

**ÁREA TEMÁTICA: GLOBALIZAÇÃO E
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANÁLISE EMPÍRICA SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO
PÓLO MÉDICO-HOSPITALAR-ODONTOLÓGICO DE RIBEIRÃO PRETO-S.P.**

AUTORES

GUSTAVO BARBIERI LIMA

FEARP

gblima@hipno.com.br

DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

RESUMO

Devido aos imperativos advindos do processo de globalização de mercados e as negociações pela livre circulação de bens, pessoas e capitais entre países, especialmente as empresas de pequeno porte têm procurado se organizar em redes estratégicas de cooperação. No caso específico do presente estudo são analisados o consórcio de exportação e o *cluster* industrial como arranjos em redes de cooperação inter-organizacional. O objetivo central da presente pesquisa é investigar a forma de atuação das empresas do setor médico-hospitalar-odontológico da região de Ribeirão Preto – S.P., no que concerne à internacionalização de empresas. O método de estudo multi-caso foi utilizado para analisar o consórcio de exportação *Brazilian Health Products* (BHP), assim como o Arranjo Produtivo Local (APL – EMHO-RP). Os resultados apontam que: (a) O Pólo Médico-Hospitalar-Odontológico de Ribeirão Preto-SP vem se estruturando e fortalecendo laços inter-organizacionais em prol da internacionalização das empresas do aglomerado; (b) O consórcio de exportação BHP, cujo projeto vigorou entre 2002 e 2005, contribuiu imensamente para a inserção de empresa em mercados internacionais e para o incremento das exportações; (c) a maioria das empresas aderiu ao Projeto Setorial Integrado *Brazil Medical & Dental Devices*.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local; Consórcio de Exportação; Segmento Médico-Hospitalar-Odontológico.

ABSTRACT

Due to the demands arising from globalization of markets and negotiations for the free circulation of goods, people and capital among countries, especially small enterprises have been organized into strategic cooperation networks. In the specific case of this study are analyzed the export consortium and the industrial cluster arrangements as networks of inter-organizational. The main objective of this research is to investigate how the enterprises performance in the medical-dentistry industry of the region of Ribeirão Preto - SP, regarding the internationalization of enterprises. The method of multi-case study was used to analyze the export consortium *Brazilian Health Products* (BHP) and the Local Productive Arrangement (APL - EMHO-RP). The results show that: (a) the Pole-Medical-Dentistry of Ribeirão Preto has been structuring, and strengthening inter-organizational ties in favor of

internationalization of enterprises; (b) the export consortium BHP, which the project occurred from 2002 and 2005, contributed immensely towards the insertion of enterprises in the international market and to the increasing of exports; (c) most part of the enterprises joined the Integrated Sectorial Project Brazil Medical & Dental Devices.

Keywords: Local Productive Arrangement; Export Consortium; Medical-Dentistry Industry.

1 Introdução

Uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A competitividade é, e será cada vez mais relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas. Ao mesmo tempo, a formação dessas redes têm forte dimensão locacional, associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais (FLEURY; FLEURY, 2003).

Para Gerolamo (2007), *clusters* e redes de cooperação têm sido vistos por muitos (acadêmicos e autoridades públicas) como importantes instrumentos que podem estimular a competitividades das pequenas e médias empresas (PMEs). Isso porque *clusters* regionais podem ser uma eficiente maneira de se criar trabalho e riqueza em regiões. Mais do que isso, *clusters* regionais e redes de cooperação entre PMEs podem servir como alavanca para o desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental). Dessa forma, *clusters* regionais deveriam formar um importante grupo-alvo de políticas industriais e de inovação.

Dentre os tipos de redes de cooperação de empresas, pode-se mencionar também os consórcios de exportação. Os consórcios ressurgiram no Brasil, no final de 1997, com o advento da criação da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), com o intuito de inserir empresas no mercado internacional e fomentar as vendas internacionais das mesmas, com foco em promoção de exportações.

Estes dois tipos de redes (*cluster* industrial e consórcio de exportação) serão estudados no decorrer da presente pesquisa, evidenciando-se assim, a forma pela qual as empresas do setor médico-hospitalar-odontológico da região de Ribeirão Preto – S.P. vêm se estruturando para se manterem competitivas no mercado em que atuam e aumentar sua participação em vendas internacionais.

1.1 Problema de Investigação

Como tem ocorrido o processo de internacionalização das empresas integrantes do pólo industrial de equipamentos médico-hospitalar-odontológico de Ribeirão Preto-S.P.?

2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo central da presente pesquisa é investigar a forma de atuação das empresas do setor de equipamentos médico-hospitalar-odontológico da região de Ribeirão Preto – S.P., no que concerne à internacionalização de empresas.

Os objetivos específicos são:

- (a) Revisar a literatura sobre arranjo produtivo local e consórcio de exportação;
- (b) Analisar a articulação das empresas do pólo estudado em redes de cooperação inter-organizacional (APL/ *cluster* e consórcio de exportação);
- (c) Caracterizar e analisar o *cluster* industrial do setor médico-hospitalar-odontológico de Ribeirão Preto,
- (d) Caracterizar o consórcio de exportação *Brazilian Health Products (BHP)*, cujo projeto possuiu suporte da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) e vigorou de 2002 à 2005.

3 Referencial Teórico - 3.1 Arranjo Produtivo Local ou *Cluster* Industrial

“O que fundamenta a formação de sistemas ou arranjos produtivos locais é a existência, no local ou na região, de conhecimentos especializados que geram capacitações produtivas, técnicas e tecnológicas específicas a determinado produto

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

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

Para Brusco (1990), *apud* Iglioni (2000), um distrito pode ser caracterizado como uma pequena área em que existem de mil a três mil firmas e trabalham de dez mil a vinte mil trabalhadores (empregados ou independentes), sendo que na média as firmas possuem menos de vinte empregados. O que marca este tipo de organização, na visão do autor, é a existência de um produto central que unifica o distrito e a grande intensidade de relações, de diversas naturezas, entre as firmas.

Uma definição bastante difundida é a que foi desenvolvida pela RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (CASSIOLATO e LASTRES, 2000), que propõe dois conceitos distintos:

- (1) Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento e
- (2) Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, consideramos que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação e aprendizado interativo entre agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos e particularmente aqueles tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais quanto informais.

Conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2004), arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

A estratégia da industrialização local, focada nos agrupamentos (*clusters*) de pequenas e médias empresas, depende, para ser bem sucedida, da capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições privadas, como as entidades representativas dos empresários, especialmente

as de cunho local e microrregional, enquanto protagonistas-chave do processo (BARBOZA, 1998).

Ao analisar o conjunto de firmas presentes em um distrito industrial, Becattini (1990) destaca as singularidades dessas organizações. Primeiramente, é preciso notar que com frequência a localização das firmas em um distrito industrial não é um resultado da atração de determinados processos produtivos por força da disponibilidade de recursos. Ao contrário, as firmas são decorrência de desenvolvimentos históricos específicos, possuindo relações bastante sólidas com a região.

Uma das características sociais mais importantes dos distritos industriais é a existência de uma comunidade local, com um sistema de valores relativamente homogêneos, que se traduz na existência de uma ética presente em diversos aspectos da vida dos distritos. Para Becattini (1990), este sistema de valores representa um requisito importante para o desenvolvimento de um distrito, sendo essencial para sua reprodução. O autor afirma que, para a fixação desse sistema de valores e sua transmissão entre as gerações, é necessária a construção de um sistema de instituições e de regras a serem seguidas pelos membros da comunidade. Entre as instituições referidas estão os mercados, as escolas, os partidos políticos, os sindicatos e as igrejas. Porém, a existência desses sistemas não garante a prevenção de ocorrência de conflitos, é ressaltado que esta favorece o surgimento da percepção pela maioria dos indivíduos de um interesse maior da comunidade, contribuindo para o desempenho econômico de todo o distrito.

Conforme Suzigan (2004), esse tipo de organização territorial da produção tem como característica essencial a geração de economias externas, que decorrem (1) de fatores intrínsecos ao APL, como a existência de mão-de-obra e profissionais com conhecimentos específicos, a presença de fornecedores, prestadores de serviços e indústrias correlatas, e a rápida disseminação de novos conhecimentos, ou (2) de ações conjuntas deliberadas de empresas e instituições locais para, de forma cooperada, organizar centrais de compras de matérias primas, promover cursos de capacitação técnica, gerencial e profissional, participar de eventos, criar consórcios de exportação, contratar serviços especializados, estabelecer centros tecnológicos de uso coletivo, criar cooperativas de crédito,. Em conjunto, essas duas fontes de economia externas contribuem para a eficiência coletiva do sistema ou arranjo produtivo.

Outra característica importante relativa às firmas diz respeito à divisão do trabalho. As empresas tendem a se concentrar em uma ou poucas fases de um processo produtivo típico do distrito. Pela concentração de um grande número de firmas em uma região, essa forma de divisão do trabalho também se constitui em uma especificidade dos distritos, uma vez que não se assemelha com a realizada dentro de uma grande empresa e tampouco é equivalente a que ocorre de forma diluída em mercados tradicionais (IGLIORI, 2000).

“O *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo. Mas vale observar que um *cluster* não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva. Um *cluster* pode conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Por exemplo: um cluster de móveis pode conter um consórcio de móveis de escritório e um consórcio de móveis residenciais e, ainda, um consórcio de fabricantes de equipamentos para a indústria de móveis (todos formais) e ainda outras empresas não consorciadas. Por outro lado, um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster*, abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 69).”

“Os sistemas econômicos locais competitivos são o fruto de um planejamento regional em que se busca ter aglomerações econômicas (os chamados

clusters) competitivas, com o adicional da componente social/ comunitária. Um aglomerado caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores. Uma região voltada a produtos agroindustriais, por exemplo, também produz equipamentos para agroindústrias, tem produção agrícola avançada, tecnologia em toda a cadeia, turismo vocacionado e feiras internacionais dos produtos da região, parques temáticos, etc. A sinergia obtida, especialmente na geração de tecnologia (e *royalties*), é significativa. A verticalização da região (auto nível de auto consumo) significa ocupação de todos os espaços econômicos e o conseqüente auto nível de empreendedorismo. Essa é a nova lógica: empresas desverticalizadas, região verticalizada (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001, pg 21).”

3.2 Consórcio de Exportação

Um consórcio de exportação é uma aliança voluntária de empresas com o objetivo de promover os produtos e serviços de seus membros no exterior e facilitar a exportação destes produtos através de ações conjuntas. Os membros de um consórcio devem se atentar que a cooperação deve prevalecer sobre a competição, com o intuito de acessar mercados-chave e tecnologia de última geração. Um consórcio de exportação pode ser visto como uma cooperação estratégica formal de médio-longo-prazo entre empresas que atua como provedor de serviços, facilitando o acesso aos mercados internacionais (*United Nations Industrial Development Organization/ UNIDO*, 2003, p. 03).

A Agência de Promoção de Exportação (2004) define o Consórcio de Exportação: O consórcio de exportação é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

De acordo com Maciel e Lima (2002, p.53), “qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação.”

Uma definição de Consórcio de Exportação extraída do Informativo Fiesp/ Ciesp (2004): é um agrupamento de empresas com o objetivo de aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização. Essas uniões evitam a dispersão de esforços mediante tentativas isoladas de exportar. É criado um nome fantasia para descrever o agrupamento dessas empresas, que serão reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Com este agrupamento, pode-se permitir um volume de oferta maior e um pacote mercadológico completo de faturamento compatível com o custo de estrutura do consórcio.

Conforme Casarotto Filho e Pires (2001, p. 58),

o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção e facilitação dessas alianças, aproximando, acompanhando e assessorando o conjunto de empresas, isto é, desenvolvendo uma rede de relacionamento entre as empresas do território e destas com as instituições. Essa rede de colaboração pode ter características específicas comuns da estratégia e gestão do grupo de empresas ou um caráter genérico, ligado às problemáticas setoriais ou de ambiente competitivo das empresas. O consórcio deve responsabilizar-se pela avaliação, coordenação e formas de utilização das oportunidades de exportação compatíveis com as realidades tecnológicas e produtivas das empresas.

Dentre as principais possíveis vantagens oferecidas pelos consórcios, pode-se mencionar, conforme UNCTAD/GATT (1983), Infante e Campomar (1986), Lara (1986), Minervini, (1997, 2005); Keedi (1999), Oliveira (1999); Silva (1999); Noonan (1999); França (1999, 2003); Paliwoda e Thomas (2001); Site APEX-Brasil (2004); UNIDO (2003); Lima e Carvalho (2005): Reduzir custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas); Minimizar o risco de exportar individualmente; Aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno - produto tipo exportação; Maior

poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos; Possibilitar a concorrência com grandes fornecedores; Despertar maior interesse em importadores; Maior eficiência operacional (otimização de recursos); Favorecer o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa; Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas; Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing; Maior segurança na penetração e diversificação de mercados; Alavancar as vendas externas; Possibilitar exportar com marca própria do consórcio. Participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta.

4 Procedimentos Metodológicos

Primeira etapa: Realizou-se a revisão da literatura acerca dos temas Arranjos Produtivos Locais ou *Clusters* industriais e Consórcio de Exportação. O primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária. Estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos, representam dados secundários (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segunda etapa: Utilizou-se o método de estudo multi-caso (YIN, 2001) para a investigação do Consórcio de Exportação “*Brazilian Health Products*” (BHP) e Arranjo Produtivo Local (APL) do setor médico-hospitalar-odontológico (EMHO), ambos estabelecidos em Ribeirão Preto – S.P.

Terceira etapa: Realizaram-se entrevistas em profundidade semi-estruturadas com a Secretária Executiva do consórcio BHP, assim como com o seu Ex-Diretor-Presidente. Realizaram-se, também, entrevistas em profundidade com o SEBRAE-SP (Agência de Ribeirão Preto) relacionadas ao APL EMHO. Esta última entrevista foi gravada e transcrita para análises e elaboração do estudo de caso. Uma entrevista pessoal (ou seja, comunicação face-a-face) é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente, em geral o entrevistador controla o assunto e o modelo de discussão (COOPER; SCHINDLER, 2003). Quarta etapa: Realizou-se a análise documental (documentos e relatórios) no caso do consórcio de exportação BHP, visando embasar o que foi obtido nas entrevistas pessoais.

5 Análise dos Resultados

5.3 O Consórcio de Exportação *Brazilina Health Products* (BHP)

Em 1999 um grupo de empresários decidiu montar, nas instalações do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, CIESP - Diretoria Regional de Ribeirão Preto, um Grupo Setorial que reunisse indústrias de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos (EMHO) instaladas na região da cidade de Ribeirão Preto –S.P.

O objetivo desta força-tarefa seria aproveitar-se das facilidades intrínsecas em uma ação cooperada, para estudar as oportunidades e desenvolver facilidades que pudessem viabilizar, no final do estudo, a implantação de um consórcio de exportação que teria por objetivo único o comércio dos produtos fabricados por estas empresas no mercado internacional.

Nas primeiras reuniões havidas, estes empresários decidiram que, para dar alicerce e estrutura a tal ação, trabalhariam inicialmente para formar na região um pólo de excelência tecnológica, que concentraria e reuniria pequenas e médias indústrias voltadas para o setor médico, hospitalar e odontológico, talento ou oportunidade que se fazia destacar dentro do parque industrial instalado na região.

Com o desenvolvimento do projeto, o Grupo Setorial, decidiu acionar o Sebrae-SP de Ribeirão Preto, para que, utilizando-se do conhecimento, experiência e recursos disponíveis pudesse colaborar no desenvolvimento desta idéia. O Sebrae-SP aceitou o desafio, colocou

seus recursos à disposição e passou a trabalhar absolutamente envolvido com a concretização do projeto. Com o apoio do Sebrae-SP, o grupo que encabeçava o projeto realizou inúmeras reuniões com a participação de empresas da região, algumas palestras de sensibilização com a apresentação de casos de sucesso vividos por empresas do setor de outras regiões, seminários, workshops, participação em cursos direcionados para a temática exportação, culminando com a criação e realização de uma Feira de Exposições.

Com o passar do tempo, a ligação com algumas empresas foi ficando desaquecidas e aos poucos estas foram se desligando do grupo. Na mesma proporção, identificando-se com a descoberta de princípios e objetivos semelhantes, a relação com outras delas foi se tornando cada vez mais forte. Assim, de forma natural, com um tempo bastante adequado de conhecimento mútuo, a relação entre as empresas foi amadurecendo até a formação do grupo de 10 empresas.

No segundo semestre do ano 2000, o projeto recebeu o apoio da ABIMO, Associação Brasileira da Indústria de Artefatos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e Laboratoriais, e SINAEMO, Sindicato da Indústria de Artigos e Equipamentos Odontológicos, Médicos e Hospitalares do Estado de São Paulo. Também recebeu apoio da APEX-Brasil – Agência Brasileira de Exportação e Investimentos, sendo esse o primeiro parceiro a aprovar e apoiar financeiramente o projeto no início de 2002.

No final de 2001, foi contratado o primeiro integrante da equipe e, no início de 2002, após a aprovação da APEX-Brasil, começaram a ser realizadas as primeiras ações de promoção comercial do projeto. Alguns meses depois, o Sebrae-SP também aprovou o projeto e passou a apoiá-lo com ações de pesquisa mercadológica, apoio nas certificações e registros de produtos.

O projeto do consórcio vigorou de 2002 à 2005, conforme planejado. O BHP foi formado por 12 empresas (*Web site* Consórcio BHP (2005): 1- Linha Médica: JP Indústria Farmacêutica S/A., WEM Equipamentos Eletrônicos Ltda, Gigante Recém Nascido - Indústria, Comércio e Representações Ltda, Hospimetal Indústria Metalúrgica de Equipamentos Hospitalares Ltda, Samtronic Indústria e Comércio Ltda, Olidef cz Indústria e Comércio de Aparelhos Hospitalares Ltda, Deltronix Equipamentos Ltda; 2- Linha Odontológica: Dentscler Indústria de Aparelhos Odontológicos Ltda, DMC Equipamentos Ltda, A. S. Technology Componentes Especiais Ltda – ME, Dent-Flex Indústria e Comércio Ltda, SIN Implant System.

Os principais objetivos do consórcio de exportação BHP eram: - aumento do volume das exportações (20%); - geração de empregos, e - melhora da cultura exportadora.

Para a Secretária Executiva do BHP, as motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um consórcio são: - redução de custos (poder exportar, fazer uma promoção comercial com custos reduzidos), - ter um escritório, uma equipe profissional trabalhando em conjunto (todas as empresas participantes possuem atualmente um departamento de exportação), - inovação/ atualização de produtos, como resultado de viagens internacionais (produto competitivo internacionalmente e no mercado doméstico – produto tipo exportação). A principal dificuldade no consórcio é fazer com que as empresas trabalhem cooperativamente. A parceria entre as empresas existe, porém a rivalidade no mercado nacional entre as empresas consorciadas é grande.

Os indicadores de desempenho do consórcio BHP estão mencionados no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores do consórcio BHP.

FUNCIONÁRIOS CLT				
2000	2001	2002	2003	2004
524	510	521	597	712
	-2,67%	2,16%	14,59%	19,26%

FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS				
2000	2001	2002	2003	2004
155	145	155	74	90
	-6,45%	6,90%	-52,26%	21,62%

ESTAGIÁRIOS				
2000	2001	2002	2003	2004
2	4	8	12	28
	100,00%	100,00%	50,00%	133,33%

FATURAMENTO (R\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
41.708.548,59	45.335.522,08	50.957.059,90	54.510.230,16	72.960.198,10
	8,70%	12,40%	6,97%	33,85%

EXPORTAÇÕES (US\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
607.080,76	793.751,77	1.355.774,19	2.166.995,02	4.991.472,62
	30,75%	70,81%	59,83%	130,34%

IMPORTAÇÕES (US\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
245.222,68	279.405,54	258.800,00	519.095,68	805.446,21
	13,94%	-7,37%	100,58%	55,16%

Fonte: Consórcio BHP (2005).

A meta de exportação do consórcio era de um incremento de 20% anual, ou seja, o dobro da estimada do setor (10%). No entanto, o consórcio obteve resultados superiores aos esperados.

De acordo com a Secretária Executiva do consórcio, o *Brazilian Health Products (BHP)* possuía sua marca comercial – *BHP* – utilizada, principalmente, em *stands* em feiras internacionais, *folders*, catálogos e no *web site* corporativo do consórcio. No entanto, as empresas consorciadas exportam seus produtos com marca do fabricante, ou seja, com suas próprias marcas. Desta forma, cada empresa é responsável pela gestão e desenvolvimento de sua marca no mercado internacional. A união das empresas na formação do consórcio permite que estas atuem com maior agressividade no mercado internacional, estabelecendo e fortificando suas marcas.

Os produtos fabricados pelas empresas consorciadas apresentam alto nível tecnológico e excelente qualidade, comprovados por certificados como ISO e CE. O que faz um produto vender mais ou menos que outro é a mentalidade do empresário que dirige a empresa e os esforços que este direciona para o comércio internacional.

Conforme a Secretária Executiva do BHP, os mercados/ países-alvo do consórcio são África do Sul para equipamentos odontológicos e Emirados Árabes para equipamentos médicos.

Com relação ao Gerente, o consórcio possui dois momentos:

- 1) Trabalhou desde o início com um Gerente encarregado de funções internas (contrato junto aos parceiros, relacionamento com as entidades, função de “unir” as empresas/ moderador do grupo) e funções externas (Promoção comercial externa – participar de feiras internacionais, missões, rodadas de negócio).
- 2) Na fase próxima ao final do projeto, outro gerente foi contratado para gerenciar as atividades externas do consórcio (Promoção comercial). Vale ressaltar que os gerentes não podem “fechar negócio” em feiras, rodadas e missões, responsabilizando-se apenas pela

promoção comercial (Consórcio Promocional), evitando assim, privilegiar e discriminar empresas dentro do grupo.

O Gerente do consórcio participou de várias rodadas de negócio e missões comerciais, sendo que as principais feiras internacionais das quais o consórcio BHP participa (ou) são: (a) Feiras Médicas: Fime – Miami – USA, Medica – Dusseldorf – Alemanha, Arab Health – Dubai – EAU; (b) Feiras Odontológicas: IDS – Colônia – Alemanha, Amic – México, Expodental – Itália, Dental Expo – Rússia, AEEDEC – Dubai – EAU, FDI (Itinerante).

Os fatores que diferenciam os produtos das empresas integrantes do consórcio de seus concorrentes são: qualidade, certificados, design, preço competitivo. O Sebrae-SP deu um suporte com o intuito de viabilizar a certificação dos produtos, assegurando assim a qualidade dos mesmos.

O consórcio teve um incondicional apoio da APEX-Brasil no período de 2002 à 2005 (com um breve intervalo no período de eleições presidenciais). Todavia, o mesmo encerrou suas atividades em dezembro de 2005. As empresas já estruturadas tenham condições de, “sozinhas” continuar suas atividades internacionais. Para as empresas integrantes do consórcio, o maior desafio talvez seja investir na fidelização ou manutenção de seus clientes, não havendo a necessidade de conquistar novos clientes.

Conforme o Ex-Presidente do consórcio, juntamente com a ABIMO, a APEX-Brasil possui um projeto para continuar com as ações de promoção comercial às exportações para o setor médico-hospitalar-odontológico, através do Projeto Setorial Integrado – *Brazil Medical Dental Devices* (BMDD).

5.2 Arranjo Produtivo Local – Setor EMHO – Ribeirão Preto – S.P.

O Projeto de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local (APL) da Indústria de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos (EMHO) de Ribeirão Preto é uma ação em parceria entre as instituições: SEBRAE-SP, FIPASE (gestora), Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, SENAI, CIESP, FIESP, ABIMO, ABDI e SEBRAE Nacional. Este projeto tem como objetivo canalizar esforços para capacitar, qualificar e fortalecer o setor de EMHO de Ribeirão Preto, buscando o desenvolvimento econômico sustentável do município (*Web site Fipase, 2009*).

Um APL se caracteriza por uma concentração geográfica e setorial, geralmente de pequenas e médias empresas, que mantêm um relacionamento sistemático entre si, e que possibilita que estas firmas sejam mais competitivas. Esse relacionamento envolve articulação, cooperação e aprendizagem, não apenas entre as empresas, mas com outros atores locais, como instituições de ensino e pesquisa, associações empresariais e poder público.

Em Ribeirão Preto, segundo dados da RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais do IBGE) (2005), há 53 empresas do setor de EMHO, em sua maioria compostas por micro, pequenas e médias empresas. Essas empregam mais de 1.300 pessoas e fazem da cidade referência em produção e tecnologia para o setor de saúde.

A intervenção que vem sendo realizada neste grupo setorial prevê a implantação de ações voltadas para a melhoria da competitividade dessas empresas.

Ribeirão Preto se constitui em um pólo de atração para as atividades comerciais e de prestação de serviços, cuja área de influência extrapola os limites da própria, estendendo-se para outras regiões do próprio Estado de São Paulo e de outros estados. Este cenário caracterizado pelo desenvolvimento de pesquisas, existência de mão-de-obra qualificada e demanda local, já possibilitou o surgimento de importantes atividades industriais no ramo de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos e farmacêuticos, tanto em indústrias de grande como de pequeno porte. Entretanto este potencial ainda pode ser mais explorado. O envolvimento das empresas de maior porte poderia ser estimulado com o desenvolvimento de

novos produtos e tecnologias. Além destas organizações, existe um amplo espaço para as micro, pequenas e médias empresas devido à elevada especificidade dos equipamentos (OLIVEIRA, 2004).

Desde 2008 o SEBRAE-SP (Agência de Ribeirão Preto) vem executando, juntamente com as entidades mencionadas anteriormente, um projeto visando o fortalecimento de um grupo setorial de 20 micro e pequenas empresas pertencentes ao pólo setorial da região de Ribeirão Preto e tem obtido grande êxito em suas atividades.

Atualmente, as 20 empresas do grupo estão buscando se organizar e se adequar de acordo com a RDC 59 (Boas Práticas de Fabricação) da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), estabelecida em 27 de junho de 2000. Esta adequação tem sido considerada um gargalo operacional para as empresas, devido à alta regulamentação do setor.

O SEBRAE-SP (RP) considera que a cooperação entre as empresas deste grupo e a união que se está estabelecendo e fortalecendo (troca de informações, identificação de oportunidades comerciais, participação conjunta em feiras, etc), quebrando a forte concorrência no setor, constitui uma vantagem competitiva para as empresas.

O trabalho em conjunto é tido como fundamental para a sobrevivência das empresas e também para a inserção de micro e pequenas empresas no mercado externo. Isoladamente dificilmente as micro e pequenas empresas teriam a competitividade que vêm adquirindo com o trabalho em conjunto articulado pelas entidades envolvidas.

De acordo com a entrevista no SEBRAE – SP (RP), as principais barreiras para as micro e pequenas empresas quando se menciona o aspecto internacionalização são: elevada burocracia, documentação, diferentes culturas, desconhecimento de idiomas, falta de conhecimento da sistemática de exportação e atividades de marketing internacional, prospecção de mercado e novos clientes, certificação (setor altamente regulamentado, conforme mencionado), certificados de qualidade, licenças, falta de conhecimento sobre a legislação dos países importadores e do regulamento aduaneiro brasileiro, falta de controle de custos (despesas) das empresas. São os impactos dessas dificuldades que a entidade busca minimizar, visando elevar o potencial exportador das empresas.

O aglomerado de empresas pode ser considerado um APL exportador e a internacionalização é foco para as 20 empresas do grupo monitoradas pelo SEBRAE-SP (RP) (que tem este como o foco devido ao porte das empresas), parte do total de empresas integrantes do próspero e desejado APL. Seria muito interessante para as 53 empresas do arranjo produtivo local um envolvimento deste grupo de 20 micro e pequenas empresas com as empresas de médio e grande porte localizadas na região e que já possuem seus departamentos de exportação estruturados e que realizam suas vendas internacionais isoladamente. Todavia, ainda pairam algumas dúvidas para as empresas de pequeno porte, como por exemplo: qual o melhor momento (quando) para se adentrar o mercado internacional? Para quais mercados (para onde) as empresas têm condições de exportar?

Faz-se importante ressaltar que 06 micro e pequenas empresas da região de Ribeirão Preto-S.P. decidiram unir forças para participarem da maior feira do setor de saúde da América Latina, a HOSPITALAR, que aconteceu em São Paulo entre os dias 02 e 05 de junho de 2009. Alt, Martec, Medpej, Midetronic, Sigmed e XDent fazem parte do Arranjo Produtivo Local de Equipamentos Médico, Hospitalares e Odontológicos de Ribeirão Preto. A participação dessas empresas na Hospitalar conta com o apoio de SEBRAE, Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, USP e Fipase. Essas instituições de apoio também estarão presentes no evento, divulgando seus projetos de desenvolvimento para o município (*Web site Fipase, 2009*).

Uma das metas estabelecidas pelo grupo para o ano de 2009 do APL era justamente a presença na Feira Internacional Hospitalar. As empresas têm a expectativa de mostrar na feira que, embora pequenas, têm produtos altamente competitivos. Espera-se que, além de vendas,

durante o evento sejam criadas bases para parcerias futuras. Um exemplo dessas parcerias está na presença de consultorias de comércio exterior, que acompanharão as empresas do APL na Hospitalar para auxiliar na concretização de vendas para o mercado externo (*Web site Fipase, 2009*).

Alt, Martec, Medpej, Midetronic, Sigmed e XDent são exemplo dos ganhos que são obtidos a partir de parcerias. Por meio do APL, gestores e funcionários dessas outras empresas passaram por cursos voltados à gestão e à capacitação tecnológica. Instituições financeiras também disponibilizam linhas específicas, e vantajosas, às empresas que fazem parte do APL. O resultado é que a cidade, que sempre foi referência no setor devido à presença de empresas e universidades de excelência, cada vez se consolida mais como pólo de saúde. Além dessas seis empresas que dividem um mesmo espaço, outras empresas do projeto APL EMHO de Ribeirão Preto que participaram da Hospitalar 2009 são Dentscler e Microem. A empresa Helse, igualmente participante do projeto, participou do evento no estande da Fipase como empresa membro da Supera Incubadora de Empresas (*Web site Fipase, 2009*).

6 Conclusão

O Pólo Médico-Hospitalar-Odontológico de Ribeirão Preto-SP vem se estruturando e fortificando laços inter-organizacionais para a concretização do Arranjo Produtivo Local, com foco na internacionalização de empresas. Com apoio da Prefeitura de Ribeirão Preto, SEBRAE-SP, Fipase e outras, as empresas vêm se organizando em prol do APL exportador.

No período de 2002 à 2005, houve a formação do consórcio de exportação *Brazilian Health Products* (BHP) que contribuiu imensamente para empresas de pequeno porte na inserção em mercados internacionais, na diversificação de mercados e no incremento das exportações. Após o projeto, as empresas se estruturaram para atuar isoladamente no mercado internacional, devido à experiência adquirida em marketing e comércio exterior. O BHP contribuiu para o aumento das vendas internacionais, através de atividades conjuntas de promoção às exportações e foi considerado um caso de sucesso no Brasil, conforme pode ser observado no quadro 1.

As empresas participantes do BHP fazem parte do APL EMHO de Ribeirão Preto. O APL, com auxílio do SEBRAE-SP e outras entidades, também têm contribuído grandiosamente para a inserção de empresas no mercado internacional e estímulo ao aumento das exportações. De acordo com o Ex-Presidente do BHP, após o encerramento do projeto, a maioria das empresas aderiu à um projeto de grande magnitude no país denominado *Brazil Medical & Dental Devices* (BMDD), em parceria com a ABIMO (Associação Brasileira da Indústria de Artefatos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e Laboratoriais) e Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil).

7 Bibliografia

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES (APEX-Brasil). *Consórcio de Exportação*. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 02/ 11/ 2003 e 25/ 02/ 2004.

BARBOSA, L. C. (Coordenador). *Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresa: uma estratégia de industrialização local*. – Brasília, D.F.: Confederação Nacional da Indústria, Conselho de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico; Rio de Janeiro: CNI, COMPI, 1998.

BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as socioeconomic notion. In: PYKE, F., BECATTINI, G. & SEGENBERGER, W. (Eds.). *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. Genebra: International Institute of Labour Studies, 1990, pp. 37-51.

- BRAZILIAN HEALTH PRODUCTS (BHP)*. Disponível em: < <http://www.bhphealth.com> >
Acesso em: 08/10/2005 e 10/12/2005.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. *Local systems of innovation in Mercosur countries*. *Industry and Innovation*, v.7, n. 1, p. 33 – 53, 2000.
- CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL – UNCTAD/ GATT. *Consórcios de Exportação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, v. 14; n.4, p. 532-550, 1989.
- FIPASE (Fundação Instituto Pólo Avançado da Saúde). *Arranjo Produtivo Local (EMHORP)*. Disponível em: <<http://www.fipase.org.br>> Acesso: 02/07/2009.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil*. *Revista Gestão e Produção*, v.10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.
- FRANÇA, H. M. Consórcio de Exportação. Palestra apresentada durante o evento MKT Strat 2003, promovido pela Fundace/ FEARP/USP,Ribeirão Preto – S.P. , 2003.
- _____. *Consórcios de Exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte*. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*. Informe do exportador.nº 60, 1999.
- GEROLAMO, M. C. *Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação de pequenas e médias empresas – estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise*. (Tese) Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.
- HALINEN, A.; TOMOROOS, J-A. *Using case methods in the study of contemporary business networks*. *Journal of Business Research*. 58 (2005) 125 -1297.
- IGLIORI, D. C. *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento*. 155p. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: FEA/ USP, 2000.
- INFANTE, S. V.; CAMPOMAR, M. C. *O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo*. *Revista de Administração*. V. 21, nº 1, p. 21 à 30, 1986.
- INFORMATIVO FIESP/ CIESP – *Consórcios de Exportação* (2004).
- JEANNET, J.P.; HENESSEY, H.D. *Global Marketing Strategies*. 5th ed. - Houghton Mifflin Company, Boston USA, 2001.
- KEEDI, S. *Consórcios : finalmente a atenção merecida ao comércio exterior*. *Sem Fronteiras*. Aduaneiras. Ano I. nº 02, p.8, dez.1999.
- LARA, J. E. *O Consórcio de Exportação como um canal de comércio exterior: um estudo exploratório*. São Paulo, 1986. Dissertação (Mestrado) apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/ FGV, Área de Concentração : Mercadologia).
- LIMA, G. B. *Consórcios de Exportação no Brasil: Um Estudo Multi-casos*. Dissertação (Mestrado). FEA – Univerisdade de São Paulo, 2006.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. *Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação*. Artigo publicado nos anais

do V Workshop em Internacionalização de Empresas – Rio de Janeiro – RJ – 27 e 28 de outubro 2005.

MINERVINI, N. *O Exportador*. São Paulo: Makron Books, 2005.

_____. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.

NOONAN, C. J. *Export Marketing: the chartered Institute of Marketing*. Butterworth Heinemann, 1999.

OLIVEIRA, L. *Consórcios de exportações: pequenas e médias empresas unidas podem exportar mais*. Revista Brasileira de Comércio Exterior. Brasil, ano 13, 1999.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J. *International Marketing*. BH Butterworth Heinemann, 2001.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE). *Arranjos Produtivos Locais*. Sebrae.. (2002) Base de dados disponível no site: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp> (02/11/2004).

SILVA, S. *It pays to work together*. Revista Brazil Now. p.22 - 28, 1999.

SUZIGAN, W. *Avaliação e acompanhamento da implementação da Nova Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior*. (Projeto BRA/97/013 – Rede de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Públicas - PITCE). Junho de 2004.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANISATION (UNIDO). *Development of clusters and networks os SMEs: The UNIDO/ Federexport Program. (A guide to export consortia)*. Vienna, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.