

5. Conclusão

Iniciar o processo de internacionalização de uma empresa é uma decisão estratégica que deve ser tomada à luz das configurações produtivas de cada indústria e do cenário econômico em geral. Na maioria dos casos, internacionalizar-se significa lidar com um alto grau de incerteza nos negócios, portanto, ganha relevância a adoção de soluções específicas que se aproveitem das vantagens de fazer parte de um sistema produtivo local e tornem as empresas mais competitivas. As empresas do *cluster* de cafés especiais do Espírito Santo iniciaram seu processo de internacionalização por meio de exportações do café verde e ainda se mantém neste estágio. No estudo de caso aqui apresentado, fica evidente a relevância da difusão de conhecimento e inovação por meio de redes de relacionamento para a construção de vantagens competitivas.

Quanto aos tipos de *cluster* apresentados no capítulo 2, podemos dizer que o polo exportador de café capixaba possui características, segundo a tipologia de Markusen (1996) e Pickernell et al. (2007), principalmente, de ambos tipos Marshalliano e Estado-Âncora. É Marshalliano, uma vez que é composto por um número razoável de pequenas empresas que favorecem o acúmulo de conhecimento, cujos produtos são semelhantes entre si e voltados para a exportação. Estado-Âncora, na medida em que se apoiam em instituições públicas de fomento, desenvolvimento e pesquisa, que promovem o desenvolvimento econômico da região.

Se considerarmos a taxonomia proposta por Suzigan et al. (2003), esta baseada no grau de importância do *cluster* para a região em que está localizado e para a indústria como um todo, podemos dizer que o sistema produtivo de cafés especiais da Serra Capixaba encaixa-se na categoria de vetor de desenvolvimento local, uma vez que é extremamente importante para a região (e alavancou outros arranjos locais, como o voltado para o agroturismo) mas ainda não possui tanta relevância para a indústria cafeeira como um todo, devido ao volume comercializado.

São inúmeras as formas de interação entre os agentes econômicos, sociais e políticos, bem como forças externas que interferem no processo de produção,

transformação e comercialização de um sistema produtivo local. Levando em conta a importância da cooperação, da criação e manutenção de redes de relacionamento intra-*cluster* e da difusão de conhecimento, podemos dizer que, no caso estudado, as relações são de natureza colaborativa, formada por alianças horizontais em sua maioria (Arikan, 2009) e que foram indispensáveis para o desenvolvimento da atividade econômica na região, a partir do final da década de 90. O modelo de difusão de conhecimento foi e segue baseado, sobretudo, em empresas-líderes e agentes externos (Rocha et al., 2009).

No caso específico dos agentes externos, o *cluster* de cafés especiais das montanhas capixabas reforça a tese de que instituições públicas como o Incaper e cooperativas como a PRONOVA, desempenham, em maior nível, a função de *gatekeepers*, gerando inovação e difundindo conhecimento dentro do *cluster*.

O processo de difusão da exportação como estratégia para obtenção de vantagens competitivas no caso estudado possui características do Modelo da Constelação proposto por Rocha et al. (2009), sendo a empresa-líder a Camocim Organic, que por sua vez possui características de uma empresa *born global*.

O estudo de caso demonstra que a introdução de novas tecnologias e a maior preocupação com uma gestão profissional por parte dos produtores possibilitaram um aumento significativo da produtividade, a melhoria da qualidade do café da região, bem como a conquista de várias certificações internacionais, todos esses fatores essenciais para atender ao mercado externo. Além disso, as empresas do *cluster* estudado foram privilegiadas pela proximidade geográfica com o Porto de Tubarão, representando uma importante vantagem à exportação devido aos custos mais baixos com logística. Ainda assim, mesmo sendo um importante polo produtor, é pouca sua participação no mercado internacional de cafés especiais e é preciso estimular a maior participação das empresas incumbentes nesse segmento.

Conforme Pickernell et al. (2007), é preciso identificar o que o *cluster* deve fazer para maximizar os potenciais benefícios gerados pelas características intrínsecas àquele tipo de arranjo econômico. No caso do café das Montanhas Capixabas, percebemos a necessidade continuar os incentivos à criação de associações formais de produtores e cooperativas, que além de oferecerem assistência técnica, façam, como a PRONOVA, a classificação dos cafés antes da

venda e a comercialização do produto, acessando diretamente os mercados internacionais e, conseqüentemente, diminuindo a participação de atravessadores e corretores locais, que esmagam as margens dos produtores e que são ainda muito presentes na cadeia produtiva local. Outro caminho seria promover a exportação direta a pequenas torrefadoras ou boutiques de cafés internacionais.