Estudo de Benchmarking Internacional

Micro e Pequenas Empresas

INSERÇÃO COMPETITIVA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

Estudo realizado pelo Centro Brasileiro de Relações Internacionais – CEBRI com exclusividade para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Rio de Janeiro – Outubro 2013

APRESENTAÇÃO

Com o intuito de identificar e entender práticas empresariais que alavancam desempenhos de excelência ao redor do mundo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) encomendou ao Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) a elaboração de uma série de estudos de Benchmarking internacional. Tais estudos visam também oferecer subsídios ao processo contínuo e dinâmico de desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras, mediante o levantamento e a comparação de boas práticas internacionais que possam vir a ser adotadas, no Brasil, em benefício desse grupo de empresas.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 2
INSERÇÃO COMPETITIVA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS 5
1. RESUMO EXECUTIVO 5
2. INTRODUÇÃO 7
3. EXPOSIÇÃO DO TEMA 7
4. O CENÁRIO BRASILEIRO 12
5. O CENÁRIO MUNDIAL 16
IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA BENCHMARKING 19
EXPOSIÇÃO DAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E IMPACTO NO PAÍS DE ORIGEM 21
1. Plano de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), Espanha 21
1.1. Descrição 21
1.2. Dinâmica de funcionamento 22
1.3. Impactos no país de origem 22
2. PROGRAMA EXPORTA PERU - BUENAS PRÁCTICAS DE MERCADEO Y MANUFACTURAS (BPMM), Peru 23
2.1. Descrição 23
2.2. Dinâmica de funcionamento 24
2.3. Impactos no país de origem 25
3. DEVELOP MY MARKET, Canadá 26
3.1. Descrição 26
3.2. Dinâmica de funcionamento 26
3.3. Impactos no país de origem 27
4. GLOBAL COOPERATION & MARKETING, Coreia do Sul 28
4.1. Descrição 28
4.2. Dinâmica de funcionamento 28
4.3. Impactos no país de origem 29
INDICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA A REALIZAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS DE BENCHMARKING 29

CONSIDERAÇÕES FINAIS 33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 34
ANEXOS 35

1. RESUMO EXECUTIVO

Este estudo de *benchmarking* tem como objetivo apresentar um conjunto de boas práticas internacionais que possam ser aplicadas às pequenas empresas brasileiras para incentivar o seu acesso aos mercados internacionais. São destacados, a seguir, os principais pontos do estudo:

- Inicialmente, é abordada a importância de promover processos de internacionalização de atividades nacionais. Um dos principais benefícios é a melhora dos pequenos negócios quanto a sua capacidade de inovação e seu domínio sobre novas tecnologias – condições fundamentais para que se insiram em cadeias internacionais de mercado.
- O esforço para a internacionalização é fruto das decisões empresariais, mas pode ser pressionado pelas limitações do mercado interno, pelas forças competitivas e pelo incentivo governamental.
- A internacionalização de uma empresa pode se dar, principalmente, por quatro caminhos: exportação, importação, cooperação tecnológica e subcontratação (terceirização), neste caso, contratando ou sendo contratada por empresas estrangeiras. Em todos esses caminhos é primordial ter como metas: o estabelecimento de parcerias, como *joint ventures* ou outras alianças em diferentes graus; o aumento da competitividade; e a diluição dos riscos no lançamento de novos produtos e serviços.
- No Brasil, a observação de apenas alguns dados já torna flagrante a necessidade de promover processos eficazes de internacionalização de pequenos negócios. Apesar dos pequenos negócios representarem mais de 60% das empresas exportadoras, o segmento é responsável por somente 1% dos valores totais de exportação do país. Os obstáculos internos mais comuns são: a falta de experiência internacional e de competência para a gestão específica de processos de internacionalização, a escassez de informação

sobre oportunidades presentes e sobre o ambiente de investimento do país destino (sistema jurídico, tarifas, regulamentação, entre outros dados).

- Internacionalmente, as pequenas empresas interessadas em atuar globalmente se deparam com problemas semelhantes aos enfrentados no Brasil. Porém, nos países desenvolvidos, possuem maior participação na pauta de exportações, especialmente pela capacidade de inovação. Nestes casos, então, a internacionalização de micro e pequenas empresas (MPEs) se concentra, principalmente, nos setores de conteúdo tecnológico ou científico mais expressivo.
- Foram selecionadas práticas de quatro continentes e de diferentes abordagens, de modo a referenciar melhor a diversidade da produção brasileira. Tais práticas englobam desde ações destinadas à exportação de produtos com baixo valor agregado (como os do agronegócio e artesanato), até produtos situados na fronteira da ciência, a exemplo dos microeletrônicos.
- O Plano de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE) procura habilitar o acesso de pequenos negócios espanhóis aos mercados internacionais por meio de consultoria e visitas a outros países.
- O "Exporta Perú", como é conhecido o programa peruano de Buenas Prácticas De Mercadeo Y Manufacturas (BPMM), visa ampliar as possibilidades de exportação promovendo a melhoria da gestão e da qualidade de produtos peruanos de baixo valor agregado.
- O programa Develop my Market, do Canadá, tem por objetivo apoiar a expansão e a participação nos mercados internacionais por meio do desenvolvimento da cadeia de suprimentos, da terceirização de atividades e da expansão geográfica da atuação.
- Da Coreia do Sul, vem o exemplo do Global Cooperation & Marketing, que constitui programa de suporte às pequenas empresas em seus processos de inserção em novos mercados, internos e externos, por meio de capacitação, consultoria especializada e rede internacional de apoio.
- Considerando as boas perspectivas identificadas nessas experiências internacionais, o estudo conclui que todas elas podem contribuir para a

construção de instrumentos de capacitação e promoção da maior participação dos pequenos negócios brasileiros no comércio global.

2. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo identificar e apresentar práticas de apoio e programas internacionais que possam servir de inspiração para iniciativas nacionais destinadas a promover a inserção de pequenos negócios brasileiros em mercados internacionais. Este objetivo surge da crescente integração econômica entre países, empresas e pessoas, que encaminham as companhias para a globalização.

Desse modo, a internacionalização vem se tornando elemento estratégico para o crescimento econômico de empresas, regiões e países, o que ocorre pelo aumento da competitividade e da capacidade produtiva.

Apesar de ser, normalmente, associada apenas à exportação, a internacionalização é decorrência de inúmeros outros processos. Este estudo pretende demonstrar como as portas do mercado externo podem se abrir a partir de ações diversas, como a importação de bens e tecnologias, a terceirização de atividades, a padronização de produtos, as certificações e normatizações e as parcerias/ alianças, entre outras.

3. EXPOSIÇÃO DO TEMA

Ao longo das duas últimas décadas, o termo 'internacionalização' passou por modificações, decorrentes do processo de integração econômica e cultural que ocorre globalmente. Inicialmente, o termo era restrito à realização de operações comerciais ou de investimento fora do mercado doméstico, sendo seu significado mais associado a movimento, fluxo ou troca de fatores, tais como bens, serviços, tecnologia e know-how. Posteriormente, o advento da globalização trouxe o mercado internacional para dentro das fronteiras nacionais, devido à maciça presença de empresas estrangeiras na economia doméstica.

Com o sentido de 'internacionalização para dentro', alguns setores da economia (a exemplo de eletroeletrônico, farmacêutico e têxtil) deixaram, inclusive, de apresentar distinção entre mercado internacional e mercado nacional. A partir daí, o conceito de internacionalização foi se expandindo para refletir esta nova realidade.

Hoje, a internacionalização de uma empresa pode se dar de diversas maneiras, principalmente: exportação, parceria ou cooperação tecnológica, investimento direto na empresa e, inclusive, pela importação.

A **exportação** pode se referir a produtos, bens intangíveis (serviços de *call center*, provedor, consultorias) e serviços. Um serviço pode ser prestado pessoalmente no exterior ou remotamente, como nos casos em que um *call center* atende clientes de países diferentes daquele em que estão baseados seus operadores.

Uma das formas mais comuns de **parceria** acontece naqueles setores de alto conhecimento tecnológico, como tecnologia da informação, telecomunicações, petróleo, eletroeletrônica, automobilístico, naval, etc. A necessidade de atualização tecnológica e o nível de especialização destes setores é tão grande que obriga as empresas a estabelecerem diferentes formas de colaboração tecnológica que acabam resultando em internacionalização. Uma destas parcerias mais comuns é VAR (Value Added Reseller), que ocorre, por exemplo, quando o revendedor externo agrega valor, funcionalidades ou adaptações ao produto importado.

O **investimento direto na empresa** (IDE) representa categoria mais genérica e, talvez por isto, seja uma das que envolvem maior volume de capital. O IDE ocorre sempre que uma empresa percebe diferença de preços no mercado internacional que justifique investimento direto de médio ou longo prazo em uma companhia internacional. São as situações de fusão de empresas ou de aquisição de uma empresa internacional parceira ou concorrente. Um dos casos mais comuns de IDE, praticado em segmentos intensivos de conhecimento, ocorre quando a empresa contrata outra para realização de determinado serviço e necessita investir para que o serviço seja prestado dentro de determinados parâmetros internacionais. A contratante, então, investe em aspectos como capacitação de funcionários, adaptação, certificação ou normatização de produtos, inserindo a empresa contratada nos níveis de competitividade internacionais.

Muitas pequenas empresas começam o processo de internacionalização pela **importação** de bens – com a qual vão adquirindo informações e se familiarizando com os mercados externos. Ela permite, por exemplo, que a empresa identifique possibilidade de revender ou "reindustrializar" produtos quando há uma defasagem de preços grande o suficiente para justificar esta operação industrial ou comercial.

Esta forma de internacionalização, entretanto, não será foco deste estudo, pois amplia o risco de desequilíbrio da balança comercial, o que leva governos a controlar mais fortemente programas e políticas que provoquem evasão de recursos.

De maneira geral, o processo de internacionalização das atividades de uma empresa aumenta suas vendas, abre mercados, melhora sua capacidade de inovação, provoca o domínio de novas tecnologias, ajuda o estabelecimento de parcerias e alianças em diferentes graus, aumenta a competitividade das pequenas empresas e dilui o risco no lançamento de novos produtos e serviços. A tabela 1, abaixo, demonstra de que modo esses benefícios se contrapõem aos desafios de cada uma das formas de internacionalização de interesse deste estudo.

Tabela 1. Comparativo entre diferentes formas de internacionalização.

	Exportação	Parcerias	Investimento direto
Benefícios	Processo relativamente mais fácil e rápido, com custo mais baixo, maior flexibilidade e menor risco.	Permite menor nível de desenvolvimento das competências e requer menos conhecimento do mercado exterior.	Permite maior crescimento e o aumento da competitividade, com redução de riscos, tanto de transações como de transportes.
Desafios	Superar problemas com agentes locais. Enfrentar as barreiras tarifárias e o maior custo do transporte.	Encontrar o parceiro adequado é o fator mais crítico. Exige capacidade de planejamento para estruturar e articular a parceria.	O processo é complexo, exige tempo e alto nível de compromisso. Há pouca flexibilidade e o risco é elevado.

Fonte: OECD, 2007

Segundo o trabalho "Internacionalização de Empresas Brasileiras", realizado em 2009 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), na dinâmica internacional, podem ser observados três movimentos principais: a intensificação da integração dos países e empresas no mercado mundial; a integração entre a produção e os aspectos comerciais em busca de vantagens competitivas; e o

esforço em superar obstáculos em um cenário marcado pelo forte ritmo de crescimento do comércio e do investimento entre nações.

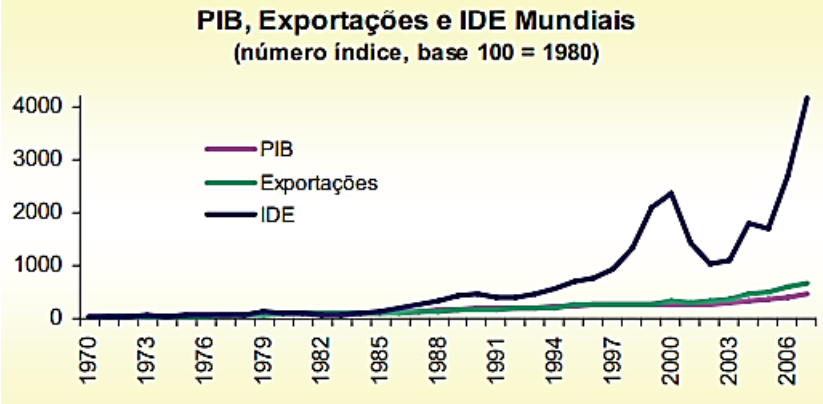
Estes movimentos tornam a internacionalização mais interessante para as empresas que detêm capital, tecnologia ou recursos gerenciais, organizacionais e mercadológicos. Constata-se, então, que inserir MPEs nos mercados internacionais implica no desenvolvimento de um conjunto de ações para que elas se tornem aptas a fornecer produtos e serviços competitivos e bem aceitos. Um mesmo projeto de exportação, por exemplo, pode englobar ações de marketing e de promoção comercial, processos de inovação, melhoria da qualidade de produtos para atendimento a normas e padrões internacionais e adequação de produtos e serviços às realidades jurídicas, sociais e culturais diferentes.

Deve ser levado em consideração também os modelos organizacionais inovadores que as grandes empresas multinacionais têm desenhado para conquistar novos mercados. Por meio de parcerias e terceirizações, essas empresas têm conseguido estabelecer redes globais com foco em produtos e serviços de alta qualidade a custo inferior.

A integração produtiva e comercial no mundo atual pode ser constatada pelo comparativo entre o Produto Interno Bruto (PIB), as exportações mundiais e os níveis de IDE, conforme mostra o Gráfico 1, abaixo. Enquanto o PIB mundial cresceu 15 vezes em termos nominais, de 1970 a 2007, as exportações aumentaram 42 vezes, evidenciando como as cadeias de mercadorias vêm se internacionalizando. E, mais que as exportações, os fluxos de IDE na economia mundial cresceram de maneira exponencial nas últimas três décadas.

O IDE configura-se em uma espécie de ‘substituição das exportações’ por permitir que seja produzido internamente aquilo que, antes, era exportado para aquele mercado local. O IDE pode ocorrer nos dois sentidos, entrada e saída de recursos financeiros, uma vez que a matriz de uma empresa multinacional tanto investe em sua sucursal de outro país quanto recebe dela valores relativos a insumos fornecidos ou parte dos lucros obtidos.

Gráfico 1. PIB, Exportações e IDE Mundiais, com dados da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).



Fonte: MDIC, 2009

O processo de internacionalização é especialmente importante para os pequenos negócios porque permite não só que eles atinjam mercados estrangeiros, mas também que se fortaleçam para o enfrentamento da concorrência no seu mercado original. Quando os pequenos negócios não alcançam os níveis internacionais de competitividade, as companhias estrangeiras conseguem oferecer produtos similares a um custo inferior, ou ofertar itens com valor agregado que os tornam superiores aos produzidos localmente.

De acordo com estudo da UNCTAD (2006), em muitos casos, pequenas e médias empresas procuram o mercado internacional quando são pressionadas pelas limitações do mercado interno, por forças competitivas ou pelo incentivo governamental, situações que podem envolver oportunidades de todo tipo. A saber:

- Acessar novos mercados consumidores para se beneficiar das economias de escala;
- Acessar novas tecnologias, metodologias e processos;
- Ampliar a eficiência por meio da redução de custos, sobretudo de mão-de-obra;
- Melhorar o acesso a matérias-primas;
- Reduzir o risco do negócio por meio da diversificação de mercados fornecedores e consumidores,
- Adquirir ativos já desenvolvidos (por meio de fusões e aquisições);
- Desenvolver novas competências;

- Contornar as restrições impostas por barreiras locais (tarifárias, sanitárias, cotas, etc.);
- Atingir objetivos estratégicos e políticos, *hedging* anticíclico[1].

Apesar de seus inúmeros e significativos benefícios, o processo de internacionalização é complexo e tem muitos obstáculos para os pequenos negócios, onde são comuns a falta de experiência internacional, o menor nível de desenvolvimento das competências em gestão e a escassez de informação. Esse menor acesso a dados faz com que oportunidades sejam perdidas ou que processos sejam atravancados pelo não atendimento aos padrões de investimentos ou o não cumprimento de questões jurídicas, tarifárias e regulatórias do país destino.

Outro desafio para as MPEs é lidar com o maior custo relativo à entrada e à operação em outros países, se comparado com a mesma atuação no mercado interno.

Desta forma, a empresa candidata à internacionalização deve possuir ou construir alguma vantagem competitiva compensadora destes custos e dos muitos riscos inerentes à abertura de nova frente de atuação. Em geral, estas vantagens podem ser classificadas em três categorias:

- Vantagem específica relativa à propriedade do produto a ser comercializado;
- Vantagem de localização, que varia de acordo com as características do país do novo mercado;
- Vantagem de internalizar determinadas características, como certificações e padronizações.

4. O CENÁRIO BRASILEIRO

Entre os três principais modos de internacionalização analisados neste trabalho (exportação, parceria e IDE), o mais recorrente no caso do Brasil é a exportação de bens ou serviços. Embora o IDE movimente valores expressivos, significativa parcela deles refere-se a grandes empresas, especialmente multinacionais, o que afasta esta modalidade do foco do nosso interesse, as pequenas empresas.

[1] *Hedging* anticíclico é a operação financeira pela qual ao menos duas moedas são adquiridas para proteger a transação comercial contra variações cambiais cíclicas. Para aquisição de safra de café do próximo ano no mercado futuro de commodities, por exemplo, pode-se adquirir real e dólar para evitar flutuações previsíveis.

Por outro lado, a parceria entre empresas brasileiras e estrangeiras se torna cada vez mais comum, particularmente naqueles setores de elevado conteúdo. Um exemplo desta situação ocorre no setor petrolífero, no qual companhias brasileiras e internacionais de grande porte subcontratam pequenas empresas com o objetivo de realizar parte de suas atividades, terceirizando em especial os serviços de menor valor agregado. Outros setores emblemáticos desse tipo de terceirização são os de tecnologia da informação e telecomunicações, nos quais a variedade de conhecimento tecnológico exigido favorece o estabelecimento de parcerias.

Alguns dados tornam flagrante a necessidade de promover processos eficazes de internacionalização de pequenos negócios brasileiros. O principal deles é a constatação de que eles representam mais de 60% das empresas exportadoras, mas são responsáveis por somente 1% dos valores totais de exportação do país (Sebrae, 2011). Segundo o IBGE (2013), quase seis milhões de pequenas e médias empresas brasileiras representam 20% do PIB e contratam 60% da mão de obra empregada no país. Deste montante de empresas, apenas 9,5 mil exportam.

Além disso, são elevados os índices de desistência e inconstância na exportação. Essa falta de regularidade pode acarretar grandes perdas, tais como a verificada em 2010, quando se constatou que as pequenas empresas que deixaram de exportar haviam sido responsáveis por 29,2% das exportações totais do ano anterior (Sebrae, 2011).

Entre as principais causas destes resultados negativos no Brasil estão questões internas das empresas, tais como o baixo valor agregado de seus itens exportados e os problemas relacionados à gestão das empresas, às deficiências de seus processos produtivos. Além dessas, há outras dificuldades que os empresários enfrentam para gerir um processo de exportação, como:

- As restrições de recursos e de acesso a financiamento para cobrir o custo adicional da entrada e participação em mercados externos;
- As barreiras da língua, dos costumes e da cultura diferente;
- A falta de padronização de produtos e serviços para atendimento a diferentes modelos e certificações;
- A necessidade de adequação a novas leis e normas tarifárias, e a diferentes políticas de recursos humanos e relações trabalhistas; e

- A oscilação cambial.

Destaca-se também que o Brasil ainda não atingiu o nível de estímulo à inovação encontrado nas nações desenvolvidas, o que limita sua participação na crescente competição global. Não é raro, ainda, o surgimento de entraves comerciais provocados pelas mudanças nas regulamentações do comércio internacional, que são promovidas para atender interesses de países, blocos e organismos supranacionais. Um exemplo desta situação são as fortes políticas internas de incentivo dos grandes exportadores asiáticos, como a China, para ampliar a internacionalização de suas empresas.

Ainda assim, é crescente a quantidade de pequenas empresas brasileiras que exportam ou iniciam seu processo de internacionalização. As ações de incentivo são conduzidas pela Apex-Brasil, órgão que possui três linhas principais de atuação: melhorar a percepção internacional sobre os produtos e serviços brasileiros, em especial nos mercados formadores de opinião; facilitar o acesso das empresas brasileiras aos mercados; e prospectar oportunidades de negócios no exterior.

Para tanto, a entidade organiza missões empresariais, rodadas de negócios, participação em feiras internacionais e a visita de compradores estrangeiros ao Brasil. A Apex-Brasil também atua em projetos setoriais, desenhando o mix de ações de promoção comercial específicas para inserção de uma empresa no mercado mundial. O trabalho é feito em parceria com entidades representativas de 81 áreas produtivas, em especial nas áreas de construção, alimentos e agronegócios, economia criativa, moda, máquinas e equipamentos e saúde.

Somente em 2012, a Apex-Brasil apoiou a participação de empresas brasileiras em 1.275 eventos realizados no Brasil e exterior. Os objetivos destes eventos variaram da seguinte maneira (APEX, 2013):

- Promoção comercial: 68%,
- Capacitação: 28%,
- Promoção de investimentos: 3%,
- Articulação internacional: 0,4%.

Além da Apex, outras instituições têm se engajado neste esforço para ajudar a internacionalizar as empresas brasileiras. Neste sentido, o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - atua de duas maneiras, chamadas de pré e

pós-embarque. No pré-embarque, o apoio se dá à produção de bens e serviços destinados à exportação. No pós-embarque, a instituição apoia a comercialização de bens e serviços no exterior, por meio do financiamento ao exportador ou ao importador.

O Sebrae, com o suporte da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), está implementando um programa para apoiar a internacionalização de pequenas empresas de base tecnológica. Como já identificava Glauco Arbix em 2005, a inserção de pequenas empresas em mercados internacionais traz benefícios significativos para o Brasil, especialmente quando inovações tecnológicas resultantes deste processo influenciam no aumento da competitividade e do desempenho empresarial. Além de terem mais oportunidades de exportação, as empresas de base tecnológica geram empregos mais qualificados e de melhor padrão de remuneração, por absorverem mão de obra com maior escolaridade.

Ao estudar a internacionalização em âmbito mundial, o trabalho do MDIC (2009), realizado junto com BNDES, Ministérios das Relações Exteriores e da Fazenda, IPEA entre outras entidades, identificou medidas necessárias ao Brasil. São elas:

- Aumentar a agilidade de reação do governo brasileiro para garantir os contratos de empresas brasileiras no exterior quando ocorrem mudanças na legislação dos países;
- Fortalecer o apoio ao setor privado para P&D;
- Inserir a internacionalização das empresas na pauta dos acordos bi e multilaterais, principalmente naqueles países que possuem maior potencial de absorção de produtos brasileiros com maior valor agregado;
- Aperfeiçoar, ampliar e fortalecer a política de inovação tecnológica do país, tendo em vista que o índice de investimento em P&D está muito aquém do que seria adequado para as dimensões do país;
- Abrir escritórios e subsidiárias do BNDES em mercados-chave, de forma a promover oportunidades de negócios e melhorar o apoio financeiro (a exemplo de Londres e Montevidéu);
- Institucionalizar o diálogo setor público-privado e academia;

- Desenvolver ações de estímulo à promoção de investimentos diretos estrangeiros;
- Aumentar a difusão sobre o processo de internacionalização de empresas e suas vantagens;
- Ampliar o contexto da promoção comercial refletindo as novas necessidades e oportunidades do cenário internacional presente; e
- Reforçar a promoção da 'Marca Brasil'.

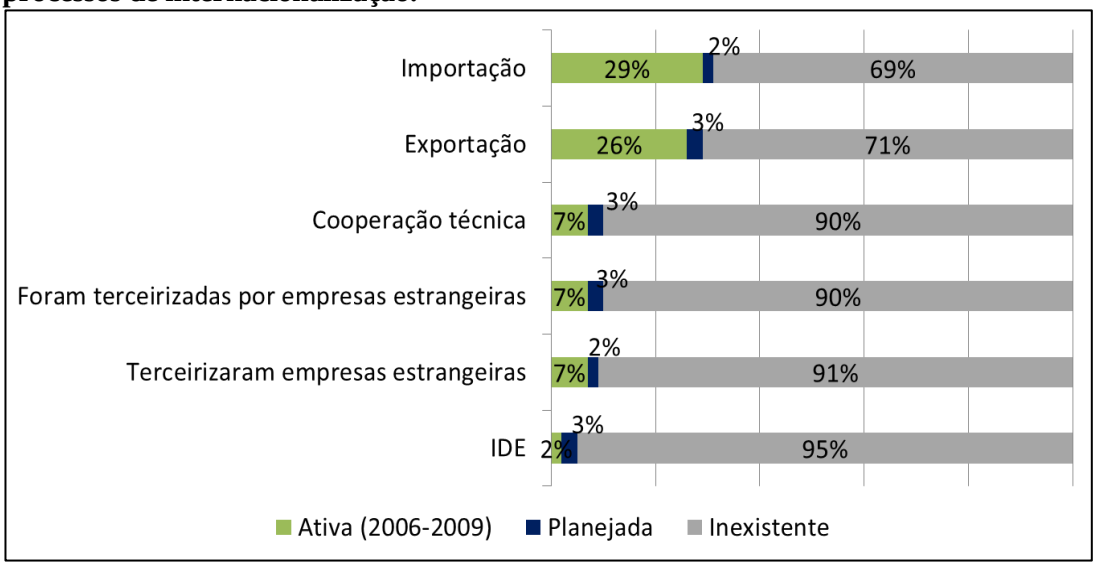
5. O CENÁRIO MUNDIAL

As consequências da criação do Mercado Comum Europeu, em 1987, estimularam as empresas europeias, particularmente as pequenas, a buscar a globalização. A introdução de uma moeda comum na maior parte dos países, a abertura de fronteiras, a padronização de regulamentações e especificações técnicas, bem como a maior mobilidade, acarretaram melhorias significativas para o comércio dentro da Europa (Castillo, 2011).

No caso da União Europeia o esforço para a internacionalização pode ser dividido em duas partes: aquele realizado dentro da própria comunidade e a internacionalização para fora da mesma. A melhor e maior circulação de pessoas e mercadorias intensificou o comércio e facilitou o acesso das pequenas empresas a outros mercados. Por outro lado, a facilidade e a consolidação da obediência às mesmas regras criaram barreiras e riscos maiores para o comércio com países de fora do bloco, pela variação cambial e as diferentes políticas tarifárias e pela falta de informações. Para eliminar ou atenuar tais barreiras, a União Europeia passou a ter como alvo de programas e políticas, a participação ou a colaboração de sócios estratégicos já situados em países fora do bloco. A estratégia incrementou ainda mais a globalização.

Com dados obtidos de pesquisa realizada entre as pequenas empresas da Comunidade Europeia, o gráfico abaixo apresenta o percentual de empresas envolvidas em atividades destinadas à internacionalização, o grau de interesse em se dedicar no futuro a uma destas atividades e o percentual de empresas que não têm previsão ou interesse na internacionalização de seus produtos e serviços.

Gráfico 2. Percentual de pequenas empresas europeias envolvidas ou interessadas em processos de internacionalização.



Fonte: European Commision 2011d (dados de 2009).

Conforme pode ser observado no gráfico, a principal atividade que desencadeou o processo de internacionalização destas empresas foi a importação, seguida da exportação. Entre as parcerias, o principal estímulo é a cooperação tecnológica, o que ocorre principalmente naqueles segmentos econômicos intensivos em tecnologia ou conhecimentos científicos. As parcerias por terceirização têm o mesmo peso em ambos os sentidos: contratar ou ser contratado. A terceirização com investimento na empresa terceirizada (IDE) aparece em último lugar e é comumente relacionada à capacitação e ao suporte à internacionalização da pequena empresa.

Nos países asiáticos famosos por sua capacidade exportadora, apesar do apoio de seus governos e das fortes políticas e programas pró-exportação, as pequenas empresas encontram obstáculos semelhantes aos enfrentados por outras, ao redor do mundo, que tentam expandir suas atividades globalmente: falta de experiência internacional, de competência na gestão e de informação sobre o país destino.

Tratando-se de Ásia, outras dificuldades se tornam ainda mais evidentes. No estudo "*Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific*" (2003), desenvolvido para as Nações Unidas, o autor relata entre os problemas: as diferenças culturais, especialmente se considerada a relação ocidente-oriente, o desconhecimento das políticas de incentivo para estabelecimento de

alianças estratégicas e a dificuldade para conquistar parceiros para *joint ventures*. Estes modelos de negócio são os mais utilizados quando uma empresa estrangeira deseja investir localmente, mas é necessário que o parceiro do país receptor conte com programas ou políticas de incentivo para que se sinta estimulado a abrir uma empresa.

Um fator importante no processo de internacionalização das pequenas empresas europeias e asiáticas é a integração na cadeia de valor de outras empresas ou de um segmento econômico. Na Europa, os pequenos negócios inseridos em *clusters*, desenvolvendo atividades complementares, revelaram-se mais constantes em seus esforços para exportarem seus produtos e serviços.

Na Ásia, no Japão e na Coreia do Sul particularmente, o Estado e as grandes empresas apoiaram as pequenas para iniciarem suas exportações, por meio da terceirização de atividades sem muita escala. Desse modo, grandes empresas conduziram as pequenas à qualificação internacional, por meio de certificações e normatizações tecnológicas exigidas pelo comércio exterior.

As parcerias entre grandes e pequenas empresas, então, foram incentivadas como forma de aumentar a capacidade exportadora de países ou regiões e também como maneira de melhorar a competitividade destas empresas. O processo resultou em empresas mais inovadoras, seja pelo contato com novos mercados e realidades, seja pelo acesso a novas tecnologias (Castillo, 2011).

De uma maneira geral, o aumento da participação em cadeias internacionais de valor foi conseguido por meio de ações coletivas e da cooperação. As principais ações identificadas neste sentido foram (Castillo, 2011):

- Desenvolvimento de coletivos de indústrias em nível regional, nacional e além-fronteiras;
- Contratação pública e privada de consórcios de pequenas empresas por meio de propostas coletivas de oferta de produtos e serviços;
- Fomento e fortalecimento dos vínculos entre universidades, instituições de pesquisa e pequenas empresas por meio do financiamento de programas coletivos de pesquisa e desenvolvimento;

- Criação de *clusters* orientados à pesquisa de determinadas tecnologias com forte potencial de mercado, intensivas em conhecimento e orientadas para a exportação;
- Estabelecimento de vínculos comerciais entre multinacionais e pequenas empresas por meio da identificação ou criação de parcerias entre os sócios potenciais;
- Capacitação de empresários de pequenas empresas para negociações com multinacionais, empresas e instituições governamentais estrangeiras.

Já o caminho para o estabelecimento de parcerias e IDE em outros países, normalmente, começa com uma experiência cooperada bem sucedida para exportação. As inversões podem originar filial, sucursal ou podem justificar um processo de fusão ou a compra de outra empresa (Castillo, 2011).

Para as pequenas empresas europeias, a aliança com parceiros locais se tornou mais importante no sentido de reduzir riscos e ampliar a base de conhecimentos para estabelecimento de operações. Todavia, um dos mais significativos exemplos desta situação é o caso da China, onde praticamente não se estabelece relação comercial sem a intermediação de uma empresa local.

As parcerias ou alianças no exterior se baseiam em diferentes elementos como:

- Desenvolvimento conjunto de projetos vitais, como construção de fábricas e grandes instalações. É o caso de usinas hidrelétricas e refinarias;
- Acordos de licenciamento, no qual a empresa local busca um sócio para produção, distribuição e venda de produto ou serviço licenciado;
- Contratos de franquia, muitas vezes para introdução de um negócio inovador;
- Criação de nova empresa reunindo os sócios externos e os locais (*joint venture*), que compartilham benefícios e riscos. Há países em que esta é a única forma de entrada.

IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA BENCHMARKING

Para a seleção das quatro boas-práticas aqui indicadas foram adotados critérios bastante objetivos. No processo de busca e análise, foi criada base de dados com

casos de internacionalização de pequenas empresas, a partir das informações disponibilizadas por organismos de amplitude e credibilidade globais, como as Nações Unidas, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Banco Mundial, a Cepal, entre outros.

Visando uma possível replicação no Brasil, e de modo a melhor referenciar a diversidade da produção brasileira, foram selecionadas práticas do Canadá, Coreia do Sul, Espanha e Peru. Tal distinção permitiu englobar desde ações destinadas à exportação de produtos com baixo valor agregado (como os do agronegócio e os artesanatos) até produtos situados na fronteira da ciência, a exemplo dos microeletrônicos.

No processo de escolha também se procurou eliminar as práticas cujos resultados poderiam estar refletindo mais os esforços de outras políticas e programas lançados simultaneamente do que o delas próprias, o que é usual em muitas ações governamentais destinadas ao aumento de exportação e de negócios internacionais.

Por esta razão, algumas práticas de objetivos bem próximos do foco deste estudo não foram consideradas. É o caso da agência chilena Prochile, pois seus resultados não podem ser dissociados das significativas reduções tarifárias, que caracterizaram o longo período da política liberal do Chile, levando os níveis de exportação a patamares nunca vistos anteriormente (Martincus, 2010).

Nesse estudo, as práticas selecionadas têm em comum: o aumento de competitividade por meio da internacionalização, o foco em pequenas empresas, o crescimento do faturamento e da geração de empregos, e a identificação de que seus resultados são tangíveis às pequenas empresas brasileiras. São elas:

Nome Original	**Destino/desenvolvedor**	**Contatos**
Programa de iniciação à inserção internacional *(Plano de Iniciación a la Promoción Exterior)*	ICEX - Ministerio de Industria, Turismo y Comercio	Pº de la Castellana 14 28046 – Madrid – Espana 902 349 000 www.icex.es
Programa de boas práticas de mercado e de manufatura *(Programa Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas)*	Comission de Promoción del Peru para la Explortación Y Turismo - PROMPERU	Av. República de Panamá 3647, San Isidro – Lima – Peru (51-1) 616 7400. iperu@promperu.gob.pe

Aumente meu mercado *(Develop my Market)*	Business Development Bank of Canada	5 Place Ville Marie - Suite 400 Montréal, Quebec H3B 5E7 1 877 BDC-BANX (232-2269) www.bdc.ca
Cooperação Global e Marketing *(Global Cooperation & Marketing)*	Small and Medium Business Corporation (SBC)	24 Gukjegeumyung-ro, Yeongdeungpo-gu, Seoul 150-718, Republic of Korea 82-2-769-6702/6704 sbcglobal@sbc.or.kr Sede do programa: 24-3, Yeoeuido-dong, Yeongdeungpo-gu, Seoul, 150-718, Republic of Korea Tel. +82. 2. 769. 6842 Fax. +82. 2. 769. 6959

EXPOSIÇÃO DAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E IMPACTO NO PAÍS DE ORIGEM

1. Plano de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), Espanha

1.1. Descrição

O PIPE é um programa que oferece apoio e consultoria especializada às empresas participantes, com o objetivo de que elas alcancem as condições de inserção em mercados internacionais. Criado em 1997, o PIPE foi prorrogado sucessivamente até 2011, quando encerrou o ingresso de novas empresas e um novo programa o substituiu (ICEXNext). O programa substituto também passará por avaliação ao término de 2013, visando que as estratégias sejam coerentes com a atualidade dos mercados.

Os pequenos negócios espanhóis representam quase 99% do total de empresas do país e são os maiores geradores de empregos. Apesar disso, o volume de suas exportações era pequeno e vários obstáculos impediam o país de avançar no caminho da internacionalização. As exportações eram marcadas pela predominância de produtos de baixo valor agregado, falta de planejamento, baixa margem de lucro e por dificuldades relacionadas com a regularização dos processos de exportação. O PIPE foi criado para auxiliar os pequenos negócios a superarem esses problemas e se inserirem em mercados internacionais..

1.2. Dinâmica de funcionamento

A consultoria do PIPE envolve três tipos de serviços de apoio, que são prestados por diferentes profissionais e envolvem ferramentas tecnológicas, conforme pode ser visto na tabela abaixo.

Apoio ao comércio exterior	Consultoria com: - especialistas em comércio exterior, - colaboradores: jovens com formação básica em comércio exterior para atuação interna e - analistas: situados no exterior para elaborar estudos de mercado e informações setoriais.
Visitas acompanhadas ao exterior	Analistas recebem os pequenos empresários e os acompanham no exterior em visitas programadas às Feiras e outros locais que os ajudem a conhecer o mercado.
Ferramentas tecnológicas	-Tradução telefônica simultânea -Portal com conteúdos diversos, as pequenas empresas têm acesso a fóruns de discussão e ofertas de serviços, entre outros recursos de interesse para a internacionalização.

Destacam-se positivamente nesta iniciativa:

- O programa é adaptado de maneira regional para as comunidades autônomas espanholas. Ele tem características próprias de acordo com as diferentes regiões e setores econômicos. É flexível e permite implantação localizada.
- A quantidade de empresas apoiadas em cada comunidade varia de acordo com a contribuição daquela região para o volume de exportação global do país. Este critério é claro, simples de aplicar e é motivador para os empresários.

De outro lado, essa maleabilidade e autonomia dos processos constituem aspecto negativo, na medida em que inibem o planejamento das implantações em longo alcance e, por conseguinte, impedem que as ações tenham o ganho de escala necessário à redução dos custos.

1.3. Impactos no país de origem

Ao longo de 14 anos, o PIPE atendeu 7.000 empresas. Os dados relativos ao período de 1998-2009 mostram:

- Aumento do volume de exportações em 241%;

- Atividade exportadora mais frequente e regular (mais de três anos consecutivos) do que a média geral espanhola;
- Taxas de crescimento e de geração de empregos superiores à média nacional.

2. PROGRAMA EXPORTA PERU - BUENAS PRÁCTICAS DE MERCADEO Y MANUFACTURAS (BPMM), Peru

2.1. Descrição

O "Programa de Boas Práticas de Mercado e Manufatura" (BPMM) foi desenvolvido, em 2002, pela Comissão Peruana de Promoção da Exportação e do Turismo (PROMPERU) e se destina a incentivar a gestão da qualidade para a melhoria contínua de produtos de pequenas empresas, para que elas possam se tornar mais competitivas e ampliar as possibilidades de exportação.

O programa tem foco nos negócios com potencial exportador e com interesse efetivo na melhoria da qualidade de seus produtos. Os principais setores apoiados são: têxtil e confecções; madeira e móveis; calçados e acessórios de couro; joalheria e artesanato; e manufaturas diversas.

O Peru sempre foi considerado um país exportador de produtos de baixo valor agregado, caracterizados por conteúdos e padrões tecnológicos inferiores. Neste contexto, a PROMPERU foi criada em 1996 para enfrentar o desafio de reverter os aspectos que prejudicavam a inserção internacional de empresas peruanas, e praticamente excluíam as pequenas companhias de qualquer processo de internacionalização.

Os principais aspectos que motivaram a criação desta iniciativa foram:

- Ausência de certificações de qualidade – mesmo os produtos de boa qualidade não seguiam qualquer padrão internacional para que pudessem ser submetidos a certificações;
- Poucos os destinos de exportação – os produtos peruanos estavam restritos a um conjunto pequeno de mercados e, em geral, de baixo retorno e pouco interesse comercial efetivo;

- Pouca diversificação de mercadorias – a oferta de manufaturados, particularmente os têxteis, era concentrada em poucos produtos, tornando-a pouco atrativa aos mercados internacionais.

2.2. Dinâmica de funcionamento

As empresas interessadas passam por um processo de diagnóstico que permite identificar a efetiva potencialidade exportadora do negócio e o real interesse dos gestores na melhoria da qualidade e do desempenho.

Uma vez considerada apta para o programa, a empresa passa por mais três etapas, sendo uma pré-requisito da outra:

Diagnóstico empresarial	Inscrição, seleção e diagnóstico com estabelecimento de compromissos da empresa.
Metodologia 5S	Implantação da metodologia japonesa dos "5S", feita ao longo de dois meses, que visa organizar a empresa por meio de cinco fases: 1. Classificação ou Utilização (*Seiri)* – busca identificar as reais necessidades da operação para tornar o espaço mais útil a ela. 2. Ordenação (*Seiton)* – Organizar o espaço de forma mais eficaz ao desenvolvimento das atividades. 3. Limpeza (*Seiso)* – Melhora a limpeza e qualidade do ambiente de trabalho, tornando-o mais estimulante ao trabalhador. 4. Manutenção ou "Saúde" (*Seiketsu)* – Previne que a desordem e os supérfluos reapareçam. 5. Disciplina (*Shitsuke)* - Cria rotinas e protocolos para garantir a aplicação dos demais "S" e incentivar o aprimoramento. Ainda como continuidade dos "5S", as empresas são capacitadas para o exercício de boas práticas de mercado e de manufatura - fase com duração de cinco meses.
Capacitações	Oferta de treinamento e capacitação nas áreas específicas de: comércio exterior, promoção comercial, assistência técnica, normas e padrões.
Parcerias	Auxílio de consultores do programa para a criação de consórcios e o estabelecimento de alianças estratégicas no processo de negociação para a exportação.

Destacam-se positivamente nesta iniciativa:

- A facilidade de implantação – por oferecer capacitação bem dosada entre teoria e prática, e por ter abordagem simples, o programa se torna atraente, seduzindo inclusive empresários com baixa escolaridade.
- Aplicação em curto prazo;

- Resultados também obtidos no curto prazo - um ano em média e dois anos no máximo.

Percebe-se como fator negativo o fato de não haver projetos ou programas complementares de apoio para outros estágios da internacionalização, o que pode reduzir a longevidade da atividade de alcance internacional.

2.3. Impactos no país de origem

Em 10 anos, o programa capacitou 406 pequenas empresas para inserção no mercado internacional, com resultados positivos para o país como um todo. Deste total fazem parte as empresas que cumpriram todas as etapas do projeto, obtiveram as certificações de qualidade (ISO 9000, 22.000 etc.) de suas áreas e se tornaram exportadoras de forma permanente.

Embora, a primeira vista o número de empresas que conseguiram chegar à etapa final possa parecer pequeno, dois aspectos devem ser levados em consideração em uma comparação com o Brasil: o tamanho da economia peruana e a variedade de setores econômicos que foram beneficiados. Em relação à economia, a peruana é sete vezes menor que a brasileira.

Os setores que mais tiveram empresas certificadas e que se tornaram exportadoras são: agronegócio, metal mecânico, serviços, TIC, construção, moveleiro, eletroeletrônico, química e petróleo.

Os principais resultados trazidos pelo programa foram:

- Aumento do número de empresas exportadoras;
- Ampliação e diversificação dos países importadores;
- Maior diversificação na oferta de produtos manufaturados, em especial nos setores têxtil, mobiliário e calçados, entre outros;
- Incremento da atividade econômica no interior do país – 58% das empresas capacitadas se situam fora de Lima.

Além destes resultados, verificou-se que internamente houve benefícios para as empresas suportadas pelo programa:

- Redução média de estoques: 85%;
- Diminuição de 90%, em média, no tempo de busca de documentos;
- Otimização no uso de espaço interno de 40 a 60%.

3. DEVELOP MY MARKET, Canadá

3.1. Descrição

O Develop my Market ("Aumente Meu Mercado") é um programa do BDC - Business Development Bank of Canada ("Banco de Desenvolvimento de Negócios do Canadá"), banco vinculado ao Ministério da Indústria e dedicado ao empreendedorismo e à promoção de pequenas e médias empresas.

Foi criado para apoiar a expansão e a participação das empresas canadenses nos mercados internacionais, tendo como focos principais o aumento do volume das exportações, o desenvolvimento da cadeia de suprimentos, a terceirização de atividades e a expansão geográfica.

Este programa é multissetorial, destinado a empresas de todos os portes e áreas da economia, mas atende principalmente pequenas empresas de base tecnológica, que possuem faturamento anual de até US$ 2 milhões e menos do que 20 empregados.

Em termos setoriais, indústria, varejo, construção, serviços técnicos e científicos, turismo e alimentação foram os mais apoiados.

Antes da criação deste programa, o principal destino das exportações canadenses era o país vizinho, os EUA, extremamente competitivo. O valor agregado aos produtos era baixo e não garantia margens de lucro significativas às empresas do Canadá. Por isso, estas companhias exportadoras tinham vida curta (menos de 50% atingiam cinco anos) e um nível baixo de inserção internacional, particularmente quando se excluía os EUA do conjunto de importadores.

Como os pequenos negócios representavam mais de 98% do total de empresas do país, a solução para melhorar os resultados da balança comercial canadense passava necessariamente pelo fortalecimento das pequenas empresas com alto potencial de inserção internacional, o que fez surgir o Develop My Market, em 2001.

3.2. Dinâmica de funcionamento

O programa consiste em um conjunto de atividades englobadas em duas etapas principais:

Planejamento para a exportação	Processo que resulta na avaliação do potencial exportador da empresa interessada. Envolve:

	- Desenvolver plano de exportação, incluindo missões externas e a participação em variados eventos; - Orientar sobre diversos aspectos da internacionalização, como taxas internacionais, logística e financiamento para exportação.
Preparação para o comércio internacional	Essa etapa consiste em capacitar as empresas com potencial exportador em Comércio Internacional e Marketing, além de auxiliá-las com relação às diferenças culturais, políticas e legais.

Destacam-se positivamente nesta iniciativa:

- A ênfase na diversificação de parceiros comerciais e abordagem multissetorial favorecem a dinamização do mercado de exportação canadense.
- O foco na sustentabilidade econômica das empresas contribui para que elas cresçam e conquistem fatias maiores do mercado.

Uma ressalva a ser feita diz respeito ao fato de o programa ser fundamentado em significativo aporte financeiro do BDC na capacitação das empresas.

3.3. Impactos no país de origem

Desde sua criação, há 12 anos, mais de 2.500 empresas já foram apoiadas pelo Develop My Market e elas chegaram a ser responsáveis por 25% do volume total negociado nas exportações canadenses.

Com a consequente ampliação da produção, foram gerados mais empregos nas empresas participantes do programa do que nas que não o utilizaram.

Além disso, o incremento da inovação e da capacidade competitiva das empresas participantes foi constatado por alguns dos resultados indiretos obtidos:

- Aumento médio de 19% em suas vendas, considerando os mercados interno e externo;
- Ampliação do tempo médio de vida das pequenas empresas;
- Introdução de novos ou melhores produtos no mercado;
- Redução de custos de fabricação.

4. GLOBAL COOPERATION & MARKETING, Coreia do Sul

4.1. Descrição

O Global Cooperation & Marketing ("Cooperação Global e Marketing") é um programa da SBC - Small and Medium Business Corporation (Corporação das Pequenas e Médias Empresas), agência do governo da Coreia do Sul. O programa foi criado com o objetivo de dar suporte às pequenas empresas para que se insiram em novos mercados, internos e externos. Em vigor desde 1979, a iniciativa é multissetorial e tem como principais focos de atuação a capacitação, a oferta de consultoria especializada e de rede internacional de apoio.

Até a década de 1980, a maioria das pequenas empresas sul coreanas possuía baixo nível de competitividade, alto índice de mortalidade e conhecimento tecnológico escasso. Também havia grande dificuldade de articulação com universidades e outras empresas. De outro lado, a economia sul-coreana era marcada pela presença de alguns grandes conglomerados, com atividade fabril em larga escala de produtos tecnológicos de baixo custo e pequeno valor agregado.

Neste contexto, a participação de grandes ou pequenas empresas no segmento das exportações era pouco significativa e não despertava o interesse do investidor privado, mesmo no mercado interno. Para reverter esse quadro, o governo dedicou investimentos vultosos e lançou uma série de programas para promover a parceria entre governo, empresas e universidades ("tríplice hélice") e conquistar novos mercados. Entre estes, foi desenvolvido o Global Cooperation & Marketing para atender exclusivamente às pequenas empresas.

4.2. Dinâmica de funcionamento

Para dar suporte às pequenas empresas na fase decisiva da negociação internacional, o Global Cooperation & Marketing desenvolve atividades relacionadas à capacitação em marketing e à padronização e certificação de produtos e serviços. Assim, o apoio é estabelecido em três aspectos principais:

Consultoria e marketing	Pré-diagnóstico, capacitações e suporte *online;* Consultoria com especialistas externos, participações em feiras, rodadas de negócios e contatos com potenciais clientes internacionais. Nesta fase, também é articulada uma rede de parcerias com empresas privadas de consultoria.
Normas, padrões internacionais e certificações.	Com suporte presencial ou remoto, as empresas participantes também são auxiliadas no atendimento de normas e padrões internacionais, e na obtenção de certificações.
Apoio à tomada de decisão	Suporte à fase de negociações, com determinação das bases contratuais, definição das questões logísticas e planejamento das condições para um relacionamento de longo prazo.

Destaca-se positivamente nesta iniciativa o fato de ter contribuído significativamente para a forte presença da Coreia do Sul no comércio internacional (particularmente nos setores de automóveis e de produtos eletrônicos), pois o êxito das grandes multinacionais coreanas só foi possível pelo trabalho conjunto com as muitas pequenas empresas terceirizadas.

É preciso alertar, entretanto, que o programa foi aplicado em paralelo com várias outras medidas governamentais destinadas a incentivar as exportações, o que torna seus resultados um pouco difusos.

4.3. Impactos no país de origem

O Global Cooperation & Marketing colaborou para que o SBC promovesse mudanças em um cenário econômico que desfavorecia os pequenos negócios e era dominado por produtos pouco inovadores produzidos em alguns grandes complexos industriais.

Hoje, as pequenas empresas coreanas representam 99,9% de todas as empresas do país, absorvem 87,5% dos empregos e são responsáveis por 31% das exportações e 50% do PIB.

INDICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA A REALIZAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS DE BENCHMARKING

A aplicabilidade na realidade brasileira foi critério permanente no processo de seleção de boas práticas. Neste sentido, foram analisados temas importantes como as

diferenças socioculturais entre o Brasil e os países originais das práticas, a infraestrutura desejável, os recursos necessários, o valor do projeto, o desempenho esperado dos participantes e sustentabilidade. Ao final, concluiu-se que os resultados desta análise justificam o estudo aprofundado das quatro práticas aqui apresentadas.

Em todas as indicações, foi imaginado o papel central do Sebrae, na coordenação, planejamento ou execução de projeto similar no Brasil. Também foram observados de que forma outros agentes contribuem para o êxito dos programas, de modo a identificar a existência de instituições brasileiras para assumir este papel, caso tais iniciativas sejam inseridas no contexto nacional. A conclusão é que existem, no país, suficientes e adequadas entidades para exercer as funções colaborativas de cada projeto, com o mesmo nível de qualidade.

Por fim, vale destacar que todas as práticas selecionadas estão alinhadas com as ações do governo federal que têm como meta incentivar o acesso das pequenas empresas brasileiras nos mercados internacionais.

O estreitamento de relações com os respectivos organismos desenvolvedores favorecerá não só o aprofundamento sobre os programas, mas também a possibilidade de fazer uso de ferramentas existentes, que poderiam ser disponibilizadas por estas instituições, tais como software, métodos e instrumentos de medição do processo de implantação e do acompanhamento de resultados.

Acredita-se que missões presenciais terão mais êxito também sob a ótica da transparência, na obtenção de resultados numéricos, cuja indisponibilidade em alguns casos impossibilitou uma avaliação mais categórica e conclusiva.

ESPANHA

Além de promover um aumento médio de 241% das exportações das 7.000 empresas apoiadas, o programa espanhol **PIPE** provocou maior regularidade na atividade exportadora das empresas, que atingiram o patamar de exportações consecutivas durante mais de três anos – sendo esse um importante motivador para a sua replicação no Brasil.

Outro aspecto que aproxima bastante o PIPE do Brasil é a capacidade de adaptação regional, de acordo com diferentes realidades. A flexibilidade e autonomia do programa possibilitam que ele seja implantado de maneira independente por

diferentes unidades regionais do Sebrae, em momentos diversos e com orçamentos variados. O programa possui critérios claros, simples e motivadores que podem favorecer a sua sustentabilidade, após o período inicial de implantação.

PERU

O cenário brasileiro guarda fortes semelhanças com aquele que originou a criação do programa **BPMM**. Em especial, quando se observa a pauta de internacionalização de pequenas empresas: exportações concentradas em produtos primários e de baixo valor agregado; não aderência dos produtos aos padrões, normas e certificações internacionais; e mão de obra pouco especializada.

Sua indicação para aprofundamento por parte do Sebrae leva em conta a facilidade e o curto prazo para a sua implantação, bem como a percepção de resultados rápidos. Esses são elementos de grande atratividade para os pequenos empresários, inclusive aqueles de baixo nível de formação, atendendo à diversidade de perfis empresariais presentes em um país de dimensões continentais como o Brasil.

O auxílio prestado pelo programa peruano às pequenas empresas com potencial exportador promove a melhoria contínua de produtos, por meio do incentivo à gestão da qualidade, o que acaba por qualificá-los para o mercado exterior e torná-los mais competitivos também no mercado interno. Desse modo, além do aumento de exportações, o programa traz benefícios diretos para a economia e para as questões sociais nacionais como um todo.

CANADÁ

No Canadá, a missão poderá aprofundar os conhecimentos sobre o **Develop My Market**, um programa de internacionalização de pequenas empresas característico de país desenvolvido. Assim, será possível trazer para o Brasil uma experiência compatível com algumas regiões do país que têm maior densidade industrial e nível mais elevado de desenvolvimento, mas que não são eficazes na conquista de mercados internacionais.

Um fator de especial interesse é que o programa foi idealizado para empresas com perfil muito semelhante ao de uma significativa parcela das pequenas empresas brasileiras: até 20 funcionários e faturamento anual máximo de R$200 milhões.

O programa – que já auxiliou 2.500 empresas canadenses a aumentarem seu faturamento em quase 20% e, ao mesmo tempo, reduzir custos – é aconselhado especialmente para as empresas que geram produtos e serviços com mais conteúdo tecnológico.

Nesse caso, a missão de *benchmarking* deve levar em conta que o programa é patrocinado e executado pelobanco canadense de desenvolvimento, o que possibilita sua aplicação em conjunto com uma linha de crédito para as empresas apoiadas. É preciso identificar nessa dupla função as formas de adequar às estruturas e linhas de crédito já existentes no Brasil. Elas podem ser fundamentais para alcançar os objetivos de aumentar as exportações, desenvolver a cadeia de suprimentos, terceirizar atividades e expandir os limites geográficos da atuação das pequenas empresas suportadas.

COREIA DO SUL

Quando o programa **Global Cooperation & Marketing** foi idealizado, a economia sul coreana possuía várias características semelhantes a atual situação brasileira: baixo nível de competitividade da maioria das pequenas empresas, alto índice de mortalidade, escassez de conhecimento tecnológico e dificuldade de articulação com universidades e outras empresas. Mas os principais estímulos ao aprofundamento sobre este programa são os resultados obtidos, que, desde a década de 80, vêm contribuindo para que a Coreia do Sul se tornasse um dos países mais exportadores do mundo.

Para auxiliar pequenas empresas em sua expansão internacional, o programa foi estruturado sob os seguintes pilares: (i) padronização e certificação de produtos e serviços a serem exportados e (ii) suporte, consultoria e capacitação em marketing. Estes são fatores de qualificação que melhoram o desempenho das pequenas empresas em qualquer mercado, interno ou externo, e podem trazer grandes benefícios para o Brasil.

O programa é indicado para aplicação pelo Sebrae em regiões industrializadas, onde o conjunto das pequenas empresas ainda não atende aos padrões tecnológicos internacionais e não conseguem estabelecer parcerias com grandes companhias capazes de compartilhar a produção e as oportunidades de internacionalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estimular e criar condições para inserir as pequenas empresas em processos de internacionalização trazem inúmeras vantagens para qualquer país, e não é diferente para o Brasil. A nação de grandes proporções geográficas, de atividades econômicas multifacetadas e em diferentes níveis de desenvolvimento, pode minimizar riscos que pairam sobre a sua economia, por meio da adequação de suas pequenas empresas ao atendimento dos padrões dos mercados globais.

Como demonstram os resultados das práticas selecionadas, empresas internacionalizadas não só exportam mais, como também conseguem desenvolver fatores de competitividade que lhes permitem lançar produtos em maior quantidade, mais inovadores e mais desejados.

O êxito continuado e o aprimoramento para atender demandas em ambientes cada vez mais competitivos resultam, para as empresas que alcançam este patamar, no privilégio da escolha de mercados que lhes favoreçam com margens de lucro mais interessantes.

Em um círculo virtuoso, as pequenas companhias que se internacionalizam com sucesso passam a produzir, empregar e faturar mais, e se fortalecem para o enfrentamento de crises, o que é particularmente um risco cada vez mais frequente na economia mundial.

Como são diferentes as formas de internacionalização, inserir as pequenas empresas nesse processo significa também proporcionar o acesso a variadas oportunidades de aprendizado e relacionamento com companhias de diferentes portes, atuantes em áreas afins ou distintas. Desse modo, é favorecida a formação de redes colaborativas que realimentam e criam novos processos de exportação, importação ou IDE, levando à sustentabilidade e longa vida às empresas que delas participam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angélica Yovera - Programa Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas - Calidad para la internacionalización – 2009
Apex – Brasil - www.apexbrasil.com.br – Acesso em 21/9/13.
ARBIX, G., SALERNO, M., DE NEGRI, J. **A** - Internacionalização com foco na inovação tecnológica e seu impacto sobre as exportações das firmas brasileiras. Revista Dados, 2005.
Brian H. Lee - Innovative SMEsand Promotion Policies in Korea - Kwangwoon University – 2006
Business Development Bank of Canada - www.bdc.ca/
Castillo, J., Silke Haarich. - Internacionalización y Políticas de Apoyo a las PYMEs en la Unión Europea - Universidad del País Vasco, Unión Europea e CEPAL - 2011
CHO, J.W. - Foreign direct investment determinants: Trends in flows and promotion policies. In: Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific 1. ESCAP. New York: United Nations, 2003
MDIC, Min Rel. Exteriores, Min. Fazenda, BNDES, IPEA, APEX, ABDI - Internacionalização de empresas brasileiras, DF, 2009. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf
Portal PIPE - http://www.portalpipe.com/
ICEX - Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - Apoyo a proyetos empresariales - ICEX – Espana
Martincus, C. V., Carballo, J. - Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs in developing countries. - Journal of Development Economics - 2010
Morón E, César Serra - Tecnología e innovación: Sector exportador textil y confecciones peruano - Fondo de Ciencia y Tecnología – Universidad del Pacífico - 2010
Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) - Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains. Background report – OCDE - 2007
PromPeru - http://www.promperu.gob.pe/
ROCHA, Ângela, MELLO, Renato Cotta, DIB, Luís A. R. e MACULAN, A.M. - Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. *In*: *XXIX Encontro da ANPAD*, Brasília, DF, 2005.
SBC - Supporting your success - www.sbc.org.kr – 2012
Sebrae - As micro e pequenas empresas na exportação brasileira 1998—2010 - http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/ED8321BE164F5A7C83257933004D4B5B/$File/NT00046596.pdf
SIICEX – Sistema Integrado de Informaciones de Comercio Exterior - www.siicex.gob.pe SIICEX, Exporta Peru - http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5es.asp?_page_=355.34600
UNCTAD - World Investment Report 2006. FDI from developing and transition economies: implications for development. New York: United Nations, 2006.
UNCTAD - Handbook on Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: Lessons from Asia. Geneva: United Nations, 1998.
Yoo Soo Hong - Policies for Enhancing Competitiveness of Korean SMEs - Presented at the Dialogue "Public Policies to Enhance the Competitiveness of MSMEs - 2010

Estudo de Benchmarking Internacional

Micro e Pequenas Empresas

ANEXOS

FICHAS-RESUMO DAS PRÁTICAS INSERÇÃO COMPETITIVA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

PRÁTICA 1	
IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
Prática	**PIPE**
Nome	PIPE – PLANO DE INICIACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR "Programa de iniciação à inserção internacional"
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES (até 2012, Instituto Español de Comercio Exterior, e hoje subordinado ao Ministerio de Economía y Competitividad) "ICEX Espanha Exportação e Investimentos"
País	Espanha
Ano de constituição	1987 (em 2012, com nova denominação)
Setor/Âmbito de atuação da instituição	Governamental. Área de fomento da internacionalização de empresas.
Clientes	Empresas com potencial exportador.
Tamanho da instituição	A estrutura do ICEX é enxuta pois atua com profissionais externos.
Outros agentes	Especialistas, agentes e consultores.
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	Comércio exterior.
Papel dos outros agentes	Prestam serviços técnicos.
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	Oferecer às empresas participantes apoio e consultoria especializada, a fim de estabelecer as condições de sua inserção em mercados internacionais.
Categoria	Internacionalização
Público-alvo da prática	Especialmente as pequenas empresas, mas o programa também é aberto às médias.
Setor(es) do público-alvo	Multissetorial
Motivação da prática	Os pequenos negócios espanhóis representam quase 99% do total de empresas do país e são os maiores geradores de empregos. Apesar disso, o volume de suas exportações era pequeno e havia obstáculos que as impediam de avançar no caminho da internacionalização. As exportações eram marcadas pela

	predominância de produtos de baixo valor agregado, falta de planejamento, baixa margem de lucro e por dificuldades relacionadas com a regularização dos processos de exportação. Para superar esses problemas e auxiliar as empresas a se inserirem em mercados internacionais, criou-se o PIPE.
Abordagem da prática	O programa propicia experiências e aprendizados no âmbito nacional e internacional.
Local/Escopo geográfico	Nacional
Ano de implementação	1997 a 2011, quando encerrou o ingresso de novas empresas, que passaram a ser atendidas pelo ICEXnext, programa que substituiu o PIPE.
Descrição dos serviços e atividades realizados	A consultoria do PIPE envolve três tipos de profissionais: os Especialistas em comércio exterior; os Colaboradores, que são jovens com formação básica em comércio exterior; e os Analistas, mantidos pelo PIPE no exterior para fornecer estudos de mercado e informações setoriais de outros países. - Com a ajuda dos Especialistas, as empresas que ingressam no PIPE elaboram seus planos de internacionalização. - Para criar as bases de seu departamento de exportação, as empresas incorporam Colaboradores, que atuam internamente sob a orientação dos Especialistas externos. - Além de fornecer subsídios aos Colaboradores, os Analistas os recebem e os acompanham no exterior em visitas programadas às Feiras e outros locais que os ajudem a conhecer o mercado de um determinado país. O apoio do PIPE também é extensivo aos processos de certificação de qualidade e a um serviço de tradução telefônica simultânea para uso das empresas participantes. O PIPE mantém portal exclusivo para empresas que participaram do programa. Com conteúdos diversos, elas têm acesso a fóruns de discussão e ofertas de serviços, entre outros recursos de interesse para a internacionalização.
Recursos necessários	Por não aceitar novas empresas, não há informações sobre os custos do PIPE para a ICEX. Como referência, informa-se que o programa substituto – ICEXnext investe 12.770 euros por empresa, o que corresponde a 50% do investimento necessários. O restante é investido pela própria empresa participante do programa.
Resultados e evidências disponíveis	O PIPE atendeu 7.000 empresas. Os dados relativos ao período de 1998-2009 mostram: - Aumento do volume de exportações em 241%;

	- Atividade exportadora mais frequente e regular (mais de três anos consecutivos) do que a média geral espanhola; - Taxas de crescimento e de geração de empregos superiores à média nacional.
ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE	
Replicação	São elevadas as taxas de desistência e inconstância de exportação entre as MPEs brasileiras. Um programa como o PIPE parece bastante adequado, pois obteve sucesso a partir de um cenário de resultados igualmente pouco significativos, e ainda assim, conseguiu estabelecer níveis superiores de frequência e regularidade de exportações. E seu método – que insere um profissional como parte da equipe interna - dá mais segurança e estímulo ao pequeno empresário que, em geral, se sente acuado diante da complexidade dos processos legais e burocráticos do país. O PIPE foi renovado a cada cinco anos e, finalmente, substituído pelo ICEXnext, uma vez que as pequenas empresas espanholas alcançaram um novo patamar no contexto da internacionalização, determinando novas demandas, tais como as operações financeiras de seguros e financiamentos, entre outras.
Conclusão	As renovações cíclicas do programa e a própria necessidade de substituí-lo demonstram que as demandas vão mudando de acordo com a maturidade do segmento exportador. Esse histórico evolutivo parece indicar que o programa foi capaz de influenciar o processo de amadurecimento do país sobre as questões da internacionalização de pequenas empresas. Registra-se que, nesse momento, o programa PIPE é mais indicado para o Brasil do que aquele que o substituiu (ICEXnext), por reunir um grande volume de *cases*, experiências e medições, o que não é possível obter de um programa recente.
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Mais informações	http://www.lamoncloa.gob.es/ConsejodeMinistros/Enlaces/080411ICEX
Material relacionado	http://www.icex.es/icexmemoria2012/tablas_graficos.html

PRÁTICA 2	
IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
Prática	**EXPORTA PERU-BPMM**
Nome	PROGRAMA EXPORTA PERU - BUENAS PRÁCTICAS DE MERCADEO Y MANUFACTURAS (BPMM) "Programa de boas práticas de mercado e de manufatura"
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	COMISSIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERU PARA LA EXPORTACIÓN Y TURISMO – PROMPERU "Comissão de Promoção do Peru para a Exportação e Turismo"
País	Peru
Ano de constituição	1996
Setor/Âmbito de atuação da instituição	Organismo governamental vinculado ao Ministério de Comércio Exterior e Turismo.
Clientes	Empresas com potencial exportador e de turismo.
Tamanho da instituição	Nada a referir
Outros agentes	Associações setoriais, como Sociedad Nacional de Industrias, Associación de Exportadores, ComexPeru, Câmara de Comércio de Lima, entre outras entidades, e outros organismos governamentais como o portal Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX).
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	Comércio exterior, Inteligência de Mercado.
Papel dos outros agentes	Apoio a processos de internacionalização.
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	Promover a gestão da qualidade para a melhoria contínua de produtos, a fim de que pequenas empresas possam se tornar mais competitivas, ampliando as possibilidades de exportação de seus produtos.
Categoria	Internacionalização
Público-alvo da prática	Pequenas empresas com potencial exportador e fortemente interessadas no processo de melhoria de qualidade de seus produtos.
Setor(es) do público-alvo	Têxtil e confecções; Móveis e madeira; Calçados e acessórios de couro; Joalheria e artesanato; Manufaturas diversas.

Motivação da prática	O Peru era considerado um país exportador de produtos de baixo valor agregado, caracterizados por conteúdos e padrões tecnológicos inferiores, o que motivou a iniciativa da PROMPERU. Desse modo, a comissão teve o desafio de reverter aspectos que prejudicavam a inserção internacional das empresas peruanas, e praticamente impedia a internacionalização das pequenas companhias, tais como: - Ausência de certificações de qualidade – mesmo produtos de boa qualidade não seguiam qualquer padrão internacional de qualidade para que pudessem ser submetidos a certificações; - Poucos destinos de exportação, restringindo os produtos peruanos a um conjunto pequeno de mercados e, em geral, de baixo retorno e interesse comercial; - Oferta de manufaturados, particularmente os têxteis, concentrada em poucos produtos.
Abordagem da prática	Presencial
Local/Escopo geográfico	Nacional
Ano de implementação	2002 (em vigor)
Descrição dos serviços e atividades realizados	A fim de identificar a potencialidade exportadora e o real interesse na melhoria da qualidade, a primeira atividade do BPMM é a realização de um diagnóstico. Uma vez considerada apta ao programa, a empresa interessada passa por três fases, sendo uma pré-requisito da outra. 1. Implantação da metodologia 5S, com duração aproximada de dois meses; 2. Capacitação em boas práticas de mercado e de manufatura, fase que dura cinco meses; 3. Orientação para obtenção de uma certificação de qualidade. Preparadas para oferecer produtos adequados aos padrões de mercados internacionais, as empresas contam com capacitações adicionais oferecidas pelo programa, nas áreas de: comércio exterior, promoção comercial, assistência técnica, normas e padrões. No processo de negociação para a exportação, os consultores do programa também auxiliam na criação de consórcios e no estabelecimento de alianças estratégicas.
Recursos necessários	Nada a referir
Resultados e	Alguns resultados do programa, que já capacitou 400 empresas

evidências disponíveis	para inserção no mercado internacional, são: - Ampliação e diversificação dos países importadores; - Aumento do número de empresas exportadoras, particularmente entre as de pequeno porte; - Maior diversificação na oferta de produtos manufaturados: têxteis, móveis, sapatos, entre outros.
ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE	
Replicação	Os resultados positivos obtidos pelas empresas que participaram do programa BPMM apontam para a importância de avaliar a aplicação de um programa similar no Brasil, uma vez que a realidade brasileira se assemelha à peruana sob alguns aspectos importantes: - As exportações se caracterizam por produtos de baixo valor agregado; - É baixo o índice de empresas com programas de qualidade e certificações internacionais; - Ainda são poucos e inconstantes os processos de inserção internacional das pequenas empresas.
Conclusão	O programa oferece uma metodologia de aprimoramento de espaços e pessoas, associando técnicas consagradas, como os 5S, a boas práticas e conceitos formulados especificamente para atender os objetivos do programa. Desse modo, reúne elementos que fortalecem as empresas e favorecem que tenham vida mais longa.
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Mais informações	http://www.promperu.gob.pe/
Material relacionado	http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5es.asp?_page_=355.34600

PRÁTICA 3	
IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
Prática	**DEVELOP MY MARKET**
Nome	DEVELOP MY MARKET "Aumente meu mercado"
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA (BDC) "Banco de Desenvolvimento de Negócios do Canadá"
País	Canadá
Ano de constituição	1944, inicialmente chamado de Banco de Desenvolvimento Industrial.
Setor/Âmbito de atuação da instituição	Banco governamental de fomento ao desenvolvimento, subordinado ao Ministério da Indústria.
Clientes	Empresas de pequeno e médio porte.
Tamanho da instituição	Possui mais de 100 escritórios no Canadá e 28 mil clientes.
Outros agentes	Export Development Canada (EDC)
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	Financeiro
Papel dos outros agentes	Seguro, suporte à compras no exterior, financiamento de maquinário, etc.
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	Expandir a participação das empresas canadenses nos mercados internacionais por meio do aumento do volume exportado, do desenvolvimento da cadeia de suprimentos, da terceirização de atividades, e da expansão geográfica dessa participação.
Categoria	Internacionalização
Público-alvo da prática	Empresas de pequeno e médio porte.
Setor(es) do público-alvo	Multissetorial, mas atende especialmente as pequenas empresas de base tecnológica.
Motivação da prática	Quando foi criado o programa "Develop my Market", os pequenos negócios representavam mais de 98% do total de empresas do Canadá. No entanto, estas empresas tinham vida curta (menos de 50% atingiam cinco anos) e um nível baixo de inserção internacional, particularmente quando se excluía os Estados Unidos do conjunto de importadores. Como o principal destino das exportações era o seu competitivo país vizinho, os EUA, o alto

	valor agregado aos produtos canadenses não garantia margens de lucro significativas. Assim sendo, para fortalecer pequenas empresas com alto potencial de inserção internacional, o BDC criou o Develop My Market
Abordagem da prática	Presencial e remota.
Local/Escopo geográfico	Nacional
Ano de implementação	2001
Descrição dos serviços e atividades realizados	As principais atividades do programa são: - Avaliar o potencial exportador da empresa interessada; - Desenvolver um plano de exportação, que engloba missões externas e participação em eventos variados; - Orientar as empresas para o enfrentamento de questões relacionadas às taxas internacionais, à logística, e a possível necessidade de financiamento para exportação; - Capacitar as empresas em Comércio Internacional e Marketing, e subsidiá-las no que tange as diferenças culturais, políticas e legais. O processo de orientação para o lançamento de um produto no mercado exterior inclui ainda o apoio à negociação, precificação e elaboração de material promocional.
Recursos necessários	Nada a referir.
Resultados e evidências disponíveis	Mais de 2.500 empresas já foram apoiadas pelo *Develop My Market*, as quais obtiveram aumento médio de vendas em torno de 19%. E, com o programa, as pequenas empresas chegaram a ser responsáveis por 25% do volume total negociado nas exportações canadenses. Desse modo, foram gerados mais empregos nas empresas participantes do programa do que nas que não o utilizaram. Além disso, o incremento da inovação e da capacidade competitiva das empresas participantes foi constatado por alguns dos resultados indiretos obtidos: - Ampliação do tempo médio de vida das pequenas empresas; - Introdução de novos ou melhores produtos no mercado; - Redução de custos de fabricação.
ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE	
Replicação	Apesar de, no universo dos pequenos negócios, o percentual de produtos brasileiros com alto valor agregado ser inferior ao canadense, o Develop My Market é uma referência de país

	desenvolvido, adequada para as regiões brasileiras com maior concentração industrial. O programa é interessante também por englobar atividades que colocam os empresários de pequenos negócios em contato com ferramentas importantes para qualquer empresa de qualquer país, tais como pesquisa de mercado, plano de marketing, planejamento de exportação, entre outras.
Conclusão	O Develop My Market atinge com sucesso o objetivo de expandir as exportações, especialmente no que se refere às pequenas empresas, que se tornaram mais competitivas, mais longevas e mais capazes de gerar empregos.
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Mais informações	www.bdc.ca/
Material relacionado	http://www.bdc.ca/EN/solutions/consulting/Pages/default.aspx?ref=hp-rt

PRÁTICA 4	
IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
Prática	GCM
Nome	**GLOBAL COOPERATION & MARKETING** "Cooperação Global e Marketing"
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	SMALL AND MEDIUM BUSINESS CORPORATION (SBC) Corporação dos Pequenos e Médios Negócios
País	Coreia do Sul
Ano de constituição	1979
Setor/Âmbito de atuação da instituição	Agência governamental sem fins lucrativos.
Clientes	Pequenas e médias empresas.
Tamanho da instituição	Além da sede em Seoul, o SBC mantem centros de cooperação nas Filipinas, Rússia, Indonésia e em Hong Kong.
Outros agentes	São alguns deles: APEC SME Innovation Center, Korea Business Development Centers (KBDC); Overseas Certified Consulting Networks, entre outros.
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	Inovação, suporte no exterior, certificação, entre outras áreas de atuação.
Papel dos outros agentes	Promoção de inovação tecnológica nas MPEs; Incentivo a cooperação, a troca de informação e de tecnologias, por meio de conferências, workshops, publicações e um site; Suporte com escritórios e consultorias no exterior (há 17 KBDC em 11 países); Acesso a uma rede de informações, mentorias e suporte em 132 centros de 43 países;
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	Dar suporte às pequenas empresas para a sua inserção em novos mercados, internos e externos, por meio de capacitação, consultoria especializada e rede internacional de apoio.
Categoria	Internacionalização
Público-alvo da prática	Pequenas empresas
Setor(es) do público-alvo	Multissetorial
Motivação da prática	Até meados da década de 1980, a economia sul-coreana se caracterizava pela presença de alguns grandes conglomerados,

	com atividade fabril em larga escala de produtos tecnológicos de baixo custo e pequeno valor agregado. A maioria das pequenas empresas possuía baixo nível de competitividade, alto índice de mortalidade e conhecimento tecnológico escasso, pela dificuldade de articulação com universidades e outras empresas. Por tudo isso, a participação do segmento nas exportações do país era pouco significativa e despertava pouco interesse do investidor privado. Para que superassem tais obstáculos, o governo dedicou investimentos vultosos e lançou uma série de programas para promover a parceria governo, empresas e universidade (tríplice hélice) com o mercado, particularmente o externo.
Abordagem da prática	Presencial, virtual.
Local/Escopo geográfico	Nacional e internacional.
Ano de implementação	1979 (ainda em vigor, porém com diferenças do formato inicial).
Descrição dos serviços e atividades realizados	A *Global Cooperation & Marketing* é uma consultoria que apoia o processo de internacionalização das pequenas empresas ao longo de três etapas: 1. Pré-diagnóstico, capacitações e suporte *on line* para as empresas selecionadas; 2. Consultoria com especialistas externos, participações em feiras, rodadas de negócios e contatos com potenciais clientes internacionais. Nesta fase, também é articulada uma rede de parcerias com empresas privadas de consultoria. 3. A última fase é a de negociações, com determinação das bases contratuais, definição das questões logísticas e planejamento das condições para um relacionamento de longo prazo. Com suporte presencial ou remoto, as empresas participantes também são auxiliadas no atendimento de normas e padrões internacionais, e na obtenção de certificações.
Recursos necessários	Nada a referir.
Resultados e evidências disponíveis	A consultoria *Global Cooperation e Marketing* colaborou para que o SBC promovesse mudanças em um cenário econômico dominado por produtos pouco inovadores, com produção concentrada em alguns grandes complexos industriais, com raras oportunidades para o desenvolvimento de pequenas empresas. Hoje, estas empresas se inserem no seguinte contexto:

	- Representam 99,9% de todas as empresas do país; - Absorvem 87,5% dos empregos; - São responsáveis por 31% das exportações e 50% do PIB.
ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE	
Replicação	No Brasil, apesar das MPEs representarem 99% do total de empresas do país, elas são responsáveis por somente 60% dos empregos formais, 20% do PIB e 1% dos valores negociados em exportações (IBGE, 2010). Nesse contexto, parece bem interessante um programa exitoso há décadas e que aborda diferentes aspectos do processo de desenvolvimento por meio da internacionalização, além de disponibilizar um amplo conjunto de parceiras e extensões no exterior. O modelo estagiado de apoio, dividido em três fases, também é de grande interesse, por possibilitar que empresas em diferentes níveis de maturidade sejam beneficiadas por um mesmo programa.
Conclusão	Entender o processo que levou a extrema valorização das pequenas empresas sul coreanas e a elevação da participação desse segmento na geração de empregos, no PIB e nas exportações parece de grande interesse para o Brasil, que abriga vários núcleos produtivos que poderiam se beneficiar de um programa como esse.
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Mais informações	http://www.sbc.or.kr/sbc/eng/business/global_cooperation_overseas.jsp
Material relacionado	http://www.sbc.or.kr/sbc/eng/business/global_cooperation01.jsp