



Aspectos de Gestão de Empresas Exportadoras para inserção nas Cadeias Globais de Valor

Thomaz Zanotto

Membro do Conselho Superior da Funcex

Mário Cordeiro de Carvalho Jr.

Professor da FAF-UERJ, economista-chefe da Funcex e editor-chefe da Revista Brasileira de Comércio Exterior (RBCE)

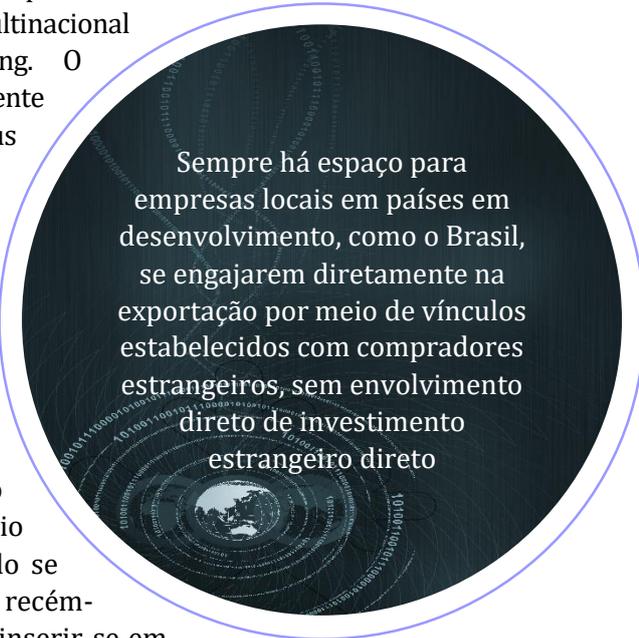
Sob uma perspectiva histórica de longa duração, as empresas multinacionais (MNEs) ao realocarem alguns processos de negócios para outro país – com vistas a aproveitar os principais diferenciais de custo de mão de obra e/ou de produção – acabaram incentivando a criação de uma teia complexa de fluxos de produção abrangendo países e fronteiras, comumente referida como cadeias globais de valor (CGVs). Isso ocorreu porque desde o início dos anos 2000 tem havido uma nova conformação do padrão de especialização mundial das exportações, visto que estas se tornaram mais orientadas para bens intermediários, sugerindo uma importância crescente das CGVs.

Cabe destacar que as CGVs, em termos de estrutura organizacional de compartilhamento da produção, assumem duas formas principais: redes de produção dirigidas pelo comprador e redes de produção dirigidas pelo produtor. Essa distinção é importante para entender as opções de inserção e de gestão das empresas para a participação efetiva em CGVs. As CGVs orientadas ao comprador são comuns em indústrias de bens de consumo baseadas em tecnologia difusa, como roupas, calçados, artigos de viagem, brinquedos e artigos esportivos. Nessas redes, as “empresas líderes” nas redes de produção são compradoras internacionais (grandes varejistas internacionais como Walmart, Marks & Spencer, H&M) ou fabricantes de marcas (como Victoria’s Secret, Gap, Zara, Nike). O compartilhamento da produção nessas redes ocorre predominantemente por meio da rede de *network* e de relacionamentos em que empresas especializadas em *sourcing* (intermediários nessa cadeia de valor) desempenham papel fundamental fornecendo o design do produto, às vezes a matéria-prima, e, em alguns casos, o financiamento pré-embarque para fazer liga para cimentar a relação entre os produtores e as empresas líderes.

Portanto, sempre há espaço para empresas locais de países em desenvolvimento, como o Brasil, se engajarem diretamente na exportação por meio de vínculos estabelecidos com compradores estrangeiros, sem o investimento estrangeiro direto (IED). Se os investidores estrangeiros estiverem envolvidos, geralmente será por meio de *joint-ventures* com empresários locais (sem a formação de subsidiárias integrais). A aquisição de insumos é monitorada pela empresa líder, mas há espaço para a utilização de insumos nacionais que atendam aos padrões de qualidade exigidos. De fato, o ingresso do Brasil em redes de produção global voltadas para compradores é um começo promissor para internacionalizar a industrialização.

Por sua vez, redes de produção centradas no produtor também são comuns em indústrias globais integradas verticalmente, como eletrônicos, produtos elétricos, automóveis e dispositivos científicos e médicos. Em uma rede de produção centrada no produtor, a empresa líder é uma multinacional (MNE), como Intel, Motorola, Apple, Toyota e Samsung. O compartilhamento global da produção ocorre predominantemente por meio da rede global de filiais das empresas líderes e/ou de seus vínculos operacionais estreitos com fabricantes contratados estabelecidos (como Foxconn, Flextronics) que realizam a montagem para essas corporações globais.

Nessas indústrias, a tecnologia de produção é específica para a empresa líder e é fortemente protegida para limitar as imitações. Além disso, a produção de bens finais nessas indústrias requer peças e componentes altamente personalizados e especializados cuja qualidade não pode ser verificada ou garantida por terceiros. A maior parte do compartilhamento da produção global, portanto, ocorre por meio de vínculos intrafirmas. Este é particularmente o caso quando se trata de estabelecer unidades de produção em países que são recém-chegados às redes globais de produção. No Brasil, ingressar e inserir-se em



Sempre há espaço para empresas locais em países em desenvolvimento, como o Brasil, se engajarem diretamente na exportação por meio de vínculos estabelecidos com compradores estrangeiros, sem envolvimento direto de investimento estrangeiro direto

redes de produção de CGVs centradas no produtor é também um exemplo promissor para a industrialização voltada para a exportação.

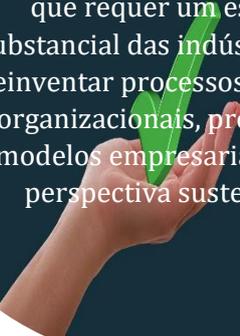
Para incentivar a industrialização voltada para as exportações em CGVs dirigidas pelo comprador ou pelo produtor é preciso que os gestores das empresas manufatureiras nacionais exportadoras notadamente de bens manufaturados busquem hoje maximizar a utilização de componentes de produção e reconfigurar as cadeias de abastecimento, utilizando estratégias de revalorização num ambiente internacional de crise global e de prováveis interrupções nas cadeias de abastecimento de energia, de bens intensivos em recursos naturais, da cadência e da digitalização do *supply chain*.

O fato a perceber é que o sistema de criação e captura de valor mudou drasticamente, o que requer um esforço substancial das empresas controladas pelo capital nacional e/ou estrangeiras para reinventar processos, modelos organizacionais, produtos, e modelos empresariais numa perspectiva sustentável. Para responder a imprevistos e a choques de mercado, portanto, é vital diversificar as fontes de abastecimento e criar novas cadeias de suprimento que sejam mais resistentes, ágeis, flexíveis, verdes, bem como reduzir a pegada de emissão de gases de carbono nos produtos finais exportados a partir do Brasil.

Nesse contexto, os gestores empresariais devem utilizar ferramentas gerenciais de concepção adequadas e adotar uma abordagem de inovação, ou seja, não apenas buscar a simples sobreposição de técnicas de gestão empresarial, mas também a sua integração bem-sucedida para ajudar eficazmente a imperiosa transição energética e, sobretudo, saber lidar com a mudança geopolítica em curso.

Em face do exposto, como as características das CGVs são heterogêneas entre os setores, uma compreensão completa dessas mudanças exigirá um exame mais profundo de setores e produtos individuais. A questão crucial que se busca responder nesse texto é se podemos esperar a dissociação das CGVs orientadas pelo produtor nos próximos anos de modo que as empresas no Brasil embarquem em estruturas de gestão de negócios mais regionalizadas, voltadas para atender a América Latina e a África. Embora haja certo nervosismo por parte das empresas por terem de lidar com a transição energética e geopolítica, ainda há um grande incentivo nos grupos controladores dessas empresas em obter vendas e *market-share* no Brasil, na África e na América Latina a partir do Brasil.

Isso significa que ainda há a importância da integração regional no sentido de servir de base para aumentar o apelo junto aos atores-chave da governança das CGVs de produtores para utilizar o Brasil como base regional para garantir tanto *market share* nesses mercados quanto maior resiliência aos choques externos.



O sistema de criação e captura de valor mudou drasticamente, o que requer um esforço substancial das indústrias para reinventar processos, modelos organizacionais, produtos, e modelos empresariais numa perspectiva sustentável

No entanto, não há ainda consenso sobre a importância do maximercado composto por Brasil, América Latina e África, que venha de fato justificar, em nível de empresa (e sua matriz no exterior), trazer a produção para o Brasil. Vale lembrar que para se conseguir essa aprovação é necessário: obter e mostrar reduções nos prazos de entrega, economia de custos nas áreas de frete e logística, existência de financiamentos às vendas externas, maior capacidade de resposta à demanda e preferências do cliente, bem como menor risco de interrupções na produção.

Além disso, a solidez da reengenharia operacional existente em uma configuração mais regional depende, antes de mais nada, de quanto das causas profundas que contribuem para as atuais

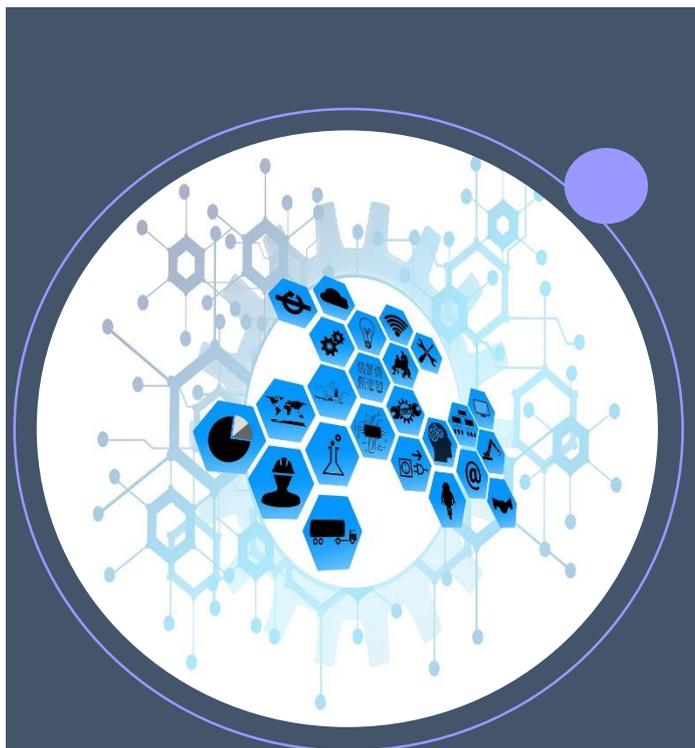
disrupções são vistas pelas empresas como duradouras em sua natureza, distorcendo permanentemente os custos e os benefícios de proximidade geográfica. É preciso entender, compreender e identificar que as redes comprador-fornecedor são notoriamente complicadas devido à maneira como ocorre a especialização de nicho por cadeia de valor (notadamente de produtor, mas que também ocorrer na orientada pelo comprador) de forma muito específica para cada mercado.

Portanto, incentivar, realocar e estabelecer novas operações em termos regionais a partir do Brasil é possível no que se refere a tempo, recursos e capital social (por exemplo, estabelecer novos relacionamentos com fornecedores, muitos dos quais requerem insumos personalizados ou coordenar com fornecedores existentes para realocação conjunta). Isso pode se tornar uma opção a ser executada somente após procedimentos de avaliação econômica, gerencial e contábil.

No caso do Brasil, isso parte por buscar como viabilizar e realizar um maior esforço de inserção nas CGVs, olhando e diagnosticando o processo de fabricação de bens manufaturados no chão de fábrica. E isso passa por identificar a disponibilidade e a localização da matéria-prima para se montar uma rede de abastecimento.

Durante as últimas três décadas, o processo de globalização e sustentabilidade abriu novos mercados para as matérias-primas naturais, e a introdução e difusão do *sourcing* surgiu como a melhor opção para que as empresas manufatureiras brasileiras tenham recursos em enormes quantidades de insumos de boa qualidade e a preços razoáveis.

No entanto, a complexidade da logística de abastecimento tornou-se evidente durante a pandemia e trouxe à luz a necessidade de que as empresas de fabricação de bens manufaturados, intensivos em recursos naturais e de intensidade tecnológica média e baixa se equipem com sistemas adequados para melhorar a gestão dos recursos utilizados, numa perspectiva de excelência operacional e economia circular.



A questão crucial a ser respondida é se podemos esperar a dissociação das GVCs orientadas pelo produtor nos próximos anos de modo que as empresas no Brasil embarquem em estruturas mais regionalizadas, voltadas para atender a América Latina e a África

Como resultado, na gestão da crescente complexidade das cadeias de valor durante os períodos de perturbação é necessária a coexistência de uma variedade de engenharias e conhecimentos socioeconômicos. É preciso uma visão estratégica com foco interdisciplinar por parte dos gestores empresariais que permita trazer diferentes disciplinas da engenharia e da gestão para operar de forma simultânea e combinar o conhecimento com uma lógica incremental para atuar em situação empresarial complexa, típica dos negócios internacionais.

Uma abordagem integrada define a interdisciplinaridade como a área entre domínios de conhecimento em que as disciplinas poderiam misturar conceitos, técnicas, ou instrumentos, e é o primeiro passo para soluções mais eficazes dos problemas de fabricação de bens manufaturados, intensivos em recursos naturais e de intensidade tecnológica média e baixa. Entretanto, isso só acontece entre campos do saber técnico e tecnológico que são culturalmente semelhantes e têm ligações entre si.

A abordagem epistemológica da transdisciplinaridade procura criar novos conhecimentos indo além e fundindo conceitos e procedimentos de disciplinas distintas, mesmo que muito distantes. Ela representa a verdadeira mudança de paradigma para análise da complexidade do desafio de remodelação e inserção nas cadeias de valor de unidades de CGV, pois passa por remoldar ou até neoindustrializar os processos de fabricação e fornecimento de *inputs* e seleção de fornecedores verdes.

Uma visão sistêmica baseada em engenharia e especialização socioeconômica é o mais útil para a compreensão da complexidade das cadeias de abastecimento para CGV de modo a se propor a elaboração de soluções em relação a mudanças rápidas no ambiente operacional. Ou seja, temos de enfrentar a solução de *wicked problems* para a resolução de questões difíceis na indústria.

Assim, é claro que as estratégias de revalorização ou neoindustrialização para inserção em CGVs se relacionam principalmente, se não exclusivamente, com a fase de fabricação dos bens. Entretanto, as fases de fornecimento de insumos não são, e não eram consideradas tão importantes como no passado, principalmente na fase de análise e elaboração de novos projetos de inserção de bens e serviços nas cadeias de valor. Isso ocorrerá apesar de sua relevância estratégica tanto para assegurar a continuidade do negócio como para definir o seu impacto sobre a sustentabilidade da cadeia de abastecimento dos insumos e da fabricação dos produtos acabados de bens manufaturados e exportados, intensivos em recursos naturais e de intensidade tecnológica média e baixa. Vale lembrar que esta é a especialização atual de grande parte da pauta de exportação brasileira.

De forma geral, as cadeias de produção de CGV – de produtor ou de comprador – são caracterizadas pela complexidade sistêmica, o que é ainda mais evidente nas fases de fornecimento dos insumos e transformação ao longo do processo de manufatura. Dentro desse quadro de complexidade, atenuar os impactos das crises pode vir por meio da digitalização das partes da cadeia de abastecimento, combinando manufatura subtrativa com aditiva, resultando numa nova combinação híbrida.

Sem dúvida, por isso deve-se apoiar o surgimento de uma estrutura organizacional transversal que pode permitir ver mudanças na procura e demanda dos bens processados como importante fator de antecipação de mudança do mercado. Isso torna e obriga as organizações a serem mais flexíveis e ágeis na antecipação de estrangulamentos e na adoção de soluções eficazes, tais como a implementação de novos modelos de negócios.

Por conseguinte, com base nos fundamentos teóricos e práticos referidos deve-se identificar

a) Estratégias de revalorização e neointustrialização devem olhar e identificar em detalhes o fornecimento de *inputs* necessários nos processos produtivos para serem inseridos nas CGVs.

b) E que a solução para resolver complexidades nas operações de produção em uma indústria parte de como as matérias-primas naturais são transformadas em produto acabado. E, isso se caracteriza hoje por ser um sistema de abastecimento com elevado risco geopolítico e alta intensidade de utilização de recursos naturais e energéticos. Nesse contexto é preciso adotar técnicas de decomposição funcional para analisar a complexidade da cadeia de fornecimento de material da indústria, visto que esse método é melhor do que qualquer outro na captação de interdependências entre as variáveis em jogo porque é suportada por uma variedade de disciplinas (tanto técnicas de engenharia como de gestão).

Do exposto quanto aos aspectos de gestão de empresas exportadoras para a inserção nas cadeias de valor global seria importante que esse tema fosse desenvolvido no âmbito do IEL da CNI e de suas federações com apoio da Funcex e da AEB para que, num contexto de digitalização e de neointustrialização com possibilidades de generalização de *drawback* de serviços e servitização dos negócios internacionais, se possa dialogar com o governo federal com vistas a reforçar os pleitos de redução do viés antiexportador tais como maior acesso a financiamento e seguro às exportações, não incidência de resíduos tributários na exportação e resolução do acúmulo de ICMS nas exportações, melhoria da logística internacional e maior difusão de plataformas de exportação com base no conceito OEA (operador econômico autorizado), e do *drawback* de serviços num contexto de digitalização de cadeia de suprimentos.

EXPEDIENTE

Publicado pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex).

CNPJ: 42.580.266/0001-09.

Endereço: Av. General Justo, 171, 8º andar, Centro, Rio de Janeiro, RJ.

Telefones: (21) 9 8111-1760 e (21) 2509-7000.

Site: www.funcex.org.br

E-mail: publicacoes@funcex.org.br

A elaboração e divulgação deste boletim somente é possível pelo apoio das seguintes empresas associadas à Funcex:

Instituidores/Conselho Curador: Afrinvest Global, Banco Central do Brasil, Banco do Brasil S.A., Banco do Nordeste do Brasil S.A., Banco Itaú-Unibanco S.A., Banco Santander (Brasil) S.A., Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal, Delos Global Resources LLC, IRB-Brasil Resseguros S.A., Petrobras Petróleo Brasileiro S.A., Sociedade Nacional de Agricultura (SNA), Vale.

Mantenedores: Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), Associação Brasileira das Indústrias Químicas (Abiquim), Afrinvest Global, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil), Banco Bradesco S.A., Banco Haitong, Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul (Ciergs), Cisa Trading, Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo (CNC), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Fecomercio/RJ, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), Fundação Educacional Severino Sombra, Grupo Multiplica, Huawei do Brasil Telecomunicações, LCA Consultores, Muzika Publicidade, Sebrae Nacional, TQI Consultoria e Treinamento Ltda. e Victoria B.C. Assessoria em Logística Eireli.

É autorizada a transmissão do conteúdo disponibilizado neste informativo, sendo obrigatória a citação da fonte.