN (1999, p.311) na avaliação da vantagem competitiva nacional:

- 5) Acaso - Os acontecimentos fortuitos, que fogem ao controle das empresas, das indústrias e, normalmente, dos governos, tem seu papel na formação do ambiente competitivo. Nessa categoria de ocorrências estão as guerras e suas conseqüências, avanços tecnológicos importantes, e as mudanças repentinas e drásticas do custo de fatores ou de insumos, tais como as crises de petróleo e mudanças abruptas da taxa de câmbio. Os acontecimentos fortuitos são importantes por criarem rupturas graves em tecnologias que permitem a nações e empresas não competitivas superar velhos concorrentes e até líderes em sua indústria modificada, passando a ser competitivas. Por exemplo, o desenvolvimento da microeletrônica possibilitou que muitas empresas japonesas superassem empresas alemãs e americanas em indústrias que se baseavam em tecnologias eletromecânicas -áreas tradicionalmente dominadas por alemães e americanas. De um ponto de vista sistêmico, o papel do acaso está no fato de ele modificar as condições no diamante apresentado nas próximas figuras. A nação com o diamante mais favorável terá maior probabilidade de se aproveitar do acaso, transformando-o em vantagem competitiva.
- 6) Governo - Embora muitas vezes se argumente que o governo é um importante determinante da vantagem competitiva nacional, o fato é que o governo não é, mas influencia os determinantes por força de seu papel como comprador de produtos e serviços e como criador de políticas de trabalho, educação, formação de capital, recursos naturais e padrões de produtos. Influencia também os determinantes por força de seu papel de regulador do comércio - por exemplo, dizendo a bancos e companhias telefônicas o que podem e o que não podem fazer. Reforçando determinantes em indústrias nas quais a nação tem vantagem competitiva, o governo melhora a posição competitiva das empresas nacionais. Cabe a ele elaborar sistemas legais que influenciem a vantagem competitiva por meio de barreiras tarifárias e não tarifárias, e de leis que determinam o teor dos componentes e da mão-de-obra nacionais. Em outras palavras, o governo pode aumentar ou diminuir a vantagem competitiva, mas não pode criá-la. PORTER (Estratégia, 1998, p. 164), lista alguns princípios básicos e simples que os governos deveriam adotar para desempenhar o papel apropriado de apoio à competitividade nacional: **encorajar mudanças, promover rivalidade doméstica, estimular a inovação e a liderança.**

É importante encarar os determinantes da vantagem competitiva nacional como um sistema interativo onde a atividade de qualquer um dos quatro pontos do diamante afetam todos os outros, e vice-versa. Essa interação entre os determinantes pode ser vista nas figuras a seguir:

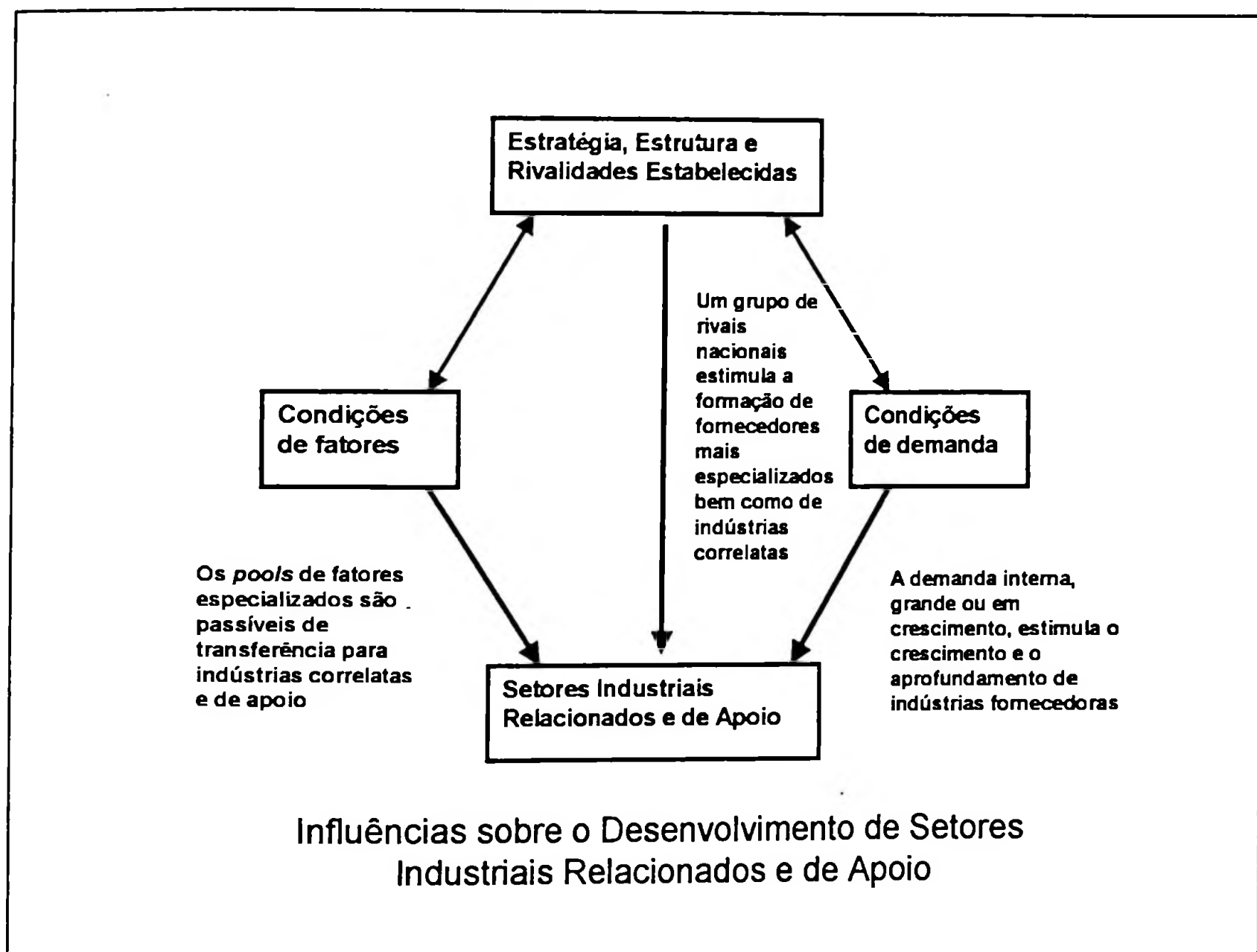


Figura 17 - Fonte: Porter – Interação entre os determinantes

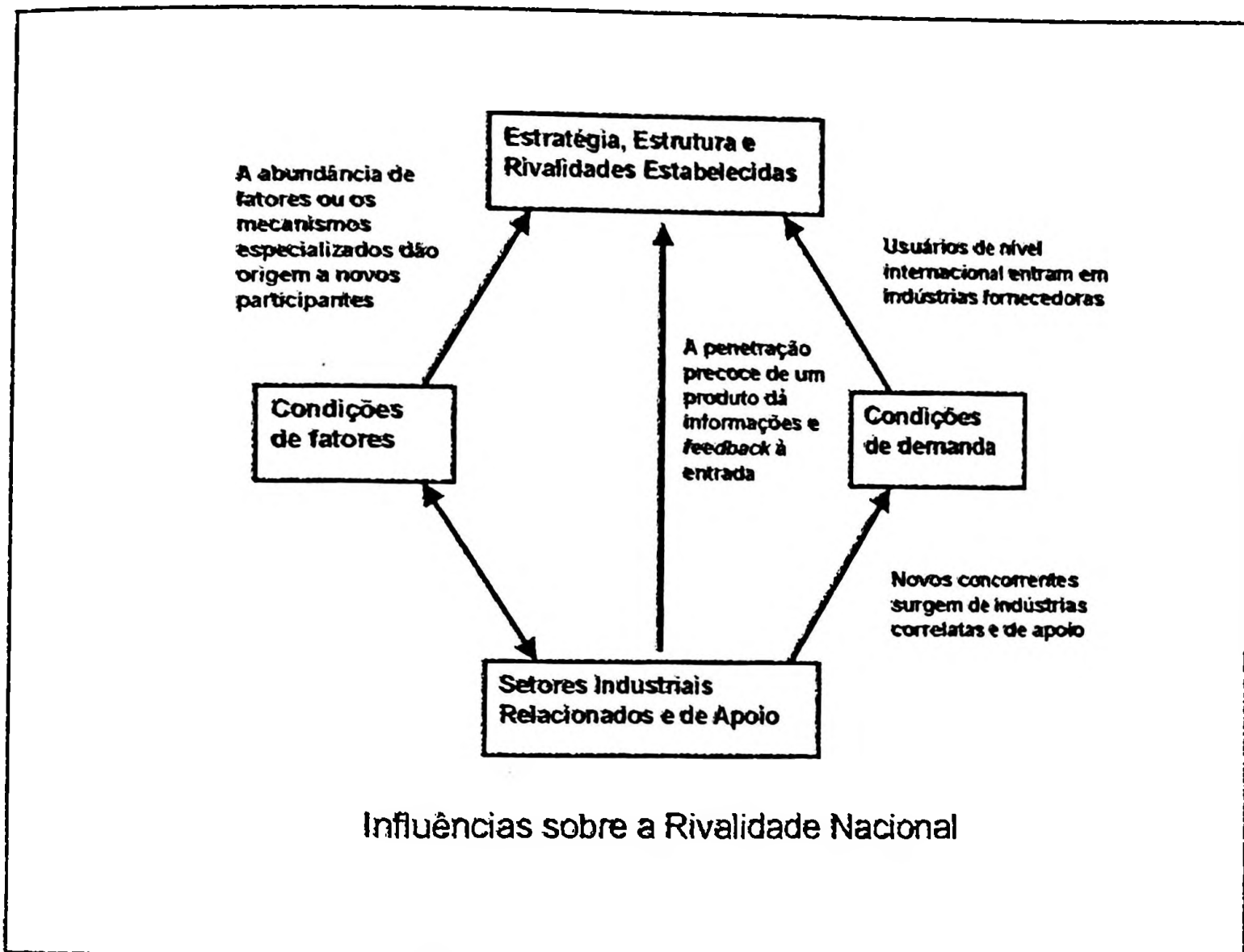


Figura 18 - Fonte: Porter – Influências sobre a rivalidade nacional

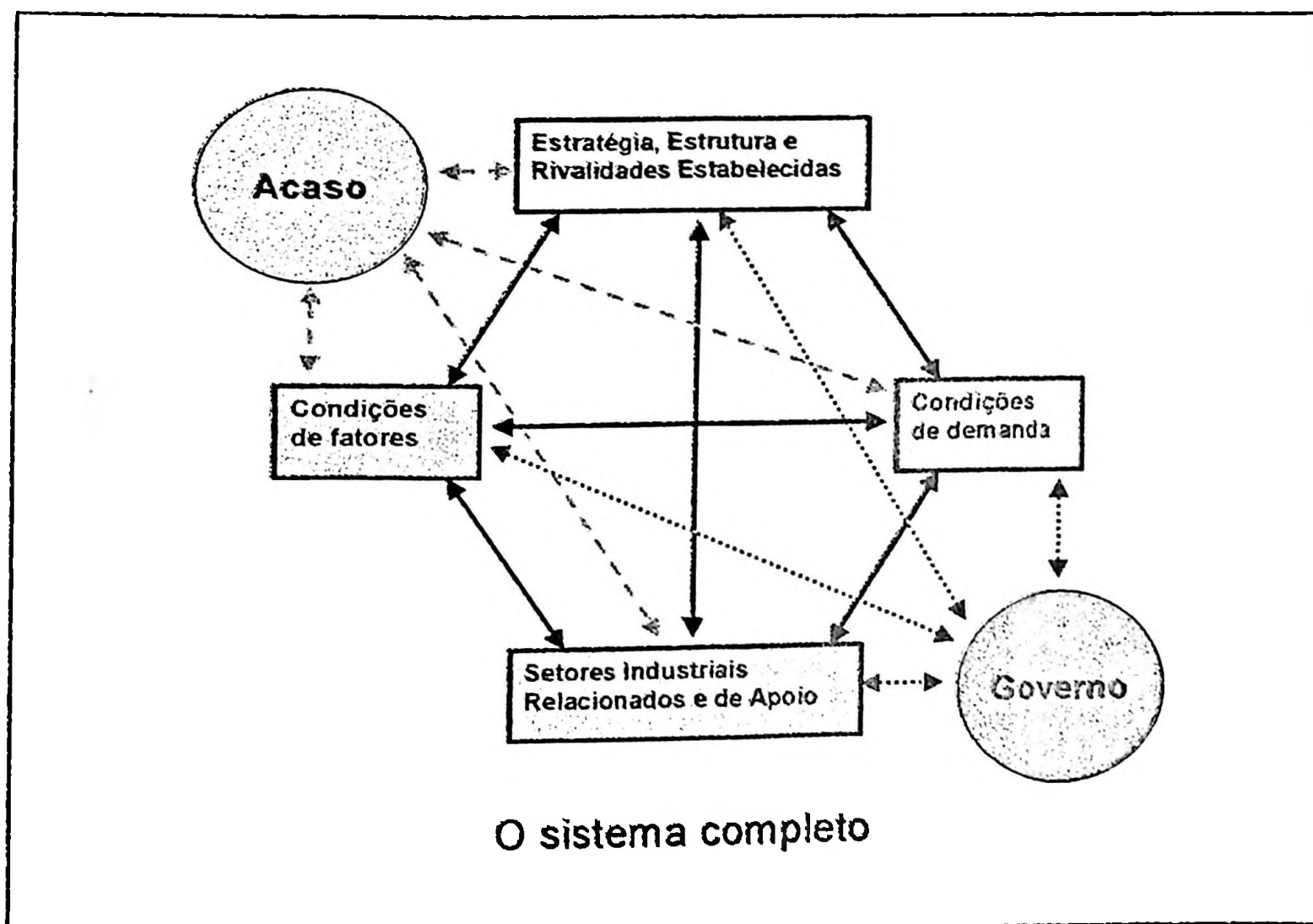


Figura 19 - Fonte: Porter – Sistema completo

Para PORTER (Estratégia, 1998, p. 177), o único conceito significativo de competitividade em nível nacional é a produtividade. A principal meta de uma nação é produzir um alto e crescente padrão de vida para seus cidadãos. A capacidade de o fazer depende da produtividade com a qual a mão-de-obra e o capital são empregados. A produtividade é o valor do que é produzido por uma unidade de mão-de-obra ou de capital. A produtividade depende tanto da qualidade, das qualificações do produto (que determinam os preços que eles podem impor) e da eficiência com as quais eles são produzidos. A produtividade é o determinante básico do padrão de vida em longo prazo de uma nação; é a causa primordial da renda *per capita* nacional. A produtividade dos recursos humanos determina os níveis salariais; a produtividade com a qual o capital é empregado determina o retorno que ele auferir para seus proprietários.

Um padrão de vida de uma nação depende da capacidade de suas empresas alcançarem altos níveis de produtividade - e de aumentar a produtividade com o tempo. O crescimento da produtividade sustentada requer que uma economia se modernize continuamente. As empresas de uma nação devem melhorar sem descanso a produtividade dos setores industriais existentes, elevando a qualidade do produto, adicionando características desejáveis, melhorando a tecnologia do produto, ou incrementando a eficiência da produção. Elas devem desenvolver a necessária capacitação para competir em segmentos de negócios cada vez mais sofisticados, onde a produtividade é geralmente alta. Devem, finalmente, desenvolver a capacidade de competir em setores inteiramente novos e sofisticados. O comércio internacional e o investimento estrangeiro podem ambos melhorar a produtividade de uma nação, bem como colocá-la sob ameaça. Eles dão suporte a uma crescente produtividade nacional, permitindo a nação se especializar nesses setores e segmentos de negócios onde suas empresas são mais produtivas e a importar onde suas empresas são menos produtivas. Nenhuma nação pode ser competitiva em tudo. O ideal é empregar o limitado conjunto de recursos, humanos e outros, de uma nação para fins mais produtivos. Mesmo aquelas nações com o mais alto padrão de vida possuem muitos setores industriais nos quais as empresas locais não são competitivas.

Entretanto, o comércio internacional e o investimento estrangeiro também podem ameaçar o crescimento da produtividade. Eles expõem os setores industriais da nação ao teste dos padrões internacionais de produtividade. Um setor industrial perderá e será eliminado se sua produtividade não for suficientemente mais alta que a dos rivais estrangeiros para

contrabalançar quaisquer desvantagens nas taxas de salários locais. Se uma nação perder a capacidade de competir em uma série de setores industriais de alta produtividade e/ou altos salários, seu padrão de vida estará ameaçado.

Definir competitividade nacional como sendo atingir um superávit ou equilíbrio na balança comercial é inapropriado. A expansão das exportações por causa dos salários baixos e de uma moeda fraca, ao mesmo tempo em que a nação importa mercadorias sofisticadas que suas empresas não podem produzir competitivamente, pode levar o comércio ao equilíbrio ou ao superávit, mas baixa o padrão de vida da nação.

Competitividade também não significa empregos. Os tipos de emprego, não somente a capacidade de empregar cidadãos com baixos salários, é que são decisivos para a prosperidade econômica. Procurar explicar a "competitividade" em termos nacionais, então, é responder a pergunta errada. Em vez disso, o que devemos entender são os determinantes da produtividade e a taxa de crescimento da produtividade. Para encontrar respostas, devemos nos concentrar não na economia como um todo, mas em **setores industriais e segmentos de negócios específicos**. Devemos compreender como e por que habilidades e tecnologias comercialmente viáveis são criadas, o que somente pode ser entendido em sua totalidade em termos de determinados setores industriais. E o resultado de milhares de embates pela vantagem competitiva contra rivais estrangeiros, em setores e segmentos industriais singulares, nos quais produtos e processos são criados e melhorados, que caracterizam o processo de melhoria da produtividade nacional.

Quando se olha de perto uma economia nacional, há diferenças marcantes entre os diferentes setores industriais das nações no que diz respeito ao sucesso competitivo. A vantagem internacional freqüentemente está concentrada em segmentos industriais singulares. As exportações de carros alemães tendem acentuadamente para carros de alto desempenho, enquanto as exportações de carros coreanos são todas de compactos e sub-compactos. Em muitos setores e segmentos de negócios, os concorrentes com vantagem competitiva verdadeiramente internacional estão baseados em apenas algumas poucas nações.

Nossa busca, portanto, é pela característica decisiva de uma nação que permita que suas empresas criem e sustentem uma vantagem competitiva em determinadas áreas - a busca pela vantagem competitiva das nações. Estamos particularmente preocupados com os

determinantes do sucesso internacional nos segmentos e setores intensivos em tecnologia e habilidades, que caracterizam uma produtividade elevada e crescente.

A teoria clássica explica o sucesso das nações em setores particulares com base nos chamados fatores de produção tais como terra, mão-de-obra e recursos naturais. As nações ganham vantagem comparativa com base nos setores que fazem uso intensivo dos fatores que possuem em abundância. Entretanto, a teoria clássica foi ofuscada nos setores e economias avançadas através da globalização da competição e pelo poder da tecnologia.

Uma nova teoria deve reconhecer que, na moderna competição internacional, as empresas competem com estratégias globais envolvendo não somente o comércio, mas o investimento estrangeiro. O que uma nova teoria deve explicar é porque uma nação torna-se uma base nacional para as empresas que competem internacionalmente. A base é a nação na qual as vantagens competitivas essenciais do empreendimento são criadas e sustentadas. É onde a estratégia da empresa é estabelecida, onde o produto essencial e a tecnologia do processo são criados e mantidos e onde se encontram os empregos mais produtivos e as habilidades mais avançadas. A presença de uma base nacional tem uma enorme influência positiva em outros setores domésticos relacionados e conduz a outros benefícios na economia da nação. Embora a propriedade da empresa esteja frequentemente concentrada em sua base nacional, a nacionalidade dos acionistas é secundária.

Uma nova teoria deve ir além da **vantagem comparativa para a vantagem competitiva** de uma nação. Ela deve refletir uma rica concepção de competição que inclua mercados segmentados, produtos diferenciados, diferenças de tecnologia e economias de escala. Uma nova teoria deve ir além do custo e explicar porque as empresas de algumas nações são melhores que outras em criar vantagens baseadas em qualidade, qualificações e inovação de produtos. Uma nova teoria deve partir da premissa de que a competição é dinâmica e evolutiva; ela deve responder as perguntas: por que algumas empresas baseadas em algumas nações inovam mais do que as outras? Por que algumas nações proporcionam um ambiente que permite as empresas melhorarem e inovarem mais rapidamente do que os rivais estrangeiros?

LAMBIN (2000, p.406) sugere que as características das pequenas empresas e as redes que se formam a partir delas é a **especialização e, conseqüentemente, a utilização da estratégia da concentração (foco)**; elas se interessam por um ou mais segmentos e não pela totalidade

do mercado. O objetivo definido é ser um **grande peixe num pequeno rio**, em vez de um pequeno peixe num grande rio. Para ser rentável e duradouro, um segmento de mercado deve possuir cinco características:

- Representar um potencial de lucro
- Ter um potencial de crescimento
- Ser pouco atraente para a concorrência
- Corresponder as competências distintivas da empresa
- Possuir uma barreira defensável a entrada de concorrentes

Uma análise feita por Simon (1996) sobre as estratégias de 122 empresas (a maioria alemãs) líderes nos seus mercados de referencia em nível mundial ou europeu, revela:

As nove lições dos campeões discretos

Fonte: Adaptado de Simon (1996. p. 5 a 7).

1. Fixe objetivos claros e ambiciosos. Uma empresa deveria procurar sempre ser a melhor e tornar-se a líder do seu mercado.
2. Defina o mercado de referencia de modo preciso, mas incluindo simultaneamente as necessidades dos clientes e as tecnologias. Recuse as definições recebidas de um mercado e considere que a definição do mercado faz parte da estratégia. Esteja concentrado e focalize.
3. Concilie uma definição focalizada do mercado com uma abordagem global que exige a consideração das vendas e do marketing ao nível mundial. Trate tão diretamente quanto possível com os clientes do mundo inteiro.
4. Mantenha-se próximo dos clientes. Assegure-se de que todas as funções da empresa têm contatos diretos com os clientes. Adote uma estratégia de valor agregado. Acompanhe de perto os clientes mais exigentes.
5. Esforce-se por manter a inovação nos produtos e nos processos. A inovação deveria ser simultaneamente centrada nos clientes e nas tecnologias. Trate ao mesmo tempo os recursos e as competências internas e oportunidades externas.

6. Defina uma vantagem competitiva bem específica para cada atividade, tanto ao nível dos produtos como ao nível dos serviços. Defenda a sua posição competitiva com determinação.
7. Apóie-se nas suas próprias forças. Mantenha as competências-chaves na empresa mas sub-contrate as atividades não essenciais. Considere a cooperação como uma última opção e não como uma primeira escolha.
8. Esforce-se sempre por ter mais pessoas operacionais do que estrategistas. Selecione o seu pessoal de forma rigorosa numa primeira etapa e em seguida mantenha os melhores para o longo prazo. Comunique-se diretamente com eles para motivar o seu pessoal e utilizar da melhor forma a sua criatividade.
9. Adote um estilo de liderança que é simultaneamente autoritário para tudo o que diz respeito às opções estratégicas básicas e participativas para aquilo que diz respeito às realizações. Esteja atento à seleção dos líderes, a sua energia e perseverança e a sua capacidade de incitar os outros.

IL5 - AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO PROPULSORAS DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

AMATO (2000, p.23) Por uma perspectiva histórica, pode-se dizer que a pequena empresa sempre esteve presente, já nos primórdios da humanidade, ao longo do processo de transformações dos modos de produção e dos sistemas econômicos. Desde a fase de transição do modo de produção feudal para o capitalismo, as corporações de ofício deram lugar às pequenas unidades produtivas, como pequenas oficinas e pequenas firmas, ainda que na forma de manufatura, na qual o proprietário, geralmente, concentrava em si todas as funções gerenciais, desde a busca e obtenção de insumos produtivos (matérias-primas, equipamentos e mão-de-obra), até a comercialização dos produtos finais, passando, assim, por todas as etapas do processo de produção. Nos últimos três séculos, as grandes revoluções técnico-científicas, incluindo a Revolução Industrial e as inovações tecnológicas, transformaram algumas destas unidades básicas de produção (manufatura) em enormes fábricas de produção seriada. A produtividade passou a ser extremamente aumentada e o **trabalho vivo** ficou cada vez mais subordinado ao capital.

Os governos, conhecedores da importância social das micros e pequenas empresas, procuraram classificar estas atividades de modo a protegê-las e incentivá-las, de maneira a permitir a sua sobrevivência junto às empresas maiores e conservar as características de grandes provedores de emprego e fator de estabilidade no mercado nacional.

PALERMO (2001, p.1) explica que foi o direito italiano que melhor sistematizou o capítulo da empresa e mais perfeitamente disciplinou o regime da pequena empresa. A primeira pesquisa no direito italiano visa a esclarecer se a pequena empresa é um conceito meramente de ordem quantitativa, hipótese em que ela só diferirá da empresa normal pelo volume de negócios e de relações jurídicas, ou se a pequena empresa é qualitativamente distinta das demais, conclusão que faria da "*piccola impresa*" uma nova entidade, com regramento próprio e pouca referência à empresa normal. Foi árdua a discussão entre os juristas peninsulares, trazendo os partidários de uma e outra corrente os melhores argumentos, quer de Direito, quer de Economia. A conclusão dominante a que a doutrina chegou, foi no sentido de sufragar a opinião, segundo a qual a relação entre os artigos 2.082 e 2.083 do Código Civil italiano (de 1942), é de gênero para espécie, pois o conceito de empresa acolhido no Código foi o de atividade, e o termo se presta tanto para caracterizar as relações de uma empresa normal, como de uma empresa média ou pequena. Tem-se como

conclusão que são aplicáveis à pequena empresa todas as leis e normas que regulam a atividade das demais empresas, salvo, é lógico, as que tragam uma derrogação implícita ou explícita.

Embora seja italiana a melhor sistematização do regime das pequenas empresas, é justo lembrar que foi o Código alemão do comércio o primeiro a estatuir um regime especial para os pequenos comerciantes. Com efeito, já em 1897, o Código alemão distinguia os comerciantes plenos ou normais dos pequenos comerciantes, para o fim de declarar que não se aplicavam, quanto a estes, as disposições sobre firma, registro comercial, livros de comércio e mandato mercantil. Com relação aos precedentes normativos no direito brasileiro, as pequenas atividades autônomas foram objeto de cogitação do legislador brasileiro, anteriormente ao Estatuto da Microempresa, Lei n. 7.256, de 27.11.84, que atualmente foi revogada expressamente pelo novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei n. 9.841 de 5.10.99.

No mundo não é unânime o entendimento sobre o assunto. No anexo 7 há tabelas extraídas de publicação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio / SDP / DMPME de 05/12/2002, onde se pode visualizar os diversos parâmetros usados para definir e classificar as empresas que são consideradas micro e pequenas, para fins de estudo e para enquadramento com o intuito de usufruir os benefícios das leis (ver anexos 5 e 6).

Resumindo algumas informações do anexo 7, as MPMEs participam da exportação com os seguintes números (aproximados, pois alguns contem exportações agrícolas e outros só industriais) no período 2000 - 2002:

País	% do total exportado	País	% do total exportado
Alemanha	60	Japão	50
USA	55	Coréia do Sul	48
Itália	55	Brasil	6

Tabela 14 – Comparação da base exportadora de MPMEs de países selecionados. Fonte: CNI

Conclui-se que os países mais adiantados têm uma parcela relevante de suas exportações realizadas por pequenas e médias empresas, reconhecidas como as **maiores geradoras de emprego**, responsáveis pela conseqüente riqueza e progresso da população envolvida. Vê-se que as micro e pequenas empresas podem ser o **antídoto** para as conseqüências funestas da globalização econômica e da automação. O consenso que gira em torno das micro e pequenas empresa como caminho alternativo para amenizar a crise social já é realidade

prática. Os empreendedores comerciantes perceberam que aquelas empresas constituem-se no arrimo do seu empreendimento que, não obstante a complexidade da economia mundial e o avanço das concentrações empresariais (fusões e incorporações de empresas), são fundamentais para o equilíbrio da existência dos grandes grupos econômicos e, conseqüentemente, gerando riquezas para o país.

Qual é a dimensão das micros, pequenas e médias empresas no Brasil?

Segundo o informativo do BNDES, n. 50, de Janeiro/2003, o papel das pequenas unidades econômicas pode ser mais bem compreendido quando se observam as métricas das variáveis demográficas das firmas formais no Brasil: a participação em 2000 das firmas com até 19 empregados – consideradas microestabelecimentos – representava 93% do total, 97% dos nascimentos e 99% das mortes. Nota-se uma maior participação dessas empresas na atividade econômica recente. Existem diferentes explicações possíveis para este movimento, dentre as quais se destacam:

- 1) A globalização econômica impôs a necessidade das firmas se tornarem mais eficientes, através da especialização naquilo que possuíam vantagem comparativa, o que levou as grandes firmas a terceirizarem atividades de apoio ao negócio principal;
- 2) Têm ocorrido movimentos de redução de porte de firmas associados aos aumentos de produtividade dos trabalhadores (produção enxuta);
- 3) Os micro, pequenos e médios estabelecimentos (MPMEs) têm demonstrado ser estruturas bastante flexíveis, capazes de responder melhor a um mundo que crescentemente valoriza a agilidade; e
- 4) O Regime Simplificado de Tributação (SIMPLES), instituído em dezembro de 1996, ao conceder tratamento tributário diferenciado para as MPMEs, incentivou o processo de formalização de micronegócios.

Algumas tabelas representativas da situação em 2000 estão a seguir.

Composição das Firmas e do Emprego Formal – 2000

(Por Porte)

	FIRMAS		EMPREGO	
	Nº (Mil)	%	Nº (Mil Trab.)	%
Micro (0-19 empregados)	2.059	92,8	6.927	26,4
Micro (0-4 empregados)	1.554	70,0	2.450	9,3
Micro (5-19 empregados)	505	22,8	4.477	17,1
Pequenas (20-99 empregados)	129	5,8	5.090	19,4
Médias (100-499 empregados)	26	1,2	5.353	20,4
Grandes (mais de 500 empregados)	5	0,2	8.855	33,8
Total	2.220	100,0	26.225	100,0

Tabela 15 – Composição das firmas e do emprego formal. Fonte: BNDES

Verifica-se que a participação das MPMs em termos de emprego representa 66,2% e em termos de quantidade 99,8% no universo pesquisado (2,22 milhões de empresas).

Mas existem dados preocupantes. No Brasil, a maioria das microempresas encerram suas atividades com pouco mais de um ano de exercício social, conforme pesquisas existentes. Algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando o seu papel na vida econômica e social, de sua comunidade, como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza da comunidade e de uma nação. Dentre os principais fatores que contribuem para o encerramento das atividades, encontram-se aqueles relacionados à falta de tecnologia. Ações relacionadas à flexibilidade e agilidade nas decisões são indispensáveis para a solução destes problemas. A obtenção de crédito também está relacionada a uma importante preocupação dos micro e pequenos empresários. O Estatuto da Microempresa (Lei n. 9.841/99) estabelece tratamento diferenciado simplificado e facilitado na obtenção de crédito nas Instituições Financeiras Oficiais, assim como o SEBRAE, que através de suas sedes estaduais e *site* oficial na *Internet*, viabiliza programas de microcrédito, através de editais. O Estatuto também estabelece que o limite de crédito deve ser concedido sem as exigências de garantias, permitindo o aval.

O micro ou pequeno empresário, ao procurar recursos para sua empresa, encontra na burocracia grandes dificuldades. Necessita de tempo e dinheiro, para atender a todas as exigências, mesmo que o valor do financiamento seja mínimo. Neste momento de dificuldades, ele busca empréstimos direcionados à Pessoa Física, com menos burocracia, mas com juros mais elevados. Os lucros obtidos nas vendas de seus produtos não cobrem estes juros. Esta decisão representa, para o micro ou pequeno empresário, o fechamento de sua empresa. Para que melhor se avaliem as dificuldades burocráticas pelas quais estes

empresários passam, é necessário que se analise o manual de abertura de empresa passo-a-passo, fornecido pelo SEBRAE, assim como é imprescindível que se mencione também que a mesma problemática se estende quando há a necessidade de fechamento das micro ou pequenas empresas.

Sem encerramento legal, as empresas podem acumular débitos com impostos e taxas. A maioria dos empresários imagina que, ao cerrar as portas do estabelecimento, os tributos caducarão em cinco anos e o governo abrirá mão da cobrança de impostos. Desconhecem que apesar do tributo caducar após cinco anos, sempre haverá pendência porque eles são cobrados anualmente. Por isso, para não ocorrer risco de ficar em débito com o governo, é necessário dar baixa na Junta Comercial ou no Cartório de Registro de Títulos e Documentos para Pessoa Jurídica (em caso de empresas prestadoras de serviços) e pedir o cancelamento do comprovante de inscrição. Em seguida, deve-se requerer o encerramento do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), na Receita Federal; do Número de Inscrição de Registro Estadual, na Secretaria Estadual da Fazenda (as prestadoras de serviço estão isentas dessa inscrição); do Comprovante de Cancelamento de Inscrição, na prefeitura; e do INSS.

Antes de iniciar o fechamento de uma micro ou pequena empresa, é necessário ter conhecimento do Estatuto das Micro e Pequenas Empresas (Lei n. 9.841/99) Ver Anexo 6. Um dos benefícios proporcionados pela legislação é que as empresas inativas por cinco anos ou mais estarão dispensadas da apresentação de certidões negativas para a Junta Comercial ou para o cartório.

Os fatores associados ao seu sucesso são:

1. Empresa de maior porte (mais de dois empregados);
2. Maior escolaridade do proprietário;
3. Experiência prévia;
4. Experiência como funcionário de empresa em ramo similar;
5. Certa disponibilidade de capital;
6. Apoio / ajuda de profissionais;
7. Foco no cliente/mercado;
8. Boa concepção do negócio;
9. Vocação e/ou treino; e
10. Empreendimento mais maduro (com mais tempo de atividade/experiência).

Já os fatores associados ao seu insucesso são os seguintes:

1. Empresa muito pequena (até dois empregados);

2. Baixa escolaridade do proprietário;
3. Ausência de experiência prévia do proprietário;
4. Experiência apenas como autônomo no ramo;
5. Falta de capital;
6. Falta de apoio profissional (consultoria);
7. Pouca preocupação com o cliente/mercado;
8. Concepção errônea do negócio;
9. Origem associada a pressão social/econômica; e
10. Pouco tempo de atividade.

Na tabela abaixo, é possível avaliar a situação no período 1995/2000, em termos de natalidade, mortalidade e mudança de porte:

Evolução do Número de Firms no Brasil - 1995/2000
(em mil)

	Médio			Pequena (20-99)	Média (100-499)	Grande (500+)	Total
	(0 empregado)	(1-4)	(5-19)				
Nº de Firms em 1995	227,7	1.091,0	400,8	114,4	25,7	5,10	1.854,6
Natalidade em 1996	40,5	195,8	36,1	6,8	0,9	0,13	280,4
Mortalidade em 1996	129,7	60,0	12,8	3,3	0,6	0,11	206,6
Mudança de porte	106,7	-93,4	-11,0	-1,8	-0,4	-0,16	0,0
Nº de Firms em 1996	245,2	1.123,4	413,1	116,2	25,6	4,96	1.928,5
Natalidade em 1997	44,4	240,8	46,2	8,0	1,1	0,15	340,7
Mortalidade em 1997	138,2	55,9	11,7	2,9	0,5	0,08	209,3
Mudança de porte	105,0	-102,6	0,2	-1,9	-0,6	-0,21	0,0
Nº de Firms em 1997	256,4	1.205,7	437,3	119,3	23,6	4,82	2.059,3
Natalidade em 1998	41,9	217,7	40,3	7,2	1,2	0,21	308,5
Mortalidade em 1998	150,7	62,5	12,5	2,9	0,6	0,08	229,3
Mudança de porte	130,2	-116,1	-9,5	-3,8	-0,7	-0,07	0,0
Nº de Firms em 1998	277,8	1.264,9	466,1	119,8	23,4	4,85	2.135,0
Natalidade em 1999	39,7	218,3	44,1	8,0	1,3	0,19	311,5
Mortalidade em 1999	155,6	57,9	11,1	2,5	0,6	0,08	227,8
Mudança de porte	139,3	-121,0	-15,0	-2,7	-0,7	-0,04	0,0
Nº de Firms em 1999	301,2	1.294,3	484,1	122,6	23,4	4,96	2.222,7
Natalidade em 2000	42,4	230,7	45,6	9,0	1,4	0,18	329,3
Mortalidade em 2000	156,2	50,7	9,8	2,6	0,5	0,08	220,0
Mudança de porte	148,3	-143,0	-7,7	1,8	0,3	0,25	0,0
Nº de Firms em 2000	335,6	1.321,3	512,2	131,0	26,6	5,32	2.327,8

Fonte: elaboração própria a partir de dados do CEE/MTE.

$Número\ de\ Firms\ em\ (t) = Número\ de\ Firms\ em\ (t-1) + Natalidade\ em\ (t) - Mortalidade\ em\ (t) + Mudança\ de\ Porte\ em\ (t).$

Tabela 16 – Evolução do número de firmas no Brasil. Fonte: CEE/MTE

Na tabela a seguir, é possível avaliar a situação no período 1995/2000, em termos de natalidade e mortalidade por regiões:

Evolução do Número de Firmas no Brasil por Região - 1995/2000
(em mil)

	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		Centro-Oeste	
	Núm	Taxa (%)	Núm	Taxa (%)	Núm	Taxa (%)	Núm	Taxa (%)	Núm	Taxa (%)
Nº de Firmas em 1995	42,4		210,2		1.070,6		403,9		127,5	
Natalidade em 1996	9,7	23	39,8	19	148,9	14	58,6	14	23,4	18
Mortalidade em 1996	5,1	12	22,5	11	116,7	11	46,9	12	15,4	12
Nº de Firmas em 1996	47,8		227,5		1.102,7		415,6		133,6	
Natalidade em 1997	11,6	25	45,4	20	175,5	16	78,0	19	30,2	22
Mortalidade em 1997	5,5	12	25,2	11	117,3	11	46,3	11	15,0	11
Nº de Firmas em 1997	53,1		247,7		1.160,9		447,3		150,8	
Natalidade em 1998	11,1	21	42,6	17	157,4	14	69,6	16	27,9	18
Mortalidade em 1998	6,5	12	28,1	11	127,0	11	50,4	11	17,3	11
Nº de Firmas em 1998	57,6		262,2		1.191,2		466,5		161,4	
Natalidade em 1999	10,6	18	45,2	17	158,4	13	68,9	15	28,4	18
Mortalidade em 1999	7,1	12	27,7	11	124,5	10	50,8	11	17,6	11
Nº de Firmas em 1999	61,2		279,7		1.225,1		484,6		172,2	
Natalidade em 2000	12,2	20	47,5	17	164,8	13	73,0	15	31,8	18
Mortalidade em 2000	7,0	11	28,5	10	119,0	10	47,1	10	18,3	11
Nº de Firmas em 2000	66,3		298,7		1.270,9		510,5		183,6	

Fonte: elaboração própria a partir de dados do CEE/MTE.

Tabela 17 – Evolução do número de firmas no Brasil por região. Fonte: CEE/MTE

As conclusões da pesquisa acima são:

- 1) A expressiva natalidade de micronegócios pode estar relacionada a firmas que iniciam suas operações em pequena escala e aumentam o seu porte de acordo com a lucratividade das operações.
- 2) Os estabelecimentos sem empregados morrem em maior quantidade do que as demais unidades. Uma possível explicação é a de que a dificuldade de inserção no mercado de trabalho leva as pessoas a serem empreendedoras por necessidade. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor de 2002, há duas motivações básicas para se abrir uma firma: a) percepção de uma oportunidade de negócio; b) necessidade de renda. De um estudo englobando 37 países desenvolvidos e em desenvolvimento, o Brasil aparece na primeira colocação, quando o critério de classificação é a falta de alternativa de renda satisfatória como principal causa do empreendedorismo. Um empreendedor que abre uma firma por necessidade e não por enxergar uma oportunidade de negócio, tem mais chances de ser mal-sucedido!
- 3) No período analisado houve, em média, um movimento de redução no tamanho das firmas. Este movimento pode ter refletido tanto estratégias de ajustamento gerencial

-
- à crescente abertura comercial, tais como terceirização de atividades e aumento de produtividade, quanto redução das firmas em função das modestas taxas de crescimento econômico do período.
- 4) As taxas de mortalidade dos micro e pequenos estabelecimentos têm se reduzido significativamente nos últimos anos, o que sugere que essas firmas vêm desenvolvendo capacidade para responder à globalização da economia e a uma demanda que prioriza a agilidade.
 - 5) As maiores taxas de natalidade ocorreram em 1997, sobretudo nas micro e pequenas firmas. Assim, há evidências de que a instituição do SIMPLES, em dezembro de 1996, tenha provocado um movimento de formalização de micronegócios.
 - 6) O crescimento do número de empregados nas MPMEs mais do que compensou a redução no emprego nas grandes firmas.

Como conclusão, destaca-se o papel da legislação e do governo no apoio ao desenvolvimento empresarial, ajudando a qualificar os micro e pequenos empreendedores a participarem do mercado competitivo, interno ou externo, garantindo o seu crescimento.

Para tanto, os recursos federais destinados à pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica, vinte por cento no mínimo serão destinados ao segmento das Micro e Pequenas Empresas, bem como será simplificado o acesso das mesmas aos serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas, tornando seus produtos e serviços competitivos.

Por fim, para atender ao preconizado desenvolvimento empresarial, os governos federais, estaduais e municipais, darão prioridade para as Micro e Pequenas Empresas nos processos licitatórios de compras, conferindo uma maior participação destes entes sociais na elaboração de contratos administrativos.

Diante do exposto, o entendimento comum é que o novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte é um instrumento de grande utilidade para o desenvolvimento empresarial, concedendo mecanismos para que a empresa possa se estruturar e crescer, a ponto de se emancipar e não necessitar mais do tratamento diferenciado por ele oferecido. O Estatuto dever ser visto não apenas como a Lei do micro e pequeno empresário, mas como a lei que viabiliza o exercício da livre iniciativa do empresariado nacional como um todo, tratando-o desde o seu surgimento na ordem jurídica e obrigacional, passando pelo seu

desenvolvimento e por fim colocando-o apto a desenvolver os grandes negócios da mercancia, gerando riquezas e empregos para o País.

O desemprego em alta gera outros fenômenos que abalam a frágil ordem social, como o surgimento da economia informal e o desamparo das pessoas que a compõe quanto aos direitos e garantias preconizadas pela Constituição Federal. As Micros e Pequenas Empresas são instrumentos hábeis para criar postos de trabalhos e gerar riquezas para que o País possa pensar em sustentar as atividades sociais, reduzindo a disparidade monumental que existe entre as classes sociais.

Mas, as microempresas não são alvos de incentivos, e deveriam ser, de países que necessitam sobreviver em meio à economia globalizada e investir nas áreas sociais. A União Européia está atenta para o potencial dos entes societários que são o tema em voga. Os países desenvolvidos, agora organizados em bloco econômico, visualizaram um elemento que pode ser o diferenciador para suportar as crises sócio-econômicas que, vez ou outra, também batem às portas do afortunados. A consolidação reside no elemento micro e pequeno empreendedor.

Porém, as legislações até o momento editadas para regulamentar a matéria no Brasil são tímidas, principalmente no que diz respeito às relações tributárias e trabalhistas. Espera-se que a tão discutida reforma tributária não se esqueça de tratar de forma diferenciada os micro empresários. Há necessidade de se criar coragem para interpretar normas constitucionais e deferir o real tratamento que a Constituição defere às Micro e Pequenas Empresas. Deve-se incentivar e mostrar aos nossos legisladores que, o fato de proporcionar condições favorecidas para criar e consolidar esses empreendimentos resultará no enriquecimento da sociedade e no desenvolvimento de fatores de competitividade para poder sobreviver e prosperar no futuro.

II.5.1. Redes de Empresas

Com o acirramento da concorrência e busca da competitividade no mundo globalizado, as pequenas empresas precisam encontrar soluções que vão de encontro às suas necessidades de sobrevivência e crescimento no mercado. Como essas empresas tem maiores dificuldades e limitações para competirem isoladamente, é preciso articular entendimentos com outras de igual porte para a formação de parcerias que tragam benefícios que gerem o incremento da atividade empresarial.

Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 10, N. 19, p.293-312, Jun. 2003. Há 10 anos o grande orgulho das empresas era a auto-suficiência, ou seja, elas desenvolviam todas as competências de que necessitavam para manter ou aumentar suas vantagens competitivas e estavam certas de que, atuando de forma independente, conseguiriam internamente os recursos necessários para competir e vencer. **A competição tinha como principal objetivo o aniquilamento dos concorrentes.**

Hoje vivemos um contínuo processo de globalização e crescente dinamismo nos mercados, de forma a tornar as parcerias estratégicas essenciais. Mais do que nunca, muitos dos recursos indispensáveis ao sucesso das empresas se encontram fora de seus limites. Assim, nesse novo cenário, as alianças estratégicas se tornaram fundamentais. Elas são uma resposta lógica e oportuna à crescente evolução da tecnologia, à globalização e às mudanças ocorridas no cenário econômico de forma geral.

Para otimizar a exploração das novas oportunidades que surgem, seja pela entrada em novos mercados, indo ao encontro de possibilidades até então inexistentes, seja pela adequação de bens e serviços já existentes às novas exigências do consumidor, ou até mesmo pela criação de novos produtos, **as empresas devem ter as competências para estruturar, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas.**

A última década foi marcada pelas reengenharias e *downsizings*, que enxugaram os quadros gerenciais, direcionando as empresas para a busca de suas competências e negócios essenciais. Essas ações de especialização aumentaram a produtividade dessas empresas em torno de seu *core business* e tornaram ainda maior a importância das alianças, na busca de competências complementares às suas, de forma a oferecer as soluções requeridas pelos clientes.

Embora tenham a capacidade de criar valor para as companhias, as alianças estratégicas, se mal gerenciadas, têm igual potencialidade para se tornarem grandes sorvedouros de recursos e de tempo gerencial.

Além disso, segundo **DOZ & HAMEL (2000)**, é reduzido o número de empresas que têm hoje uma profunda compreensão sobre as conseqüências econômicas e competitivas dessas alianças estratégicas, e poucas entendem como ir além dos aspectos negociais e estruturais de se fazer alianças para o gerenciamento ativo dessas alianças, buscando a criação de valor.

A alta gerência, de forma geral, dedica boa parte do seu tempo à elaboração do projeto de uma aliança, porém deixa de se envolver depois que o negócio começa a funcionar. A sustentação de um efetivo processo de parceria se mostra menos importante, aumentando assim as chances de fracasso. Como consequência, aquelas que não se extinguem sempre ficam abaixo das reais potencialidades desse processo colaborativo.

As alianças podem ser definidas como qualquer forma de parceria entre empresas que envolvam um compartilhamento de destinos comuns, ou ainda como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”, de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos.

A aliança é dita estratégica quando o seu objetivo está alinhado com o *core business* da empresa que o pratica, otimizando o seu desempenho e aumentando a sua vantagem competitiva. Uma aliança estratégica possibilita ainda a criação de valor à medida que ocorre a transferência de *know-how* entre as empresas.

Um dos desafios refere-se ao aumento de complexidade das alianças ocorrido nos últimos anos, envolvendo não apenas alianças bilaterais entre duas empresas, mas abrangendo alianças multilaterais de três ou mais empresas, formando o que é chamado de redes estratégicas.

Embora a análise das alianças de forma isolada seja útil, ela faz pouco sentido fora de uma teia mais ampla, ou rede, de relacionamentos em que as empresas e seus parceiros estejam envolvidos. Portanto, é de fundamental importância ter um grande conhecimento não só da integridade das alianças individuais, mas também do grau de inserção de cada uma delas em uma rede mais ampla. Essa tarefa torna-se mais difícil à medida que a rede de relacionamentos da empresa se expande. Apenas uma compreensão global da rede torna possível entendê-la e gerenciá-la de forma eficaz.

O objetivo das redes é semelhante ao das próprias alianças que as constituem, ou seja, a busca de recursos e competências complementares que aumentem a eficiência e a competitividade e gerem valor para todos os envolvidos, não importando o tamanho ou o papel da empresa dentro do segmento industrial. Empresas de diferentes tamanhos e funções econômicas podem constituir uma rede de relacionamentos, inclusive exercendo funções específicas dentro dessa rede. Mesmo as alianças que unem essas empresas podem ser de variados tipos, sem perder a característica de rede.

Essa dimensão relacional entre as empresas veio agregar uma nova perspectiva ao estudo das estratégias corporativas. Isso porque contribuiu, fundamentalmente, para reduzir um dos elementos dentre os que têm sido identificados como os mais relevantes nas ações organizacionais – a incerteza, na medida em que as redes de relacionamentos entre os atores podem ser importantes fontes de informação para os participantes.

No Brasil, as redes de empresas desembocaram em duas vertentes de aglomerados industriais: as que se formam para atender a uma ou mais grandes empresas industriais e aquelas que escolheram se unir para disputar o mercado interno ou externo, na forma de cooperativas e de consórcios.

Estes modelos de organização têm inúmeras vantagens, incluindo: diluição do risco e compartilhamento de recursos para se evitar a duplicação onerosa de esforço independente; maior flexibilidade, maior acesso ao *know-how* e às informações por meio de relações de colaboração; etc. O conjunto destas características acentua a capacidade de flexibilização de suas práticas e estratégias, propiciando maior eficiência técnica e operacional. O modelo cooperativo permite acessibilidade às MPMEs aos mercados. Neste sentido para que as integrantes deste modelo organizacional possam obter vantagens diferenciadas, é necessário que essas comunidades de MPMEs sejam mais que simples aglomerações geográficas e setoriais. O ponto fundamental é que as ações conjuntas e coordenadas permitam obter ganhos e vantagens que, de outra forma, seriam inacessíveis a uma pequena unidade individual.

A formação de aglomerados é efetivamente uma inovação organizacional que modifica a forma de atuação das MPMEs, tornando-as mais competitivas na medida em que:

- a) especializa linhas produtivas
- b) busca a diferenciação dos seus produtos/serviços;
- c) pode personalizar o atendimento;
- d) pode atender necessidades variadas do mercado;
- e) possibilita a realização de compras conjuntas e o compartilhamento nos serviços comuns, etc...

Relatório do CNI (1998), revela que os conceitos de aglomerados no processo de industrialização brasileiro podem ser divididos em dois tipos: o primeiro seriam os

"agrupamentos", um conjunto de indústrias heterogêneas e de diversos ramos, sendo estas a maioria das experiências existentes no Brasil. O segundo tipo, mais moderno, seria o "agrupamento avançado" ou "distrito industrial articulado" que tem o mesmo significado dos conceitos de aglomerados aqui tratados, o qual distingue-se do primeiro por ser um sistema sócio-econômico mais evoluído, com um grau elevado de interação entre as empresas. No entanto, para o sucesso desta última versão, é necessário levar em consideração duas questões básicas:

1) Uma efetiva capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições privadas, especialmente as de cunho local e microregional;

2) identificar devidamente os tipos de empresas que serão participantes, definindo quais os papéis e atribuições, dentro da estratégia de formação de aglomerados e como serão mantidos às relações e dependência com outros agentes dentro da cadeia produtiva (fornecedores, clientes, poder público, etc.).

Além disso, é preciso ter consciência de que o estabelecimento de relações de cooperação entre MPMEs não é fácil, dada a fragmentação das estruturas de mercado, o clima de desconfiança, desconhecimento que existe entre os pequenos e médios empresários, além da aversão ao risco e a incerteza, posturas estas que precisam ser modificadas em função do atual contexto do ambiente empresarial pautado numa concorrência cada vez acirrada e que tem a busca da competitividade como estratégia fundamental.

Para as MPMEs, um outro e grave problema precisa ser devidamente solucionado, que é a adoção de processos, práticas de trabalho e estratégias culturalmente arraigadas em função da administração familiar tradicional, onde os direcionamentos são na grande maioria das vezes empíricos. O grande desafio para este segmento de empresa é como conseguir aliar a necessidade da formação destas parcerias, associações, formação em redes, com uma gestão mais profissionalizada e capacitada tecnicamente.

Como se pode ver, o conjunto das características das empresas modernas têm como fatores predominantes aspectos relacionados à cooperação, às alianças, às parcerias ou coisas semelhantes, como às formas de sistemas de cooperação em rede (networks) entre produtores, fornecedores, usuários, consumidores e até mesmo empresas concorrentes.

Estas características enfatizam a inequívoca obsolescência do modelo vertical hierarquizado das organizações, e o surgimento de um novo tipo relação intra e interempresarial mais horizontalizada, mais democrática e participativa e que precisa ser estimulada.

Ao manter, modificar e transformar os relacionamentos interorganizacionais multifacetados, estas novas formas de organização podem construir seus próprios ambientes, seus próprios mercados, à medida que buscam aliados para se unir por meio de benefício mútuo. Entretanto, para serem bem sucedidas, as novas relações externas exigem novas relações internas, nas quais as barreiras interdepartamentais precisam ser demolidas; as fronteiras externas da organização precisam ser redefinidas, de maneira que fornecedores, consumidores e sócios possam tornar-se parte de um grupo. As empresas precisaram ter estruturas mentais e organizacionais para encorajar ativamente o trabalho de equipes interdisciplinares, a colaboração e a aprendizagem.

O processo de formação de redes interempresariais não é um processo fácil e medidas preventivas são necessárias, envolvendo metodologias específicas e apropriadas para cada contexto econômico, político e social das regiões onde forem instaladas, evitando que esforços e recursos escassos sejam desperdiçados.

PORTER (Revista HSM Management, Julho-Agosto 1999, p. 104) enfatiza a importância de economias externas geograficamente restritas ("concentrações de habilidades e conhecimentos altamente especializados, instituições, rivais, atividades correlatas e consumidores sofisticados") na competição internacional. Os países pobres e em desenvolvimento, em geral, concorrem no mercado mundial com mão-de-obra barata e recursos naturais. Para ultrapassar este estágio, o desenvolvimento de estratégias de negócios é imperativo, e uma das mais importantes implica no desenvolvimento de *clusters* eficientes. Seus dirigentes precisam enfrentar primeiro os problemas fundamentais: melhorar os níveis de educação e de capacitação, desenvolver tecnologia, promover o acesso aos mercados de capital e aperfeiçoar as instituições.

Mas, o que são *clusters*? (Carta IEDI n.54, 19/05/2003) Os *clusters* ou sistemas locais de produção/inação são aglomerações regionais de empresas, que se organizam ou se coordenam sob formas determinadas, atuam em atividades similares ou relacionadas e beneficiam-se de relevantes economias externas locais. Diferentes fatores institucionais, sociais e culturais influenciam a formação e desenvolvimento dos *clusters*. Essa forma particular de organização das atividades de produção e inováção têm recebido crescente

atenção de economistas e governos em diferentes países, por sua importância para a geração de empregos, crescimento econômico, desenvolvimento tecnológico e das exportações.

No momento em que se discute um novo modelo de desenvolvimento para a economia brasileira, com ampliação dos esforços de desenvolvimento tecnológico e do potencial exportador, e diante da heterogeneidade e complexidade do mapa regional brasileiro, é pertinente precisar os conceitos, a potencialidade e as possíveis políticas de desenvolvimento para essas aglomerações. A identificação de aglomerações que efetivamente correspondam ao conceito de *cluster* é um passo fundamental.

Os *clusters* envolvem três aspectos principais:

- 1) economias externas locais relevantes, que são a base da discussão sobre o conceito;
- 2) a caracterização geográfica das empresas, atuando em áreas semelhantes ou relacionadas e suas formas de organização e coordenação;
- 3) o conjunto de condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais que podem influenciar decisivamente sua formação e evolução.

As economias externas, que proporcionam custos reduzidos para as empresas aglomeradas, podem ser agrupadas em *passivas* – decorrentes de disponibilidade de mão de obra especializada, acesso a matérias-primas ou outros serviços e equipamentos ou maior disseminação local de conhecimentos especializados – ou *ativas*, resultantes de ações conjuntas deliberadas das empresas e instituições locais. Essas economias externas determinam uma ‘eficiência coletiva’ que dá a vantagem competitiva das empresas locais.

O *cluster* também deve ser geograficamente caracterizável, com um conjunto relevante de empresas não verticalizadas produzindo o mesmo produto ou produtos similares, bem como seus fornecedores e prestadores de serviços. Embora sob diferentes formas possíveis – redes autônomas de empresas, empresas líderes operando redes de pequenas empresas terceirizadas, dentre outras – alguma coordenação entre as empresas está presente, para a qual é **fundamental a proximidade geográfica**.

Finalmente, os *clusters* e suas vantagens competitivas têm fortes raízes históricas e são marcados pelos arranjos institucionais e traços culturais e sociais locais. Isso dá

especificidades aos *clusters*, reforça a importância dos estudos de caso e sugere que não há receitas prontas de políticas para apoiá-los.

Identificar as aglomerações relevantes, tanto espacial como estruturalmente, é um passo crucial à análise e à proposição de políticas que busquem reforçar o potencial desses sistemas locais. Por este motivo foram feitos nove estudos de caso, principalmente envolvendo o setor de calçados (seis casos), e com uma concentração no estado de São Paulo (seis casos), que identificaram raízes históricas remotas para a maioria dos *clusters* existentes mas, também, o surgimento de *clusters* em torno de fontes de externalidades criadas, como instituições públicas de ensino e pesquisa. A análise mostrou também que os *clusters* podem redirecionar em determinado momento sua trajetória, por uma mudança tecnológica ou nova forma de organização industrial. Os fatores históricos são também fortemente determinantes da especialização dos *clusters*, mas os casos analisados mostram que forte especialização produtiva pode muitas vezes inibir processos de diversificação das empresas.

Problemas de **deficiência de infra-estrutura** também se colocam para alguns dos *clusters* analisados, elevando os custos logísticos. Além disso, dependendo da abrangência da estrutura produtiva – que varia conforme o tipo de produto e o tamanho do *cluster* – pode haver limitações a políticas que visem o adensamento das cadeias produtivas locais. Nos casos analisados identificou-se um **papel ainda pouco expressivo das instituições de apoio e prestação de serviços aos produtores**, diferentemente do verificado na experiência internacional, especialmente na Itália. E os governos locais, que na experiência internacional tiveram uma atuação importante no apoio aos produtores, também são pouco ativos na maioria dos *clusters* brasileiros pesquisados. A política de atração de empresas, onde alguns governos foram ativos nos anos 90, nem sempre significou maior envolvimento dessas unidades com a indústria local.

Outra constatação dos estudos é que na maioria dos casos **não há formas relevantes de cooperação entre as empresas**, que se limita à troca ou empréstimo de matérias primas e, eventualmente, de equipamentos. Mas há experiências positivas, onde a existência de um agente coordenador ou a adoção de estratégias conjuntas pelas principais empresas permitiu reduções de custos relevantes. Nos *clusters* em que predominam as pequenas empresas familiares a **administração de custos e os modelos gerenciais são bastante precários**, o que sugere a necessidade de cursos de capacitação nessas áreas, o que já vem sendo implementado em vários dos casos estudados.

No tocante aos gastos em inovação e desenvolvimento de produtos, predomina o desenvolvimento por terceiros, em geral adaptando produtos e *designs* ou simplesmente copiando. Apenas as empresas de maior porte gastam entre 2 e 4% do faturamento no desenvolvimento interno de produtos. Mas além das empresas estrangeiras da indústria de equipamentos de telecomunicações, em Campinas, há também empresas inovadoras no setor de calçados. No conjunto, entretanto, essas empresas são a exceção e não a regra.

Paralelamente, a análise identificou grande dificuldade dos produtores, principalmente pequenos e médios, em ter acesso a informações sobre novos produtos e tendências do mercado e problemas quanto aos controles de qualidade, com maior preocupação com o produto final e deficiências nas fases intermediárias. Efetivamente, muitos *clusters* têm carência de profissionais especializados em várias áreas, incluindo modelagem de produtos, engenharia e sistemas de produção etc., algumas vezes supridas com iniciativas coletivas.

Finalmente, em todos os casos as condições de financiamento, especialmente para investimento, são consideradas insatisfatórias, configurando área de especial atenção para uma política voltada para essas aglomerações.

Diante desse quadro, as políticas para os *clusters* poderiam ser classificadas sob dois critérios básicos:

- 1) as produtoras de externalidades ou propiciadoras de vantagens exclusivas;
- 2) as que reforçam ou aceleram a trajetória do *cluster* ou introduzem saltos na sua evolução.

Em qualquer caso o conhecimento das iniciativas locais já existentes é fundamental. No primeiro grupo estariam as políticas de apoio à criação de novas capacidades, especialmente as qualitativas, que sejam coletivamente aproveitáveis. Tipicamente, essas políticas poderiam envolver, dentre outros instrumentos: a formação profissional nos seus diversos níveis; o apoio de profissional altamente especializado e externo ao *cluster*; a disponibilização ampla de equipamentos de uso coletivo para normatização, padronização etc; subvenções para contratação de pessoal técnico para as 'ações coletivas' (custos, engenharia de processo, *design*); a possibilidade de crédito diferenciado para o *cluster* pelo sistema oficial, através de um sistema de garantia compartilhado.

O segundo grupo de políticas pode envolver, por um lado, a aceleração das trajetórias 'naturais', procurando agregar qualificações e maior eficiência aos *clusters* existentes, o que significa ter um amplo leque de alternativas para a formação profissional, disponibilidade de

equipamentos e laboratórios, com graus crescentes de especialização e complexidade. É importante aqui a existência de um acompanhamento externo da trajetória dos *clusters* e capacidade prospectiva das próprias políticas públicas. Mas pode envolver também, por outro lado, ações que sejam capazes de produzir uma ruptura e um salto qualitativo na trajetória do *cluster*, operando com horizonte muito à frente do permitido pelo interesses dos agentes diretamente envolvidos.

EXEMPLOS DE CLUSTERS BEM SUCEDIDOS

1 - O Caso Italiano.

Um caso que chamou a atenção se deu no centro da Itália e serviu de inspiração para os estudiosos dos clusters, como Michael Porter que hoje é uma referência no assunto. Na verdade, antes mesmo que os acadêmicos ou o Banco Mundial se interessassem pela ampliação dos estudos e propostas de *clusters*, eles já existiam, como exemplificado, na Terceira Itália - localizada no Centro - Norte do país, área que inclui as regiões do Vêneto, Lombardia, Toscana e Emilia - Romagna e outras, responsáveis, por acaso, pela maior parte do fluxo migratório de italianos para o Brasil.

Localização das Regiões de Veneto, Emilia-Romagna e Toscana

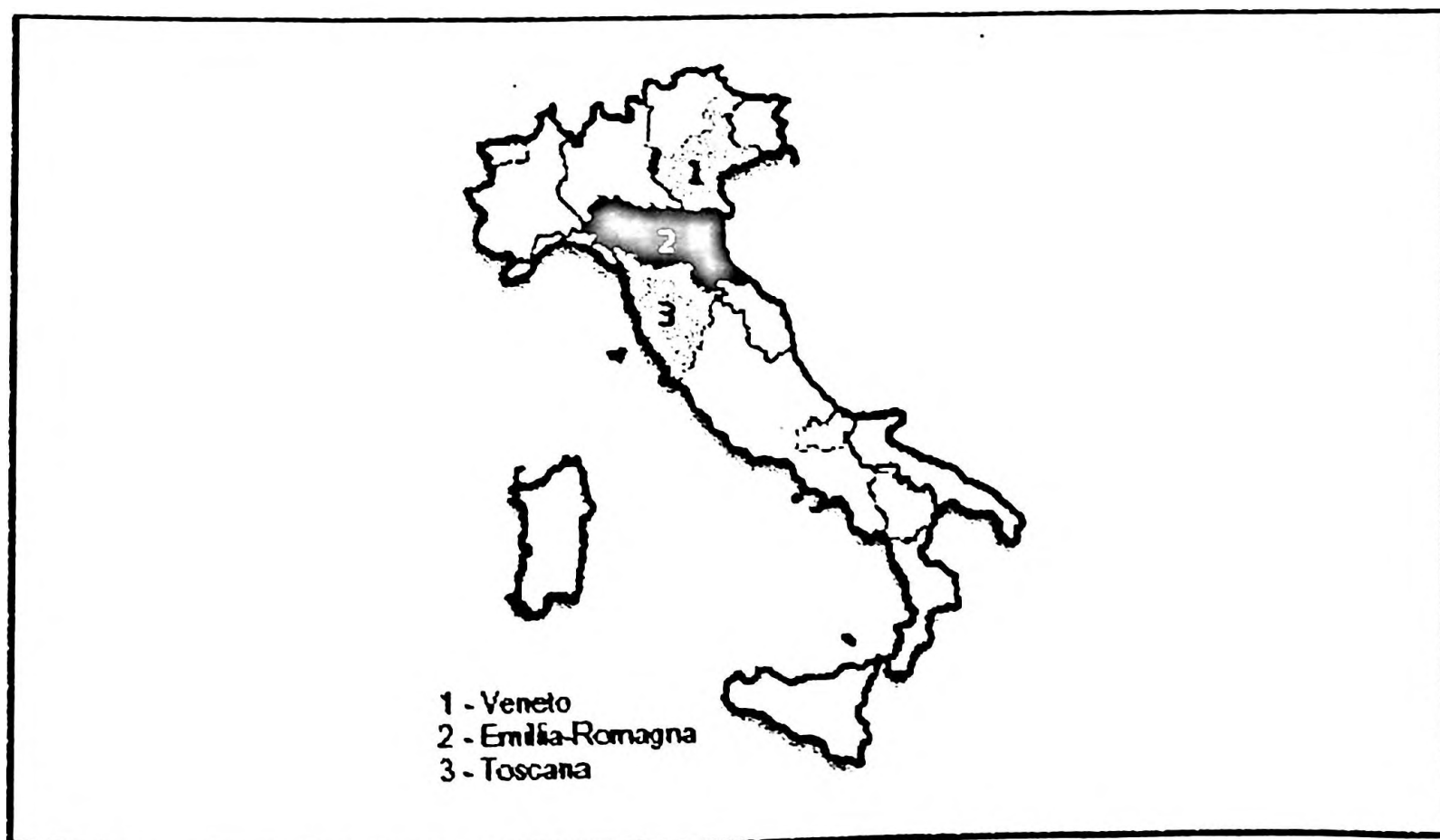


Figura 20 – Localização das regiões do caso italiana. Fonte: autor

A reação da Terceira Itália começa ainda nos anos 70, como resposta à Velha Itália, presa a um jogo político autoritário, radicalizado e corrupto. Para vencer a profunda instabilidade econômica do país daquela época, ocorre quase um redescobrimto de valores culturais tipicamente italianos - solidariedade, busca da criatividade e do bom gosto, dinamismo da ação empreendedora coletiva, resistência a qualquer forma de "racionalização".

Em pouco tempo, criou-se uma organização virtual, extremamente solidária, ágil e eficiente, com centenas e centenas de pessoas e empresas, em processo de permanente negociação entre si, visando encontrar oportunidades. Com valores bem definidos, essa organização anárquica e virtual conseguiu uma objetividade que não se vê nas organizações mais formais. Às vezes se reúnem 70, 80 empresas para desenvolver uma coleção de móveis, calçados ou roupas. E são capazes, em 15 dias, de alterar o design e a produção visando conquistar um novo mercado externo.

A parceria envolve não apenas as empresas, mas autoridades regionais das províncias e dos municípios, câmaras de comércio e indústria, núcleos de serviços e promoções, e consórcios e convênios criados pelas próprias empresas.

Fruto dessas redes de produção, a Itália está entre os líderes mundiais na exportação de calçados e, em particular, de calçados de alta qualidade. Mas o que talvez ninguém saiba é que a Itália também é líder mundial na exportação de muitos outros produtos relacionados com os calçados, como por exemplo, máquinas, curtição de couro e serviços de design e criação de sapatos. Estas indústrias consolidam-se todas mutuamente. Há um diálogo constante entre elas. Conhecem-se umas às outras. Falam sempre entre elas. Pressionam-se mutuamente. De fato, elas fixam as tendências mundiais, que depois são seguidas pela maior parte das indústrias de calçados dos outros países. É isto que é preciso para ser competitivo. É isso que denominamos de *cluster* bem sucedido. A vantagem competitiva não é gerada em uma firma solitária e sim no conjunto de empresas, em outras palavras, na localização da unidade de negócio. Os benefícios são evidentes: **esta região tem a metade do índice de desemprego de toda a Itália!**

2 - Chihuahua Século XXI (México).

Outro exemplo de cluster bem sucedido está no México e desta vez ao invés da iniciativa se localizar em um espaço delimitado ela teve uma abrangência estadual.

"O processo de *clusters* de Chihuahua está na frente como inovador no desenvolvimento econômico no México. Ao contrário de outros países onde foram incluídos *clusters* industriais isolados, a ação abrange todo o estado com uma estratégia denominada Chihuahua Siglo XXI (Século XXI), e tem sido mostrada como um exemplo do potencial dos processos baseados em *clusters* para fortalecer áreas-chave de uma cadeia produtiva industrial no tocante a valor adicionado, através da estimulação de um contínuo avanço (up grading) de modo que permita à região atrair mais empregos melhor remunerados."

Chihuahua optou por fortalecer *clusters* incipientes, através da mobilização empresarial e difusão de informação sobre oportunidades e capacidades para desenvolvimento que pudessem atrair investimentos nas áreas mais frágeis das já existentes cadeias de valor adicionado. Exemplos práticos incluem:

- A formação de um Conselho de Desenvolvimento de Supridores, composto de executivos de *maquiladoras*, como é conhecida a indústria do norte do México que exporta para os EUA, e que se reúnem para ajudar no desenvolvimento de fornecedores locais;
- Desenvolvimento do 'Chihuahua Agora!' uma agência de qualificação com investimento público e privado, cujo foco estratégico é baseado na metodologia de *clusters*;
- A criação de um centro de pesquisa de materiais avançados, o primeiro centro público e privado do México de tecnologia aplicada, com financiamento direto do setor privado;
- A formação do 'Progresso em Direção à Qualidade Total em Chihuahua', que incentiva empresas a se envolverem em iniciativas de qualidade total, até mesmo premiando aquelas que obtiverem maiores progressos e dá assistência em treinamento e fertilização cruzada durante promoção de palestras a fase de avaliação;

3 - Calçados no Vale dos Sinos (Brasil)

Um outro exemplo de *cluster* promovendo o desenvolvimento regional se encontra aqui no Brasil, mais precisamente no Rio Grande do Sul, ou seja, o *cluster* de calçados da região do Vale dos Sinos. Vamos falar um pouco sobre este *cluster*. "Os calçados de couro do Brasil

exportados para todo o mundo são produzidos especialmente em pequenas cidades do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.”

Cerca de 150.000 pessoas estão empregadas no *cluster* de calçados que abrange aproximadamente 1.800 empresas, incluindo 500 fabricantes de calçados, mais fornecedores, fabricantes de máquinas, exportadores, criadores de gado, curtidores de couro, fornecedores de produtos e serviços e associações, ou seja, a cadeia produtiva completa.

Até o final da década de 60, o cluster do Vale dos Sinos produzia principalmente para o mercado doméstico. Ele começou a exportar em meados da década de 70, quando os vendedores calçadistas foram favorecidos pela queda de barreiras alfandegárias contra o Brasil e teve muito sucesso até a década de 80, quando os baixos custos de fabricação de calçados na China começaram a ameaçar a competitividade dos calçados gaúchos.

O 'choque chinês' e a já sentida necessidade de aumentar a competitividade do *cluster*, induziram às condições necessárias para uma união mais firme das empresas individuais no sentido da cooperação mútua, base essencial do processo de *clusters* avançados. Os centros tecnológicos, associações e outros parceiros estão agora mais unidos para ajudarem as firmas a se ajustarem às novas exigências da produção.

O governo está jogando um papel limitado, instituindo programas de qualidade e produtividade e dando assistência no desenvolvimento da exportação. Apesar de estar ainda enfrentando dificuldades, conclui-se que através de uma reengenharia, o *cluster* está se tornando mais competitivo, ao mesmo tempo em que se defende contra novos competidores.

PORTER (Revista HSM Management, Julho-Agosto 1999, p. 104) completa: As políticas governamentais dos países em desenvolvimento funcionam em geral involuntariamente contra a formação de *clusters*. As restrições à instalação de indústrias em determinadas áreas e os subsídios para investir em regiões com alto nível de desemprego, por exemplo, podem dispersar artificialmente as empresas. Nos estágios iniciais do desenvolvimento econômico, os países devem expandir o comércio interno entre cidades, Estados e com países vizinhos. E isso favorece muito a formação de *clusters*. O que vemos, no entanto, é esses países se voltarem para mercados desenvolvidos, onde comercializam principalmente *commodities* e bens sensíveis ao custo da mão-de-obra. A localização geográfica do *cluster* também é importante. Nos países em desenvolvimento, grande parte da atividade econômica se concentra em torno das capitais dos estados. Mas os problemas decorrentes desta tendência – como congestionamento e inflexibilidade – trazem custos administrativos e ineficiência.

As empresas, entretanto, não podem simplesmente sair das áreas centrais, porque as cidades pequenas não possuem infra-estrutura nem *clusters* rudimentares. Por isso, a formação de *clusters* de turismo nos países em desenvolvimento pode contribuir tanto para melhorar a infra-estrutura de cidades afastadas como para distribuir a atividade econômica. **Em resumo: Forças de mercado determinam o desempenho dos *clusters*. O governo deve prover educação, infra-estrutura física e regras de concorrência.**

Diversos autores enfatizam a rede e o **consórcio de empresas** como alternativas perfeitamente viáveis à realidade do mercado em que as pequenas empresas atuam. A começar por **CASAROTTO F^o**. (1999), que vê nesse modelo uma importante saída estratégica e evoca exemplos de mecanismos de integração na Região da Emilia-Romagna, na Itália.

Ressalta o autor: "Na rede flexível de empresas (base do exemplo italiano), as empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. O consórcio visa a promoção da capacitação e no suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras como a inovação tecnológica. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir parte de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados".

São dadas, abaixo, informações gerais acerca do consórcio:

Características de um consórcio - Versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e internacionais, utilizando uma estrutura operacional mínima.

Formalização do consórcio - Devem ter características legais e estruturais derivadas do acordo entre as empresas, os objetivos do consórcio, dos tipos de serviços desenvolvidos e da profundidade deles.

Abrangência do consórcio - As possibilidades podem ser: formação e valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade e obtenção de crédito.

Exemplos de serviços prestados pelo consórcio - Informações periódicas, pesquisas de mercado, difusão de informações, campanhas de marketing territorial e setorial, serviços

financeiros, participação em feiras nacionais e internacionais, consultorias, projetos específicos, formação e, convenções e exposições.

O consórcio de exportação, destacado ainda pelo autor, complementa as qualidades deste mecanismo:

Objetivo do consórcio - Facilitar, ainda mais, a entrada no mercado externo das pequenas empresas, através de criação ou desenvolvimento de parceria comerciais, tecnológicas ou financeiras entre empresas locais e destas com empresas externas ao sistema. Visa a promoção das empresas, o suporte a sua internacionalização e os serviços necessários para isso;

Funções do consórcio - Identificação das oportunidades de mercado, análise das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros, identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse e, assistência a empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Exemplos de serviços prestados por consórcios de exportação:

Negociações e pedidos – Suporte as empresas durante as negociações até a redação dos pedidos. Serviços lingüísticos, jurídicos e informativos são disponibilizados;

Informações comerciais e recuperação de créditos – Por meio de convênios com outros consórcios e empresas externas, podem fornecer informações sobre clientes potenciais e apoio jurídico no caso de ações na justiça;

Seguros e transportes - Relações de colaboração permanentes com instituições financeiras de securitização de exportações e empresas de transportes, garantindo privilégios típicos de escala nessas operações;

Serviços de correio-fax-telefonia-e-mail – Correspondências nacionais e internacionais podem ser geridas pelo corpo técnico do consórcio;

Intérpretes e tradução – As dificuldades lingüísticas em contatos diretos com empresas externas podem ser superadas por pessoas que tenham, além do conhecimento das línguas, o conhecimento das realidades e dos interesses das empresas consorciadas;

Pesquisa de representantes e agentes no exterior – Prospecção pelo consórcio, de pessoas que detenham sólidos conhecimentos sobre os mercados externos; e

Missões econômicas - Organização de missões econômicas em mercados potenciais das empresas, juntando-as em grupos heterogêneos.

No modelo de redes de empresas de pequeno porte, com o mesmo objetivo, mas diferente na forma, proposto por LIPNACK & STAMPS (1994), chamado de "*teamnet*", grupos de participantes são criados, na maioria dos casos, para atender propósitos específicos como comprar cooperativamente, comercialização conjunta, combinar recursos de pesquisa e desenvolvimento, treinamento cooperado e estabelecimento de programas de qualidade. As pequenas empresas competem e cooperam ao mesmo tempo, mantendo-se independentes. Os princípios básicos de sua estrutura são: propósito unificador, participantes independentes, sistema voluntário de interligações, multiplicidade de líderes e interação de diversos níveis.

Já o outro modelo formulado por STEIL V. et alii (1999), consiste na criação de empresas industriais virtuais, através de acordos cooperativos entre pequenas empresas, como uma importante alternativa para a conquista e o aumento da competitividade no mercado. Uma **organização industrial virtual** é um consórcio temporário de empresas independentes que se unem para cooperar entre si, no desenvolvimento de produtos únicos, com baixo custo, independentemente do tamanho destas, localizações geográficas, ambientes computacionais, tecnologias empregadas ou processos implementados.

Neste modelo proposto pelos autores, as empresas industriais virtuais compartilham custos, habilidades e competências básicas que, de uma forma conjunta, as habilitam a acessar mercados globais com soluções de qualidade total, que os membros não conseguiriam oferecer. O processo de manufatura não é completado inteiramente por uma única organização: cada empresa é considerada um nó que adiciona valor ao produto final, um passo no processo de manufatura ou da cadeia de suprimentos. O aspecto mais importante está relacionado com a infra-estrutura da tecnologia de informação, como suporte necessário para alcançar os objetivos.

A tecnologia, segundo os autores, deve ser capaz de:

- a) incorporar parceiros com diferentes níveis de sofisticação, já que os computadores precisam se interligar;
- b) incorporar parceiros em qualquer estágio da relação de cooperação;

c) prover a necessária funcionalidade: tão abrangente quanto possível para suportar o fluxo de comunicação.

Esses modelos de redes de empresas, portanto, representam alternativas viáveis para as pequenas empresas poderem competir, no mercado globalizado, com mais força e representatividade. Todos têm como características comuns a acessibilidade, cooperação comum, intercâmbio de experiências e a redução de custos, o que se constituem em fortes apelos para a concretização dessas redes.

Segundo **ALBERS** (Fundação de Estudos Sociais do Paraná, 2003), os tipos de redes de empresas mais frequentes na União Européia são:

1. Agrupamento de Interesse Econômico (AIE) : Não exige a constituição de um capital social e nem exige lucro para si mesmo. Os sócios unem seus esforços para atingir uma série de objetivos e sem prazo de término determinado.
2. Agrupamento Europeu de Interesse Econômico (AEIE) : Pode ter objetivos muito diversos: comerciais, P & D (Pesquisa e Desenvolvimento), centrais de compras , etc. Os sócios devem pertencer a distintos países da União Européia.
3. Joint-venture: É um compromisso entre duas ou mais companhias para criar uma nova empresa. Sua finalidade é realizar uma atividade de negócio complementar a que normalmente desempenham as empresas que a compõem.
4. União Temporária de Empresas (UTE) : Trata-se de uma colaboração por tempo definido. Seu objetivo é desenvolver a execução de uma obra, serviços, etc. Uma vez atingido o objetivo da UTE, esta se dissolve. É uma fórmula muito utilizada no setor de construção.
5. Central de compras: É o agrupamento de distribuidores que unem seus respectivos volumes de compras para conseguir preços mais competitivos; além do mais, podem oferecer outros serviços a seus associados como formação, serviços de informática, etc.
6. Licença de Know-how: a parte licenciadora, titular do know-how, autoriza a sua utilização a um licenciado, durante um determinado tempo. Pode também ceder o uso

de seus produtos, processos ou marcas. Aqui é recomendado o estabelecimento de uma cláusula de exclusividade.

7. Consórcio de exportação: Um agrupamento temporário de empresas, que tem por objetivos a introdução e consolidação de seus produtos em um ou vários mercados exteriores.

O agrupamento de empresas, como tudo na vida, apresenta vantagens e desvantagens na sua realização. Dentre as vantagens podemos citar a diminuição de custos, a complementaridade entre as associadas (compartilhamento de tecnologia, resultados, experiências, etc..) e a **manutenção da independência**. Como desvantagens temos o **desrespeito pelas regras do jogo**, a lentidão nas decisões, o erro nas previsões, a falta de determinação dos objetivos grupais e a falta de proximidade das empresas (falta de contato constante).

Finalizando, **PORTER** (Revista HSM Management, Julho-Agosto 1999, p. 109) fez um profundo comentário de sobre as **novas responsabilidades públicas e privadas**:

Diante da nova economia mundial, os governos têm novos papéis para desempenhar; eles precisam garantir o suprimento de insumos de alta qualidade, como infra-estrutura física e cidadãos com boa formação, e devem estabelecer regras para a concorrência – protegendo a propriedade intelectual e aplicando leis antitruste, por exemplo – de modo que a produtividade e a inovação determinem o sucesso econômico. Por último, os governos devem promover a formação e a evolução dos *clusters*, bem como o acúmulo de bens públicos que tenham impacto significativo sobre muitas empresas relacionadas.

Estes desafios estão a anos-luz do conceito de política industrial. Através dela os governos definem os setores de atividade “desejáveis” e intervêm – com subsídios ou restrições aos investimentos de empresas estrangeiras, por exemplo – para favorecer as empresas locais. O objetivo da política de *clusters*, em vez disso, é reforçar o desenvolvimento de todos os *clusters*. Isso significa que um *cluster* tradicional, como o de agricultura, não deve ser abandonado, mas sim modernizado!

O governo, trabalhando com o setor privado, deve reforçar e aprimorar os *clusters* existentes e emergentes, em vez de tentar criar outros totalmente novos. Setores e *clusters* novos e bem-sucedidos geralmente emergem daqueles já estabelecidos. As empresas que utilizam tecnologia avançada não progridem no vácuo, mas sim nas regiões onde já existe uma base de atividades relacionadas com seu setor. As iniciativas para o desenvolvimento de novos

clusters devem concentrar-se na busca de vantagem competitiva e especialização em vez de simplesmente imitar os *clusters* bem-sucedidos de outras regiões. Isso requer o aproveitamento de fontes locais de recursos exclusivos. Em geral, a descoberta de áreas de especialização tem-se mostrado mais eficaz do que a concorrência direta com regiões rivais bem estabelecidas.

Todos os líderes de empresas, governos e instituições têm um papel a desempenhar na nova economia da concorrência. Os *clusters* revelam a dependência mútua e a responsabilidade coletiva dessas entidades na criação das condições para uma concorrência produtiva. Essa tarefa exige uma nova reflexão por parte desses líderes e a disposição de abandonar as categorias tradicionais que orientam nossa visão sobre quem faz o quê na economia. A fronteira entre investimento público e privado tornou-se obscura. As empresas, não menos que os governos e as universidades têm participação na formação profissional. As universidades têm participação na competitividade das empresas locais. Ao revelar o processo pelo qual a riqueza é realmente criada em uma economia, os *clusters* abrem novos caminhos públicos e privados para a ação construtiva.

II.5.2. CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO ITALIANOS

MARTINS (Estudo da FUNCEX – Exportação de pequenas e médias empresas, Agosto 2002). Ao tratar de estímulo a empresas de pequeno e médio porte, é mister fazer referência à experiência italiana. Além de uma região norte desenvolvida e uma região sul atrasada, houve na região central, o *Mezzogiorno*, o desenvolvimento de uma Terceira Itália, que não seguiu o padrão das regiões industriais tradicionais, caracterizadas pela presença de grandes empresas integradas, com elevada escala de produção e domínio de mercado. O desenvolvimento da chamada “Terceira Itália” seguiu um caminho próprio, tendo como singularidade um conjunto significativo de empresas de menor porte, agrupadas em poucos setores, em ambiente de grande competitividade, mas operando de modo cooperativo no uso de serviços coletivos e desenvolvimento tecnológico.

O salto ou “milagre italiano” é atribuído em grande parte ao relevante desenvolvimento havido nas regiões nordeste e centro-norte daquele país, em especial pela atuação de setores como o têxtil, produtos para o lar, alimentos e bebidas, com expressiva participação do *design*. O agrupamento dessas empresas fez surgir distritos industriais. Muitos estudiosos entendem que a singularidade do caso italiano está na herança cultural e política, favorável à ação coletiva e cívica, o que facilita a formação de um ambiente de solidariedade e

confiança, com o compartilhamento de experiências, com benefício mútuo. Nesse sentido, Michael Piore e Charles Sabel concluíram que o êxito da “Terceira Itália” foi produto de condições culturais excepcionais, a coesão da indústria repousando sobre um consenso comunitário fundamental, do qual várias formas institucionais de cooperação são antes resultado do que a causa.

Qual é a importância dos Consórcios de Exportação no Comércio Exterior Italiano?

Em 1998, segundo as estimativas do ICE - *Istituto Italiano per il Commercio Estero*, o número de empresas exportadoras italianas aproximava-se de 171.000 firmas, cifra quase dez vezes superior à observada no Brasil. Cerca de 98% das empresas exportadoras tinha, nesse mesmo ano, menos de 250 empregados, enquadrando-se no conceito de pequenas e médias empresas (PMEs) adotado pela União Européia. Com base num critério misto de faturamento exportador e número de empregados, as estimativas mais recentes apontam a existência, na Itália, de 165 mil pequenas e médias empresas exportadoras (PMEs) responsáveis por perto de 38% da exportação total do país.

De outro lado, consoante informações do ano 2000 da *Federexport* (Federação Italiana dos Consórcios de Exportação), a Itália conta atualmente com cerca de 300 consórcios, envolvendo a participação de 7.000 MPMEs exportadoras, responsáveis por 9% das exportações totais do país. Conclui-se que menos de 5% das MPMEs exportadoras participam da experiência dos consórcios de exportação, mas elas respondem por cerca de 25% das vendas externas das MPMEs italianas. Essas estimativas apontam, portanto, para o sucesso da experiência italiana dos consórcios na atividade exportadora.

A *Federexport* é uma associação constituída em 1974 e incumbida de representar e coordenar as atividades da rede de consórcios de exportação presente em todo o território italiano. Dos 300 consórcios atualmente em atividade, cerca de 130 estão associados à *Federexport*, envolvendo a participação de 4.500 MPMEs. As estatísticas divulgadas pela *Federexport*, além de confiáveis, são razoavelmente representativas da importância dos consórcios de exportação, uma vez que seus associados respondem por cerca de 80% das exportações totais dos consórcios, ou seja, por perto de 7% das exportações italianas totais.

Consoante as estatísticas da *Federexport*, quase 80% das empresas consorciadas enquadram-se na categoria de pequenas empresas pelo critério do número de empregados. Considerando-se a definição de micro e pequena empresa vigente no Brasil (firmas com até

99 empregados), cerca de 94% das empresas associadas à *Federexport* respeitariam o enquadramento brasileiro, sempre com base, exclusivamente, no número de empregados.

Tamanho das empresas associadas à Federexport

Tamanho de empresa	Empresas (No.)	Part. (%)
Até 9 empregados	1.170	26,0
10 até 49 empregados	2.400	53,3
50 até 99 empregados	650	14,5
100 até 250 empregados	280	6,2
Total de empresas consorciadas	4.500	100,0

Fonte: Federexport.

Tabela 18 – Tamanho das empresas associadas à Federexport

Merece registro, também, a elevada diversificação geográfica das exportações das empresas associadas à *Federexport*. O fato da Itália ser membro da União Européia, somado às curtas distâncias que a separam dos mercados nacionais dos demais sócios comunitários sugerem cautela na comparação com análogas estatísticas no Brasil. Ainda assim, os dados impressionam:

Diversificação geográfica das vendas de empresas associadas à Federexport

Discriminação	Mais de 10 mercados	De 6 a 10 mercados	De 2 a 5 mercados	Apenas 1 mercado	Total
Empresas (em % do total)	41	29	26	4	100

Fonte: Federexport.

Tabela 19 – Diversificação geográfica das vendas das empresas associadas à Federexport

Por último, vale a pena destacar também a diversificação das atividades produtivas desenvolvidas pelos consórcios de exportação:

Setores de atividade dos consórcios associados à Federexport

Setor de atividade	Part. (%)
Mecânica e metalurgia, inclusive sistemas técnicos	20
Têxtil, vestuário, calçados e acessórios de couro	18
Alimentos e bebidas	11
Química	10
Madeira e móveis	8
Artigos de decoração, vidro e cristais	7
Construção civil, inclusive materiais e componentes	7
Eletroeletrônica e óptica de precisão	6
Jóias	2
Demais	11
TOTAL	100

Fonte: Federexport

Tabela 20 – Setores de atividade dos consórcios associados à Federexport

Definição, Tipologia e Requisitos para a Concessão de Incentivos

Os consórcios de exportação são associações de pequenas e médias empresas constituídas com a finalidade de:

(a) promover as exportações das firmas consorciadas e, ainda que não necessariamente,

(b) comercializar os produtos dessas mesmas empresas no mercado externo.

MINERVINI (2001) classifica os consórcios acima de uma forma mais completa:

- **Consórcios Promocionais** – estes têm a finalidade de oferecer aos participantes uma série de serviços como consultoria geral, treinamentos, busca de clientes assistência financeira, participação em feiras, etc. A grande vantagem deste tipo de consórcio é trabalhar em conjunto em nível de suporte à exportação. A venda é realizada individualmente (cada empresa se encarrega das suas vendas), reduzindo o risco de

conflitos, ciúmes e outras situações que levam ao fracasso vários consórcios operacionais.

- **Consórcios Operacionais** – estes têm a finalidade de facilitar e descomplicar os procedimentos operacionais do processo de exportação, envolvendo o seguinte: otimização e especialização dos processos produtivos, identificação de fornecedores de tecnologia e *design*, criação de uma marca em conjunto, definição da gama de produtos e da política comercial, criação de um plano de investimento e marketing, etc.

Outros objetivos dos consórcios são: promover a competitividade de seus associados, minimizar os custos e os riscos do processo de internacionalização e reunir recursos visando o desenvolvimento de atividades promocionais no exterior. Os consórcios são classificados em quatro tipos, conforme as empresas associadas operem em um ou mais setores de atividade e contemplem a comercialização de um ou mais produtos:

- a) **monosetorial simples**, envolvendo um setor e um produto;
- b) **monosetorial complementar**, envolvendo um setor e produtos complementares (por exemplo: consórcios que exportam produtos derivados da indústria do couro);
- c) **plurisetorial complementar**, envolvendo dois ou mais setores e produtos complementares (por exemplo: consórcios que exportam alimentos e bebidas diversos);
- d) **plurisetorial heterogêneo**, envolvendo dois ou mais setores e produtos não complementares (por exemplo: consórcios que fornecem bens demandados pela hotelaria, como móveis, artigos de decoração, artigos de iluminação, etc.).

As principais vantagens que resultam dos consórcios monosetoriais são a racionalização da logística de exportação, a redução de custos envolvidos nas atividades promocionais (feiras, missões comerciais, campanhas publicitárias, etc.) e a simplificação dos procedimentos burocráticos e alfandegários. No caso dos consórcios plurisetoriais, o principal benefício resulta da relação de cooperação que se estabelece entre empresas que não concorrem no mesmo mercado.

Os serviços oferecidos pelo consórcio em benefício de seus associados são diversos:

- a) inteligência comercial, incluindo estudos de mercado, levantamento de oportunidades de negócios e informação de cunho geral;
- b) serviços legais (tradução, interpretação e elaboração de contratos);
- c) desenvolvimento conjunto de marca para exportação;
- d) elaboração de catálogos em língua estrangeira;
- e) participação em feiras e organização de missões comerciais;
- f) serviços de publicidade;
- g) acordos com bancos, agências de viagens e demais serviços de apoio à exportação;
- h) organização de *workshops* e seminários; etc.

Adicionalmente, alguns consórcios prestam serviços menos “tradicionais”, contribuindo para o estabelecimento de escritórios de representação no exterior, o treinamento de recursos humanos nas empresas consorciados, a montagem de serviços de pós-venda, a elaboração de páginas na Internet e consultoria nas áreas tributária e de seguros.

A legislação italiana define um conjunto de incentivos que os consórcios podem usufruir. Eles são basicamente de dois tipos (ver detalhes no Anexo 8):

1) incentivos financeiros, sob a forma de financiamentos subsidiados ou de financiamentos a fundo perdido;

1) incentivos fiscais.

A colaboração governamental com os consórcios leva a que não seja rara a previsão de formas de atuação conjunta nos próprios estatutos ou a concessão de poder de polícia a alguns consórcios, que atuam com produtos de denominação de origem controlada. Há também estímulo à manutenção dos consórcios, com a exclusão do imposto de renda dos valores destinados a fundo de reserva indivisível, em prol das atividades consorciadas globalmente consideradas e não de forma que possa ser individualizada como futuro benefício a cada um dos consorciados, ou algum deles, desde que vedada a ulterior distribuição.

Sobre os consórcios em geral, no direito italiano, é interessante conferir as referências de Modesto Carvalhosa: “a referida Lei italiana n. 377, de 1976, além de possibilitar uma utilização mais ampla dessa figura contratual, permitiu a constituição de *consórcios societários*, sob a forma de sociedades em nome coletivo, em comandita por ações e por quotas de responsabilidade limitada. Previu, também, para consórcios entre pequenas e médias empresas, facilidades de crédito e de natureza fiscal, visando, com isso incentivar e facilitar tais associações. Ainda, de acordo com a vigente legislação italiana — arts. 2.602 e s. do Código Civil —, classificam-se os consórcios em “sem atividade externa”, “com atividades externas” e “sociedades consorciais”. Ressalte-se que há no direito italiano uma nítida distinção legal entre os consórcios sem atividade externa e os com atividade externa. Estes últimos deverão ter um *organo consortili*, incumbido de manter relações com terceiros na consecução das atividades consorciais. Por manterem relações com terceiros, deverão, também, dar ampla publicidade da sua constituição e funcionamento, bem como da sua situação patrimonial, sendo obrigatório o levantamento de balanços anuais.

Portanto, a experiência italiana está marcada por fatores culturais, geográficos e históricos próprios, somados a uma regulação jurídica específica, que favorece o surgimento de consórcios, inclusive com recursos públicos.

II.5.3. CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO BRASILEIROS

O engajamento das pequenas e micro empresas brasileiras em Programas de Exportação, estimulado pelo Governo Brasileiro, tem uma série de razões derivadas do cenário político-econômico:

- a) Desemprego crescente nos últimos anos;
- b) Desde a crise da Rússia (1998), falta crédito externo a juros razoáveis;
- c) Desvalorização cambial em Janeiro/99: de US\$ 1 = R\$ 1,20 para US\$ 1 = R\$ 1,90; em 31/12/2002 era US\$ 1 = R\$ 3,53 o que corresponde a um acréscimo de 200% em 4 anos !!!
- d) Pressão política para que o governo faça um programa desenvolvimentista;
- e) O Brasil, historicamente, participa com menos de 1,0% do comércio mundial, apesar de ser o terceiro maior país do mundo em extensão territorial;

f) Enquanto no Brasil a participação das micro e pequenas empresas no total exportado pelo país é de 6% do total (em valor), na Itália é de 55%, nos EUA de 55%, no Japão de 50% e na Coreia de 48%;

g) Exportações brasileiras em 2002 = US\$ 60,4 bilhões. Conforme acordo com o FMI, o Brasil deverá honrar alguns compromissos nos próximos anos, entre eles um superávit na balança comercial. Uma forma de fazer isso é estimular as exportações.

Via de regra, as micro e pequenas empresas não têm condições, ainda que em associação, de participar ativamente do mercado exportador. Vendas internacionais exigem uma dada capacidade de produção e organização que estas empresas dificilmente podem atingir. Consoante esse entendimento, o modelo italiano de fomento às exportações é voltado a pequenas e médias empresas; no caso da legislação brasileira, existe uma distinção entre micro e pequenas empresas.

A figura que vem sendo mais empregada é a do consórcio. Consórcios são associações empresariais sem personalidade jurídica própria, conservando cada empresa consorciada sua individualidade legal. Nos consórcios cada empresa comparece perante terceiros, ainda que uma delas possa ser líder. Adicionalmente, as empresas consorciadas cumprem em separado suas obrigações, inclusive fiscais, ainda que os resultados sejam advindos da atividade em consórcio. Os consórcios são formados através de contratos, aprovados por quem tenha competência para autorizar a venda de bens do ativo permanente e arquivados na Junta Comercial (ver detalhes no Anexo 9) .

Os principais problemas das MPMEs para o acesso ao mercado internacional são:

- a) falta de crédito;
- b) falta de experiência (tradição)/ experiência negativa em mercados internacionais;
- c) falta de capacitação gerencial;
- d) falta de capacitação tecnológica;
- e) falta de certificação de produtos;
- f) falta de logística apropriada;
- g) excesso de burocracia

Uma das formas mais recomendadas para minimizar o risco do fracasso nos consórcios de exportação é dispor do máximo de conhecimento e compreensão do comportamento das inúmeras variáveis externas e internas ao consórcio (o objetivo é a redução do risco e não a sua eliminação, pois o risco faz parte da atividade empresarial), e contar com apoio financeiro para as despesas iniciais.

O Governo brasileiro criou, em 1997, a APEX - Agência de Promoção de Exportações, órgão dependente de recursos do SEBRAE, à época, com a intenção de desenvolver e apoiar as iniciativas destinadas à criação e efetivo funcionamento dos consórcios de exportação, permitindo o financiamento a fundo perdido de no máximo 50% do valor estimado de cada projeto. Desde a sua criação, a gerente especial da APEX foi a ex-ministra Dorothea Werneck mas, a partir de 06/02/2003, ocorreram mudanças substanciais (ver entrevista transcrita no anexo 10).

Como se pode deduzir da entrevista, é inegável que estão sendo feitos grandes esforços para aumentar o número de empresas interessadas em montar consórcios de exportação, mas fatores culturais, burocráticos e tecnológicos são obstáculos consideráveis que tem desanimado os pretendentes. Nos anexos, estão as regulamentações para a criação de consórcios com o auxílio da APEX-BRASIL, bem como a situação até 28/07/2003.

De 19 a 24 de março de 2001, este autor participou de um Curso de Formação de Diretores de Consórcios de Exportação, realizado na sede da FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) em Curitiba, ministrado pelo Professor Nicola Minervini e patrocinado pelo ICE (Instituto Italiano para o Comércio Exterior) e pela APEX (Agência de Promoção de Exportações), vinculada ao SEBRAE.

Em seguida, o grupo inicial constituído de gerentes de consórcios e representantes das entidades ligadas às Federações de Indústria / Associações Setoriais, Bancos de fomentos, Fundações Educativas e da própria APEX se dirigiu à Itália, no período de 02 a 06 de Abril de 2001, onde foi recepcionado pelo pessoal do ICE de Roma e cumpriu uma longa agenda de palestras e encontros com entidades ligadas à exportação e com dirigentes dos consórcios de exportação de Salerno e Perugia. Durante todo o tempo o grupo foi orientado e supervisionado pelo Sr. Paolo Piu, um profissional muito experiente nesta área, e teve o apoio da Federexport, a entidade que congrega a maioria dos consórcios italianos, na pessoa do secretário executivo Lorenzo Papi.

Como a experiência italiana na atividade de consórcios de exportação é a mais bem sucedida no mundo, o autor resume os principais fatores de sucesso que foram mencionados pelos orientadores italianos:

1) Perseverança e Cultura: O ICE, fundado em 1925, atravessou incólume a guerra e os sucessivos governos italianos por um motivo muito simples: todos os italianos estão conscientes de que é necessário exportar, pois é a única forma de aumentar a riqueza do

país, já que o mercado interno é limitado. Isto é uma tradição, porque o país é cercado por outros e é limitado nas suas riquezas naturais, exigindo um esforço contínuo de inovação e adaptação dos produtos/serviços. Fora isso, a necessidade das empresas se apoiarem mutuamente para terem sucesso é um traço cultural muito forte presente na comunidade, principalmente no Norte da Itália. O ICE ministra cursos e forma gerentes de consórcios há muitos anos, incluindo estrangeiros, e enfatiza o treinamento em **Técnicas de Negociação** para os consorciados.

2) Apoio Legislativo: apesar do Estado ser o mantenedor do ICE, somente na década de 70 é que foi promulgada uma lei que deu benefícios fiscais aos consórcios, alavancando as suas possibilidades e atraindo um grande número de interessados.

3) Tipo de consórcio: Na Itália, a quase totalidade dos consórcios (95%) são de **PROMOÇÃO**, ao contrário do Brasil, onde a maioria é de **PRODUÇÃO / VENDAS (Operacionais)**. Este fato permite aos associados dos consórcios italianos liberdade de negociação individual e uma divulgação comum, onde os gastos são melhor controlados e é mais difícil acontecer um favorecimento de uma empresa em detrimento de outra. Os gastos extras (por ex. Feiras / Eventos) são bancados pelos participantes que efetivamente estão presentes, e os gastos de operação dos consórcios são repartidos por todos, viabilizando contatos comerciais que, pela maneira usual, exigem grandes investimentos que as pequenas empresas não podem fazer. Na prática, os consórcios servem como um **SUPORTE / ASSESSORIA** para os seus integrantes, facilitando as operações acessórias à negociação propriamente dita (seguro, frete, financiamento, etc...).

4) Financiamento e seguro às exportações: o Governo Italiano tem linhas bastante vantajosas para as empresas exportadoras, incentivando as empresas a se dedicarem à esta atividade como um item relevante para a sua saúde financeira e para melhorar a sua competitividade.

5) “Cluster“ de competências: Na Itália, como no resto do mundo, existem localizações geográficas que, por motivos históricos ou até mesmo aleatórios, se tornaram especializadas em alguma atividade industrial (Ex.: jóias, metais sanitários, mecânica fina, marmoraria, móveis, design, etc...) ou agrícola (Ex.: Tomates em Salerno, Biscoitos e massas na Perugia). Por este motivo, é quase natural uma associação entre as empresas em função da complementaridade dos seus produtos, diminuindo radicalmente a rivalidade entre elas e tendo como objetivo comum satisfazer o cliente estrangeiro.

6) ICE: Este órgão do Governo Italiano funciona em conjunto com as Embaixadas e Consulados, mas a sua atuação é independente do Ministério de Relações Exteriores e, de modo geral, tem outros endereços. Recebe uma verba para promoção das atividades de exportação das empresas italianas, patrocinando cursos (como os que o autor participou), eventos e trazendo missões da Itália. No Brasil, este papel não é feito por um único órgão, sendo os atores mais destacados nesta área o Banco do Brasil, o SEBRAE, a APEX-BRASIL, o Ministério de Relações Exteriores, o BNDES, as Federações das Indústrias, algumas Universidades e Escolas Superiores (USP, FGV).

Seria benéfico para o Brasil que o atual ministro do Desenvolvimento, o Sr. Luiz Fernando Furlan, que conhece muito este assunto como empresário, conseguisse unificar todas as atividades de exportação em uma única agência, equivalente ao ICE, e propor uma legislação que facilitasse e incentivasse a abertura de novos consórcios. A APEX-BRASIL tem limitações quanto às características das empresas elegíveis para a concessão de financiamentos, mas existem no Brasil consórcios independentes de ajuda governamental e que estão tendo sucesso, devido ao alto grau de profissionalismo dos seus gestores.

II.6. REFERENCIAL CONCEITUAL

Analisando as dimensões de Marketing e Competitividade na revisão bibliográfica e todas as estratégias pertinentes, foi definido pelo autor um modelo geral para o estudo, conforme segue:

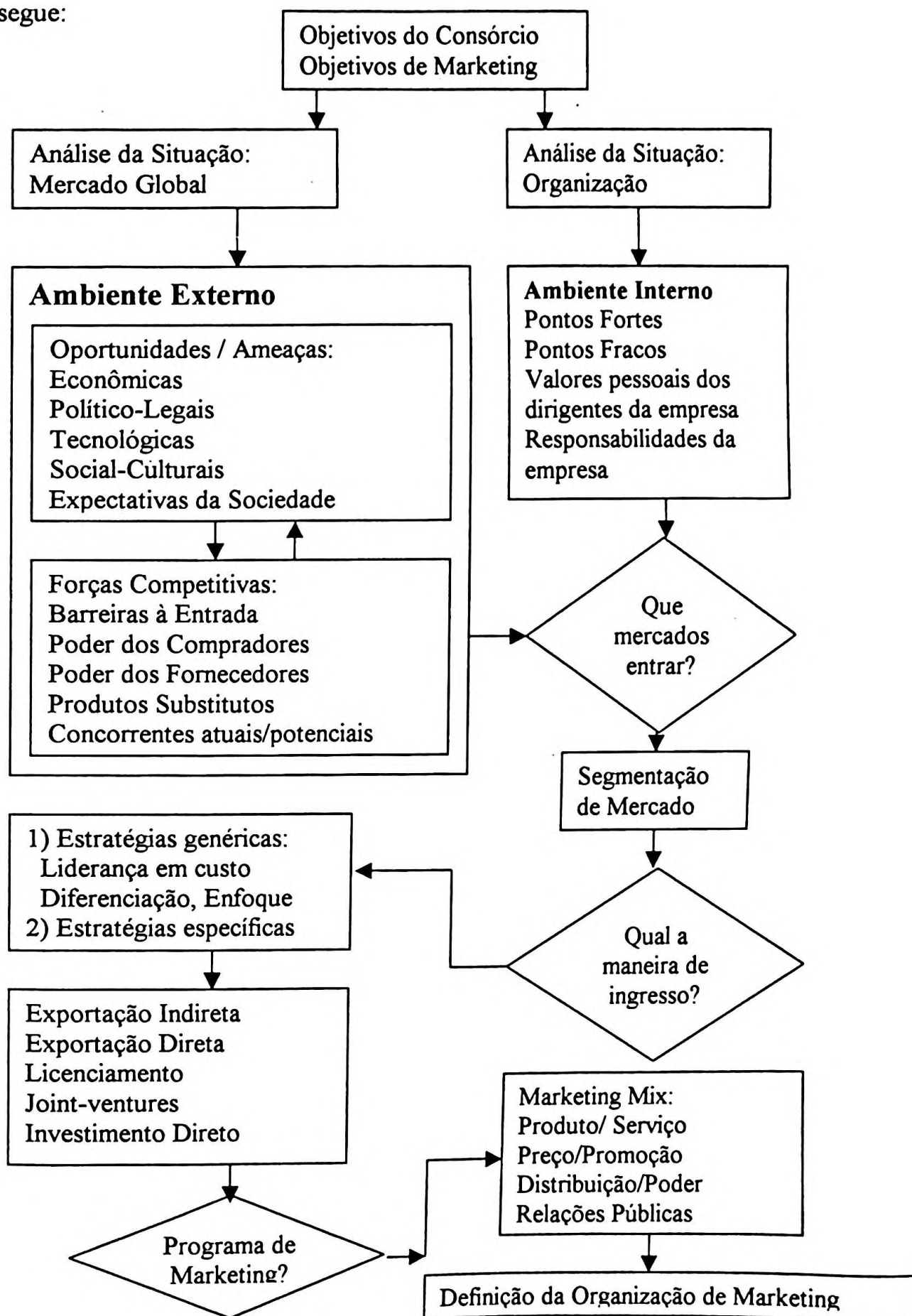


Figura 21 – Dimensões para os Consórcios de Exportação. Fonte: adaptado pelo autor

Os modelos seguintes serviram para compor o modelo conceitual usado neste estudo. No caso específico da exportação, KOTLER (2000, p. 389) descreve um modelo de decisões importantes que indicam os pressupostos críticos para as empresas que pretendem atuar no mercado internacional, descrito a seguir:

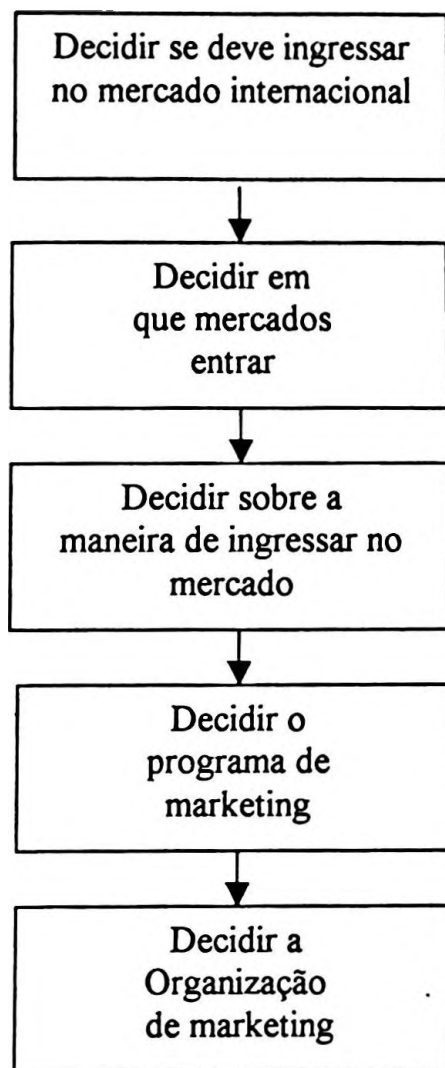


Figura 22 –O Sistema de Decisões importantes no Marketing Internacional
Fonte: Kotler (2000, p. 389)

É evidente que, para cada decisão, são necessárias informações da própria empresa, entre outras: tipo de indústria, qualidade alcançada, homogeneidade da qualidade do produto, capacidade de produção para exportação, regularidade e continuidade do fornecimento, possibilidade de atender grandes encomendas, preço competitivo, alternativas de financiamento, logística para fornecimento ao exterior, assistência técnica e garantia, capacidade de incorporar inovações a curto prazo, tecnologia adequada / moderna. A competência do seu corpo diretivo, as oportunidades e riscos do ambiente externo, a situação e os detalhes de atuação de seus concorrentes nos mercados interno e externo também são de muita importância.

O modelo de **Harvard**, apesar de antigo, ainda hoje é considerado uma base conceitual importante para o adequado entendimento do processo de formulação da estratégia de competitividade, analisando o equilíbrio de quatro elementos: Oportunidades e ameaças ambientais, pontos fortes e fracos da empresa, valores dos responsáveis pela implementação da estratégia e expectativas da sociedade e responsabilidades da empresa, conforme abaixo:

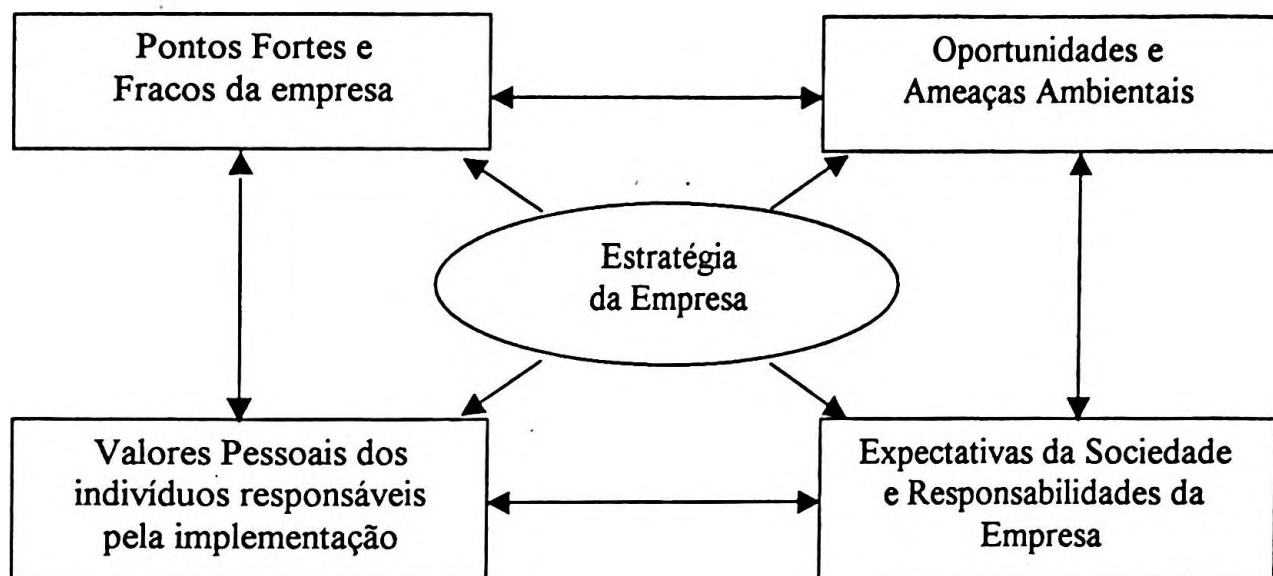


Figura 23 – Modelo de Estratégia de Harvard. Fonte: Rocha & Christensen

O modelo do Diamante da Vantagem Nacional - **PORTER** (Estratégia, 1998, p. 150), mostra o campo onde cada nação propicia o estabelecimento e a possibilidade de operações para as suas indústrias, fundamentado em quatro atributos amplos do país:

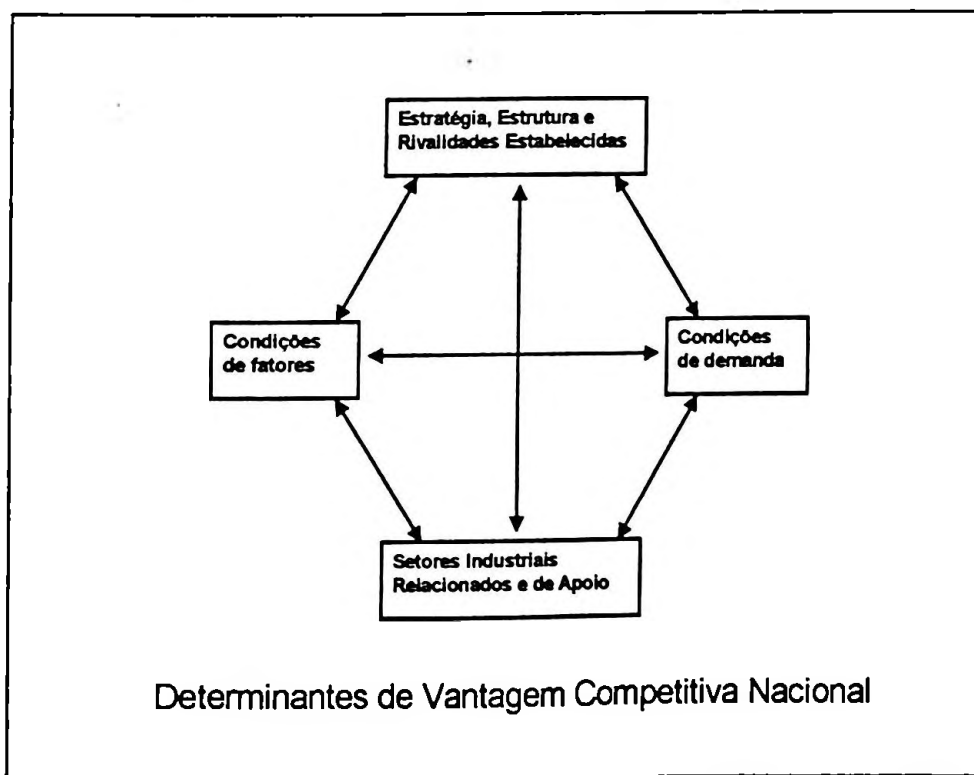


Figura 24 – Modelo do Diamante da Vantagem Nacional. Fonte: Porter

Por fim, foi também considerado o modelo conceitual para a análise competitiva da indústria sugerido por PORTER:

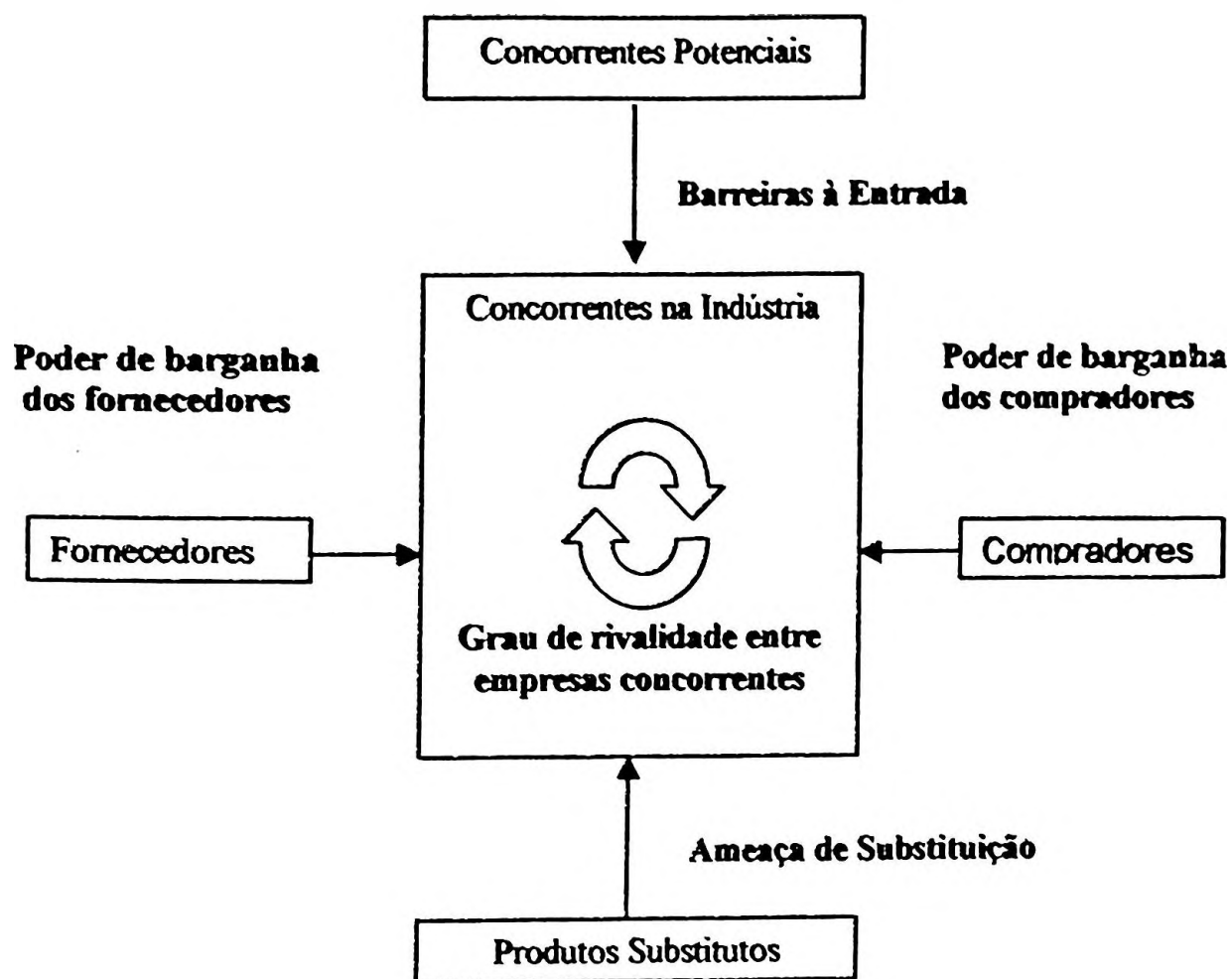


Figura 25 – Esquema da análise estrutural da indústria. Fonte: Porter

Capítulo III – Metodologia da Pesquisa

A função da ciência, segundo **Castro** (1977, p. 32), consiste em reduzir as interpretações possíveis e o número de explicações alternativas do que está acontecendo. Através da implementação da investigação científica espera-se oferecer interpretações da realidade, evitando-se explicações de falsas versões.

Segundo **Mattar** (1999, p. 57), qualquer que seja o tema escolhido, não importando o tipo de pesquisa (fundamental ou aplicada), determinados critérios deverão ser atendidos na escolha para que a pesquisa se justifique e o pesquisador não fique frustrado ao final do processo. Segundo **Castro** (1977), esses critérios são (adaptação feita pelo autor):

- ✓ **Importância** – Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade.
- ✓ **Originalidade** – Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender.
- ✓ **Viabilidade** – Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a este respeito, dá para fazer a pesquisa?

O tema comércio exterior é de extrema importância na atualidade. O Brasil está se inserindo cada vez mais no comércio mundial, gerando a expectativa que se torne em médio prazo um “player” relevante. O Marketing e a Competitividade, por sua vez, são temas onipresentes nos negócios internacionais. A participação das PMEs neste contexto é vista com muita expectativa, considerando que elas são as maiores empregadoras e que possuem um enorme potencial para exportação de bens e serviços.

É conhecido o excelente desempenho dos consórcios de exportação italianos, considerados um paradigma no setor. Enquanto isso, os consórcios brasileiros, ainda na infância, procuraram se espelhar nos similares italianos mas ainda lutam com muita dificuldade para conseguirem se desenvolver conforme o desejado. É razoável imaginar que o modelo de consórcio de exportação brasileiro, definido pela APEX-BRASIL, sofreu algumas adaptações inevitáveis, que devem ter afetado em maior ou menor grau as dimensões estratégicas objetos deste estudo.

Para poder decidir a respeito da metodologia que será aplicada no trabalho, é fundamental lembrar o problema de pesquisa, o seu principal objetivo e os objetivos específicos definidos neste estudo.

Questão de Pesquisa: Quais estratégias, efetivamente implementadas pelos consórcios de exportação brasileiros e italianos, pertencentes a alguns setores escolhidos da indústria, filiados respectivamente à APEX (Brasil) e à FEDEREXPORT (Itália), geraram uma situação de vantagem competitiva? Um estudo comparativo.

O **objetivo principal** do estudo é comparar a importância das estratégias operacionais escolhidas pelo autor, aplicadas às dimensões de Marketing e Competitividade dos consórcios de exportação brasileiros e italianos, nos mesmos setores da indústria.

Ao se fazer esta comparação, pretende-se detectar quais são as maiores diferenças e comentá-las, com a intenção de indicar caminhos para que os consórcios brasileiros saibam como chegar ao sucesso dos consórcios italianos.

Os **objetivos específicos** do estudo ajudam a entender melhor as diferenças e estabelecer a seqüência da análise dos dados e respectivos comentários:

- 1) Caracterizar o perfil estratégico das dimensões de Marketing e Competitividade dos consórcios brasileiros individualmente e em conjunto
- 2) Identificar as estratégias operacionais de cada dimensão considerando o conjunto dos consórcios brasileiros e italianos
- 3) Analisar os possíveis motivos das diferenças individuais dos consórcios brasileiros
- 4) Analisar os possíveis motivos das diferenças dos conjuntos brasileiro e italiano
- 5) Conhecer a participação da exportação no faturamento / produção das empresas associadas

Por se tratar de um estudo sobre consórcios de exportação, um tema complexo e ainda pouco explorado, carrega consigo a possibilidade de nos surpreender (originalidade). O surgimento de uma boa quantidade de consórcios de exportação no Brasil nos últimos 4 anos proporcionou a disponibilidade potencial de fontes de informações, o que tornou possível a realização dessa pesquisa empírica (viabilidade).

A metodologia, detalhada a seguir, descreve como foi realizada a pesquisa, com o intuito de atender os objetivos mencionados e o problema de pesquisa.

III.1. TIPO DE MÉTODO DA PESQUISA

Mattar (1999, p. 76) comenta que grande parte dos autores classifica os métodos de pesquisa conforme alguns critérios, entre eles:

- **À natureza das variáveis estudadas:** pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas. Segundo Kirk & Miller (1986), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que o algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidas a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários) em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em teste projetivos.
- **À natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas:** pesquisas descritivas e pesquisas causais. A diferença básica entre elas está em seus objetivos. Na descritiva, ela responderá a questões do tipo: quem, o quê, quanto, quando e onde, enquanto na causal a questão básica a ser respondida é “por quê?”.
- **Objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado:** pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. A diferença básica está no grau de estruturação da pesquisa e em seu objetivo imediato. Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses e aprofundar questões a serem estudadas. Já a pesquisa conclusiva é bastante estruturada em termos de procedimentos, as questões ou hipóteses de pesquisa estão claramente definidas e os objetivos são claros: obter respostas para as questões ou hipóteses da pesquisa.
- **À forma utilizada para a coleta dos dados primários:** pesquisa por comunicação e pesquisa por observação. A forma mais comum é através da comunicação com o detentor dos dados, e sua principal característica é de que o dado é obtido através de declaração do próprio respondente. A primeira forma de pesquisa por comunicação é através de entrevistas: as perguntas são efetuadas e as respostas anotadas por um entrevistador, e o

entrevistado responde verbalmente às perguntas. As entrevistas podem ser individuais ou em grupo, pessoais ou pro telefone, e estruturadas ou não-estruturadas. A segunda forma é através de questionários, que têm como característica mais importante ser o próprio respondente quem lê a pergunta e a responde diretamente no instrumento de pesquisa, sem o auxílio de entrevistadores. Podem ser enviadas e recolhidas por vários meios (pessoal / jornal / revista e correio, correio/correio, fax, e-mail, etc...). Já a pesquisa por observação consiste na obtenção de dados sem que haja a comunicação com o pesquisado. Sua principal característica é de que os dados não são obtidos por declaração do pesquisado, mas através da observação dos seus atos, comportamentos e fatos. A observação pode ser sistemática ou assistemática, e a olho nu ou com aparelhos (câmaras de TV e de fotografia, espelhos *one-way*, etc...)

- **Ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade:** estudo de casos, estudos de campo e levantamentos amostrais. Eles diferem entre si em função de suas representatividades em relação à população pesquisada e dos seus graus de profundidade. O estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande numero de aspectos e suas inter-relações. Os levantamentos amostrais caracterizam-se pela obtenção de dados representativos da população estudada, tanto em termos do numero quanto do processo de seleção dos elementos da amostra da pesquisa. Já os estudos de campo situam-se a meio termo entre os estudos de caso, que são profundos, mas não amplos, e os levantamentos amostrais, que são amplos e representativos da população, mas pouco profundos. Os estudos de campo trabalham com amostras de dimensões que permitem análises estatísticas sem, no entanto, haver preocupações com a representatividade, mas que permitem profundidade maior que a dos levantamentos amostrais.

Obviamente, não existe nenhum método que seja melhor ou pior do que algum outro, o que se deve é procurar uma melhor adequação entre o método, o objetivo e as condições nas quais uma pesquisa está sendo realizada (Yin, 1990).

Neste caso, o **método de pesquisa quantitativo, descritivo, conclusivo, feito por comunicação e estudo de campo** é o que apresenta melhores características de adaptação ao tipo de informação requerida.

Quanto aos meios, este trabalho utilizou levantamentos secundários de publicações e sites especializados em Comércio Exterior e Consórcios de Exportação (brasileiros e italianos). Para levantamento junto as fontes primarias nos consórcios componentes da amostra, foi escolhido o instrumento mais adequado e bem elaborado de comunicação (**questionário**), que permitiu uma coleta de dados sem atropelos e com qualidade.

III.2. PARTICIPANTES

Parasuraman (1986, p.450) define a amostragem não probabilística como um procedimento subjetivo no qual a probabilidade de seleção para cada unidade da população é desconhecida de antemão; suas principais vantagens são a conveniência e a economia, que podem superar os riscos de não se utilizar uma amostragem probabilística.

A amostragem intencional é uma modalidade da amostragem não probabilística e tem por suposição básica a ideia de que, com um bom julgamento e uma estratégia adequada, seja possível escolher os casos que devam ser incluídos na amostra, obtendo-se amostras que satisfaçam às necessidades de pesquisa.

A amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência do pesquisador, por meio da escolha de consórcios de exportação monosetoriais dos setores de móveis, bebidas, calçados, confecções e bijuterias/jóias, que são identificados como:

- a) Brasileiros, sendo desde o seu início criados, apoiados e incentivados pela APEX-BRASIL, a partir de 1998, em todo o território nacional.
- b) Italianos, associados da Federexport.

Os consórcios brasileiros (45) foram selecionados de uma lista de projetos disponibilizada no site da APEX-BRASIL (ver anexo 2), conforme tabela 21 abaixo:

Setor	Quantidade	% Total
Bebidas, Vinhos e licores	2	4,5%
Bijuterias / Jóias	3	6,7%
Calçados e acessórios	8	17,7%
Confecções / Vestuário	25	55,5%
Móveis	7	15,6%
Total consórcios (população)	45	100%

Os consórcios italianos (ao todo 73) foram representados pelo Sr. Lorenzo Papi, secretário executivo da FEDEREXPORT, e estão listados na tabela 22 abaixo:

Setor	Quantidade	% Total
Bebidas, Vinhos e licores	4	16%
Bijuterias / Jóias	2	8%
Calçados e acessórios	8	32%
Confecções / Vestuário	5	20%
Móveis	6	24%
Total consórcios (população)	25	100%

III.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo **Boyd & Westfall** (1973), este tipo de pesquisa pode ser conduzido por listas formais de questões, que são feitas conforme estão escritas ou podem ser conduzidas a critério do entrevistador, sem a mesma lista.

Neste ultimo caso, o entrevistador adapta o seu roteiro de perguntas para cada entrevista, à medida que a mesma se desenvolve; ou talvez consiga respostas por meios indiretos, tais como apresentação de gravuras, sobre os quais o entrevistado pode tecer comentários.

O primeiro tipo de instrumento é chamado de “estruturado”, enquanto o último é o “não-estruturado”. Também podem ser construídos de tal forma que o objetivo esteja claro ao entrevistado (não disfarçado) ou de forma a disfarçar este objetivo (disfarçado).

Neste estudo, o instrumento escolhido é um **questionário “estruturado não-disfarçado”** que é representado por uma lista de perguntas abertas e fechadas. Foi adotada para a formulação das perguntas fechadas uma adaptação da **Escala de Likert** (1932).

De acordo com **Mattar** (1999, p.197), esta escala (ordinal) permite ordenar as opiniões em relação a determinada característica, segundo um processo de comparação. Além disso, permite que os respondentes tenham uma certa liberdade para exprimir sua opinião, informando seu grau de sentimento sendo, portanto, a mais adequada para este estudo.

Esta escala, que procurou medir a opinião dos respondentes a respeito da intensidade de uso de fatores selecionados de marketing e competitividade, foi adaptada da forma com se vê na tabela 23 abaixo:

Escore	Qualificação
0	Nenhuma importância
1	Pouca importância
2	Média importância
3	Grande importância
4	Essencial

IMPORTANTE: Em escalas ordinais, as únicas medidas de tendência central que podem ser calculadas são a moda e a mediana.

Os motivos essenciais para a escolha do instrumento do questionário foram a sua praticidade e abrangência, porque uma boa parte dos consórcios se localiza fora do Estado de São Paulo e a referência comparativa está na Itália. Foi solicitado o auto-preenchimento pelo executivo principal dos consórcios pesquisados, enviados por e-mail e, excepcionalmente, foram feitos contatos pessoais.

As vantagens deste instrumento são a sua viabilidade em termos de custo, a possibilidade do envio de questionário extenso (4 páginas) e o acesso simultâneo à amostra de consórcios de exportação. Como desvantagens, destacam-se a impossibilidade de controle sobre o respondente e à expectativa de uma taxa relativamente baixa dos questionários respondidos.

Com o propósito de minimizar este problema, o questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação do Departamento de Administração da FEA, contendo a solicitação de preenchimento, os nomes do mestrando e do orientador, a contribuição esperada e o prazo para devolução (ver Anexo 1). Além disso, foi inserida nos e-mails enviados a informação de apoio concedida pela Gerência do SEBRAE-SP à pesquisa. Foi feito um acompanhamento intensivo por telefone e e-mail, porque a amostra era pequena (45 empresas) e possibilitou esta ação de controle.

III.4. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

A construção do questionário envolveu cinco passos, conforme indicado por Mattar (1999, p. 222):

1. Determinação dos dados a coletar
2. Determinação do instrumento segundo o método de administração
3. Redação do rascunho:
 - ❖ Conteúdo das questões
 - ❖ Redação das questões
 - ❖ Forma de obtenção de resposta
 - ❖ Seqüência das questões
 - ❖ Especificações do uso
4. Revisão e pré-testes
5. Redação final

Quanto à forma de aplicação, o questionário permitiu o preenchimento pelos próprios respondentes por meio da Internet. Somente um dos onze respondentes preencheu as respostas de forma inadequada, enquanto que os demais não tiveram dificuldade. A versão final do questionário se encontra no Anexo 1.

OBS.: O questionário e a carta de apresentação foram escritos em dois idiomas (Português e Italiano)

Para se determinar o conteúdo das questões foram utilizados os subsídios decorrentes da revisão bibliográfica, principalmente os conceitos expressos nos livros dos autores **KOTLER, KEEGAN e PORTER**, cujas definições das dimensões de Marketing e de Competitividade e as Estratégias a eles associadas foram relevantes para definir as variáveis, permitindo a elaboração de um questionário que expresse com boa exatidão a importância dada aos mesmos pelos consórcios de exportação objetos deste estudo.

Combinando as dimensões (Marketing e Competitividade), a referência de uma pesquisa realizada pela FEDEREXPORT com os seus associados em 1994 (Itália) e a própria experiência do autor em consórcios de exportação, foram estabelecidos os parâmetros que serviram de base para a construção do questionário.

A estrutura dos blocos de assuntos foi definida em razão da maior facilidade de concentração para o respondente, evitando cansaço e má vontade. Utilizamos para isso indicações de outras dissertações sobre assuntos similares e uma orientação da FEDEREXPORT sobre as características do conteúdo de uma nova pesquisa que será feita em Setembro/2004 entre os seus associados.

Foram utilizados grupos de perguntas fechadas para que o respondente indicasse a resposta correta e, em outras, para que as respostas fossem ordenadas em uma escala de 0 a 4 (de nenhuma importância até essencial). Algumas perguntas abertas também foram feitas, como por exemplo, “Outros: Descrever..” e “Comentários adicionais:” , obtendo-se assim as vantagens dos dois tipos de perguntas.

A parte A (inicial) se refere às variáveis do perfil do respondente e do consórcio. Já a parte B se refere à descrição das variáveis estratégicas das dimensões de Marketing e Competitividade escolhidas.

A versão final do questionário, com a identificação das variáveis, se encontra no Anexo 1. Ela foi consolidada após a realização de um pré-teste com 3 gerentes de consórcios de exportação, avaliando-se:

- a clareza das questões;
- o tempo médio total gasto em seu preenchimento;
- os quesitos mais relevantes;
- sugestões e críticas.

Capítulo IV - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste em se examinar, categorizar, tabular ou novamente combinar a evidência, para ligá-los às proposições iniciais do estudo (Yin, 1990). As análises do presente estudo foram feitas com base nas respostas do questionário, resumindo as informações relevantes obtidas na pesquisa de campo e buscando compará-las.

A **Parte A** refere-se à avaliação do perfil dos consórcios participantes do estudo e a caracterização dos respondentes. A **Parte B** trata da análise das informações sobre a importância das estratégias utilizadas nas dimensões especificadas; envolve avaliações das pontuações recebidas, nas quais são destacados os extremos, tanto na comparação entre os próprios consórcios brasileiros como na comparação entre os brasileiros e os italianos.

Como nesta pesquisa serão utilizadas perguntas com respostas adaptadas à escala Likert, os dados terão tratamento específico pois, conforme salienta **Chisnall** (1980), estas escalas exigem técnicas de mensuração ordinais e nominais, já que não é correto chegar-se a conclusões sobre o significado das distâncias entre as posições da escala.

Os principais testes estatísticos apropriados a esse nível de mensuração, sugeridos por Siegel, são:

- Moda;
- Freqüência;
- Coeficiente de contingência;
- Mediana;
- Percentis;
- Coeficiente de correlação por postos de Spearman;
- Coeficiente de correlação por postos de Kendall;
- Coeficiente de concordância de Kendall.

Neste estudo, as análises serão baseadas nas **medianas**, devido ao pequeno número de questionários respondidos e válidos (10) da amostra pesquisada (45), confrontados com um único fornecido pela FEDEREXPORT.

IV - 1 ANÁLISE DO PERFIL ESTRATÉGICO DOS CONSÓRCIOS

IV.1.1 – Consórcios brasileiros

Por ser muito recente o surgimento de Consórcios de Exportação apoiados por uma organização oficial no Brasil (APEX – fundada em 1997), houve uma grande dificuldade em determinar e encontrar aqueles que efetivamente estão funcionando. Foi solicitado e obtido o apoio do SEBRAE-SP, para a distribuição e acompanhamento dos questionários por correio eletrônico às entidades pertinentes. Como o número de entidades no Estado de São Paulo é muito pequeno, optou-se por contatar a APEX-BRASIL em Brasília para solicitar auxílio na distribuição em todo o território nacional.

Apesar disso, após 30 dias do envio dos questionários não se obteve nenhuma resposta. Foi observado que as informações em poder dos órgãos competentes, encarregados de desenvolver a atividade de consórcios de exportação, estavam desatualizadas ou incorretamente registradas, dificultando em muito a localização das entidades alvo desta pesquisa. Com muito esforço (telefonemas, visitas e insistência por correio eletrônico), contando com a boa vontade e ajuda do SEBRAE-SP, foi possível determinar e enviar o questionário para 45 entidades (ver listagem no Anexo 2), sendo que apenas 11 retornaram as respostas, e cujos resultados são relatados a seguir.

IV. 1.1. Parte A: Características do Consórcio Monosetorial

Atenção: A tabela resumo completa das respostas se encontra no anexo 3, páginas 1 a 3.

Apesar das dificuldades já mencionadas, as 11 empresas que compõem este estudo (24% do total da amostra) são, conforme pode ser observado na tabela 1:

Bebidas, Vinhos e licores - 1

Bijuterias / Jóias - 1

Calçados e acessórios - 1

Confecções / Vestuário - 5 + 1 (foi descartado pela insuficiência no preenchimento)

Móveis - 2

Entidade	Setor	Contato	Cargo
Coop. Cachaça de Pernambuco	Bebidas	Erica P. Kovacs	Ger. Exp.
Assoc. dos Pequenos e Médios Export. Birigui	Calçados	Rossana J. Cologno	Ger. Adm.
IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	Jóias	Écio Moraes	Dir. Exec.
ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliário	Móveis	Domingos S. Rigoni	Presidente
EXPORT Furniture Brazil	Móveis	Paulo R. G. Nascimento	Presidente
ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuário	Vestuário	Eliseu Simões Neto	Dir. Exec.
Bahia Beach Export	Vestuário	Rafael G. P. Ribeiro	Ger. Com.
Cerrado Fashion Export	Vestuário	Douglas da Cruz	Secretário
CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	Vestuário	Jânio F. de Oliveira	Ger. Exp.
Praia Brasil Assoc. de Exportadores	Vestuário	Silvana S. de Sá	Estagiária

Tabela 24 – Consórcios Brasileiros da amostra. Fonte: APEX-BRASIL

Dentre os respondentes se encontram as associações de cada setor investigado, representados pelos seus presidentes / diretores / gerentes, que conhecem profundamente as atividades dos seus associados. Este fato proporciona aos resultados obtidos uma boa credibilidade, visto que os respondentes são os maiores interessados em saber o que está acontecendo em seu setor de atuação.

Merece destaque o setor de confecções / vestuário, porque é aquele que tem maior número de consórcios em operação, o que se refletiu na quantidade de questionários preenchidos. Este grande impulso à atividade se deveu à contratação do especialista italiano Giuseppe Monforte, que assessorou a APEX-BRASIL no seu início (1.999), ajudando a divulgar a filosofia associativa italiana, criando, organizando e orientando consórcios de confecções.

Entidade	Setor	Funcionários	Quantidade Empresas	Empresas
Coop. Cachaça de Pernambuco	Bebidas	1 a 2	Não está concluído	4.000
Assoc. dos Pequenos e Médios Export. Birigui	Calçados	3 a 4	2 a 10	550
IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	Jóias	3 a 4	2 a 10	1.800
ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliário	Móveis	Acima de 6	Acima de 30*	5000*
EXPORT Furniture Brazil	Móveis	1 a 2	21 a 30	750
ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuário	Vestuário	3 a 4	21 a 30	881
Bahia Beach Export	Vestuário	Acima de 6	2 a 10	40
Cerrado Fashion Export	Vestuário	1 a 2	2 a 10	10
CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	Vestuário	1 a 2	2 a 10	152
Praia Brasil Assoc. de Exportadores	Vestuário	Acima de 6	11 a 20	120

Tabela 25 – Itens Funcionários do Consórcio, Quantidade de empresas associadas e Quantidade total de funcionários das associadas. Fonte: autor

Resultados:

➤ **Número de Funcionários do Consórcio em 31/12/2003**

Predominância de 1 a 4 funcionários (70%).

➤ **Quantas empresas são associadas ao consórcio em 31/12/2003?**

Predominância de 2 a 10 empresas (50%). Apenas um setor (Jóias).tem consórcios com mais de 30 empresas*.

➤ **Quantidade total de funcionários das associadas em 31/12/2003:**

Os números são muito diferentes entre si (de 10 a 5.000), servindo apenas como mera referência.

Entidade	Países que exporta
Coop. Cachaça de Pernambuco	Alemanha, Estados Unidos
Assoc. dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigui	Emirados árabes, Arábia Saudita, Catar, Kuwait, Turquia, Grécia, Chile, México, Argentina, Uruguai, Costa Rica, Guatemala, Porto Rico, Rep. Dominicana
IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	Espanha, Estados Unidos
ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliário	Estados Unidos, Inglaterra, América Latina, Japão e Emirados árabes
EXPORT Furniture Brazil	Ainda nenhum
ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuário	Mais de 25 países
Bahia Beach Export	Espanha, Itália, Angola, Africa do Sul, França, Israel, Estados Unidos
Cerrado Fashion Export	Chile, Itália, Uruguai e Portugal
CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	Espanha, Chile, Panamá, Estados Unidos
Praia Brasil Assoc. de Exportadores	Espanha, Portugal, França, Itália, Israel, Chipre, Hungria, Japão

Tabela 26 – Países para os quais os consórcios exportaram em 2003. Fonte: autor

Resultados:

➤ Para quais países as associadas, via consórcio, exportaram até 31/12/2003?

Há uma predominância clara dos Estados Unidos (é o maior mercado em termos de poder aquisitivo no mundo), secundado pelos países da América Latina, Comunidade Européia, Oriente Médio, Japão e alguns países da África (Angola e África do Sul).

Entidade	% Fat. Exp.	% Prod. Exp.
Coop. Cachaça de Pernambuco	Não sabe	2,50%
Assoc. dos Peq. e Médios Export. Birigui	15%	10%
IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	10%	10%
ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliário	25% a 35%	20% a 30%
EXPORT Furniture Brazil	0%	0%
ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuário	4%	5%
Bahia Beach Export	25%	20%
Cerrado Fashion Export	10%	15%
CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	15%	10%
Praia Brasil Assoc. de Exportadores	20%	15%

Tabela 27 – Porcentagem aproximada em 2003 (faturamento e produção) que é devida à exportação. Fonte: autor

Resultados:

➤ Do faturamento total das associadas, qual a porcentagem aproximada em 2003 que é devida à exportação?

A proporção varia de 4% a 35%. Estimativa média de 25%.

➤ Da produção total das associadas, qual a porcentagem aproximada em 2003 que é devida à exportação?

A proporção varia de 5% a 30%, o que sugere que há uma leve tendência de exportar produtos de maior valor dentro do mix de produção das empresas. Estimativa média de 20%.

Entidade	Objetivos						
	Prom.	Vendas	Assist. direta	Procura Especial	Acordos	Invest.	Transf. Tecnol.
Coop. Cachaça de Pernambuco	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Assoc. dos Pequenos e Médios Export. Birigui	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliário	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
EXPORT Furniture Brazil	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuário	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Bahia Beach Export	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Cerrado Fashion Export	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Praia Brasil Assoc. de Exportadores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Porcentagem de SIM	73%	82%	46%	36%	36%	9%	18%

Tabela 28 – Objetivos dos consórcios de exportação. Fonte: autor

Resultados:

➤ **O objetivo do consórcio é (pode ser assinalado mais de um)**

O objetivo mais assinalado é **Vendas dos produtos / Intermediação comercial**, com 82% do total. Em seguida, aparece a **Promoção dos produtos** com 73% do total. Uma observação interessante é que 55% da amostra assinalaram os dois objetivos anteriores!

Os demais itens são, em ordem decrescente:

Assistência direta às atividades de exportação – 46%

Procura/indicação de especialistas em assuntos específicos – 36%

Estabelecer acordos de colaboração – joint ventures, etc.. no exterior – 36%

Transferência de Tecnologia – 18%

Investimentos no Exterior – 9%

Pelo que se pode constatar, estão confirmados os objetivos de **Vendas e Promoção** como os campeões, com predominância do primeiro. A seqüência dos demais objetivos é a esperada para os consórcios das PMEs, com uma possível exceção dos acordos de colaboração (pontuação elevada em relação à expectativa do autor), dando a entender que existe uma visão de negócio pró-ativa pelo menos nesta amostra analisada.

IV. 1.1. Parte B: Estratégias do Consórcio Monosetorial

Conceituamos estratégia com um meio de estabelecer o propósito organizacional, em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos. É a força básica que orienta os esforços de crescimento e diversificação, de modo a desenvolver as competências centrais de uma organização. No questionário, listamos algumas dimensões que permitem caracterizar a postura estratégica que o consórcio adota.

Para se poder fazer a análise das respostas, foi solicitado aos respondentes preencherem o grau de importância de cada uma das estratégias, seguindo a pontuação:

0 = Nenhuma 1 = Pouca 2 = Média

3 = Grande 4 = Essencial

Observações:

- a- A tabela resumo das respostas, identificadas por letras do alfabeto conforme Anexo 1, está no Anexo 4, página 4.
- b- Serão destacados os itens cuja mediana estiver entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial) para cada dimensão estabelecida.
- c- Serão destacados também os itens cuja mediana estiver entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância) para cada dimensão estabelecida.
- d- Serão comentados os itens cujas diferenças individuais sejam iguais ou maiores do que 2 pontos comparadas com as medianas.

B-1) Mercado global**Resultados:****B-1.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):**

Segmentação de países por:

- (E) Vantagens logísticas (custo, frequência, volume, confiabilidade, acessibilidade)
- (F) Legislação favorável
- (G) Acordos internacionais vantajosos (tarifas mais baixas)
- (L) Facilidade de estabelecer parcerias / alianças e escolher intermediários
- (N) Melhorar o desenvolvimento empresarial das associadas
- (O) Expandir o mercado e aumentar os lucros (limitações do mercado interno / oportunidades no mercado externo)
- (P) Equilibrar o faturamento com o mercado interno (diversificação do risco)
- (R) Criar uma base instalada suficiente para a continuidade do consórcio
- (S) Diminuir a capacidade ociosa
- (T) Melhorar a tecnologia

B-1.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-1.3) Comentários:

A Cooperativa de Cachaça acha essencial a segmentação mas não se importa a mínima com os itens C e D. O IBGM apontou pontuações baixas para os itens E, F, G, H, J, N e R, devidos a especificidades do setor onde atua (Jóias). Já a ABIMOVEL apontou pontuações baixas para os itens P, R e V, levando a crer que a sua preocupação maior é exportar quaisquer produtos para o maior número possível de destinos, contrastando com a EXPORT Furniture Brazil, do mesmo setor. O setor de vestuário é bastante homogêneo nas pontuações, sendo relevante a preocupação demonstrada em criar um padrão mundial de fato (V).

B-2) Produto**Resultados:****B-2.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):**

- (A) Oferecer inovação em produtos e processos
- (B) Oferecer produtos diferenciados
- (E) Ter foco no cliente (nichos especializados)
- (G) Ter rapidez de resposta aos sinais de mercado (ciclos de vida dos produtos mais curtos)
- (H) Oferecer um produto específico (novo) de acordo com as necessidades do mercado local
- (J) Oferecer uma adaptação de um produto local com adaptação da comunicação
- (L) Oferecer um produto padronizado com adaptação da comunicação
- (M) Ter um Design exclusivo
- (R) Comercializar com Marca do Consórcio
- (U) Oferecer Serviços associados (garantia, assistência técnica, logística de entrega, suporte pós-venda, instalação)

B-2.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

(I) Oferecer uma adaptação de um produto local sem mudança da comunicação

(K) Oferecer um produto padronizado sem mudança da comunicação

(N) Oferecer partes / componentes de produtos sem assistência na fabricação

B-2.3) Comentários:

A Cooperativa de Cachaça não se importa a mínima com os itens B e D, mas muito com C, o que é razoável imaginando-se que só queira exportar um único produto. Já é nulo o interesse no item R da Associação dos Calçados de Birigui, do IBGM e da ABIMOVEL. Esta última, por sua vez, também não se interessa pelos itens A, F, H, P e U. Já no setor de vestuário, começam a aparecer discrepâncias mais fortes nos itens L, O, Q, R, S e T, indicando um conflito entre a comercialização com marca própria / do consórcio / do distribuidor, além de posições opostas em relação à obtenção da Certificação de Qualidade Internacional.

B-3) Distribuição**Resultados:****B-3.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):**

(B) Exportação direta (via distribuidores e representantes no exterior / direto com clientes)

Políticas para Exportação direta:

(C) Definir os tipos de canais de distribuição

(D) Pesquisar e Definir os intermediários / distribuidores / revendedores (porte, localização, especialidade, prestígio, abrangência geográfica, idoneidade)

(F) Estabelecer prazos máximos e mínimos de entrega

(J) Procurar Alianças Estratégicas

B-3.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

(I) Oferecer Franchising

B-3.3) Comentários:

O item que apresentou mais discrepâncias foi o (E) Não permitir um único distribuidor / representante em cada país. De fato parece que é o maior problema de **qualquer** empresa exportadora. O IBGM deixou claro que não tem nenhum interesse no item A (exportação indireta), enquanto que no setor de vestuário este item mais o L são bastante controversos.

B-4) Preço**Resultados:****B-4.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):**

(D) Nível para Retorno satisfatório (Markup) – metas de lucro

(E) Nível para equilibrar com a concorrência para manter a participação do mercado

(F) Valor mínimo por pedido de venda / Reduções (descontos) progressivos

(G) Definir formas de pagamento (direto, carta de crédito, à vista / prazo, financiamento interno/externo)

B-4.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

(C) Nível para Recuperação de caixa (custos) - “troca” de dinheiro

B-4.3) Comentários:

A Cooperativa de Cachaça se importa **MUITO** com o item B e nada com o D, revelando uma estratégia extremamente agressiva de entrada no mercado. A ABIMOVEL informou pontuações baixas para os itens E e F, dando a entender que estabelece poucas restrições para um pedido mínimo, além de se importar pouco com a concorrência (confia na atração que os produtos exercem no consumidor). Já no caso do setor do vestuário, as discrepâncias aparecem na maioria dos itens, dando a entender que existem diferenças sensíveis entre as confecções “populares”, focadas em preço baixo, e as de produtos mais sofisticados, com margens elevadas e sem quantidades mínimas.

B-5) Comunicação

Resultados:

B-5.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

Todos os itens, menos o (E) Mídia eletrônica (TV, Rádio, Filmes de vídeo).

B-5.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-5.3) Comentários:

A Associação dos Calçados de Birigui e uma empresa de vestuário (sofisticado) foram as únicas a considerarem que o item E é essencial. A ABIMOVEL informou pontuações baixas para os itens A, E, F, L e P, dando a entender que não tem interesse na Tecnologia de Informação, incluindo a Internet, nem em desenvolver relacionamentos cooperativos internacionais. No setor do vestuário, a ABEV deixa transparecer a baixa importância que dá às formas tradicionais de literatura de vendas. Uma outra empresa do setor informa que se preocupa muito pouco em respeitar a cultura / obedecer à legislação do país importador, aceitando correr maiores riscos nas transações comerciais.

B-6) Organização

Resultados:

B-6.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

Todos os itens, menos o (L) Transferir Tecnologia para o exterior

B-6.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-6.3) Comentários:

O IBGM deu pontuações muito baixas para os itens I, J, K e O, demonstrando que não procura um maior contato com os seus associados / importadores. que está tecnologicamente equivalente aos seus concorrentes globalizados, sem se importar com uma maior integração vertical do setor. A ABIMOVEL informou as pontuações mais baixas para os itens A, G, H,

J, L e M, dando a entender que no seu setor estes itens ou já estão resolvidos ou não tem interesse em desenvolvê-los.

B-7) Área Financeira

Resultados:

B-7.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

Todos os itens.

B-7.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-7.3) Comentários:

O IBGM deu as pontuações mais baixas para todos os itens, demonstrando que confia muito na sua competência comercial e financeira. A ABIMOVEL não demonstrou nenhuma preocupação com o item (A) Obter maior garantia para recuperação de créditos; pode-se imaginar que já toma todas as precauções possíveis.

B-8) Área Político / Normativa

Resultados:

B-8.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

Todos os itens.

B-8.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-8.3) Comentários:

A Cooperativa de Cachaça não se importa com o item (G) Criar / Melhorar instituições governamentais de apoio, dando a entender que é uma tarefa impossível. O IBGM deu as pontuações mais baixas para os itens A, B, C, E e G, dando a impressão que o que temos hoje dificilmente será melhorado. A ABIMOVEL deu pontuações baixas para os itens B e C, talvez por já se encontrar mais desenvolvida como organização comparada com as

demais. A ABEV mostrou-se um pouco cética em relação aos itens C e E, talvez justificada pelo fato do setor ser muito pulverizado e estar sujeito a mudanças bruscas, internas e externas.

B-9) Comentários adicionais sobre as dimensões estratégicas do consórcio:

A Cooperativa de Cachaça informou que o consórcio está em processo de formação. No início, os componentes tinham a idéia de trabalharem cada qual com a sua marca. No entanto, a partir de participações em feiras, verificou-se que existe a necessidade de união e de fortalecimento de uma marca específica, porém, oferecendo 3 tipos de cachaça (coluna, alambique e envelhecida).

O IBGM sugere acrescentar como um critério de segmentação o poder aquisitivo do consumidor externo. Ressaltou a importância fundamental do fator humano (cooperação, desprendimento, associativismo) para o sucesso dos consórcios. Também é muito importante a identificação de nichos de mercado e a participação em Feiras, consideradas excelentes canais para a abertura de mercados. Por último, aconselha a perseverar, porque os resultados só aparecem a médio e longo prazos.

A ABIMOVEL informa que as dimensões estratégicas do consórcio são pensadas para trabalhar os mercados de forma a comportar as diferentes realidades existentes em todos os pólos locais onde a ABIMOVEL está instalada, abrangendo mais de 500 empresas em diversos estados do país.

O CONDEX, Consórcio Divinópolis Export (Moda), ressalta as dificuldades encontradas nos prazos de entrega dos fornecedores de matéria-prima. Sugere que deveria haver um consenso entre os fornecedores em produzir com certa antecipação as necessidades dos exportadores, para o caso daqueles que deles dependem para montar uma coleção (Caso Moda) para obter maior agilidade no envio dos mostruários.

IV.1.2 – Consórcios italianos

O surgimento de sociedades cooperativas, que deu origem aos Consórcios de Exportação na Itália, aconteceu há 5 séculos. Premidas pela necessidade, as empresas individuais procuravam se agrupar para melhor defender os seus interesses e conquistar novos mercados, apoiados na lógica do “ganha-ganha”. Como os mercados locais, de modo geral, eram insuficientes para garantir a continuidade das empresas, naturalmente estas procuraram

em outros países (em princípio os limitrofes) novas oportunidades de expansão. Esta forma de cooperação acabou moldando as novas gerações, inculcando nelas o apreço e a valorização do trabalho compartilhado, ao mesmo tempo preservando a sua criatividade e individualidade. Logo depois da Segunda Guerra Mundial os consórcios ganharam um grande impulso, ajudando a Itália a se tornar uma grande economia, apoiada no trabalho de seus pequenos e infatigáveis empreendedores. O governo fez a sua parte, promulgando leis que beneficiam este tipo de associação, e incentivou a formação de pessoal qualificado para gerir os novos negócios de exportação.

O fato é que o sucesso obtido pelos consórcios de exportação motivou vários países a imitarem o modelo original, com algumas adaptações, com o objetivo de alcançar resultados semelhantes.

Sob a tutela da Confindustria (a FIESP italiana), foi criada em 1974 na Itália a FEDEREXPORT, entidade que reúne aproximadamente 150 consórcios (aprox. 50% monosetoriais e 50% plurisetoriais) e que promove pesquisas periódicas sobre os seus associados. Quando este autor visitou a Itália, junto com uma delegação do SEBRAE, em Abril de 2001, se encontrou com o **Secretário Executivo da FEDEREXPORT, o Sr. Lorenzo Papi**, que se entusiasmou e prometeu ajuda na elaboração e posterior análise de uma pesquisa comparativa entre consórcios italianos e brasileiros. A ocasião representou o auge do relacionamento entre o ICE e a APEX, fortemente apoiado pela ex-ministra Dorothea Werneck.

Quando finalmente o questionário ficou pronto, em fevereiro de 2004, foi mandada uma cópia no idioma italiano para o referido senhor, explicando os motivos e solicitando a sua cooperação. O Sr. Lorenzo respondeu às perguntas, como **representante do universo dos consórcios monosetoriais** associados à FEDEREXPORT, baseado no conhecimento que tem dos associados e apoiado em uma pesquisa realizada em 1994 com 89 deles, fazendo as devidas adaptações. O Sr. Nicola Minervini, autor do livro "O Exportador" também colaborou com opiniões e conhecimentos adquiridos na área, na qual é consultor especializado.

ATENÇÃO: O questionário respondido em Italiano é uma tradução do equivalente em Português; por isso, a análise foi feita considerando um único idioma (Português). Os resultados estão relatados a seguir:

IV. 1.2. Parte A: Características do Consórcio Monosetorial

Atenção: A tabela resumo completa das respostas se encontra no anexo 3, páginas 1 a 3.

Os comentários dos itens 1 (origem), 2 (dados empresariais) e 3 (setor de atuação) já foram comentados anteriormente. A respeito dos demais itens, temos:

Entidade	Setor	Funcionários	Quantidade Empresas	Empresas
FEDEREXPORT - Federazione italiana fra i consorzi per l'esportazione	Todos	Média de 3	Média de 2 a 10	Média de 400

Tabela 29 – Itens Funcionários do Consórcio, Quantidade de empresas associadas e Quantidade total de funcionários das associadas

Obs.: No conjunto de todas as empresas o número é de aproximadamente 30.000 pessoas.

Entidade	Países que exporta
FEDEREXPORT - Federazione italiana fra i consorzi per l'esportazione	Por volta de 20 países, distribuídos assim: CEE (56%), Países Industrializados: Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália (22%) e outros: (22%).

Tabela 30 – Países para os quais os consórcios exportaram em 2003

Entidade	% Fat. Exp.	% Prod. Exp.
FEDEREXPORT	Média de 50%	Média de 40%

Tabela 31 – Porcentagem aproximada em 2003 (faturamento e produção) que é devida à exportação

Comentário: Há uma tendência de exportar produtos de maior valor dentro do mix de produção das empresas.

Entidade	Objetivos						
	Prom.	Vendas	Assist. direta	Procura Especial.	Acordos	Invest.	Transf. Tecnol.
FEDEREXPORT	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Porcentagem	95%	95%	80%	60%	56%	82%	88%

Tabela 32 – Objetivos dos consórcios de exportação italianos

Resultados:

➤ O objetivo do consórcio é (pode ser assinalado mais de um)

O objetivo mais assinalado é **Promoção dos produtos**, com 95% do total. Os demais itens são, em ordem decrescente:

Assistência direta às atividades de exportação – 80%

Procura/indicação de especialistas em assuntos específicos – 60%

Estabelecer acordos de colaboração – joint ventures, etc.. no exterior – 44%

Transferência de Tecnologia – 18%

Investimentos no Exterior – 12%

Vendas dos produtos / Intermediação comercial – 5%

Pelo que se pode observar, o objetivo primordial é **Promoção dos Produtos**. A seqüência dos demais objetivos está de acordo com as expectativas do autor para os consórcios das PMEs, considerando o histórico e a forma de gestão que possuem as empresas italianas.

IV. 1.2. Parte B: Estratégias do Consórcio Monosetorial

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros, considerando somente as observações abaixo:

- a- A tabela resumo das respostas, identificadas por letras do alfabeto conforme Anexo 1, está no Anexo 4, página 4.
- b- Serão destacados os itens cuja mediana estiver entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial) para cada dimensão estabelecida.

c- Serão destacados também os itens cuja mediana estiver entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância) para cada dimensão estabelecida

B-1) Mercado global

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros.

Resultados:

B-1.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

(A) Fazer a segmentação por algum critério:

(C) Cultura e/ou idioma semelhante

(D) Proximidade geográfica

(E) Vantagens logísticas (custo, frequência, volume, confiabilidade, acessibilidade)

(G) Acordos internacionais vantajosos (tarifas mais baixas)

(H) Concorrência externa fraca

(J) Estabilidade política / cambial

(K) Facilidade na obtenção de financiamento

(O) Expandir o mercado e aumentar os lucros (limitações do mercado interno / oportunidades no mercado externo)

(S) Diminuir a capacidade ociosa

(U) Desenvolver possíveis associações com outros negócios relacionados

B-1.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Fazer a segmentação por algum critério:

(B) País importador tem boa imagem do país exportador no setor de atuação

(L) Facilidade de estabelecer parcerias / alianças e escolher intermediários

(N) Melhorar o desenvolvimento empresarial das associadas

(Q) Aproveitar benefícios fiscais

(R) Criar uma base instalada suficiente para a continuidade do consórcio

(T) Melhorar a tecnologia

(V) Criar um padrão mundial de fato

B-1.3) Comentários:

A segmentação de mercado é um item muito importante, e os principais critérios são os itens C, D, E, G, H, J e K. Não se importam a mínima com os itens B, L, N, Q, R, T e V, provavelmente porque se enxergam como possuidores de elevadas competências que os tornam muito competitivos.

B-2) Produto

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros.

Resultados:

B-2.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

(A) Oferecer inovação em produtos e processos

(B) Oferecer produtos diferenciados

(E) Ter foco no cliente (nichos especializados)

(F) Desenvolver e oferecer tecnologia única e original

(G) Ter rapidez de resposta aos sinais de mercado (ciclos de vida dos produtos mais curtos)

(H) Oferecer um produto específico (novo) de acordo com as necessidades do mercado local

(I) Oferecer uma adaptação de um produto local sem mudança da comunicação

(K) Oferecer um produto padronizado sem mudança da comunicação

(L) Oferecer um produto padronizado com adaptação da comunicação

(M) Ter um Design exclusivo

(P) Registro de Marcas e Patentes

(Q) Comercializar com Marca própria da empresa fabricante

(R) Comercializar com Marca do Consórcio

(T) Certificação de Qualidade Internacional

(U) Oferecer Serviços associados (garantia, assistência técnica, logística de entrega, suporte pós-venda, instalação)

B-2.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

(S) Comercializar com Marca do Distribuidor

B-2.3) Comentários:

É essencial fornecer produtos inovadores e diferenciados, com design exclusivo, tendo foco no cliente e rapidez na oferta. Também fortalecer a marca do consórcio e obter um Certificado de Qualidade Internacional é fundamental. O que é considerado muito importante é oferecer o binômio produto / comunicação (com ou sem adaptação) para o cliente. Idem para o Registro de Marcas e Patentes, Tecnologia única / original e a comercialização com marca própria, sendo pouco importante a comercialização com marca do distribuidor. Oferecer serviços associados é também considerado um item muito importante para encurtar o período de adoção do produto.

B-3) Distribuição

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros.

Resultados:

B-3.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

(B) Exportação direta (via distribuidores e representantes no exterior / direto com clientes)

Políticas para Exportação direta:

(C) Definir os tipos de canais de distribuição

(D) Pesquisar e Definir os intermediários / distribuidores / revendedores (porte, localização, especialidade, prestígio, abrangência geográfica, idoneidade)

(G) Definir os agentes logísticos (globais ou específicos)

B-3.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

(H) Oferecer Licenciamento

(I) Oferecer Franchising

(J) Procurar Alianças Estratégicas

(K) Procurar Joint Ventures

(L) Realizar Investimento Externo direto

B-3.3) Comentários:

O item essencial é a exportação direta. Os itens muito importantes se referem à definição dos canais e suas características, além dos agentes logísticos. Parece que há pouco interesse em negociar o “know how” com o exterior, e não há motivação para um investimento direto (o bom é aquilo que é feito em casa).

B-4) Preço

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros.

Resultados:

B-4.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

(C) Nível para Recuperação de caixa (custos) - “troca” de dinheiro

(D) Nível para Retorno satisfatório (Markup) – metas de lucro

(E) Nível para equilibrar com a concorrência para manter a participação do mercado

(F) Valor mínimo por pedido de venda / Reduções (descontos) progressivos

(G) Definir formas de pagamento (direto, carta de crédito, à vista / prazo, financiamento interno/externo)

B-4.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

(B) Nível Mais Baixo do mercado, mas ainda com lucro (Penetração de mercado)

B-4.3) Comentários:

Os itens essenciais são as condições de negociação (valor mínimo por pedido / descontos e formas de pagamento). As situações de preço só não contemplam o nível mais baixo de mercado (vender mais barato), sugerindo que o produto tem outras qualidades que justificam superar o menor preço.

B-5) Comunicação

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros.

Resultados:**B-5.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):**

- (A) Estabelecer um Sistema de Informações eficaz e em tempo real
- (B) Elaborar literatura de vendas - estimular interesse do público-alvo pelo produto através de:
- (C) Material promocional impresso (catálogos e folhetos multilíngues)
- (F) Mídia tecnológica (Disquete, CD-ROM, Web site)
- (G) Participar de Exposições, Feiras e Missões
- (H) Promover / participar de entrevistas, palestras e seminários
- (I) Respeitar a cultura do país importador
- (J) Obedecer à Legislação do país importador
- (K) Obter apoio de organizações relacionadas ao comércio exterior
- (L) Desenvolver relacionamentos cooperativos internacionais
- (O) Utilizar os instrumentos de Propaganda, publicidade, relações públicas, venda pessoal, promoção de vendas

(P) Utilizar a Internet (e-commerce)

B-5.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-5.3) Comentários:

É natural que, para quem tem a promoção de produtos como o maior objetivo, seja essencial a atividade de comunicação. As que têm um pouco menos de importância são a Mídia impressa (jornais, revistas especializadas), Mídia eletrônica (TV, Rádio, Filmes de vídeo), Fazer visitas a clientes / consumidores e contatos / divulgação via telefone, fax, e-mail, correio.

B-6) Organização

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros.

Resultados:

B-6.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

- (A) Desenvolver pessoal mais qualificado profissionalmente (técnico e comercial)
- (B) Obter um comprometimento efetivo dos associados do consórcio
- (C) Conseguir alto envolvimento de todos os colaboradores externos (fornecedores, serviços financeiros, governo)
- (E) Aproveitar as competências e habilidades de *cluster* local
- (G) Usar mais eficientemente os mecanismos e estruturas externas de fomento à exportação
- (I) Promover regularmente convenções com os associados / colaboradores
- (J) Aumentar os contatos com estruturas operacionais atuantes no país importador
- (K) Absorver Tecnologia externa
- (M) Desenvolver uma organização industrial flexível e modularizada

(N) Desenvolver uma *supply chain* confiável e tecnologicamente atualizada (cadeia de valor)

(O) Aumentar a Integração (verticalização da produção)

B-6.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

(H) Criar no consórcio um departamento exclusivo para vendas

(L) Transferir Tecnologia para o exterior

B-6.3) Comentários:

Podemos verificar que quase todos os itens são muito importantes, à exceção de **Criar no consórcio um departamento exclusivo para vendas** (por coerência) e **Transferir Tecnologia para o exterior** (já comentadas as razões anteriormente). Os de importância média são: **Obter um maior conhecimento do mercado de exportação** e **Conseguir mais prestígio no mercado local**.

B-7) Área Financeira

Ver o item equivalente em Consórcios Brasileiros.

B-7.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

Todos os itens.

B-7.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-7.3) Comentários:

De todos os itens, o que não é essencial é **Conseguir financiamento subsidiado para modernizar a indústria** (compra de equipamentos). O governo italiano tem entidades de apoio muito ativas nesta área (Seguros, financiamentos, empréstimos a fundo perdido, etc.)

B-8) Área Político / Normativa

(A) Diminuir a burocracia (Custo Brasil)

(B) Definir legalmente a figura do consórcio de exportação, com os benefícios que motivem a sua criação / evolução

(C) Obter maior integração dos esforços cooperativos para a promoção de um setor / região / país (por exemplo: feiras)

(D) Difundir as vantagens dos *clusters* e do associativismo

(E) Assinar acordos internacionais amplos que incentivem as pequenas e médias empresas a exportar

(F) Realizar mais programas de formação de profissionais de comércio exterior

(G) Criar / Melhorar instituições governamentais de apoio

(H) Estabelecer uma única coordenação governamental para o setor exportador

B-8.1) Mediana entre os valores 3 e 4 (grande importância / essencial):

(A) Diminuir a burocracia (Custo Itália)

(B) Definir legalmente a figura do consórcio de exportação, com os benefícios que motivem a sua criação / evolução

(C) Obter maior integração dos esforços cooperativos para a promoção de um setor / região / país (por exemplo: feiras)

(F) Realizar mais programas de formação de profissionais de comércio exterior

(G) Criar / Melhorar instituições governamentais de apoio

(H) Estabelecer uma única coordenação governamental para o setor exportador

B-8.2) Mediana entre os valores 0 e 1 (nenhuma / pouca importância):

Nenhum item.

B-8.3) Comentários:

Apesar da Itália ter leis específicas de fomento à criação e gestão dos consórcios, ainda há muita coisa para melhorar, principalmente a burocracia morosa e alguns conflitos de competências regionais. Os itens de média importância são: Difundir as vantagens dos

clusters e do associativismo e Assinar acordos internacionais amplos que incentivem as pequenas e médias empresas a exportar.

B-9) Comentários adicionais sobre as dimensões estratégicas do consórcio:

O Sr. Minervini ressaltou que o consórcio tende a ser um intermediário entre os associados e um “network” de empresas que possam fornecer serviços muito especializados. É também muito importante a cultura do associativismo, que surgiu da necessidade (não é natural no ser humano), para o sucesso dos consórcios. Eles funcionam também como incubadoras de empresas que mais tarde exportarão sozinhas, utilizando os seus próprios recursos.

IV.2 COMPARAÇÃO DOS CONSÓRCIOS BRASILEIROS COM OS ITALIANOS

Conforme já explicado, a comparação não tem rigor matemático devido à amostragem muito pequena e ao “padrão” italiano utilizado, que é uma média aproximada dos setores exportadores dos consorciados.

Deve ser entendida como uma indicação útil para ampliar um pouco o conhecimento das diferenças que existem entre eles e que poderá revelar novas direções para o esforço que hoje vem sendo realizado por uma grande quantidade de brasileiros.

IV.2. Parte A: Características do Consórcio Monosetorial

Consórcios	Funcionários	Países que exporta	Faturamento	Produção
Brasileiros	3	Por razões geográficas e econômicas, a maior parte para os Estados Unidos, países da América Latina e CEE. Em menor volume Japão, países do Oriente Médio e África.	25%	20%
Italianos	3	Por volta de 20 países, distribuídos assim: CEE (56%), países Industrializados: Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália (22%) e outros: (22%)	50%	40%

Tabela 33 – Comparação do perfil organizacional e econômico dos consórcios. Fonte: autor

Comentários:

É evidente que a proporção de faturamento e da produção exportada dos consórcios italianos é o dobro da média brasileira, com o mesmo número de funcionários. Esta constatação mostra que as empresas associadas italianas dão muito mais ênfase às atividades de exportação do que as brasileiras, e que para elas o mercado interno e o externo tem praticamente a mesma importância. Fica claro também que a preferência para exportar é para países geograficamente próximos e/ou que tenham um poder aquisitivo alto da sua população.

OBS.: Não há como comparar os números das empresas associadas aos consórcios e nem a quantidade total de seus funcionários.

Item	Brasileiro	Italiano
Vendas dos produtos / Intermediação comercial	82%	5%
Promoção dos produtos	73%	95%
Assistência direta às atividades de exportação	46%	80%
Procura/indicação de especialistas em assuntos específicos	36%	60%
Estabelecer acordos de colaboração – joint ventures, etc.. no exterior	36%	44%
Transferência de Tecnologia	18%	12%
Investimentos no Exterior	9%	18%

Tabela 34 – Comparação dos objetivos dos consórcios. Fonte: autor

Comentários:

Como se pode ver, a ênfase dos italianos é em **Promoção**, e a dos brasileiros é em **Vendas**, apesar de que também fazem atividades de promoção. O grande problema quando se trabalha com Vendas é conseguir um equilíbrio de modo a satisfazer a todos os associados, sem que nenhum deles se sinta passado para trás. Isto é praticamente impossível, o que gera conflitos e aumenta a dificuldade de gestão do consórcio. Além do mais, para fazer as atividades de **Vendas e Promoção**, são necessários mais contatos ou mais pessoas com qualificação profissional para a exportação, o que é ainda raro no mercado brasileiro.

Também se percebe que o **suporte** dado pelos italianos aos seus associados é bem mais intenso do que o dos brasileiros (quase o dobro).

IV.2. Parte B: Estratégias do Consórcio Monosetorial

Por opção, entende-se como relevante para comparação uma diferença de 2 ou mais pontos nas medianas informadas ou calculadas. Desta forma, ficam estabelecidas as bases para a elaboração da tabela abaixo, referenciada ao Anexo 3, páginas 4 a 7.

1	Mercado Global	Brasileiro	Italiano
C	Cultura e/ou idioma semelhante	2	4
D	Proximidade geográfica	2	4
K	Facilidade na obtenção de financiamento	1,5	4
L	Facilidade de estabelecer parcerias/alianças/escolher intermediários	3	1
N	Melhorar o desenvolvimento empresarial das associadas	4	1
R	Criar uma base instalada suficiente para a continuidade do consórcio	3	1
T	Melhorar a tecnologia	3	1
2	Produto	Brasileiro	Italiano
I	Oferecer adaptação de produto local sem mudança da comunicação	0,5	3
K	Oferecer um produto padronizado sem mudança da comunicação	0,5	3
T	Certificação de Qualidade Internacional	2	4
3	Distribuição	Brasileiro	Italiano
J	Procurar Alianças Estratégicas	3	1
4	Preço	Brasileiro	Italiano
C	Nível para Recuperação de caixa (custos) - “troca” de dinheiro	0,5	3
5	Comunicação	Brasileiro	Italiano
M	Fazer visitas a clientes / consumidores	4	2
N	Fazer contatos / divulgação via telefone, fax, e-mail, correio	4	2
6	Financeira *	Brasileiro	Italiano
	Todos os itens	3	4
7	Organização	Brasileiro	Italiano
D	Obter um maior conhecimento do mercado de exportação	4	2
H	Criar no consórcio um departamento exclusivo para vendas	4	1
8	Político/Normativa	Brasileiro	Italiano
E	Assinar acordos internacionais amplos que incentivem as pequenas e médias empresas a exportar	4	2

Tabela 35 – Comparação das medianas das estratégias relativas a cada dimensão. Fonte: autor

* Dimensão onde não há praticamente diferenças; inserida somente para completar a tabela

Comentários:

B-1) Mercado Global

Os italianos consideram essenciais os itens C, D e K e os brasileiros dão muita importância aos itens L, N, R e T. Isso pode indicar que os italianos tem foco em itens mais imediatos do

que os de longo prazo, como o dos brasileiros. Os italianos, devido à maturidade dos seus consórcios, possivelmente se consideram muito bem preparados para competir no mercado global, ao contrário dos brasileiros, que adotam as estratégias de melhorar a sua operação e procurar parceiros.

B-2) Produto

Os italianos dão muita importância aos itens I e K, o que significa que a comunicação não é alterada em seus produtos (ela já é feita em vários idiomas desde a sua concepção); este fato pode ser entendido pelas características de mercados muito entrelaçados, principalmente os dos países vizinhos da CEE. Já a Certificação Internacional (item T), é considerada essencial para a comercialização dos seus produtos, visto que os seus maiores mercados assim exigem. No caso brasileiro, os mercados de exportação, de modo geral, são pouco exigentes na Certificação; por isso a menor importância relativa deste item.

B-3) Distribuição

Os brasileiros dão muita importância ao item J (Procurar alianças estratégicas), o que pode ser explicado pelo desconhecimento do mercado externo e o temor de concorrentes poderosos.

B-4) Preço

Os italianos dão muita importância ao item C, o que equivale a fazer funcionar a produção mesmo que não haja lucro na venda, pelo simples motivo de não perder o ritmo e afetar negativamente o processo. Já os brasileiros não se preocupam absolutamente com esta situação, aparentemente só querendo exportar se realmente houver uma vantagem.

B-5) Comunicação

Os brasileiros dão muita importância aos itens M e N, o que pode ser explicado pelo seu recente interesse no mercado exterior, anteriormente desconhecido, aliado ao fato que é bem mais simples fazer contatos / divulgação via telefone, fax, e-mail, correio, que pode ser realizado por pessoas de menor qualificação. Já fazer visitas a clientes / consumidores é essencial para quem está iniciando as operações.

B-6) Área Financeira

Não há diferenças relevantes entre brasileiros e italianos.

B-7) Organização

Os brasileiros confirmam o seu desconhecimento do mercado externo e o seu foco na **Venda / Intermediação comercial.**

B-8) Área Político / Normativa

Para os brasileiros, de novo aparece o medo do desconhecido. Ter uma expectativa de reserva de mercado sempre foi um paradigma no Brasil, revelando como funciona o cérebro do empreendedor local, que procura utilizar o Estado em seu benefício.

B-9) Comentários e sugestões complementares sobre as atividades dos consórcios brasileiros:

- 1) É indispensável, para a formação de consórcios que tenham boas probabilidades de sucesso, escolher cuidadosamente as empresas associadas, de preferência algumas que tenham experiência em exportação. No Brasil, praticamente todos os que se transformaram em associados nunca exportaram nada e nem viajaram para o exterior. Esta diferença é extremamente importante, porque a cultura de exportação está impregnada nos italianos, pela própria dimensão (pequena) de seu mercado interno e pela facilidade de atravessar as fronteiras e conhecer outras culturas.
- 2) Outro item essencial é aprovar uma legislação brasileira, similar à italiana, que incentive a criação de consórcios de exportação e desburocratize os seus processos, motivando mais empreendedores a procurar este caminho alternativo de progresso. É necessário que esta legislação seja proposta e aprovada no prazo mais curto possível, pois é um item que influencia consideravelmente a definição da estratégia genérica do consórcio.
- 3) Proporcionar, via Federações empresariais, meios para pesquisas de mercados / potenciais clientes / interessados e suporte jurídico para contratos internacionais
- 4) Comprometer toda a cadeia de fornecedores com o esforço de exportação
- 5) Facilitar ainda mais a logística e a burocracia para envio de pequenas encomendas;

- 6) Conscientizar as entidades de classe / universidades / órgãos governamentais dos benefícios provenientes do desenvolvimento operacional dos consórcios;
- 7) Financiar e garantir (seguro exportação) as receitas a realizar dos consórcios;
- 8) Ter maior autonomia em relação aos órgãos governamentais;
- 9) Criar incubadoras de consórcios, a exemplo do CIETEC;
- 10) Estimular o surgimento de lideranças políticas e empresariais a favor dos consórcios;
- 11) Incentivar missões / visitas / contatos para conhecer melhor os países-alvo;
- 12) Promover intensamente a marca Brasil, principalmente por meio de feiras/exposições;
- 13) Procurar entender em profundidade os mercados dos nossos vizinhos latinos do continente americano, para aumentar a comercialização de produtos;
- 14) Utilizar intensamente a Internet para todas as finalidades possíveis.
- 15) Conscientizar os empresários que a exportação é uma estrada sem volta, e que tudo deve ser feito para ganhar e manter os mercados, mesmo que isso signifique “trocar dinheiro” em algumas ocasiões. A credibilidade / imagem do exportador é essencial.

Capítulo V – Considerações finais, Limitações, Contribuições e Recomendações para Estudos Futuros

V.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, o comércio internacional tem tido uma trajetória crescente, com taxas médias próximas ao dobro das taxas de evolução do PIB mundial (estimativa da OMC). É considerado cada vez mais como um parâmetro de desenvolvimento de um país; portanto, aquele que não procurar aproveitar a “onda” não conseguirá melhorar os seus índices de desempenho, além de permanecer em situação de inferioridade perante a comunidade mundial.

O Brasil, com a sua imensidão territorial e valiosos recursos naturais, não conseguiu se destacar neste comércio em função de inúmeros fatores, dentre eles a concentração das exportações em poder de poucas empresas de bens específicos. Em 2002, das 17.000 empresas exportadoras apenas 1% delas (total de 17) foram responsáveis por 67% das vendas.

O que se observa em muitos países é que a base exportadora possui muito mais empresas, a maioria MPMEs, que são responsáveis por uma parte significativa das vendas. Ver quadro abaixo (período 2000-2002):

País	% do total exportado	País	% do total exportado
Alemanha	60	Japão	50
USA	55	Coreia do Sul	48
Itália	55	Brasil	6

Tabela 14 – Comparação da base exportadora de MPMEs de países selecionados. Fonte: CNI

Não há dúvida que a posição do Brasil é muito fraca. Para viabilizar o aumento da participação das MPME's, existe uma solução: uma organização denominada consórcio, que favorece alcançar este objetivo. Estes consórcios são responsáveis pela inserção no Mercado Internacional de um numero enorme de MPMEs, notadamente na Itália (300 consórcios e 7.000 MPMEs em 2000), onde são responsáveis por 9% das exportações totais. Conclui-se que menos de 5% das MPMEs exportadoras participam da experiência dos consórcios de exportação, mas elas respondem por cerca de 25% das vendas externas das MPMEs

italianas. Essas estimativas apontam, portanto, para o sucesso da experiência italiana dos consórcios na atividade exportadora.

Não há estatísticas sobre a exportação dos consórcios brasileiros mas estima-se que seja baixíssima, uma vez que a grande maioria tem pouco tempo de vida. Como a velocidade de comunicação é extremamente elevada e o comércio internacional muito sensível a novas situações, não há dúvidas quanto à tentativa de aproveitamento quase imediato das soluções italianas em consórcios brasileiros.

A respeito das comparações realizadas, ficam evidentes algumas grandes diferenças entre os consórcios brasileiros e italianos, principalmente:

1) **A proporção de faturamento e da produção exportados** – Os números dos consórcios italianos (50% e 40%) são o dobro da média brasileira, com o mesmo número de funcionários (3). Esta constatação mostra que as empresas italianas dão muito mais ênfase às atividades de exportação do que as brasileiras, onde o mercado interno e o externo têm praticamente a mesma importância.

2) **Objetivos (Vendas X Promoção)** - Nos italianos, praticamente todos (95%) são de Promoção. No Brasil, predomina Vendas (82%) e, em seguida, promoção (73%), porém **um fato importante é que ambos os objetivos são assinalados em 55%** dos respondentes. Isto significa que o gerente tem dupla função: a de “homem de marketing” e a de “homem de vendas”, isto é, encarrega-se não só de concretizar vendas no exterior mas, também, de organizar as empresas consorciadas para atuarem na exportação. Devido ao imediatismo que caracteriza os pequenos e médios empresários, aliado à pressão dos órgãos financiadores para prestação de contas e devolução do empréstimo, o tratamento prioritário é dado às Vendas, em prejuízo da Promoção. Esse tipo de gestão traz resultados em curto prazo mas **compromete a consistência estratégica em longo prazo**. É também um fator limitante para o desenvolvimento do consórcio, já que não proporciona tempo para a sua consolidação (essencial para que as empresas associadas aprendam a trabalhar em conjunto), uma vez que o processo de exportação é naturalmente demorado e demanda uma sólida estrutura para penetrar com sucesso no mercado externo.

Item	Brasileiro	Italiano
Vendas dos produtos / Intermediação comercial	82%	5%
Promoção dos produtos	73%	95%
Assistência direta às atividades de exportação	46%	80%
Procura/indicação de especialistas em assuntos específicos	36%	60%
Estabelecer acordos de colaboração – joint ventures, etc.. no exterior	36%	44%
Transferência de Tecnologia	18%	18%
Investimentos no Exterior	9%	12%

Tabela 34 – Comparação dos objetivos dos consórcios. Fonte: autor

Outro destaque é o **suporte** (Assistência direta às atividades de exportação e Procura/indicação de especialistas em assuntos específicos) bem mais intenso dado pelos italianos aos seus associados (quase o dobro dos brasileiros).

3) **Mercado global** - Os italianos dão ênfase em exportar para países com cultura e/ou idioma semelhantes, geograficamente próximos e que possibilitem mais facilidade para obtenção de financiamento. Já os brasileiros valorizam mais o desempenho empresarial, o aprimoramento da tecnologia e o estabelecimento de parcerias nos países de interesse. Neste caso, as diferenças explicitam um posicionamento competitivo distinto (os italianos selecionam e os brasileiros procuram).

4) **Produto** - Os italianos dão muita importância à comunicação dos seus produtos (ela já é feita em vários idiomas desde a sua concepção); este fato pode ser entendido pelas características de mercados muito entrelaçados, principalmente os dos países vizinhos da CEE. Já a **Certificação Internacional** é considerada essencial para a comercialização dos seus produtos, visto que os seus maiores mercados assim exigem. No caso brasileiro, de modo geral, os mercados procurados para exportação são pouco exigentes na Certificação.

5) **Distribuição** - Os brasileiros dão muita importância para a Procura por alianças estratégicas, o que pode ser explicado pelo desconhecimento do mercado externo, pelo temor de concorrentes poderosos e para “queimar” etapas do processo.

6) **Preço** - Os italianos dão muita importância a manter funcionando a produção, mesmo que não haja lucro na venda, pelo simples motivo de não perder o ritmo e afetar negativamente o processo. Já os brasileiros não se preocupam absolutamente com esta situação, aparentemente só querendo exportar se realmente houver uma vantagem.

7) **Comunicação** - Os brasileiros acham essencial fazer visitas a clientes / consumidores, o que pode ser explicado pelo recente interesse no mercado exterior, anteriormente desconhecido. Dão muita importância também a fazer contatos / divulgação via telefone, fax, e-mail, correio, que são atividades bem mais simples e que podem ser realizadas por pessoas de menor qualificação.

8) **Organização** - Os brasileiros confirmam o seu desconhecimento do mercado externo e o seu foco na **Venda / Intermediação comercial**.

9) **Área Político / Normativa** - Para os brasileiros, é essencial um tratamento diferencial internacional para as MPMEs, por meio de amplos acordos. Os italianos preferem acreditar na sua própria capacidade de vencer os desafios.

Obs.: Não se perceberam diferenças significativas na **área financeira**, o que significa que, quando se trata de dinheiro, todos sabem muito bem o que deve ser feito.

Fica evidenciado que o pensamento estratégico é o item melhor explorado pelos consórcios italianos e extremamente oportuno para a situação do Brasil. Os consórcios brasileiros precisam adotá-lo efetivamente o mais breve possível, explicitando as suas estratégias competitivas.

A principal contribuição deste estudo consiste em identificar algumas propostas que possibilitem um posicionamento estratégico competitivo advindo das operações destes consórcios. Estas propostas estão descritas a seguir:

1) Inicialmente o estudo identifica que a seleção de segmentos de mercado é essencial. Constatou-se que as práticas de Marketing Estratégico não são observadas pelos consórcios brasileiros. Os países (segmentos de mercado) não são selecionados nem pelo seu grau de atratividade e nem por apresentarem uma vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, fica evidenciada a necessidade de selecionar países (segmentos de mercado) que apresentem estas características. Além disso, é fundamental explicitar qual a estratégia a ser adotada, uma vez identificado o posicionamento a ser praticado pelo consórcio em um determinado segmento, escolhendo entre:

- a) Liderança em custo – definição dos níveis de preços a serem praticados, considerando a exposição às variações cambiais
- b) Diferenciação – definição dos fatores (exemplos: *design*, qualidade, inovação, promoção, distribuição, serviços pós-venda, etc...)

2) A Promoção é essencial nos consórcios italianos. Já nos consórcios brasileiros, não está claro o quanto a Promoção é efetivamente privilegiada em relação a Vendas. É necessário caracterizar o papel do gestor do consórcio como um articulador ou como promotor; sem essa definição ele não pode desempenhar a contento as suas funções.

Dentro do contexto do estudo, pode-se identificar algumas demandas complementares que circundam os consórcios:

- 1) Obter a Certificação de Qualidade Internacional nos produtos ofertados, para poder ter mais opções na escolha de países (segmentos de mercado);
- 2) Preparar e formar pessoas capacitadas a gerenciar os consórcios e dar suporte aos associados, com visão estratégica e de Marketing, a exemplo do que o ICE faz;;

V.2. LIMITAÇÕES

Por ser uma atividade muito nova no Brasil e pelo número reduzido de consórcios de exportação, restringiu uma avaliação histórica. A bibliografia sobre Marketing e Competitividade é bastante vasta, o que levou à seleção de algumas dimensões para tornar viável a pesquisa.

O estudo não é completo porque não considerou os consórcios de exportação de outros países e os independentes de associações, mas somente aqueles associados à FEDEREXPORT (40% do total da Itália) e os unicamente financiados pela APEX-BRASIL. Portanto, não permitiu uma inferência global, limitando-se a representar a realidade dos consórcios estudados.

A localização geográfica dos consórcios, espalhados pelo Brasil, impossibilitou entrevistas pessoais diretas e foram muito poucos os contatos feitos por telefone, devido à disponibilidade dos gerentes. Apesar dos cuidados tomados visando a imparcialidade e a

objetividade do estudo, a resposta de um só executivo, no caso o gerente ou o responsável do consórcio, pode ter introduzido vieses pessoais no levantamento.

V.3. CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O grande intuito do estudo foi caracterizar as estratégias adotadas no âmbito dos consórcios de exportação italianos e brasileiros, e verificar no que elas diferem.

Apesar das limitações, alguns aspectos observados podem ser imediatamente aplicados, com o propósito de dar consistência às dimensões estratégicas dos consórcios brasileiros.

Entre as possibilidades de avanço deste estudo, destacam-se:

- 1) Desenvolver um estudo similar ampliando a base de comparação com outros países (Alemanha, EUA, Japão, Coreia do Sul, México)
- 2) Desenvolver uma base de informações mais apuradas, com o propósito de obter dados numéricos em maior quantidade e qualidade, como por exemplo faturamento, produção e despesas (pessoal, promoção, vendas, suporte)
- 3) Destacar os consórcios de confecções brasileiros, que são os mais antigos e os que têm maior quantidade, para aprofundar o estudo. Um fato interessante é que boa parte deles foi formada com o auxílio do Sr. Giuseppe Monforte, um especialista italiano, que esteve no Brasil a convite da APEX-BRASIL no período de 1998 a 1999
- 4) Repetir esta pesquisa com consórcios desativados, procurando identificar as estratégias utilizadas e a sua consistência
- 5) Analisar o novo estudo que será patrocinado pela FEDEREXPORT, em Setembro/2004, onde poderão surgir novas contribuições que colaborem para o melhor entendimento desta atividade na Itália e atualizar a base de comparação.

Apesar de serem propostas bastante ambiciosas, certamente gerariam conhecimentos relevantes para os consórcios, pois apontariam caminhos consistentes de crescimento e evolução internacional. Finalmente, poder-se-ia ampliar o escopo do estudo para análise de outros tipos de empresas constituídas em conformidade com Programas similares, onde a atuação do Governo é fundamental no apoio e desenvolvimento de atividades direcionadas ao progresso econômico e tecnológico do país.

Referências Bibliográficas

- AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Ed. Atlas, 2001
- ANSOFF, H. Igor. Corporate strategy. New York, Penguin Books, 1965.
- BOYD JR., Harper White; WESTFALL, Ralph. Pesquisa mercadológica: textos e casos. 5. ed.. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- CASTRO, Cláudio Moura. A Prática da Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CASTRO, José Augusto. Exportação- Aspectos práticos e operacionais: ed. Aduaneiras, 1999, São Paulo
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J.L. Marketing Internacional .LTC Editora, Rio de Janeiro, 2001.
- CAVUSGIL, S.T. Unraveling the Mystique of Export Pricing, Business Horizons, Greenwich, v.31, n. 3, p.54-64, May/June, 1988
- CAVUSGIL, S.T. ZOU, S.; NAIDU, G.M. Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation. Journal of International Business Studies, Washington, v. 24, n. 3, p. 479-507, 3rd Quarter, 1993.
- COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas, Papyrus e Editora da Unicamp, 1994.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I.A. International Marketing, 5th ed. USA; Dryden Press, 1998.
- CZINKOTA, M. R e outros. Marketing – As melhores práticas. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- DAY, George S. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.
- _____. Estratégia voltada para o mercado (Market Driven Strategy): processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.
- FEDEREXPORT. La vocazione all'export del Sistema Italia. Roma, SIPI, 1995
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, p.79-91, May/June 1990.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HUTT, M. D.; SPEH, T.W. *Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- INFANTE, V. S. *Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas*, Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1984
- ITAMI, H. & ROEHL, T.W. *Mobilizing invisible assets*. London, Harvard University Press, 1987.
- JAIN, S. C. *International marketing*, Ohio, USA: South-Western Thomson Learning, 2001.
- JAIN, S. C.. *Standardization os International Marketing Strategy: Some Research Hypothese*. *Journal os Marketing*, Chicago, v.53, n. 1, p. 70-79, Jan. 1989.
- KEEGAN, Warren J. & GREEN, Mark K. *Princípios de Marketing Global*. Saraiva, 1999
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*, São Paulo: Atlas S. A., 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing. A edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- _____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- KRISHNAMURTHI, L. *Estratégias e táticas de estabelecimento de preços*. In: IACOBUCCI, D. *Os desafios do Marketing; Aprendendo com os Mestres da Kellog Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001, p. 301-333.
- KUAZAQUI, E. *Marketing International – Como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo, Makron books, 1999.
- LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina A. *Metodologia Científica*. Atlas, SP, 1991
- LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estrategico*. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
- LAMBIN, Jean Jacques. *Market driven management – Strategic and operational marketing* London (UK): Mcmillan Press Ltd., 2000.
- LEONARD-BARTON, D. *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*. *Strategic Management Journal*, P.111-125, summer 1992.

- LEONIDOU, C. L.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: An integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 3, 3rd Quarter, 1996.
- LEVITT, T. The Globalization os Markets. *Harvard Business Review*, Boston, v. 61, n. 3, p. 92-103, May/June, 1983.
- LOPEZ VAZQUEZ, José. *Comércio Exterior Brasileiro*, ed. Atlas, 1999, 4^a. Ed.
- MACIEL, G. Machado e LIMA, Leila. *Consórcios de Exportação*. Ed. Aduaneiras, 2002.
- McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. *Marketing Essencial*. São Paulo, 1a ed. Atlas, 1997.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*, v.1, v.2, 3^a. ed. Atlas, SP, 1996
- MINERVINI, Nicola. *O Exportador*, Makroon Books, São Paulo, 3^a ed., 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NETZ, Clayton. As virtudes da paranóia. *Revista Exame*, p.20 9 abr. 1997.
- OHMAE, K. *Managing in a borderless world*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 3, p. 152-162, May/June, 1989.
- OHMAE, K. *O estrategista em ação*. São Paulo, Pioneira, 1985.
- OPPENHEIN, A. N. *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. SAGE Publications, Beverly Hills, 1988
- PARASUMARAN, A. *Marketing Research*. Addison-Wesley, New York, 1991
- PETERAF, Margarite A. The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v.14, p.179-191, 1993.
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Robert H. *Vencendo a crise*. São Paulo, Harper & Row, 1983.
- PHILLIPS, C.; DOOLE, I.; LOWE, R. *International marketing strategy analysis, development and implementation*. New York, Routledge, 1994.
- PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional*: ed. Aduaneiras, São Paulo, 2000
- PORTER, Michael. *Competição (On Competition): estratégias competitivas essenciais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- _____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

- REED, R. & De FILLIPPI, R. CaEUAL ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, V.1 5, p.88-102, 1990.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing – Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo, 2ª ed., Atlas, 1999.
- RODRIGUES AMIGO, Ricardo Jesus Román. Determinantes da competitividade no marketing industrial. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 23-27, jan./mar. 2000.
- ROOT, F. R. *Entry Strategies for international Markets*, New York: Lexington Books, 1994.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Edusp, 1974.
- SEMENIK, Richard J. & Bamossy, Gary J. *Princípios de Marketing*. Makron Books, 1996
- STALK, G.; EVANS P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, p.57-69, Mar./Apr. 1992.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. *International Marketing*. 8th ed. Fothworth: Thye Dreyden Press, 2000.
- TOLEDO, Geraldo L.. & SILVA, F.S. Marketing e competitividade. ENANPAD, 16, Anais, v.5, p,178-192, São Paulo, ANPAD, 1992.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *A Disciplina dos Líderes de Mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. *Marketing Research: measurement & method*. MacMillan Publishing, New York, 1993
- WOODRUFF, Robert B. Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Sage Publications, v. 25, n. 2, 1997.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Newbury Park, California: Sage Publications, 1994.
- YIP, G. S. Global Strategy... In a World os Nations. *Sloan Management Review*, Washington, v. 31, n. 1, Fall. 1989.

Glossário

- **APEX-BRASIL:** Agência de Promoção de Exportações. É uma agência governamental, criada em 21/11/1997, no âmbito do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, com a finalidade de facilitar e estimular a busca e ampliação de mercados externos para as micro e pequenas empresas, cujos recursos serão provenientes da dotação orçamentária do SEBRAE - Nacional. O propósito dos seus inter-relacionamentos é tecer um entrelaçamento institucional entre os órgãos e entidades públicas e privadas atuantes na área de comércio exterior, usando a capilaridade do SEBRAE pelo País para ajustar-se às necessidades do mercado. Ela foi subordinada ao SEBRAE até 22/01/2003. No governo Lula, o ministro do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan, publicou decreto de 06/02/2003 que institui o serviço autônomo da agência, a qual passou a ser denominada APEX-Brasil Agência de Promoções de Exportações do Brasil, supervisionado pelo ministério do Desenvolvimento por meio de um contrato de gestão, aumentando a sua abrangência na área da Promoção. Ver Anexo 10.

- **Consórcio de exportação (APEX-BRASIL):** é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa entidade será constituída como uma **associação sem fins lucrativos**, no qual as empresas produtoras definem como vão trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta exportável de seus produtos / serviços no exterior.

- **Consórcio de exportação (geral):** é um grupo de empresas que produzem produtos similares ou produtos complementares, estes similares sob o aspecto de mercado, que unidas evitam a dispersão de esforços, mediante tentativas isoladas de exportar, sem contar com o volume que requer a demanda e/ou a capacidade econômica para fazer frente aos gastos naturais que o processo exige. Deverá funcionar como um departamento de exportação comum dos consorciados, caracterizando-se como uma empresa privada, onde os próprios consorciados venham determinar suas direções mais adequadas, através de uma junta diretiva e de um organismo executivo constituído por profissionais especializados em comércio exterior. Ver Anexos 8 e 9.

- **Dimensões de competitividade:** variáveis relacionadas aos mercados, organização e finanças das empresas e ao ambiente político-normativo.

- **Dimensões de marketing:** variáveis relacionadas principalmente a produto / serviço, preço, comunicação e distribuição.

- **FEDEREXPORT:** Federação dos Consórcios de Exportação Italianos, criada em 1994, e subordinada à CONFINDUSTRIA (Federação das Indústrias da Itália)

- **ICE:** Instituto de Comércio Exterior da Itália. É um órgão governamental que forma profissionais em Comércio Exterior

- **MPME:** Pequena e micro empresa. Existem classificações e leis a respeito que estão nos Anexos 5, 6 e 7.

Anexo 1

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO e CONTABILIDADE - FEA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração

MESTRADO

São Paulo, 26 de fevereiro de 2004

Prezado(a) Sr (a).

Tem a presente a finalidade de encaminhar a V. Sa. o questionário (ver arquivo anexo) da pesquisa que estamos realizando, a qual tem como objetivo oferecer uma **contribuição ao estudo comparativo de estratégias, efetivamente implementadas pelos consórcios de exportação brasileiros e italianos, pertencentes a alguns setores escolhidos da indústria, filiados respectivamente à APEX (Brasil) e à FEDEREXPORT (Itália), que geraram uma situação de vantagem competitiva.**

O referido estudo está sendo desenvolvido para a obtenção do título de Mestre em Administração na área de Marketing Internacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, do aluno **Luciano Mazza**, sob a orientação do **Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho**.

Esclarecemos que as **informações obtidas serão tratadas sigilosamente**, preservando-se o anonimato dos respondentes. A análise dos dados fornecidos será feita de forma global, estritamente para fins acadêmico-científicos.

Para tanto, solicitamos a V. Sa. o preenchimento do questionário anexo. O pré-teste demonstrou que o tempo necessário para respondê-lo varia entre 25 e 30 minutos.

Solicitamos o envio por e-mail do mesmo para mazza@amcham.com.br dentro de no máximo **3 semanas**. A sua participação e cooperação são fundamentais para a concretização deste estudo, as quais antecipadamente agradecemos.

O autor se compromete a enviar um resumo de sua tese aos respondentes que o solicitarem, o que incluirá a síntese das principais conclusões desta pesquisa, e se coloca à disposição para quaisquer esclarecimentos que por ventura se façam necessários.

Atenciosamente

Luciano Mazza
(11) 5563.0764 / 9993.0908

Anexo 1 – Pesquisa com a identificação das variáveis

Questão de Pesquisa: Quais estratégias, efetivamente implementadas pelos consórcios de exportação brasileiros e italianos, pertencentes a alguns setores escolhidos da indústria, filiados respectivamente à APEX (Brasil) e à FEDEREXPORT (Itália), geraram uma situação de vantagem competitiva? Um estudo comparativo.

IMPORTANTE: Como existem muitas estratégias possíveis de serem adotadas pelos consórcios, analisaremos algumas dimensões listadas na Parte B e, por meio das respostas obtidas, tentaremos descobrir as estratégias predominantes para cada setor.

Questionário

Parte A: Características do Consórcio Monosetorial (cerca de 5 minutos para respostas)

1) Origem

Italiano associado da FEDEREXPORT Brasileiro com projeto apoiado pela APEX

2) Dados empresariais

Razão social:

Data da fundação:

Endereço:

Cidade:

Estado:

CEP:

Respondente (Nome completo):

Cargo:

Telefone: ()

E-mail:

3) Setor de atuação (Delimitação da pesquisa)

- Bebidas, Vinhos e licores
- Bijuterias / Jóias
- Calçados e acessórios
- Confeções / Vestuário
- Móveis

4) Número de Funcionários do Consórcio em 31/12/2003

- 1 a 2 3 a 4 5 a 6 Acima de 6

5) Quantas empresas são associadas ao consórcio em 31/12/2003?

- 2 a 10 11 a 20 21 a 30 Acima de 30

6) Quantidade total de funcionários das associadas em 31/12/2003:

7) Para quais países as associadas, via consórcio, exportaram até 31/12/2003?

8) Do faturamento total das associadas, qual a porcentagem aproximada em 2003 que é devida à exportação?

9) Da produção total das associadas, qual a porcentagem aproximada em 2003 que é devida à exportação?

10) O objetivo do consórcio é (pode ser assinalado mais de um):

- Promoção dos produtos Vendas dos produtos / Intermediação comercial
- Investimentos no Exterior Assistência direta às atividades de exportação
- Procura/indicação de especialistas em assuntos específicos
- Estabelecer acordos de colaboração – joint ventures, etc.. no exterior
- Transferência de Tecnologia Outros – descrever

Parte B: Estratégias do Consórcio Monosetorial (cerca de 20 minutos para respostas)

Conceituamos estratégia com um meio de estabelecer o propósito organizacional, em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos. É a força básica que orienta os esforços de crescimento e diversificação, de modo a desenvolver as competências centrais de uma organização.

Nas próximas perguntas, de número 1 a 8, listamos algumas dimensões que permitem caracterizar a postura estratégica que o consórcio adota. Indique o grau de importância que o consórcio confere a cada item (ação), seguindo a pontuação:

- 0 = Nenhuma
- 1 = Pouca
- 2 = Média
- 3 = Grande
- 4 = Essencial

1) Mercado global

- (A) Fazer a segmentação por algum critério:
 - (B) País importador tem boa imagem do país exportador no setor de atuação
 - (C) Cultura e/ou idioma semelhante
 - (D) Proximidade geográfica
 - (E) Vantagens logísticas (custo, frequência, volume, confiabilidade, acessibilidade)
 - (F) Legislação favorável
 - (G) Acordos internacionais vantajosos (tarifas mais baixas)
 - (H) Concorrência externa fraca
 - (I) Pesquisas com consumidores (básicas, qualitativas e quantitativas)
 - (J) Estabilidade política / cambial
 - (K) Facilidade na obtenção de financiamento
 - (L) Facilidade de estabelecer parcerias / alianças e escolher intermediários
 - (M) Outros. Descrever.....
- (N) Melhorar o desenvolvimento empresarial das associadas
- (O) Expandir o mercado e aumentar os lucros (limitações do mercado interno / oportunidades no mercado externo)
- (P) Equilibrar o faturamento com o mercado interno (diversificação do risco)
- (Q) Aproveitar benefícios fiscais
- (R) Criar uma base instalada suficiente para a continuidade do consórcio
- (S) Diminuir a capacidade ociosa
- (T) Melhorar a tecnologia
- (U) Desenvolver possíveis associações com outros negócios relacionados
- (V) Criar um padrão mundial de fato
- (X) Outros. Descrever:

2) Produto

- (A) Oferecer inovação em produtos e processos

- (B) Oferecer produtos diferenciados
- (C) Concentrar-se em poucos produtos ou mesmo em um único
- (D) Oferecer a maior variedade de produtos possíveis
- (E) Ter foco no cliente (nichos especializados)
- (F) Desenvolver e oferecer tecnologia única e original
- (G) Ter rapidez de resposta aos sinais de mercado (ciclos de vida dos produtos mais curtos)
- (H) Oferecer um produto específico (novo) de acordo com as necessidades do mercado local
- (I) Oferecer uma adaptação de um produto local sem mudança da comunicação
- (J) Oferecer uma adaptação de um produto local com adaptação da comunicação
- (K) Oferecer um produto padronizado sem mudança da comunicação
- (L) Oferecer um produto padronizado com adaptação da comunicação
- (M) Ter um Design exclusivo
- (N) Oferecer partes / componentes de produtos sem assistência na fabricação
- (O) Oferecer partes / componentes de produtos com assistência na fabricação
- (P) Registro de Marcas e Patentes
- (Q) Comercializar com Marca própria da empresa fabricante
- (R) Comercializar com Marca do Consórcio
- (S) Comercializar com Marca do Distribuidor
- (T) Certificação de Qualidade Internacional
- (U) Oferecer Serviços associados (garantia, assistência técnica, logística de entrega, suporte pós-venda, instalação)

3) Distribuição

- (A) Exportação indireta (via agentes de importação, trading companies)
- (B) Exportação direta (via distribuidores e representantes no exterior / direto com clientes)

Políticas para Exportação direta:

- (C) Definir os tipos de canais de distribuição
- (D) Pesquisar e Definir os intermediários / distribuidores / revendedores (porte, localização, especialidade, prestígio, abrangência geográfica, idoneidade)
- (E) Não permitir um único distribuidor / representante em cada país
- (F) Estabelecer prazos máximos e mínimos de entrega
- (G) Definir os agentes logísticos (globais ou específicos)
- (H) Oferecer Licenciamento
- (I) Oferecer Franchising
- (J) Procurar Alianças Estratégicas
- (K) Procurar Joint Ventures
- (L) Realizar Investimento Externo direto

4) Preço

- (A) Nível Alto - Skimming do mercado (o que o consumidor está disposto a pagar)
- (B) Nível Mais Baixo do mercado, mas ainda com lucro (Penetração de mercado)
- (C) Nível para Recuperação de caixa (custos) - "troca" de dinheiro
- (D) Nível para Retorno satisfatório (Markup) – metas de lucro
- (E) Nível para equilibrar com a concorrência para manter a participação do mercado
- (F) Valor mínimo por pedido de venda / Reduções (descontos) progressivos
- (G) Definir formas de pagamento (direto, carta de crédito, à vista / prazo, financiamento interno/externo)

5) Comunicação

- (A) Estabelecer um Sistema de Informações eficaz e em tempo real
- (B) Elaborar literatura de vendas - estimular interesse do público-alvo pelo produto através de:
 - (C) Material promocional impresso (catálogos e folhetos multilingues)

- (D) Mídia impressa (jomais, revistas especializadas)
- (E) Mídia eletrônica (TV, Rádio, Filmes de vídeo)
- (F) Mídia tecnológica (Disquete, CD-ROM, Web site)
- (G) Participar de Exposições, Feiras e Missões
- (H) Promover / participar de entrevistas, palestras e seminários
- (I) Respeitar a cultura do país importador
- (J) Obedecer à Legislação do país importador
- (K) Obter apoio de organizações relacionadas ao comércio exterior
- (L) Desenvolver relacionamentos cooperativos internacionais
- (M) Fazer visitas a clientes / consumidores
- (N) Fazer contatos / divulgação via telefone, fax, e-mail, correio
- (O) Utilizar os instrumentos de Propaganda, publicidade, relações públicas, venda pessoal, promoção de vendas
- (P) Utilizar a Internet (e-commerce)

6) Organização

- (A) Desenvolver pessoal mais qualificado profissionalmente (técnico e comercial)
- (B) Obter um comprometimento efetivo dos associados do consórcio
- (C) Conseguir alto envolvimento de todos os colaboradores externos (fornecedores, serviços financeiros, governo)
- (D) Obter um maior conhecimento do mercado de exportação
- (E) Aproveitar as competências e habilidades de *cluster* local
- (F) Conseguir mais prestígio no mercado local
- (G) Usar mais eficientemente os mecanismos e estruturas externas de fomento à exportação
- (H) Criar no consórcio um departamento exclusivo para vendas
- (I) Promover regularmente convenções com os associados / colaboradores
- (J) Aumentar os contatos com estruturas operacionais atuantes no país importador
- (K) Absorver Tecnologia externa
- (L) Transferir Tecnologia para o exterior
- (M) Desenvolver uma organização industrial flexível e modularizada
- (N) Desenvolver uma *supply chain* confiável e tecnologicamente atualizada (cadeia de valor)
- (O) Aumentar a Integração (verticalização da produção)

7) Área Financeira

- (A) Obter maior garantia para recuperação de créditos
- (B) Ampliar a quantidade de incentivos provenientes dos órgãos governamentais
- (C) Obter financiamento das atividades ligadas à exportação, com juros internacionais
- (D) Conseguir financiamento subsidiado para modernizar a indústria (compra de equipamentos)

8) Área Político / Normativa

- (A) Diminuir a burocracia (Custo Brasil)
- (B) Definir legalmente a figura do consórcio de exportação, com os benefícios que motivem a sua criação / evolução
- (C) Obter maior integração dos esforços cooperativos para a promoção de um setor / região / país (por exemplo: feiras)
- (D) Difundir as vantagens dos *clusters* e do associativismo
- (E) Assinar acordos internacionais amplos que incentivem as pequenas e médias empresas a exportar
- (F) Realizar mais programas de formação de profissionais de comércio exterior
- (G) Criar / Melhorar instituições governamentais de apoio
- (H) Estabelecer uma única coordenação governamental para o setor exportador

Comentários adicionais sobre as dimensões estratégicas do consórcio:

Anexo 2 - pág. 1/2

Relação de Projetos da APEX atualizada até 03/03/2004

46	ENTIDADE	SETOR	CONTATO ENTIDADE	CORREIO ELETRÔNICO
1	ABEV - Associação Brasileira dos Exportadores de Vestuário Tropical Spice (Bom Retiro-SP)	Confecções	Eliseu Simões Neto Gerente	eliseuneto@uol.com.br abev@uol.com.br
2	ABICALÇADOS - Associação Brasileira da Indústria de Calçados	Calçados	Heitor Klein - Coordenador Rafael Andrade	heitor@abicalcados.com.br rafael@abicalcados.com.br
3	ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário	Móveis	Domingos Rigoni - Presidente Pedro Paulo Pamplona	pppamplona@uol.com.br
4	ABRAFAB'Q - Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade - PR	Confecção de Bonés	Neuci Maria Barbieri-Pres. Paulo Di Chiara-Sebrae/PR	abrafabq@onda.com.br pchiara@sebraepr.com.br
5	AECO - Associação de Exportação das Indústrias de Confecções do Nordeste do Paraná (Maringá-PR)	Confecções	Paulo Mítter Nishizawa- Presidente Milton Rossi	miami@bwnet.com.br milton@brcia.com.br
6	AFRIC - Associação Friburguense das Indústrias de Confecções (RJ)	Confecções	Carlos Eduardo Fernandes de Oliveira	duanip@netflash.com.br
7	APEMEBI - Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigüi (SP)	Calçados	Rossana Judite Codogno	rossana@brazon.com.br
8	ASSINTECAL - Associação Bras. das Inds. de Componentes para Couro e Calçados	Partes e componentes para calçados	Milton Killing-Presidente Ilse Maria B. Guimarães	assintecal@assintecal.org.br
9	Associação Civil de Promoção de Vestuário em Geral - Two Colors (Jacarei-SP)	Confecções	Celso Siqueira Arroyo	info@twocolors.com.br
10	Associação de Divinópolis para Exportação de Moda - CONDEX - Consórcio de Divinópolis Export	Confecções	Ronaldo César Silva-Pres.	ronaldo@dc-10.com.br condex02@terra.com.br
11	Associação de Divinópolis para Exportação de Moda - CONDEX - Consórcio de Divinópolis Export	Confecções	Ronaldo César Silva-Pres.	ronaldo@dc-10.com.br
12	Associação de Prom.à Export. Indústrias do Vestuário de São José do Rio Preto-SP e Região	Confecções	Jorge Eduardo Mussi Mortati- Presidente	buito@riopreto.com.br
13	Associação de Promoção às Exportações - Ceará Vest Export (CE)	Confecções	Luciano Jorge Peixoto-Pres. João Bosco Bezerra Lima-Gerente	adm@atlanticosulmodas.com.br bosco@secrel.com.br
14	Associação D'Elegance de Confeccionistas de Nova Friburgo	Confecções	Paulo Roberto Motta Ayd Marize Anselmo Cordoeira	efeitobrasil@ig.com.br
15	Associação dos Exportadores de Confecções de Uberlândia - Cerrado Fashion Export (MG)	Confecções	Laudivarne Douglas da Cruz	sindivestu@sindivestu.ind.br czaruste@tning.com.br
16	Associação Serrana de Empresas de Moda de Nova Friburgo - Cons. de Exportação FULÔ	Moda Praia	Michelyne de Paula Silveira Raimundo	lausanne@lausanne.com.br
17	Bye Bye Brasil da Serra - Associação Brasileira das Indústrias de Lingerie	Confecções	Amin Ahmed Mazloum	byebyebrasil@netflash.com.br yasmin@netflash.com.br
18	Colatina Fashion Export (ES)	Confecções	Ademar Pegunim Soares Presidente	triattoni@escelsa.com.br
19	Consórcio Bahia Beach Export	Confecções	Rafael Prado	rafaelprado@ba.beach.com.br ba.beach@ba.beach.com.br agree@terra.com.br
20	Consórcio Exportador de Tricot Sul de Minas (Monte Sião-MG)	Tricot	Jose Ayrtton Labegalin	tricollecion@tricollecion.com.br
21	Consórcio Flor Brasil	Confecções	Walquíria Pereira Aires	florbrasil@florbrasil.com.br
22	Consórcio Muriaé Vestexport (MG)	Confecções	Almir Silva Couto-Presidente Cezar Brotaro-Gerente	cezar@imicro.com.br
23	Consórcio Pantanal Fashion Export (MS)	Confecções	Alexandre Godinho Bertoncello- Presidente	pantanalfashion@pantanalfashion.com.br bertobrasil@terra.com.br

49	ENTIDADE	SETOR	CONTATO ENTIDADE	CORREIO ELETRÔNICO
24	Consórcio Vestexport (PE)	Confecções	Ilka Tereza Carvalho Peregino Ferreira-Presidente	undvest@hotmail.com.br
25	Consórcio Vitória Export - CONVIX (Vitória/ES)	Confecções	Milton C. Bernardo	convix@convix.com.br cetecon@cetecon.org.br
26	COOCACHAÇA - Cooperativa de Promoção de Exportação da Cachaça (MG)	Cachaça	Carlos Wallace de Miranda Leonardo Coelho da Silva	coop@coocachaca.com.br
27	COOPERATEX - Cooperativa de Exportação de Moda Praia, Aeróbica e Congêneres LTDA (RJ)	Confecções	Edita Maria Nobre Lopes Mansa Mota Mesquita	opalocka@imagelink.com.br mota@gbl.com.br
28	FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul	Confecções	Kurt Ziegler-Executivo da Área Técnica	kziegler@poa.fiergs.org.br
29	FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (SC)	Confecções e calçados	Alexandre Steinbruch	alexandre@fiescnet.com.br
30	IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos	Gemas, jóias e artefatos	Hécliton Santini Henriques-Pres. Edmundo Calhau Filho	hecliton@ibgm.com.br calhau@ibgm.com.br
31	MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul	Móveis	Renato Hansen	hansen@italnet.com.br
32	MOVEXPORT - Associação dos Exportadores de Móveis de Ubá e Região (MG)	Móveis	Elisângela Rocha Guimarães	movexport@movexport.com.br
33	Praia Brasil Associação de Exportadores (Santos-SP)	Moda Praia	Mário Ricardo Gaspar Augusto	praibrasil@uol.com.br
34	Rio Design Jewelry - Associação Civil de Promoção a Exportação de Jóias (RJ)	Jóias	Leonardo Baptista Luiz Edmundo de Andrade	riodesign@riodesignjewelry.com.br
35	SEBRAE-MG - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais	Calçados, frutas, fogos, móveis, malharia e alimentos	Simone Mendes	simone.mendes@sebrae-mg.com.br
36	SEBRAE-PB - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba	Calçados	Antonio Felinto Neto	felinto@sebraepb.com.br
37	SEBRAE-PE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco	Cachaça	Ana Lúcia Nasi Rodrigo Otávio Sergio Tolentino	ananasi@pe.sebrae.com.br rodrigoc@pe.sebrae.com.br sergiotolentino@hotmail.com
38	SEBRAE-RJ - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro	Moda Íntima	Evandro Peçanha Alves	epecanha@sebraerj.com.br
39	SEBRAE-RO - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Rondônia	Madeira beneficiada e Móveis de madeira	João Machado	jmachado@ro.sebrae.com.br
40	SEBRAE-RS - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul	Móveis, jóias e pedras	Ana Cristina Sant'Anna Schneider Naira Maria Lobraico Libermann	anas@sebrae-rs.com.br
41	SINCASJB - Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista (SC)	Calçados	Francisco Maffezzoli	sincasjb@unetvale.com.br
42	SINDICALCE - Sindicato das Indústrias de Calçados no Estado de Goiás	Calçados	José Antônio de Melo	jmelo@senaigo.com.br
43	SINDIMAM - Sindicato das Indústrias de Móveis do Distrito Federal	Móveis	José Luiz Diaz Fernandez - Pres.	sindimam@fibra.org.br
44	SINDIMOV - Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo	Móveis	Ronaldo Aranha Satori-Assessor	ronaldosatoris@sindimov.org.br
45	VESTPAR - Associação Paranaense da Indústria Têxtil e do Vestuário	Vestuário	Milton Rossi	milton@brcia.com.br

ANEXO 3 - Resultados da Pesquisa

Data: 07/05/2004

Página 1/7

Parte A - Consórcios brasileiros

Nota: Todas as pesquisas preenchidas foram recebidas no período de 17/04/2004 a 04/05/2004

Atenção: Os consórcios abaixo selecionados responderam à pesquisa de maneira completa, permitindo a compilação dos dados para efeito estatístico. IMPORTANTE: Foram contatadas 45 entidades, entre associações e consórcios, sendo que apenas 11 (24%) responderam à pesquisa.

Entidade	Sector	Contato	Cargo	E-mail	Telefone
2	3				
1	Coop. Cachaça de Pernambuco	Érica P. Kovacs	Ger. Exp.	ericapk@br.inter.net	(81)9994.3028
2	Assoc. dos Pequenos e Médios Export. Birigul	Rossana J. Cologno	Ger. Adm.	rossana@brazon.com.br	(18)3642.1804
3	IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	Écio Moraes	Dir. Exec.	diretoria@ajesp.com.br	(11)3016.5850
4	ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliário	Domingos S. Rigoni	Presidente	abimovel@abimovel.com	(11)3813.7377
5	EXPORT Furniture Brazil	Paulo R. G. Nascimento	Presidente	paulogomes@moveisvolcano.com.br	(11)4586.0579
6	ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuário	Eliseu Simões Neto	Dir. Exec.	abev@uol.com.br	(11)222.3825
7	Baía Beach Export	Rafael G. P. Ribeiro	Ger. Com.	ba.beach@ba.beach.com.br	(71)346.1433
8	Cerrado Fashion Export	Douglas da Cruz	Secretário	czaruste@triang.com.br	(34)3224.0028
9	CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	Jânio F. de Oliveira	Ger. Exp.	condex@terra.com.br	(34)9121.3368
10	Praia Brasil Assoc. de Exportadores	Silvana S. de Sá	Estagiária	silsolidad@ig.com.br	(13)3236-2813

Atenção: O consórcio abaixo foi excluído da avaliação, porque respondeu à pesquisa de forma incompleta, impossibilitando a sua compilação.

11	Assoc. Bras. Fabricantes Bonés de Qualidade	Vestuário	Luiz C. Serena	Secretário	abrafabq@abrafabq.com.br	(43)423.1101
----	---	-----------	----------------	------------	--------------------------	--------------

Parte B - Consórcios italianos

Atenção: Esta pesquisa foi preenchida pelo Secretário Técnico da FEDEREXPORT (Itália), representando os seus 73 consórcios monosetoriais associados, permitindo a compilação dos dados para efeito estatístico. Ela se baseou em um estudo realizado em 1994, atualizada com os dados de 2003. O Sr. Nicola Minervini, consultor especializado em Consórcios de Exportação Italianos e Brasileiros, também colaborou fornecendo informações atualizadas.

Entidade	Sector	Contato	Cargo	E-mail	Telefone
2	3				
1	FEDEREXPORT - Federazione italiana fra i consorzi per l'esportazione	Luiz C. Serena	Secretário Técnico	l.papi@federexport.comindustria.it	00 (39) 06 590.3711

ANEXO 3 - Resultados da Pesquisa

Data: 07/05/2004

Página 2/7

	4	5	6	7	8	9
	Funcionários	Quant. Empresas	Total func. Empresas	Países que exporta	% Fat. Exp.	% Prod. Exp.
1	1 a 2	Não está concluído	4.000	Alemanha, Estados Unidos	Não sabe	2,50%
2	3 a 4	2 a 10	550	Emirados árabes, Arábia Saudita, Catar, Kuwait, Turquia, Grécia, Chile	15%	10%
3	3 a 4	2 a 10	1.800	México, Argentina, Uruguai, Costa Rica, Guatemala, Porto Rico, Rep. Dominicana		
4	Acima de 6	Acima de 30*	5000*	Espanha, Estados Unidos	10%	10%
5	1 a 2	21 a 30	750	Ainda nenhum	25% a 35%	20% a 30%
6	3 a 4	21 a 30	881	Mais de 25 países	0%	0%
7	Acima de 6	2 a 10	40	Espanha, Itália, Angola, África do Sul, França, Israel, Estados Unidos	4%	5%
8	1 a 2	2 a 10	10	Chile, Itália, Uruguai e Portugal	25%	20%
9	1 a 2	2 a 10	152	Espanha, Chile, Panamá, Estados Unidos	10%	15%
10	Acima de 6	11 a 20	120	Espanha, Portugal, França, Itália, Israel, Chipre, Hungria, Japão	15%	10%
					20%	15%

* Todas as empresas consorciadas associadas ao IBGM

11	1 a 2	2 a 10	1.000	Panamá, Angola	Não sabe	Não Sabe
----	-------	--------	-------	----------------	----------	----------

	4 - Média	5 - Média	6 - Média	7 - Média	8 - Média	9 - Média
	Funcionários	Quant. Empresas	Total func. Empresas	Países que exporta	% Fat. Exp.	% Prod. Exp.
1	3	2 a 10	400	Por volta de 20 países, distribuídos assim: CEE (56%), Países Industrializados: Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália (22%) e outros: (22%).	50%	40%

ANEXO 3 - Resultados da Pesquisa

Data: 07/05/2004

Página 3/7

10 Objetivos										
Promoção	Vendas	Assist. direta	Procura de Especialistas	Acordos	Invest. Invest.	Transf. Tecnol.				
1	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não				
2	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim				
3	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não				
4	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não				
5	Não	Sim	Não	Não	Não	Não				
6	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não				
7	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não				
8	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não				
9	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não				
10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim				

11	Não	Sim	Não	Não	Não	Não				
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	--	--	--

Total Oposto	3	9	6	7	4	1	2			
Participação	27,3%	81,8%	54,5%	63,6%	36,4%	9,1%	18,2%			
Total a favor	72,7%	18,2%	45,5%	36,4%	63,6%	90,9%	81,8%			

Promoção	Vendas	Assist. direta	Procura de Especialistas	Acordos	Invest. Invest.	Transf. Tecnol.
1	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Participação	95%	95%	80%	60%	56%	82%
						88%

Parte B - Consórcios brasileiros

Atenção: Os números da tabela abaixo estão de acordo com as informações da legenda

Entidade	1 - Mercado Global																						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X
1 Coop. Cachaça de Pernambuco	4	3	0	0	2	3	3	2	4	3	3	3	0	4	4	3	2	3	4	3	2	2	0
2 Assoc. dos Pequenos e Médios Export. Birigui	1	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	0	4	3	3	3	3	3	3	0	0	0
3 IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	1	2	1	3	1	1	0	0	2	0	0	2	4	2	4	3	3	1	3	2	2	3	0
4 ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliario	2	2	2	2	3	3	4	2	1	2	1	3	0	4	4	1	2	1	2	2	1	0	0
5 EXPORT Furniture Brazil	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	2	3	3	4	3	2	0
6 ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuario	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	0	1	0	3	4	3	1	3	3	2	2	0	0
7 Bahia Beach Export	4	4	2	2	3	3	3	3	3	0	0	3	0	4	4	3	3	3	3	3	3	4	0
8 Cerrado Fashion Export	2	1	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	0	4	3	3	2	2	3	3	3	0	0
9 CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	2	1	2	2	2	2	1	2	0	2	0	1	0	4	4	4	4	4	4	4	3	2	0
10 Praia Brasil Assoc. de Exportadores	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	2	4	0	3	3	3	4	4	3	3	1	3	0

Média	2,4	2,6	2,1	2,3	2,7	2,8	2,6	2,1	2,5	2,2	1,5	2,8	0,4	3,5	3,6	2,9	2,6	2,7	3,1	2,9	2,0	2,1	0,0
Mediana	2,0	2,5	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,5	2,5	1,5	3,0	0,0	4,0	4,0	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	0,0
Desv. Padr.	1,1	1,2	1,1	1,1	0,8	0,8	1,2	1,0	1,5	1,5	1,4	1,0	1,3	0,7	0,5	0,7	1,0	1,1	0,6	0,7	1,1	1,3	0,0

Parte B - Consórcios italianos

Atenção: Os números da tabela abaixo estão de acordo com as informações da legenda

Entidade	1 - Mercado Global																						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X
1 FEDEREXPORT - Todos os setores	3	1	4	4	4	2	3	3	2	3	4	1	0	1	3	2	1	1	3	1	3	1	0

Parte C - Diferenças entre Consórcios Brasileiros e Italianos

Atenção: Os números da tabela abaixo expressam a DIFERENÇA entre os dados das tabelas acima

Ítem	1 - Mercado Global																						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X
Mediana	1,0	1,5	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	2,5	2,0	0,0	3,0	1,0	1,0	1,5	2,0	0,0	2,0	1,0	1,0	0,0

Preenchimento azul = diferença de 2 ou mais pontos
 Cbr preta = a favor dos brasileiros
 Cbr vermelha = a favor dos italianos

Legenda

Grau de Importância:

- 0 = Nenhuma
- 1 = Pouca
- 2 = Média
- 3 = Grande
- 4 = Essencial

- C - Cultura e/ou idioma semelhante
- D - Proximidade geográfica
- K - Facilidade na obtenção de financiamento
- L - Facilidade de estabelecer parcerias / alianças e escolher intermediários
- N - Melhorar o desenvolvimento empresarial das associadas
- R - Criar uma base instalada suficiente para a continuidade do consórcio
- T - Melhorar a tecnologia

Atenção: Os números da tabela abaixo estão de acordo com as informações da legenda

	4 - Preço										5 - Comunicação										6 - Organização											
	A	B	C	D	E	F	G	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	4	2	0	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	4	4	3
2	2	3	0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
3	1	1	2	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	1
4	3	2	0	2	1	0	3	1	2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	0	4	4	4	0	2	3	3	4	3	2	1	0	2
5	3	3	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
6	1	0	1	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
7	4	2	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	
8	4	2	0	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	3
9	3	1	0	4	3	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
10	0	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	0	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Média	2,2	1,9	0,7	2,5	2,9	2,5	3,5	3,3	3,3	3,7	3,1	2,1	3,1	4,0	3,1	3,4	3,7	3,8	3,0	3,8	3,8	3,3	3,0	3,7	3,7	3,3	3,9	3,1	2,8	3,2	3,5	3,0	2,8
Mediana	2,5	2,0	0,5	3,0	3,0	3,0	3,5	4,0	3,5	4,0	3,5	2,0	3,0	4,0	3,5	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	
Desv. Padr.	1,4	1,2	0,8	1,3	0,9	1,4	0,5	1,1	0,8	0,7	1,1	1,4	1,0	0,0	1,1	1,0	0,9	0,7	1,2	0,4	0,5	0,7	1,2	0,7	0,5	0,7	0,3	0,7	0,8	0,9	1,3	1,1	1,0

Atenção: Os números da tabela abaixo estão de acordo com as informações da legenda

	4 - Preço										5 - Comunicação										6 - Organização												
	A	B	C	D	E	F	G	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Mediana	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	4	1	3	4

Atenção: Os números da tabela abaixo expressam a DIFERENÇA entre os dados das tabelas acima

	4 - Preço										5 - Comunicação										6 - Organização												
	A	B	C	D	E	F	G	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Mediana	0,6	1,0	2,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	1,0	3,0	0,0	1,0

C - Nível para Recuperação de caixa (custos) - "troca" de dinheiro

M - Fazer visitas a clientes / consumidores

N - Fazer contatos / divulgação via telefone, fax, e-mail, correio

D - Obter um maior conhecimento do mercado de exportação

H - Criar no consórcio um departamento exclusivo para vendas

Atenção: Os números da tabela abaixo estão de acordo com as informações da legenda

	8 - Organização					7 - Financeira					B - Político/Normativa							
	K	L	M	N	O	A	B	C	D		A	B	C	D	E	F	G	H
1	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	0	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	1	1	2	2	0	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2
4	3	0	0	3	1	0	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2
5	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
6	2	1	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3
7	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3
8	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
9	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
10	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Média	2,9	1,6	2,5	2,8	2,8	2,6	3,1	3,2	2,9	3,5	2,9	3,3	3,1	3,2	3,1	2,8	2,9
Mediana	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0
Desv. Padr.	0,9	0,8	1,1	0,8	1,3	1,1	0,9	0,8	1,0	0,7	1,2	0,9	0,9	1,1	0,9	1,4	0,7

Atenção: Os números da tabela abaixo estão de acordo com as informações da legenda

	8 - Organização					7 - Financeira					B - Político/Normativa							
	K	L	M	N	O	A	B	C	D		A	B	C	D	E	F	G	H
Mediana	3	1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4

Atenção: Os números da tabela abaixo expressam a DIFERENÇA entre os dados das tabelas acima

	8 - Organização					7 - Financeira					B - Político/Normativa							
	K	L	M	N	O	A	B	C	D		A	B	C	D	E	F	G	H
Mediana	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0	0,0	0,0	1,0

E - Assinar acordos internacionais amplos que incentivem as pequenas e médias empresas a exportar

Anexo 4 - Resultados da Pesquisa Comparação com a mediana (diferenças iguais ou superiores a 2 pontos) nas cores azul (positiva) e amarela (negativa)

Data: 08/05/2004

Página 1/4

Parte B - Consórcios brasileiros

Entidade	Setor	1 - Mercado Global																						
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X
1 Coop. Cachaça de Pernambuco	Bebidas	2	0,5	-2	-2	-1	0	0	0	1,5	0,5	1,5	0	0	0	0	0	-0,5	0	1	0	0	0	0
2 Assoc. dos Pequenos e Médios Export. Birigui	Calçados	-1	1,5	1	0	0	0	0	1	-0,5	0,5	1,5	0	0	0	-1	0	0,5	0	0	0	-2	-2	0
3 IBGM - Inst. Bras. Gemas e Metais Preciosos	Jóias	-1	-0,5	-1	1	-2	-2	-3	-2	-0,5	-2,5	-1,5	-1	4	-2	0	0	0,5	-2	0	-1	0	1	0
4 ABIMOVEL-Assoc. Bras. Industrias do Mobiliário	Móveis	0	-0,5	0	0	0	0	1	0	-1,5	-0,5	-0,5	0	0	0	0	-2	-0,5	-2	-1	-1	-1	-2	0
5 EXPORT Furniture Brazil	Móveis	1	1,5	0	0	0	0	0	1	1,5	1,5	1,5	0	0	-1	-1	0	-0,5	0	0	1	1	0	0
6 ABEV-Assoc. Bras. Exportadores de Vestuário	Vestuário	0	-0,5	1	1	0	0	0	-1	-1,5	-1,5	-1,5	-2	0	-1	0	0	-1,5	0	0	-1	0	0	0
7 Bahia Beach Export	Vestuário	2	1,5	0	0	0	0	0	1	0,5	-2,5	-1,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	2	0
8 Cerrado Fashion Export	Vestuário	0	-1,5	0	1	1	1	1	1	1,5	0,5	1,5	0	0	0	-1	0	-0,5	-1	0	0	1	1	0
9 CONDEX - Consórcio Divinópolis Export	Vestuário	0	-1,5	0	0	-1	-1	-2	0	-2,5	-0,5	-1,5	-2	0	0	0	1	1,5	1	1	1	1	0	0
10 Prta Brasil Assoc. de Exportadores	Vestuário	1	0,5	2	2	0	0	0	0	1,5	1,5	0,5	1	0	-1	-1	0	1,5	1	0	0	-1	1	0

Mediana	2	2,5	2	2	3	3	3	3	2	2,5	2,5	1,5	3	0	4	4	3	2,5	3	3	3	2	2	0
---------	---	-----	---	---	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	---	---	---	---	---	---

Anexo 4 - Resultados da Pesquisa Comparação com a mediana (diferenças iguais ou superiores a 2 pontos) nas cores azul e amarela

Data: 08/05/2004 Página 2/4

2 - Produto		3 - Distribuição																																
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
1	0	-2,5	2	-2,5	-1	0	0,5	0	-0,5	0	-0,5	0	0	0,5	-0,5	1,5	-1,5	1	0	1	0	0	0	0	-0,5	0	0,5	0,5	0,5	-0,5	0	0,5	0,5	
2	1	0,5	0	1,5	0	1	-0,5	0	-0,5	0	-0,5	0	-1	-0,5	1,5	-0,5	0,5	-3	1	0	1	0	1	0	0,5	0	-0,5	0,5	0,5	1,5	1	0,5	-1,5	
3	1	0,5	-1	1,5	0	-1	0,5	-1	-0,5	0	-0,5	0	1	-0,5	-2,5	-0,5	0,5	-2	-1	0	-1	-2	0	-1	-1,5	2	0,5	-0,5	-1,5	-0,5	-1	-1,5	-1,5	
4	-2	0,5	0	-0,5	0	-2	-1,5	-3	0,5	1	0,5	0	0	-0,5	-1,5	-2,5	1,5	-3	-1	0	-3	0	-1	-1,5	-2	-1,5	-0,5	-1,5	-0,5	1	-0,5	-0,5		
5	0	-0,5	0	0,5	-1	1	0,5	0	1,5	0	1,5	0	0	1,5	0,5	1,5	-0,5	1	0	1	0	1	-1	0	0,5	2	0,5	0,5	1,5	1,5	0	0,5	1,5	
6	-1	-0,5	-2	0,5	-2	-2	-0,5	-1	0,5	-1	1,5	0	-1	0,5	0,5	0,5	-0,5	0	0	0	-1	-1	0	-0,5	0	-1,5	-0,5	-0,5	-0,5	0,5	-2	-0,5	-0,5	
7	0	-0,5	0	-0,5	0	1	-0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0,5	1,5	-0,5	1,5	1	2	0	1	1	0	1	0,5	0	0,5	1,5	0,5	1,5	0	1,5	1,5	
8	0	-0,5	0	-0,5	0	0	-0,5	0	1,5	0	1,5	0	1	2,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	1	0	0	-0,5	2	-1,5	-0,5	1,5	1,5	1	0,5	1,5	
9	0	0,5	-2	1,5	0	-2	0,5	1	-0,5	-3	-0,5	-3	1	-0,5	-2,5	-1,5	-2,5	-3	2	-2	-2	-1	0	1	0,5	2	-0,5	-0,5	-1,5	-0,5	0	-1,5	-1,5	
10	0	0,5	0	-1,5	0	1	0,5	1	-0,5	1	-0,5	-3	1	-0,5	-2,5	1,5	-2,5	1	-2	2	2	1	2	0	1	0,5	-2	0,5	1,5	-1,5	-0,5	1	-1,5	2,5
Mediana	3	3,5	2	2,5	4	2	3,5	3	0,5	3	0,5	3	3	0,5	2,5	2,5	2,5	3	2	2	2	3	2	4	3	3,5	2	3,5	2,5	1,5	0,5	3	1,5	1,5

Anexo 5

Classificação da micro e pequena empresa no Brasil.doc

No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas.

Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no País, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil.

O Sudeste foi a região que registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147, seguido do Sul, com 55.737; Nordeste, 45.551; Centro-Oeste, 27.366; e Norte, com 14.724.

Conheça mais sobre a micro e pequena empresa no Brasil, através dos estudos e das pesquisas realizados pelo Sebrae, em parceria com instituições de reconhecida capacidade técnica.

O Sebrae adotou o seguinte critério nas suas pesquisas para a classificação das empresas por porte. Ressaltamos que este é um critério adotado exclusivamente pelo SEBRAE.

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS

ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.

PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

A legislação prevê o enquadramento das empresas de acordo com o seu faturamento. Para maiores detalhes consulte o Estatuto das Micro e Pequenas empresas disponível neste site.

ANEXO 6 - Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte

Export – Estatuto da Microempresa - Empresa de Pequeno Porte - Simples.doc

LEI No 9.841, de 5 de outubro de 1999.

Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DO TRATAMENTO JURÍDICO DIFERENCIADO

Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

CAPÍTULO II

DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2º.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

CAPÍTULO III

DO ENQUADRAMENTO

Art. 4º A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, antes da promulgação desta Lei, preenchia os seus

requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta Comercial ou ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

I - a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte;

II - o nome e demais dados de identificação da empresa;

III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º.

Art. 5º Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta Lei.

Art. 6º O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei no 8.934, de 18 de novembro de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Parágrafo único. Não se aplica às microempresas e às empresas de pequeno porte o disposto no § 2º do art. 1º da Lei no 8.906, de 4 de julho de 1994.

Art. 7º Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotará, em seguida ao seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único. É privativo de microempresa e de empresa de pequeno porte o uso das expressões de que trata este artigo.

CAPÍTULO IV

DO DESENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO

Art. 8º O desenquadramento da microempresa e da empresa de pequeno porte dar-se-á quando excedidos ou não alcançados os respectivos limites de receita bruta anual fixados no art. 2º.

§ 1º Desenquadrada a microempresa, passa automaticamente à condição de empresa de pequeno porte, e esta passa à condição de empresa excluída do regime desta Lei ou retorna à condição de microempresa.

§ 2º A perda da condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em decorrência do excesso de receita bruta, somente ocorrerá se o fato se verificar durante dois anos consecutivos ou três anos alternados, em um período de cinco anos.

Art. 9º A empresa de pequeno porte reenquadrada como empresa, a microempresa reenquadrada na condição de empresa de pequeno porte e a empresa de pequeno porte reenquadrada como microempresa comunicarão este fato ao órgão de registro, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Parágrafo único. Os requerimentos e comunicações previstos neste Capítulo e no Capítulo III poderão ser feitos por via postal, com aviso de recebimento.

CAPÍTULO V

DO REGIME PREVIDENCIÁRIO E TRABALHISTA

Art. 10. O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos neste Capítulo, para o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista por parte das microempresas e das empresas de pequeno porte, bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

Art. 11. A microempresa e a empresa de pequeno porte são dispensadas do cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os arts. 74; 135, § 2º; 360; 429 e 628, § 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo não dispensa a microempresa e a empresa de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;

II - apresentação da Relação Anual de Informações Sociais - Rais e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged;

III - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;

IV - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip.

Art. 12. Sem prejuízo de sua ação específica, as fiscalizações trabalhista e previdenciária prestarão, prioritariamente, orientação à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. No que se refere à fiscalização trabalhista, será observado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

Art. 13. Na homologação de rescisão de contrato de trabalho, o extrato de conta vinculada ao trabalhador relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS poderá ser substituído pela Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip pré-impresa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente a sua emissão.

CAPÍTULO VI

DO APOIO CREDITÍCIO

Art. 14. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 15. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressas, nos respectivos documentos de planejamento, e amplamente divulgados.

Parágrafo único. As instituições de que trata este artigo farão publicar, semestralmente, relatório detalhado dos recursos planejados e aqueles efetivamente utilizados na linha de crédito mencionada neste artigo, analisando as justificativas do desempenho alcançado.

Art. 16. As instituições de que trata o art. 15, nas suas operações com as microempresas e com as empresas de pequeno porte, atuarão, em articulação com as entidades de apoio e representação daquelas empresas, no sentido de propiciar mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica articulados com as operações de financiamento.

Art. 17. Para fins de apoio creditício à exportação, serão utilizados os parâmetros de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo Mercado Comum do Sul - Mercosul para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 18. (VETADO)

CAPÍTULO VII

DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Art. 19. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento.

Art. 20. Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo vinte por cento serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. As organizações federais atuantes em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica deverão destacar suas aplicações voltadas ao apoio às microempresas e às empresas de pequeno porte.

Art. 21. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas.

Parágrafo único. As entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte criarão condições que facilitem o acesso aos serviços de que trata o art. 20.

Art. 22. O Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico.

Art. 23. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional, seja importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades da Administração Federal Direta e Indireta, intervenientes nas atividades de controle da exportação e da importação, deverão adotar procedimentos que facilitem as operações que envolvam as microempresas e as empresas de pequeno porte, otimizando prazos e reduzindo custos.

Art. 24. A política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei.

CAPÍTULO VIII

DA SOCIEDADE DE GARANTIA SOLIDÁRIA

Art. 25. É autorizada a constituição de Sociedade de Garantia Solidária, constituída sob a forma de sociedade anônima, para a concessão de garantia a seus sócios participantes, mediante a celebração de contratos.

Parágrafo único. A sociedade de garantia solidária será constituída de sócios participantes e sócios investidores:

I - os sócios participantes serão, exclusivamente, microempresas e empresas de pequeno porte com, no mínimo, dez participantes e participação máxima individual de dez por cento do capital social;

II - os sócios investidores serão pessoas físicas ou jurídicas, que efetuarão aporte de capital na sociedade, com o objetivo exclusivo de auferir rendimentos, não podendo sua participação, em conjunto, exceder a quarenta e nove por cento do capital social.

Art. 26. O estatuto social da sociedade de garantia solidária deve estabelecer:

I - finalidade social, condições e critérios para admissão de novos sócios participantes e para sua saída e exclusão;

II - privilégio sobre as ações detidas pelo sócio excluído por inadimplência;

III - proibição de que as ações dos sócios participantes sejam oferecidas como garantia de qualquer espécie; e

IV - estrutura, compreendendo a Assembléia-Geral, órgão máximo da sociedade, que elegerá o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, que, por sua vez, indicará a Diretoria Executiva.

Art. 27. A sociedade de garantia solidária é sujeita ainda às seguintes condições:

I - proibição de concessão a um mesmo sócio participante de garantia superior a dez por cento do capital social ou do total garantido pela sociedade, o que for maior;

II - proibição de concessão de crédito a seus sócios ou a terceiros;

e

III - dos resultados líquidos, alocação de cinco por cento, para reserva legal, até o limite de vinte por cento do capital social; e de cinquenta por cento da parte correspondente aos sócios participantes para o fundo de risco, que será constituído também por aporte dos sócios investidores e de outras receitas aprovadas pela Assembléia-Geral da sociedade.

Art. 28. O contrato de garantia solidária tem por finalidade regular a concessão da garantia pela sociedade ao sócio participante, mediante o recebimento da taxa de remuneração pelo serviço prestado, devendo fixar as cláusulas necessárias ao cumprimento das obrigações do sócio beneficiário perante a sociedade.

Parágrafo único. Para a concessão da garantia, a sociedade de garantia solidária poderá exigir a contragarantia por parte do sócio participante beneficiário.

Art. 29. As microempresas e as empresas de pequeno porte podem oferecer as suas contas e valores a receber como lastro para a emissão de valores mobiliários a serem colocados junto aos investidores no mercado de capitais.

Art. 30. A sociedade de garantia solidária pode conceder garantia sobre o montante de recebíveis de seus sócios participantes, objeto de securitização, podendo também prestar o serviço de colocação de recebíveis junto a empresa de securitização especializada na emissão dos títulos e valores mobiliários transacionáveis no mercado de capitais.

Parágrafo único. O agente fiduciário de que trata o caput não tem direito de regresso contra as empresas titulares dos valores e contas a receber, objeto de securitização.

Art. 31. A função de registro, acompanhamento e fiscalização das sociedades de garantia solidária, sem prejuízo das autoridades governamentais competentes, poderá ser exercida pelas entidades vinculadas às microempresas e às empresas de pequeno porte, em especial o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, mediante convênio a ser firmado com o Executivo.

CAPÍTULO IX

DAS PENALIDADES

Art. 32. A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, sem observância dos requisitos desta Lei, pleitear seu enquadramento ou se mantiver enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte estará sujeita às seguintes consequências e penalidades:

I - cancelamento de ofício de seu registro como microempresa ou como empresa de pequeno porte;

II - aplicação automática, em favor da instituição financeira, de multa de vinte por cento sobre o valor monetariamente corrigido dos empréstimos obtidos com base nesta Lei, independentemente do cancelamento do incentivo de que tenha sido beneficiada.

Art. 33. A falsidade de declaração prestada objetivando os benefícios desta Lei caracteriza o crime de que trata o art. 299 do Código Penal, sem prejuízo de enquadramento em outras figuras penais.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 34. Os órgãos fiscalizadores de registro de produtos procederão a análise para inscrição e licenciamento a que estiverem sujeitas as microempresas e as empresas de pequeno porte, no prazo máximo de trinta dias, a contar da data de entrega da documentação ao órgão.

Art. 35. As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresa ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a Fazenda Nacional, bem como para com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 36. A inscrição e alterações da microempresa e da empresa de pequeno porte em órgãos da Administração Federal ocorrerá independentemente da situação fiscal do titular, sócios, administradores ou de empresas de que estes participem.

Art. 37. As microempresas e as empresas de pequeno porte são isentas de pagamento de preços, taxas e emolumentos remuneratórios de registro das declarações referidas nos arts. 4o, 5o e 9o desta Lei.

Art. 38. Aplica-se às microempresas o disposto no § 1o do art. 8o da Lei no 9.099, de 26 de setembro de 1995, passando essas empresas, assim como as pessoas físicas capazes, a serem admitidas a proporem ação perante o Juizado Especial, excluídos os cessionários de direito de pessoas jurídicas.

Art. 39. O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, é sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão um por cento do valor do título, observado o limite máximo de R\$ 20,00 (vinte reais), incluídos neste limite as despesas de apresentação, protesto, intimação, certidão e quaisquer outras relativas à execução dos serviços;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário, mas, feito o pagamento por meio de cheque, de emissão de estabelecimento bancário ou não, a quitação dada pelo tabelionato de protesto será condicionada à efetiva liquidação do cheque;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado;

IV - para os fins do disposto no caput e nos incisos I, II e III, caberá ao devedor provar sua qualidade de microempresa ou de empresa de pequeno porte perante o tabelionato de protestos de títulos, mediante documento expedido pela Junta Comercial ou pelo Registro Civil das Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

Art. 40. Os arts. 29 e 31 da Lei no 9.492, de 10 de setembro de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 29. Os cartórios fornecerão às entidades representativas da indústria e do comércio ou àquelas vinculadas à proteção do crédito, quando solicitada, certidão diária, em forma de relação, dos protestos tirados e dos cancelamentos efetuados, com a nota de se cuidar de informação reservada, da qual não se poderá dar publicidade pela imprensa, nem mesmo parcialmente." (NR)

"§ 1º O fornecimento da certidão será suspenso caso se desatenda ao disposto no caput ou se forneçam informações de protestos cancelados." (NR)

"§ 2º Dos cadastros ou bancos de dados das entidades referidas no caput somente serão prestadas informações restritivas de crédito oriundas de títulos ou documentos de dívidas regularmente protestados cujos registros não foram cancelados." (NR)

"§ 3º Revogado."

"Art. 31. Poderão ser fornecidas certidões de protestos, não cancelados, a quaisquer interessados, desde que requeridas por escrito."
(NR)

Art. 41. Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior compete acompanhar e avaliar a implantação efetiva das normas desta Lei, visando seu cumprimento e aperfeiçoamento.

Parágrafo único. Para o cumprimento do disposto neste artigo, o Poder Executivo é autorizado a criar o Fórum Permanente da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, com participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, a contar da data de sua publicação.

Art. 43. Revogam-se as Leis no 7.256, de 27 de novembro de 1984, e no 8.864, de 28 de março de 1994.

Brasília, 5 de outubro de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Francisco Domelles

Alcides Lopes Tápias

Mensagem nº 1.436, de 5 de outubro de 1999.

Senhor Presidente do Senado Federal,

Comunico a Vossa Excelência que, nos termos do parágrafo 1º do artigo 66 da Constituição Federal, decidi vetar parcialmente, por ser contrário ao interesse público, ao Projeto de Lei no 32, de 1996 (no 2.211/96 na Câmara dos Deputados), que "Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal".

Ouvido, o Ministério da Fazenda manifestou-se pelo veto ao art. 18:

"Art. 18. As microempresas e as empresas de pequeno porte poderão organizar-se em cooperativas para os fins de desenvolvimento de suas atividades, inclusive em cooperativas de crédito, não se aplicando, no caso, a restrição mencionada no art. 29, §§ 1º e 4º, da Lei no 5.764, de 16 de dezembro de 1971."

Razões do veto:

"De acordo com a definição do art. 6º, inciso I, da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas singulares são aquelas constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos. O citado art. 18 da redação final inova, portanto, o próprio conceito de cooperativa singular, ao permitir a constituição de cooperativas com a adesão de microempresas e empresas de pequeno porte, não mais em caráter excepcional. Além disso, ao retirar, para o caso que regula, a incidência dos §§ 1º e 4º do art. 6º da referida Lei, exclui o poder de restringir o escopo de atividades dos associados, que hoje detém o Banco Central, no caso de tais empresas. Veja-se a redação dos parágrafos que não se aplicariam, de acordo com a redação proposta, a essa hipótese:

"§ 1º A admissão dos associados poderá ser restrita, a critério do órgão normativo respectivo, às pessoas que exerçam certa atividade ou profissão, ou que estejam vinculadas a determinada entidade."

"§ 4º Não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade."

Como consequência, é possível que se estabeleçam, sob a nova disposição legal, cooperativas de crédito de grande porte, no que diz respeito ao número de associados e ao escopo de atividades de seus integrantes. Disso resulta que tal inovação dará margem à criação de, por assim dizer, bancos cooperativos semelhantes às cooperativas Luzzatti, tendência incompatível com a política hoje desenvolvida pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil."

Estas, Senhor Presidente, as razões que me levaram a vetar em parte o projeto em causa, as quais ora submeto à elevada apreciação dos Senhores Membros do Congresso Nacional.

Brasília, 5 de outubro de 1999.

Data de Publicação no Diário Oficial da União: 7/10/1999

Lei do Simples de São Paulo

**Lei nº 10.086, de 19-11-1998
(DOE de 20-11-98)**

Dispõe sobre o regime tributário simplificado da microempresa e da empresa de pequeno porte no Estado de São Paulo

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

CAPÍTULO I

DO CONCEITO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Artigo 1º- Para os fins do disposto nesta lei, consideram-se:

I - microempresa, o contribuinte que, cumulativamente:

- a) realizar exclusivamente operações a consumidor ou prestações a usuário final;
- b) auferir, durante o ano, receita bruta igual ou inferior ao valor de R\$ 83.700,00 (oitenta e três mil e setecentos reais);

II - empresa de pequeno porte, o contribuinte que, cumulativamente:

- a) realizar exclusivamente operações a consumidor ou prestações a usuário final;
- b) auferir, durante o ano, receita bruta superior ao valor de R\$ 83.700,00 (oitenta e três mil e setecentos reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

§1º - Entendem-se por:

1 - operações a consumidor aquelas realizadas com não contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços - ICMS ou aquelas em que as mercadorias não devam ser objeto de comercialização ou industrialização pelo destinatário;

2 - prestações de serviços a usuário final as realizadas para não contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços - ICMS ou as que não estejam vinculadas a operações ou prestações subsequentes de comercialização, industrialização ou prestação de serviço.

§2º - As exportações ficam equiparadas às operações ou prestações de que trata o parágrafo anterior.

§3º - A receita bruta anual referida neste artigo será:

- 1 - a auferida no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro;
- 2 - calculada à razão de um duodécimo do valor, por mês ou fração, caso o contribuinte não tenha exercido atividade no período completo do ano.

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS

ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados. Micro empresa faturamento anual bruto de até R\$ 120.000,00

PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados. Pequena empresa faturamento anual bruto de R\$ 120.001,00 a R\$ 720.000,00.

Além do porte econômico-financeiro, algumas empresas não podem se enquadrar como microempresas, considerando o seu ramo de atividades.

O que é o Simples?

É um novo sistema de recolhimento de tributos e contribuições federais, para microempresas e empresas de pequeno porte, através de um único documento, com base em percentuais calculados sobre o faturamento bruto do mês anterior.

Quais os impostos e contribuições federais abrangidos pelo Simples?

No Documento de Arrecadação Fiscal (DARF) do Simples estão incluídos o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica - IRPJ, o PIS/Pasep, a Cofins, a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido CSLL, e a contribuição da empresa sobre a folha de pagamento/ Senac, Sebrae, salário-educação etc. e Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, para salários para a seguridade social - INSS, inclusive as contribuições para terceiros Sesi/Senai, Sesc as empresas sujeitas a este tributo.

Os tributos estaduais e municipais também estão incluídos no Simples?

Não, mas a lei abre a possibilidade de que estados e municípios venham a aderir ao Simples e, caso isso aconteça, nos estados e municípios que aderirem, o DARF do Simples substituirá também o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS (estadual) e o Imposto sobre Serviço ISS (municipal).

Para efeito de adesão ao Simples pode-se considerar como empresas de pequeno porte tão somente aquelas que tenham rendimento bruto superior a R\$120.000 e igual ou inferior a R\$720.000

Quem pode participar do Simples?

Todas as microempresas e empresas de pequeno porte que estejam registradas e que no ano passado não tenham auferido rendimentos brutos acima dos fixados pela lei 9.317/96 e alterado pelo art. 3º da lei 9732/98 (até R\$1.200.000) que não se enquadrem nas vedações à opção pelo Simples previstas no artigo 12 da IN/ SRF nº74/96.

No caso de microempresas em início de atividade no ano-calendário imediatamente anterior ao da opção, o valor do faturamento será de R\$ 10 mil multiplicado pelo número de meses de funcionamento naquele período, desconsideradas as frações de meses. Para empresas de pequeno porte o valor mensal será de R\$ 100 mil.

O art. 12 da IN/SRF n. 74 diz o seguinte:

Não poderá optar pelo Simples a pessoa jurídica que:

- na condição de microempresa tenha auferido no ano-calendário imediatamente anterior receita bruta superior a 120 mil;

- na condição de empresa de pequeno porte tenha auferido no ano-calendário imediatamente anterior receita bruta superior a R\$1.200.000 mil;
- seja constituída sob a forma de sociedade por ações;
- tenha como atividade banco comercial, banco de investimentos, banco de desenvolvimento, caixa econômica, sociedade de crédito financiamento e investimento, sociedade de crédito imobiliário, sociedade corretora de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores mobiliários, empresa de arrendamento mercantil, cooperativa de crédito, empresa de seguros privados e de capitalização e entidade de previdência privada aberta;
- que se dedique à compra e à venda, ao loteamento, à incorporação ou à construção de imóveis;
- que tenha sócio estrangeiro residente no exterior;
- constituída sob qualquer forma, de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- que seja filial, sucursal, agência ou representação, no país de pessoa jurídica com sede no exterior;
- cujo titular ou sócio participe com mais de 10% capital de outra empresa, desde que a receita global ultrapasse o limite de R\$ 720 mil;
- de cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica;
- cuja receita decorrente da venda de bens importados seja superior a 50% da sua receita bruta total;
- que realize operações relativas a importação produtos estrangeiros, locação ou administração imóveis, armazenamento e depósito de produtos terceiros, propaganda e publicidade (excluídos veículos de comunicação), factoring e prestação serviços de vigilância, limpeza conservação locação de mão-de-obra;
- que preste serviços profissionais de corretor, representante comercial, despachante, ator, empresário, diretor ou produtor de espetáculos, cantor, músico, dançarino, médico, dentista, enfermeiro, veterinário, engenheiro, arquiteto físico, químico, economista, contador, auditor, consultor, estatístico, administrador, programador, analista de sistema, advogado, psicólogo, professor, jornalista, publicitário, fisicultor ou assemelhados, de qualquer outra profissão cujo exercício dependa da habilitação profissional legalmente exigida;
- que participe do capital de outra pessoa jurídica, ressalvados os investimentos provenientes de incentivos fiscais efetuados antes da vigência da Lei nº 7.256 de 27.11.84, quando se tratar de microempresa, ou antes da vigência da medida provisória aqui enfocada, quando se tratar de empresas de pequeno porte;
- que tenha débito descrito na Dívida Ativa da União ou do INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- cujo titular ou sócio que participe de seu capital com mais de 10%, esteja inscrito na Dívida Ativa da União ou do INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- seja resultante de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica, salvo em relação a eventos ocorridos antes da vigência da Medida Provisória aqui tratada;
- cujo titular, ou sócio com participação em capital superior a 10%, adquira bens ou realize gastos em valor incompatível com os rendimentos por ele declarados.

Como optar pelo Simples ?

Para optar pelo Simples a microempresa ou empresa de pequeno porte já inscrita no Cadastro Geral de Contribuintes - CGC deverá preencher formulário 'Termo de Opção pelo Simples' aprovado pela IN/SRF 75/96.

Caso ainda não seja inscrita no CGC inscrever-se, ocasião em que prestará todas as informações necessárias, inclusive quanto especificação dos impostos dos quais é contribuinte (IPI, ICMS ou ISS) e quanto ao seu porte.

A opção pelo Simples coloca a pessoa jurídica sob a sua sistemática a partir do primeiro dia ano-calendário subsequente, e é definitiva para todo o período.

As empresas que optarem pelo Simples deverão manter em seus estabelecimentos, em local visível ao público, placa indicativa que esclarece tratar-se de microempresa ou empresa de pequeno porte inscrita no Simples.

Uma vez inscrita, a empresa não pode utilizar ou destinar qualquer valor a título de incentivo fiscal nem apropriar-se ou transferir créditos relativos IPI e ao ICMS. Esta disposição não se aplica a ICMS caso o Estado onde a empresa se localiza, não tenha aderido ao simples.

Como é feita a exclusão de uma pessoa jurídica do Simples?

A exclusão do Simples será feita mediante comunicação pela pessoa jurídica ou de ofício.

A exclusão mediante comunicação da pessoa jurídica dar-se-á por opção, ou obrigatoriamente quando:

- incorrer em qualquer das situações excludentes do art. 12 ou;
- ultrapassado, no ano-calendário de início de atividades, o limite de receita bruta correspondente a R\$ 60 mil multiplicado pelo número de meses de funcionamento nesse período;
- No caso de microempresa que tenha ultrapassado o limite de R\$ 120 mil, ela deixará a condição de microempresa mas poderá permanecer no Simples na condição de empresa de pequeno porte, mediante alteração cadastral.

A comunicação deverá ser feita:

- Até o último dia útil do mês de janeiro ano-calendário subsequente àquele em que se deu excesso de receita bruta, descrito nos dois primeiros tópicos do art. 12;
- até o último dia útil do mês subsequente àquele que houver ocorrido o fato que deu ensejo à exclusão, no caso das demais hipóteses de veda do art. 12, e se for ultrapassado o limite de R\$ 60 mil multiplicado pelo número de meses, no caso início de atividades.

A exclusão será de ofício quando ocorrer qualquer das hipóteses a seguir:

- A pessoa jurídica estiver sujeita à exclusão obrigatória e não efetuar a respectiva comunicação;
- embaraço à fiscalização, caracterizado pela negativa não justificada de exibição de livros e documentos que estiver obrigada, bem como pelo não fornecimento de informações sobre bens, movimentação financeira, negócio ou atividade próprios ou de terceiros, quando intimado, e demais hipóteses que autorizem a requisição de auxílio força pública, nos termos do art. 200 da Lei n. 5.1172/66;
- resistência à fiscalização, caracterizada pela negativa de acesso ao estabelecimento, ao domicílio fiscal ou a qualquer outro local onde se desenvolvam atividades da pessoa jurídica ou se encontrem bens de sua posse ou propriedade;
- constituição de pessoa jurídica por interpostas pessoas que não sejam verdadeiros sócios, o acionistas ou o titular, no caso de firma individual;
- prática reiterada de infração à legislação tributária;
- comercialização de mercadorias objeto de contrabando ou descaminho;
- incidência em crime contra a ordem tributária, com decisão definitiva.

Os excluídos

A pessoa jurídica excluída do Simples sujeitar-se-á, a partir do período em que se processarem os efeitos da exclusão, às normas de tributação aplicáveis às demais pessoas jurídicas.

A pessoa jurídica que, por qualquer razão for excluída do Simples deverá apurar o estoque de produtos, matérias-primas, produtos intermediários e materiais de embalagem existente no último dia do último mês em que houver apurado o IPI ou o ICMS de conformidade com aquele

sistema e determinar, a partir da respectiva documentação de aquisição, o montante dos créditos que serão passíveis de aproveitamento nos períodos de apuração subsequentes. O convênio poderá estabelecer outra forma de determinação dos créditos relativos ao ICMS, passíveis de aproveitamento.

A exclusão do Simples surtirá efeito a partir do ano-calendário subsequente, quando se der por opção; mas se ocorrer porque a empresa incorreu em uma das vedações do art. 12 (exceto as duas primeiras hipóteses) a exclusão surtirá efeito no mês subsequente àquele em que se proceder à exclusão ainda que de ofício, em virtude de constatação de situação excludente. Caso a incursão tenha sido em uma das duas primeiras hipóteses do art. 12, o efeito da exclusão será sentido a partir do ano-calendário subsequente àquele em que foi ultrapassado o limite estabelecido.

Outras duas situações previstas são: a exclusão por ofício, quando o efeito é imediato, a partir inclusive do mês de ocorrência de qualquer dos fatos motivadores desse tipo de exclusão, e, em se tratando de pessoa jurídica em início de atividade, cujo limite de receita bruta de R\$60 mil tenha sido ultrapassado no ano-calendário. Neste caso a exclusão é retroativa ao início da atividade, sujeitando-se a pessoa jurídica ao pagamento da totalidade ou diferença dos respectivos impostos e contribuições, devidos de conformidade com as normas gerais de incidência, acrescidos, apenas, de juros de mora, quando efetuado antes do início de procedimento de ofício.

Competem à Secretaria da Receita Federal as atividades de arrecadação, cobrança, fiscalização e tributação dos impostos e contribuições pagos de conformidade com o Simples.

Aos processos de determinação e exigência dos créditos tributários e de consulta, relativos aos impostos e contribuições devidos de conformidade com o Simples, aplicam-se as normas relativas ao Imposto de Renda.

A celebração de convênio com as unidades federadas e municípios implica em delegar competência à SRF, para o exercício de atividades de que trata este item, nos termos do art. 7º da Lei nº 5.172/66 (Código Tributário Nacional). O convênio poderá, também, disciplinar a forma de participação das unidades federadas nas atividades de fiscalização.

Aplicam-se às microempresas e empresas de pequeno porte todas as presunções de omissão de receita existentes nas legislações de regência dos impostos e contribuições aqui tratadas desde que estiverem apuráveis com base nos livros e documentos a que estiverem obrigadas aquelas jurídicas.

As microempresas e empresas de pequeno inscritas no Simples estão sujeitas às normas relativas aos juros e multa de mora e de ofício previstas para o Imposto de Renda, inclusive, quando for o caso, relação ao ICMS e ao ISS nos impostos e contribuições devidos.

A inobservância da exigência de afixação de Placa indicando tratar-se de empresa inscrita no Simples, sujeitará a pessoa jurídica à multa correspondente a 2% do total dos impostos e contribuições devidos de conformidade com o Simples no próprio mês em que constatada irregularidade. A multa será aplicada, mensalmente enquanto perdurar o descumprimento da obrigação a que se refere.

A falta de comunicação, quando obrigatórias da exclusão da pessoa jurídica do Simples, nos prazos determinados sujeitará a pessoa jurídica à multa correspondente a 10% do total dos impostos e contribuições devidos de conformidade com o Simples no mês que anteceder o início dos efeitos da exclusão não inferior a R\$100,00, insusceptível de redução.

A multa será aplicada mensalmente enquanto perdurar o descumprimento da obrigação que se refere. A imposição das multas aqui tratadas não exclui a aplicação das sanções previstas na legislação Penal, inclusive em relação à declaração falsa, adulteração de documentos e emissão de nota fiscal em desacordo com a operação efetivamente praticada, a que estão sujeitos o titular ou sócio da pessoa jurídica.

São isentos do imposto de renda, na fonte e na declaração de ajuste do beneficiário, os valores efetivamente pagos ao titular ou sócio da microempresa ou da empresa de pequeno porte salvo os que corresponderem a pro-labore, aluguéis ou serviços prestados.

Os débitos com a Fazenda Nacional e com a Seguridade Social de responsabilidade da pessoa jurídica e de seu titular ou sócio relativos a fatos geradores ocorridos até 31.10.96 podem ser parcelados em até 72 meses. O valor mínimo da parcela mensal será de R\$ 50,00 considerados isoladamente os débitos para com a Fazenda Nacional e para com a Seguridade Social. Aplicam-se a este caso as demais regras vigentes para parcelamento de tributos e contribuições federais.

O valor devido mensalmente pela microempresa e empresa de pequeno porte, inscritas no Simples, será determinada mediante aplicação, sobre receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

Para microempresas em relação à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário

até R\$60 mil.....	3%
de R\$60.000,01 até R\$90.000,00	4%
de R\$90.000,01 até R\$120mil.....	5%

Para empresas de pequeno porte em relação à renda bruta acumulada dentro do ano-calendário

até R\$ 240.000.....	5,4%
de R\$ 240.000,01 até R\$ 360.000,00.....	5,8%
de R\$ 360.000,01 até R\$ 480.000,00.....	6,2%
de R\$ 480.000,01 até R\$ 600.000,00.....	6,6%
de R\$ 600.000,01 até R\$ 720.000,00.....	7,0%
de R\$ 720.000,01 até R\$ 840.000,00.....	7,4%
de R\$ 840.000,01 até R\$ 960.000,00.....	7,8%
de R\$ 960.001,00 até R\$1.080.000,00.....	8,2%
de R\$1.080.001,00 até R\$1.200.000,00.....	8,6%

Obs.: O percentual a ser aplicado, em cada mês, será o correspondente à receita bruta acumulada até o próprio mês.

No caso de pessoa jurídica contribuinte do IPI, os percentuais serão acrescidos de 0,5%.

Caso a Unidade Federada em que esteja localizada a micro ou pequena empresa tenha celebrado convênio com a União nos termos do art.5, os percentuais acima serão acrescidos, a título de pagamento do ICMS, observado o disposto no respectivo convênio:

- em relação à microempresa contribuinte exclusivamente do ICMS - de até 1%;
- microempresa contribuinte do ICMS e do ISS - de até 0,5%
- empresa de pequeno porte contribuinte só do ICMS - de até 2,5%
- empresa de pequeno porte contribuinte do ICMS e ISS - de até 2%

Caso o município onde se localiza a micro ou pequena empresa tenha celebrado convênio com a União nos termos do art. 5, os percentuais serão acrescidos, a título de pagamento do ISS, observado o disposto no respectivo convênio:

- em relação à microempresa contribuinte exclusivamente do ISS - de até 1%
- microempresa contribuinte do ISS e ICMS - de até 0,5%
- empresa de pequeno porte contribuinte só do ISS - de até 2,5%
- empresa de pequeno porte contribuinte do ISS e ICMS - de até 0,5%

Os valores pagos pelas pessoas jurídicas inscritas no Simples corresponderão a:

no caso de microempresas com receita bruta cumulada dentro do ano-calendário até R\$60 mil:

0% relativo ao IRPJ

0% relativo ao PIS/Pasep

1,8% relativos à Cofins

1,2% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

no caso de microempresas com renda bruta acumulada entre R\$60.000,01 e R\$90mil:

0% relativo ao IRPJ

0% relativo ao PIS/Pasep

0,4% relativos à CSLL

2% relativos à Cofins

1,6% relativo às contribuições para Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

no caso de microempresa com renda bruta acumulada entre R\$90.000,01 e R\$ 120 mil:

0% relativo ao IRPJ

0% relativo ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

2% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

no caso de empresa de pequeno porte com renda bruta acumulada no ano-calendário até R\$240 mil:

0,13% relativos ao IRPJ

0,13% relativos ao PIS/Pasep

2% relativos ao Cofins

2,14% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica.

empresa de pequeno porte com renda bruta acumulada no ano-calendário entre R\$240.000,01 e R\$360mil

0,26% relativo ao IRPJ

0,26% relativo ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

2,28% relativos às contribuições para Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

Empresa de pequeno porte com renda bruta acumulada entre R\$360.000,01 e R\$480 mil:

0,39% relativos ao IRPJ

0,39% relativos ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

2,42% relativos às contribuições para a Seguridade Social, pagos pela pessoa jurídica

empresas de pequeno porte com renda bruta acumulada entre R\$ 480.000,01 e R\$600 mil:

0,52% relativo ao IRPJ

0,52% relativo ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativo à Cofins

2,56% relativo às contribuições para Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

empresas de pequeno porte com renda bruta acumulada entre R\$600.000.01 e R\$720 mil:

0,65% relativos ao IRPJ

0,65% relativos ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

2,7% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

empresas de pequeno porte com renda bruta acumulada entre R\$720.000.01 e R\$840 mil:

0,65% relativos ao IRPJ

0,65% relativos ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

3,1% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

empresas de pequeno porte com renda bruta acumulada entre R\$840.000,01 e R\$960 mil:

0,65% relativos ao IRPJ

0,65% relativos ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

3,5% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

empresas de pequeno porte com renda bruta acumulada entre R\$960.000,01 e R\$1.080 mil:

0,65% relativos ao IRPJ

0,65% relativos ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

3,9% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

empresas de pequeno porte com renda bruta acumulada entre R\$1.080.000,01 e R\$1.200 mil:

0,65% relativos ao IRPJ

0,65% relativos ao PIS/Pasep

1% relativo à CSLL

2% relativos à Cofins

4,3% relativos às contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica

Os valores arrecadados pelo Simples serão creditados a cada imposto e contribuição a que corresponder. Serão repassados diretamente pela União, às Unidades Federadas e aos municípios conveniados, até o último dia útil do mês da arrecadação, os valores correspondentes, respectivamente, ao ICMS e ao ISS, vedada qualquer retenção.

A Secretaria do Tesouro Nacional celebrará convênio com o INSS, visando à transferência dos recursos relativos às contribuições para a Seguridade Social a cargo da pessoa jurídica, vedada qualquer retenção, observado que, em nenhuma hipótese, o repasse poderá ultrapassar o prazo do item anterior.

O pagamento do Simples deve ser feito até o décimo dia do mês subsequente àquele em que foi auferida a receita bruta, utilizando-se para isso o DARF - SIMPLES em duas vias.

Os impostos e contribuições abrangidos pelo Simples não podem ser parcelados.

O DARF - SIMPLES pode ser impresso em formulário contínuo em duas vias, uma ao lado da outra.

A Instrução Normativa SRF 67/96 dá outras informações sobre o preenchimento e emissão do DARF - SIMPLES.

As micro e pequenas empresas inscritas no Simples apresentarão, anualmente, declaração simplificada que será entregue até o último dia útil do mês de maio do ano-calendário subsequente ao de ocorrência dos fatos geradores dos impostos e contribuições unificados.

As pessoas jurídicas inscritas no Simples estão dispensadas de apresentarem escrituração comercial, mas não de fazê-la, pois devem manter em boa ordem e guarda e enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações que lhes sejam pertinentes, o Livro Caixa (no qual deverá estar escriturada toda a sua movimentação financeira, inclusive bancária), o Livro de Registro de Inventário (no qual deverão constar registrados os estoques existentes no término de cada ano-calendário) e todos os documentos e demais papéis que serviram de base para a escrituração destes livros.

Microempresas e empresas de pequeno porte não estão dispensadas das obrigações acessórias previstas na legislação previdenciária e trabalhista.

Anexo 7 – Definição de MPMEs

1) MERCOSUL

A Resolução Mercosul GMC nº 90/93, que institui a política de apoio às MPMEs, traz os parâmetros de definição para essas empresas, diferenciados por setor: (i) indústria e (ii) comércio e serviços. A Resolução Mercosul GMC nº 59/98, que dispõe sobre a Etapa II da referida política, mantém os mesmos parâmetros, a saber:

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comercio e Serviços	Indústria	Comercio e Serviços	Indústria	Comercio e Serviços
Nº de Empregados	1 - 10	1 - 5	11 - 49	6 - 50	41 - 200	21 - 50
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhão	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

As MPMEs não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos. Além disso, deixarão de pertencer à condição de MPMEs se durante dois anos consecutivos superarem os parâmetros estabelecidos.

Fonte: MERCOSUL/GMC/RES nº 90/93 e MERCOSUL/GMC/RES nº 59/98

2) BRASIL

No Brasil, além dos parâmetros Mercosul, utilizados para fins de apoio creditício à exportação, há ainda as definições do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e do SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) e pelo SEBRAE, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados:

	Microempresa	Pequena Empresa	Media Empresa
ESTATUTO MPE receita bruta anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00	—
SIMPLES* receita bruta anual	R\$ 120.000,00	R\$ 1.200.000,00	—
RAIS/MTE nº de empregados	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE industria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE comercio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

* Essencialmente um sistema de simplificação tributária, o SIMPLES prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de MPEs, não se aplicando, pois, a todo o universo de MPEs do Brasil. Deve-se considerar este fato ao se trabalhar com as estatísticas obtidas por meio deste sistema.

Fonte: RAIS/MTE; Lei nº 9.317/96 e IN SRF nº 034/01; Lei nº 9.841/99

3) ESTADOS UNIDOS - EUA

A *Small Business Administration* (SBA) é o principal órgão americano de apoio às MPMEs e tem por uma de suas responsabilidades definir quais são os limites máximos para classificar uma empresa como pequena. Os critérios mais gerais estabelecem que:

- Para a maioria das empresas manufatureiras e das indústrias de mineração, são consideradas pequenas empresas aquelas que tenham até 500 empregados;
- Para as empresas não manufatureiras (*nonmanufacturing industries*: empresas que fornecem produtos de terceiros), pequenas empresas são aquelas que tenham receita anual média de até US\$ 6 milhões. A receita anual média (*average annual receipts*) é medida com base nos três últimos anos fiscais completos da empresa.

Entretanto, existem muitas exceções à regra geral acima descrita:

Construção Civil:

- Construção em geral e construção pesada: receita anual média de até US\$ 28,5 milhões;
- Construção especializada (*special trade construction contractors*): receita anual média de até US\$ 12 milhões.

Indústria:

- Para aproximadamente 75% das indústrias manufatureiras: limite de 500 empregados;
- Para as outras: limite de 1500 empregados.

Mineração: Com exceção das prestadoras de serviços de mineração, todas têm o limite de 500 empregados.

Comércio Varejista:

- A maioria tem o limite de US\$ 6 milhões em receita anual média;
- Lojas de gêneros alimentícios, lojas de departamento, negociantes de veículos a motor e de material elétrico têm limites maiores. Nenhuma empresa tem limite acima de US\$ 24,5 milhões.

Serviços:

- O critério mais comum é o de US\$ 6 milhões em receita média anual;
- Programação de computador, processamento de dados e desenho de sistemas têm um limite de US\$ 21 milhões;
- Serviços de engenharia e de arquitetura têm limites diferentes. O mais alto limite para empresas de serviços é de US\$ 29 milhões;

Fonte: www.sba.gov (*Guide to SBA's Definitions of Small Business – fev/2002*)

4) MÉXICO

	Microempresa			Pequena Empresa			Média Empresa		
	Ind	Com	Ser	Ind	Com	Ser	Ind	Com	Ser
Nº de Empregados	0 - 30	0 - 5	0 - 20	31 - 100	6 - 20	21 - 50	101 - 500	21 - 100	51 - 100

As microempresas empregam 1.079.220 pessoas (25,4% do total); as pequenas empresas, 500.379 pessoas (11,8%); as médias empresas 1.178.433 pessoas (27,8%); e as grandes empresas 1.474.290 pessoas, o equivalente a 34,8% do total. Juntas, as micros, pequenas e médias empresas empregam 65% da mão-de-obra mexicana.

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de *sites* oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmaras de Comércio.

5) UNIÃO EUROPÉIA

A Recomendação da Comissão Europeia, de 3 de abril de 1996, dirigida aos Estados membros, ao Banco Europeu de Investimento (BEI) e ao Fundo Europeu de Investimento (FEI), estabelece os limites máximos para definição de PMEs (descritos abaixo) a serem utilizados pelos programas comunitários e nacionais destinados às PMEs a partir de 1º de janeiro de 1998.

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	0 - 9	10 - 49	50 - 249
Volume de Negócios Anual (<i>annual turnover</i>) em	—	7 milhões de euros	40 milhões de euros
Balanço Anual Total (<i>annual balance sheet</i>)	—	5 milhões de euros	27 milhões de euros
Independência % de capital ou dos direitos de voto detida por uma ou varias empresas que não sejam PMEs	—	25%	25%

No momento, as definições da União Europeia estão em fase de alteração para:

- Microempresa: 2 milhões de euros para volume de negócios anual ou para balanço anual total;
- Pequena Empresa: 10 milhões de euros para volume de negócios anual ou para balanço anual total;
- Média Empresa: 50 milhões de euros para volume de negócios anual e 43 milhões para balanço anual total;
- Supressão do critério da independência.

Mais de 99% dos 18 milhões de empresas existentes na UE nos vários setores de mercado, exceto o agrícola, são PMEs. Estas empresas empregam 66% da força de trabalho e geram 55% do volume de negócios total.

Fonte: www.europa.eu.int (96/280/CE: Recomendação da Comissão, de 3 de abril de 1996, relativa à definição de pequenas e médias empresas)

www.europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/index.htm

Relatório da Comissão ao Conselho. Bruxelas, 01.03.01.

6) ALEMANHA

Na Alemanha, o critério mais utilizado para definir pequenas e médias empresas é o número de empregados, representando estas cerca de 60% das exportações.

	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	20	500

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em informações obtidas junto ao setor comercial da Embaixada da Alemanha.

7) ITÁLIA

	Pequena Empresa		Média Empresa	
	Industria	Comercio e Serviços	Industria	Comercio e Serviços
Nº de Empregados	50	20	250	95
Faturamento Anual	5 milhões de euros	1,9 milhão de euro	20 milhões de euros	7,5 milhões de euros
Patrimônio	2 milhões de euros	0,75 milhão de euro	10 milhões de euros	3,75 milhões de euros

Em 1998, segundo estimativas do ICE - Instituto Italiano per il Commercio Estero, o número de empresas exportadoras italianas aproximava-se de 171.000. Cerca de 98% delas tinham menos de 250 empregados. Estimativas mais recentes apontam para a existência de 165 mil PMEs exportadoras, responsáveis por cerca de 38% da exportação total do País. As PMEs exportadoras que participam de consórcios de exportação, menos de 5% das PMEs exportadoras, são responsáveis por 25% das exportações de PMEs.

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base no "Act 317/91, for the innovation and development os SMEs":

http://www.minindustria.it/gabinetto/seg_tecn/SME_WEB/eng/pol/grants/act317.htm

MARTINS, Gustavo do Amaral. "Exportação de Pequenas e Médias Empresas: problemas e sugestões para um associativismo". FUNCEX, 2002.

8) CHINA

De acordo com o Departamento para Pequenas e Médias Empresas da Comissão Estatal de Economia e Comércio da RPC, a China está procurando estabelecer novos critérios para a definição de pequenas e médias empresas, os quais deverão estar publicados antes do final de 2002. Os atuais parâmetros, estabelecidos em 1998, dizem respeito a indústrias compreendidas em 154 setores, agrupadas em quatro categorias (megaempresas, grandes, médias e pequenas empresas), e estão baseados no faturamento e nos ativos de cada empresa. Os novos critérios deverão compreender uma gama maior de empresas e estarão baseados no seu faturamento e patrimônio total.

Segundo o "Relatório sobre o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas" do Instituto Nacional de Estatística da RPC, publicado em 30 de agosto de 2001, há cerca de 8 milhões de PMEs em atividade na China, o que representa cerca de 99% do total de empresas chinesas. As PMEs contribuem com cerca de 60% do PNB e são responsáveis por 40% do faturamento e da arrecadação fiscal. As PMEs foram também responsáveis por 75% da oferta de emprego nas cidades no período entre 1976 e 2000, coincidente com as transformações econômicas

mais importantes que a China vem atravessando, tendo criado cerca de **230 milhões de empregos**. Atualmente, cerca de 75% dos empregos do país estão vinculados às PMEs.

O mesmo relatório classifica as PME chinesas em quatro categorias, de acordo com seu faturamento: de US\$ 24,09 milhões a US\$ 60,24 milhões; de US\$12,05 milhões a US\$ 24,09 milhões; de US\$ 6,2 milhões a US\$12,05 milhões; e de US\$602.000 a US\$6,2 milhões.

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de *sites* oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmaras de Comércio.

9) CORÉIA DO SUL

Pequena Empresa:

- Empresa com até 50 empregados para os setores de mineração, manufatura, construção civil e transportes. Empresa com até 10 empregados para os demais setores de atividade.

Média Empresa:

- Empresa com até 300 empregados ou capital de 8 bilhões de wons (US\$ 6 milhões) do setor de manufaturas;
- Empresa com até 300 empregados ou capital de 3 bilhões de wons (US\$ 2,25 milhões) dos setores de mineração, construção civil e transportes;
- Empresa com até 300 empregados ou faturamento de 30 bilhões de wons (US\$ 22,5 milhões) dos setores de comércio varejista em lojas não-especializadas e informática;
- Empresa com até 200 empregados ou faturamento de 20 bilhões de wons (US\$ 15 milhões) dos setores de pesca, fornecimento de água, luz ou gás, distribuição de combustíveis, hotelaria, telecomunicações, engenharia, saúde, indústria cinematográfica, TV e rádio;
- Empresa com até 100 empregados ou faturamento de 10 bilhões de wons (US\$ 7,5 milhões) dos setores de distribuição de medicamentos e equipamentos hospitalares, vendas por via postal, vendas de porta em porta, atividades de apoio a transportes, aluguel de equipamentos, serviços especializados (advocacia, contabilidade, consultoria, arquitetura, publicidade, fotografia), entretenimento, agências de notícias e atividades ligadas à limpeza pública;
- Empresa com até 50 empregados ou faturamento de 5 bilhões de wons (US\$ 3,7 milhões) dos setores de agricultura, piscicultura, comércio varejista, pesquisa e desenvolvimento, atividades de apoio a empresas, jardins botânicos, zoológicos, parques de diversão e lavanderias industriais;
- Empresa com até 30 empregados ou faturamento de 2 bilhões de wons (US\$ 1,5 milhão) de outros setores.

As pequenas e médias empresas respondem por 36,9% das exportações coreanas e empregam 83,9% da força de trabalho (62,6% em empresas pequenas e 21,3% em empresas médias).

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de *sites* oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmaras de Comércio.

10) JAPÃO

A nova lei japonesa sobre pequenas e médias empresas traz as seguintes definições (não há diferenciação entre pequena e média empresa, apenas entre setores produtivos):

	Nº de Empregados	Volume de Capital (capital físico)
Indústria e Mineração	300	¥300 milhões
Comércio Atacadista	100	¥100 milhões
Comércio Varejista	50	¥50 milhões
Serviços	100	¥50 milhões

Fonte: www.chusho.meti.go.jp/english/
SME Agency, MITI, Japan (Outline of the New Small and Medium Enterprise Basic Law)

11) GRUPO BANCO MUNDIAL

Fundado em 1944, o Grupo Banco Mundial compõe-se de cinco instituições afiliadas:

- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD);
- Associação Internacional de Desenvolvimento (AID);
- Corporação Financeira Internacional (IFC);
- Organismo Multilateral de Garantia de Investimentos (AMGI);
- Centro Internacional para Acerto de Divergências relativas a Investimentos (CIADI).

Corporação Financeira Internacional - IFC

A Corporação Financeira Internacional (IFC) visa promover o investimento sustentável no setor privado dos países em desenvolvimento e é a maior fonte multilateral de empréstimo e financiamento para projetos do setor privado destes

países. Normalmente opera de maneira independente, pois é legal e financeiramente autônoma.

A seguir descreve-se as definições de MPE utilizadas por esta instituição (no mínimo duas das três características são consideradas para o enquadramento):

	Microempresa	Pequena Empresa	Medta Empresa
Nº de Empregados	0 - 10	11 - 50	51 - 300
Ativo Total (total assets)	US\$ 100 mil	US\$ 3 milhões	US\$ 15 milhões
Faturamento Anual (total annual sales)	US\$ 100 mil	US\$ 3 milhões	US\$ 15 milhões

Fonte: www.obancomundial.org; www.worldbank.org; www.ifc.org

Anexo 8 – Legislação sobre consórcios italianos

A primeira atuação legislativa dirigida a favorecer a atividade dos consórcios data de 1976 (Lei No. 377 de 10/05/1976). Em decorrência das disposições dessa lei, que modificou o Código Civil, o consórcio define-se simplesmente como uma organização de vários empresários, regulamenta a atividade das respectivas empresas dentro do consórcio, estabelece seu prazo de duração para mais de 20 anos e determina que suas dívidas serão atendidas com o fundo próprio do consórcio. Essas normas são válidas para todos os consórcios. Há, contudo, atuações legislativas posteriores que disciplinam mais especificamente os incentivos financeiros aos consórcios de exportação, com destaque para as seguintes: a Lei No. 240 de 21/05/1981, a Lei No. 83 de 21/02/1989 e a Circular s/402871 de 13/02/1992 do Ministério do Comércio Exterior.

As principais normas estão contidas na Lei 83 de 1989. Consoante essa última norma legal, o consórcio tem direito aos incentivos financeiros se tiver como objetivo exclusivo uma ou ambas das seguintes finalidades:

- 1) a exportação de produtos das empresas associadas; e
- 2) a promoção da atividade de exportação.

Além disso, as disposições legais permitem que o consórcio também tenha como finalidade a importação de matérias-primas e insumos necessários à atividade de produção das empresas associadas. Esse objetivo, entretanto, não pode ser exclusivo, mas deve juntar-se às finalidades de exportação e promoção.

Para se beneficiar dos incentivos financeiros, os consórcios de exportação devem preencher ainda outros requisitos:

- As empresas associadas devem ser pequenas e médias empresas;
- O número de empresas consorciadas não deve ser inferior a 8, limite que poderá baixar até 5 unidades para:

- a) os consórcios estabelecidos no *Mezzogiorno*;
 - b) os consórcios constituídos exclusivamente por unidades artesanais;
 - c) os consórcios constituídos por empresas que atuam em segmentos específicos (veludos e felpas, fios de algodão, tecidos *denim*) da indústria têxtil e do vestuário;
- Cada participante deve subscrever uma quota de valor mínimo determinado legalmente;
 - A quota de participação não deve exceder 1/5 do capital social;
 - A ata de constituição do consórcio deve proibir explicitamente a distribuição de lucros entre seus associados, nem mesmo na eventualidade de sua extinção.

A concessão dos incentivos é razoavelmente complexa, visto que origina-se da combinação de três tipologias de critérios. O primeiro tipo refere-se à

localização e à idade do consórcio e restringe o subsídio com base nas despesas do consórcio - as despesas admitidas para fins de subsídio incluem as despesas administrativas (despesas de pessoal, remuneração de terceiros, despesas de consumo, etc.) e os custos das atividades promocionais (viagens, estudos de mercado, participação em feiras, traduções, atividades de treinamento para exportação, etc.) - conforme informadas no balanço do ano fiscal precedente:

Tipologia de consórcio	Contribuição máxima para as despesas admitidas
Constituído há menos de 5 anos	70%
Com sede no Mezzogiorno	60%
Demais	40%

A segunda tipologia diz respeito ao número de empresas associadas:

Número de empresas	Contribuição máxima para as despesas admitidas
Até 24	150 milhões de liras
De 25 a 74	200 milhões de liras
75 e mais	300 milhões de liras

A terceira tipologia faz alusão a cinco requisitos diferenciados:

- i) Consórcios de nova formação, nas áreas especificadas pelo Art. 1 do Testo Único sobre atuações no *Mezzogiorno*;
- ii) Consórcios que tenham gasto em atividades promocionais pelo menos 30% das despesas permitidas;
- iii) Consórcios cuja maioria de associados desempenhe atividades indicadas no número 1 da alínea primeira do Art. 2.195 do Código Civil;
- iv) Consórcios que detenham uma estrutura estável, com pessoal próprio, mesmo que fornecido gratuitamente por câmaras de comércio ou entidades de classe;
- v) Consórcios que tenham estruturas de comercialização estáveis em países extracomunitários.

Da combinação dessas três tipologias resulta o seguinte esquema de contribuição (subsídio):

Sede no Mazzogiorno	Requisitos (ii), (iii) e (v)	Numero de empresas	Contribuição máxima *
Caso I: Consórcios ativos há mais de 5 anos			
Não	Pelo menos dois	Até 24	40% e até 150 milhões de liras
Não	Pelo menos dois	25 até 74	40% e até 200 milhões de liras
Não	Pelo menos dois	75 e mais	40% e até 300 milhões de liras
Sim	Pelo menos dois	Até 24	60% e até 150 milhões de liras
Sim	Pelo menos dois	25 até 74	60% e até 200 milhões de liras
Sim	Pelo menos dois	75 e mais	60% e até 300 milhões de liras
Caso II: Consórcios ativos há 5 anos ou menos			
Indiferente	Pelo menos dois	Até 24	70% e até 150 milhões de liras
Indiferente	Pelo menos dois	25 até 74	70% e até 200 milhões de liras
Indiferente	Pelo menos dois	75 e mais	70% e até 300 milhões de liras

* Se faltar o requisito (iv), os percentuais e os limites máximos serão reduzidos de 4/10.

Nota do autor: para efeito de cálculo, 1 Euro é equivalente a 2.000 Liras italianas.

Há ainda outros casos contemplando aqueles consórcios que não cumprem dois dos três requisitos exigidos na segunda coluna acima. Por último, excluem-se dos incentivos os consórcios que já tenham obtido contribuições das Regiões Administrativas, das entidades financeiras regionais ou de qualquer outra entidade que tenha participação majoritária das Regiões Administrativas, para as mesmas finalidades.

Aspectos legais e jurídicos

Pela legislação italiana, conforme já destacado, os consórcios têm personalidade jurídica própria (Código Civil italiano, art. 2.620: "Mediante o contrato de consórcio, vários empre-sários constituem uma organização comum para a disciplina ou para o desenvolvimento de determinadas fases das respectivas empresas" - Essa redação foi dada pela Lei n. 377, de 1976) e há previsão de subvenção com recursos públicos. Neste sentido vale transcrever o artigo 4º da Lei 83/89:

Art. 4 - Contributi finanziari annuali

1. Ai consorzi e società consortili di cui all'articolo 1 possono essere concessi contributi finanziari annuali, purché gli stessi non siano volti a sovvenzionare l'esportazione.
2. La domanda di ammissione ai contributi deve essere presentata al Ministero del commercio con l'estero, corredata dell'atto costitutivo e dello statuto del consorzio o della società consortile, dei programmi di attività nonché di una dettagliata relazione concernente le specifiche attività svolte.
3. I contributi sono concessi dal Ministro del commercio con l'estero, con priorità ai consorzi e alle società consortili che sono composti in maggioranza da soci che svolgono le attività di cui al n. 1) del primo comma all'articolo 2195 del codice civile, sentito il parere di un comitato tecnico, nominato con decreto del Ministro medesimo (o comitê técnico foi suprimido em 1997).

Anexo 9 - Legislação sobre consórcios brasileiros

A disciplina legal existente sobre consórcio, no Brasil, volta-se mais aos consórcios para aquisições de bens, matéria estranha ao tema. Os consórcios de empresas são previstos nos artigos 278 e 279 da Lei das Sociedades Anônimas e a obediência a esse modelo costuma ser exigida, ainda que as empresas consorciadas não sejam companhias, já que não há outra previsão legal e o artigo 18 da Lei das Companhias Limitadas. (Decreto nº 3.708/19) prevê a aplicação da lei das sociedades anônimas para as hipóteses não reguladas por aquela lei ou pelo contrato social da sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

A figura prevista na lei societária destina-se mais a situações transitórias, para atender a empreendimentos determinados. O emprego desse tipo jurídico para associar empresas com vistas à prospecção do mercado externo em geral e não a atender a uma demanda específica gera riscos quanto ao entendimento que as autoridades administrativas possam adotar. Veja-se, como exemplo, o trecho abaixo citado:

“Já em certas hipóteses pode haver o desvirtuamento das condições normais de atuação em consórcio. Por exemplo, se as consorciadas constituírem um caixa comum em banco, fora da contabilidade de qualquer delas, e se fizerem aplicações financeiras com esse caixa, obtendo rendimentos, ou se fizerem pagamentos com esse caixa, dependendo da análise das circunstâncias de cada caso em particular pode ocorrer a existência de uma sociedade de fato ou irregular.

Por exemplo, o 1º Conselho de Contribuintes, através da 1ª Câmara, nos acórdãos nºs 101-86540 e 101-86541, de 18.05.1994, examinando hipótese em que o contrato de consórcio não previa a realização de empreendimento específico e determinado e em que o prazo do contrato era por tempo indeterminado, considerou não ter sido constituído efetivamente um consórcio e sim, na essência, uma sociedade de fato.

Portanto, nos casos em que não seja prevista a realização de empreendimento específico, nem o prazo de duração do contrato, em face do art. 126 do CTN e do art. 146, § 1º do Regulamento do Imposto de Renda/99, poder-se-ia aplicar as regras da Instrução Normativa SRF nº 105/84.20”.

No mesmo sentido é a lição de **MODESTO CARVALHOSA**:

“Características

O consórcio de que trata a lei societária tem caráter mercantil. A sua finalidade, no entanto, não será a distribuição de lucros. Mesmo porque não possui capital próprio. Por isso o consórcio não logra constituir uma nova pessoa

jurídica. Configura-se pela literalidade de sua conformação contratual (art. 279). A sua duração será sempre determinada, vocacionada a ser curta (*association momentanée*). E por essa curta duração, coincidente com o seu fim específico (empreender ou contratar com terceiros), o consórcio não substitui ou supera a personalidade jurídica de seus contratantes, cujos fins são mais amplos e genéricos e que demandam tempo de duração longo ou indeterminado."

Procurar compradores, desenvolver mercado, divulgar produto são objetivos de qualquer empresa comercial. Não nos parece tranquilo que a mera referência ao mercado externo configure um empreendimento específico, a caracterizar o consórcio. Essa falta de certeza gera insegurança jurídica no modelo, eis que entendimento diverso por parte de uma autoridade fazendária, por exemplo, pode acarretar não apenas em pesada autuação, mas até a perda de condição de enquadramento no SIMPLES, para quem a possua.

Outra figura jurídica utilizada é a das cooperativas. Conquanto haja paralelo na legislação italiana, que dá disciplina especial para "os consórcios e sociedades consorciais, ainda que na forma cooperativa" 23, o enquadramento como cooperativa para as hipóteses aqui em questão não é dos mais tranquilos. A Lei nº 5.764/71, em seu artigo 6º, I, prevê que as cooperativas sejam constituídas por pessoas físicas, no mínimo 20, admitida, excepcionalmente, a participação de pessoas jurídicas. Prevê, ainda, quorum mínimo de 10 associados para as assembleias gerais, voto unitário, independentemente do número de quotas-parte e veda o voto por procuração, salvo quando o número de cooperados exceder a três mil. Há também a vedação à participação de "agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade" (=cooperativa). Essas peculiaridades trazem dificuldades operacionais para os consórcios de exportação, uma vez que, salvo no setor industrial, não temos a figura do industrial pessoa física.

Mesmo a "solução" de formar a cooperativa com os sócios das empresas apresenta problemas, pois haverá identidade entre o campo econômico da cooperativa e o dos empresários. A par disso, a criação de cooperativa de empresários pode gerar problemas quanto ao enquadramento tributário, pois se as empresas não forem associadas da cooperativa, os atos praticados entre ambos não serão considerados atos cooperados.

Demais disso, a reunião de um número mínimo de 20 empresas apresenta, com quorum de deliberação em assembleia de 10, se apresenta como um entrave ao funcionamento das figuras associativas aqui em questão. Esse cenário de incertezas propicia o surgimento de entraves das mais diversas naturezas, que não servem de fomento ao esforço exportador ou ao associativismo, bem ao contrário.

Haveria aqui necessidade de criar uma espécie própria de cooperativa, as cooperativas de exportação, caso seja esse o modelo escolhido. Há, dentro do cooperativismo, alguma resistência à criação de cooperativas de empresas, bem

como a mudanças estruturais dentro da legislação das cooperativas. Por outro lado, de há muito havia resistências por parte do Fisco a que se alargassem as facilidades para cooperativas, já que havia ali uma porta para a elisão ou mesmo para a evasão fiscal.

Anexo 10 – Entrevista com o Sr. Juan Quiroz, presidente da APEX-BRASIL

Sem Fronteiras - Edições Aduaneiras - Fevereiro/2003 por Sílvia Garcia, de São Paulo

<http://www.apexbrasil.com.br/newsletter/caminhos-apex-brasil.html>

O ministro do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan, acaba de reformular a Apex. No último dia 6 de fevereiro de 2003, publicou decreto que institui o serviço autônomo da agência, a qual passou a ser denominada Apex-Brasil - Agência de Promoção de Exportações do Brasil, e escolheu seu presidente: Juan Manuel Quirós.

Quirós foi diretor do Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da Fiesp - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, dirigiu o CIN - Centro Internacional de Negócios, e coordenou a Divisão de Promoção Comercial do Programa SPEX - São Paulo Exporta. Ele será assessorado por Hélio Mauro França, ex-gerente adjunto da Apex, e por Alessandro Golombiewski Teixeira, ex-diretor da área de Assuntos Internacionais do Governo do Rio Grande do Sul, os quais compõem a diretoria-executiva da agência.

Em entrevista exclusiva ao **Sem Fronteiras**, Quirós conta o que realmente muda com a nova Apex, quais os caminhos a serem percorridos e as estratégias de promoção comercial.

Sem Fronteiras - Com a publicação do Decreto no 4.584/03, a Apex muda para Apex-Brasil e torna-se serviço social autônomo. Que mudanças ocorrem em termos de atuação e atribuições da agência?

Juan Manuel Quirós - Compete à agência a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, com o objetivo de inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional, ampliar mercado e, em consequência, gerar emprego e renda. A agência ganha mais autonomia e poder político. Com isso, o trânsito é direto, seja no ministério do Desenvolvimento e suas secretarias, como a Secex, ou mesmo na relação interministerial.

Representantes do governo e entidades não-governamentais já começaram a apontar quais ações exercidas para evitar sobreposição e maximizar os esforços com foco numa política de promoção comercial baseada na Inteligência Comercial, sob a coordenação da Apex-Brasil.

Vale observar os integrantes do Conselho da Agência e outros agentes importantes, como o Banco do Brasil, os ministérios do Turismo e da Agricultura, aliados nesta meta de exportar mais para gerar emprego e renda. Uma sintonia, cujo maestro é o ministro do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan.

A Apex-Brasil passa a contar com um Conselho Deliberativo, composto pelos seguintes membros: Ministério do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan (presidente); Ministério das Relações Exteriores, embaixador Mário Villalva; Camex, Maria Glória Rodrigues Teixeira; BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Luiz Eduardo Melin de Carvalho Silva; CNI - Confederação Nacional da Indústria, Oswaldo Moreira Douat; AEB - Associação de Comércio Exterior do Brasil, Benedicto Fonseca Moreira; e Sebrae - Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Silvano Gianni. Há também o Conselho Fiscal, composto pelo Ministério do Desenvolvimento, Camex e Sebrae.

SF - No artigo 11 do decreto que institui a Apex-Brasil, está determinado que o Sebrae transferirá à agência os direitos e deveres relativos aos contratos, convênios, acordos e demais instrumentos que tratam dos projetos e programas em execução. Que papel desempenhará o Sebrae diante da nova Apex?

Quirós - O papel do Sebrae é fundamental no processo de preparar as empresas. É ele que desenvolve a oferta exportável. O que o Sebrae já faz muito bem e ajudará a garantir um melhor produto para o mercado interno e, em consequência, maior poder para a comercialização dos produtos no mercado internacional.

SF - Por meio do Decreto no 2.398/97, foi criada a Apex, inserida no contexto do Sebrae, que alocaria os recursos. O fato de ficarem os recursos sob a responsabilidade do Poder Executivo, conforme prevê o artigo 9º, da MP no 106/03, não levará a uma nova carga de recursos a serem alocados pela União?

Quirós - Não. O decreto, além de garantir os recursos da contribuição, via INSS, repassados ao Sebrae, abre portas para o ingresso de novos recursos na agência, seja via Orçamento Geral da União, ou mesmo por intermédio de convênios com entidades internacionais, interessadas em investir no Brasil, como já sinalizou um instituto italiano, cujo nome prefiro manter sob sigilo, para não perdê-lo para outro país (brinca).

SF - O fato de serem os recursos na nova Apex fiscalizados pelo Tribunal de Contas da União (art. 17, da MP no 106) garantirá a essa agência melhor e mais adequado controle nos gastos? Quais as vantagens dessa mudança?

Quirós - A Apex já era fiscalizada pelo Tribunal de Contas, via Sebrae. Nada mudou, na prática.

SF - O ministro do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan, instalou o Conselho Deliberativo da agência reunindo representantes do governo, Camex, CNI, AEB, BNDES e Sebrae. Quais as expectativas em relação a esse conselho e quem será o presidente?

Quirós - Quem preside o Conselho Deliberativo da Apex-Brasil é o ministro do Desenvolvimento, Luiz Furlan. O esforço dos integrantes do Conselho será na marca do gol. Prospectar para vender mais, o que significa que o incremento das exportações passa por um processo de construir a inteligência comercial. E o primeiro passo foi dado: o lançamento do Plano Estratégico de Promoção Comercial, cujas diretrizes serão traçadas em sintonia com o Ministro do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan e os diversos setores da economia que mantêm projetos em parceria com a Apex-Brasil.

A equipe está se formando. O mapeamento por estados está pronto. Agora o trabalho é identificar produtos exportados e os principais mercados compradores e, principalmente, nichos de mercado. Com a identificação dos produtos adquiridos no mercado internacional, pode-se, por exemplo, saber se um país já é

comprador de qualquer estado brasileiro, qual produto e, principalmente, apontar os caminhos para a exportação de outros produtos que, porventura, o país importa e o Brasil poderia fornecer.

SF - Quantos projetos a Apex apóia atualmente? Há alguma estimativa da participação dessas exportações na balança comercial? Qual a verba destinada para atender aos projetos neste ano?

Quirós - A Apex conta, hoje, com 210 projetos em execução e tem para este ano orçados 198 milhões de reais. Os dados da balança comercial brasileira refletem o quanto ainda o Brasil precisa trabalhar na diversificação da pauta de exportação de produtos e no ingresso de novas empresas exportadoras no mercado internacional. Dos cinco milhões de empresas registradas, 19 mil exportam e 100 produtos correspondem a 80% da receita de exportação do País (agribusiness, avião, aço etc.). Temos um espaço enorme para crescer. Não é o fato de ter produto, preço e qualidade, mas saber para quem vender, canalizar a energia, focando mercado e produto.

SF - O que vem a ser o trabalho de inteligência comercial que será desenvolvido pela agência?

Quirós - Inteligência Comercial é transformar a informação em conhecimento. Levar este conhecimento para todos os envolvidos no programa de incremento às exportações brasileiras. Para o empresário marcar o gol é preciso mostrar para ele onde está o potencial importador de seu produto. Os setores também necessitam de informações e estudos sobre prospecção de mercado, que estamos contratando em vários países. A informação processada, transformada em conhecimento, poderá, por exemplo, informar a um estado que o principal país importador deste específico estado da federação compra outros produtos que ele produz, só que de outros mercados.

SF - Que ações serão desenvolvidas para definir a vocação produtiva regional e quais as estratégias para atingir os mercados-alvo?

Quirós - Vocação produtiva regional é a tradição que tem um município, porém, muitas vezes, está adormecida. Precisamos mostrar às rendeiras do Ceará que há clientes para elas na Quinta Avenida, em Nova York. Assim faremos com todos os outros setores. Canalizar a informação para as pessoas certas, sempre com o apoio dos segmentos da economia, via entidades de classe, Centro Internacional de Negócios, Federações etc.

SF - Quanto aos consórcios já existentes, quais ações serão adotadas para intensificar a promoção de seus produtos?

Quirós - Hoje, temos 53 consórcios de exportação em execução. A maioria participando de feiras e eventos no exterior, rodadas de negócios, projetos Comprador e Imagem, que promovem a vinda de potenciais importadores e jornalistas de revistas especializadas ao Brasil. É um belo caminho para garantir aos consórcios acesso a mercados e à mídia internacional. Muitos consórcios estão aumentando o número de integrantes e buscando novos parceiros. Há

casos de consórcios de exportação que chegaram a quadruplicar o faturamento, depois de começarem a exportar. Um sucesso!

SF - O ministro do Desenvolvimento afirmou que há perspectiva de geração de 400 mil empregos e de aumento de US\$ 6 bilhões nas exportações com o novo plano de ação desenhado pela Apex-Brasil. Em que consiste esse plano e em quanto tempo se estima atingir essa meta?

Quirós - Estamos fazendo um trabalho de inteligência comercial. O Brasil é um grande exportador de produtos básicos, mas para alguns mercados é importante aprimorarmos a nossa oferta de produtos manufaturados. Todos os estados da federação serão avisados dos cruzamentos das informações, o conhecimento gerado com essas informações e poderão dar início ao processo de orientar os segmentos produtivos, em sintonia com a Apex-Brasil e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Os empresários também terão acesso aos dados, como: quem está comprando lá fora, quem é seu concorrente, preço médio de compra e o que um determinado país poderia estar comprando no referido estado e não o faz e por quê.

Em um país como o Brasil, cuja extensão territorial é de cerca de 8 mil quilômetros de costa, não se pode restringir o acesso à informação. Esta é uma das estratégias para contratar empresas de prospecção de mercados, além de definir metas e mecanismos de resultados que poderão aferir quantas novas empresas estão exportando e quantos novos empregos estão sendo gerados no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

SF - Na última gestão, o ex-ministro do Desenvolvimento, Sérgio Amaral, intensificou o trabalho de promoção comercial por meio de missões. O atual ministro afirmou que pretende dar continuidade a esse trabalho. Já existem missões agendadas? Há prospecção dos produtos que interessam a esses mercados?

Quirós - Sim. Temos uma missão agendada para a Rússia. A Apex-Brasil já contactou mais de 20 setores da economia brasileira para participar dessa missão. Nós estaremos também participando de viagens à China, à Itália (Cosmoprof - Feira de Cosméticos) e, em março, na Alemanha, estaremos na feira de calçados GDF.

SF - Algumas campanhas foram desenvolvidas para disseminar a Marca Brasil em ocasiões especiais, entre elas, o Natal mais Brasil, a Copa do Mundo, o Navio Escola, a parceria com a Rede Globo e a divulgação de produtos na novela Vale Tudo. Existe possibilidade de a nova Apex dar continuidade a ações desse tipo?

Quirós - As ações, na sua maioria, terão continuidade. E digo mais, vamos incrementar com novas ações, que em breve serão anunciadas. A ação Natal mais Brasil foi um exemplo de integração dos setores com o governo e a iniciativa privada. Um exemplo de mobilização, como foco no mercado interno, estimulando a compra de produtos nacionais, que contou com a adesão de vários setores da economia. O projeto do Navio Escola é surpreendente. Acredito que necessitamos de ajustes para definir focos e ações mais pontuais das embaixadas, por exemplo.

Estaremos disseminando o "Made in Brazil", mostrando que temos produto, credibilidade e... já que não temos copa do mundo, este ano, não é?... Vamos então marcar gols no comércio internacional!

SF - Quando se fala de fortalecimento da Marca Brasil no exterior, pode-se concluir que o Brasil pretende implantar alguma novidade em termos do tão falado Made in Brazil?

Quirós - Sim. Muitas ações integradas, em sintonia, com certeza, com o trabalho do Plano Estratégico de Promoção Comercial.