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

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL: UM ESTUDO MULTI-CASOS

Gustavo Barbieri Lima

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho

SÃO PAULO

2006

Prof. Dr. Adolpho José Melphi
Reitor da Universidade de São Paulo

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

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

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

GUSTAVO BARBIERI LIMA

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL: UM ESTUDO MULTI-CASOS

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

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho.

SÃO PAULO

2006

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

- Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho (Orientador – FEARP – USP)
- Prof. Dr.
- Prof. Dr.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lima, Gustavo Barbieri

Consórcios de exportação no Brasil : um estudo multi-casos /
Gustavo Barbieri Lima. – São Paulo, 2006.
143 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006
Bibliografia

1. Exportação 2. Consórcio de empresas 3. Pequenas e médias
empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 382.6

**“Aos meus pais Luiz Carlos e Célia
e aos meus irmãos César e Roberta,
pelo grande apoio em momentos
importantes de minha vida,
dedico este trabalho.”**

AGRADECIMENTOS

Ao meu Mestre:

“O mestre que caminha na sombra do templo, junto a seus discípulos, não oferece seu conhecimento, mas sua fé e seu amor. Se ele for realmente sábio, não vos convida a entrar na casa de sua sabedoria, mas vos guia até o limiar da vossa própria mente.”

Gilbran Khalil Gibran

Meus sinceros agradecimentos:

Ao meu Orientador Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho (FEARP – USP) pela amizade, orientação, incentivo e intervenções fundamentais na pesquisa.

À Profa. Dra. Geciane Silveira Porto (FEARP – USP) pelas críticas e recomendações no estudo, durante a disciplina Seminário de Elaboração de Estudos e Pesquisas em Administração.

À Profa. Dra. Maria Christina Siqueira Campos (FEARP-USP) pelas orientações, principalmente, nos aspectos metodológica do estudo, oferecidas durante a disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração I.

Ao Prof. Guillaume Velu (*Inholand University – Holland*; Professor visitante FEARP – USP) pelos comentários acerca do Projeto de Pesquisa para o Exame de Qualificação.

Ao Prof. Dr. Denis A. Goulet (*University of Notre Dame – United States of America*) pelos comentários acerca do Projeto de Pesquisa para o Exame de Qualificação.

À Sra. Luciana Silva (Secretária Executiva do consórcio de exportação *Brazilian Health Products* – BHP – Setor Médico-Odontológico) pela atenção e entrevista concedida.

Ao Sr. André Carapeto (Gerente Operacional do consórcio de exportação *Components & Machinery by Brasil*) pela atenção e entrevista concedida.

Ao Sr. Eduardo Stefani (Gerente de Promoção do Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*) pela atenção e entrevista concedida.

Ao Sr. Maurício Penha (Agência de Promoção de Exportação – APEX-Brasil) pela atenção e entrevista concedida.

Ao Sr. Hélio Mauro França (Ex-Gerente-Adjunto da Agência de Promoção de Exportação – APEX-Brasil; Consultor empresarial), pela atenção e entrevistas concedidas.

À todos os Professores (as) do Programa de Pós-Graduação FEA – USP, ministrado em Ribeirão Preto – SP, que me proporcionaram, no decorrer deste curso, uma ampliação do conhecimento no campo da Administração e uma visão mais ampla sobre o riquíssimo campo de pesquisa nesta área.

Aos meus colegas da Turma de 2003, com os quais tive o prazer de conviver, estudar e aprender.

Aos meus amigos integrantes do Grupo de Pesquisa MARKTEC – Marketing, Tecnologia e Negócios Internacionais, coordenado pelo Professor Dirceu Tornavoi de Carvalho, do qual faço parte desde 2003.

À minha banca do Exame de Qualificação deste trabalho, realizada em 04 de agosto de 2005, às 14:30 hs, na Sala da Congregação, composta pelo Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho (Orientador), Prof. Dr. Marcos Fava Neves (FEARP – USP) e Profa. Dra. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina (FEARP – USP).

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, *campus* Ribeirão Preto, pela infra-estrutura e facilidades oferecidas.

À Érika de Lima Veronezi Costa, à Rita, ao Eduardo Castaldelli e ao Daniel pela cordialidade e prontidão nos serviços prestados na FEARP – USP (Secretaria de Pós-Graduação).

À todos os funcionários da FEARP – USP.

À **Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP**, pelo importante apoio financeiro durante o período de elaboração desta obra.

Ao Dr. Luiz Paulo Bechelli, pela amizade, insubstituível apoio e incentivo.

Às minhas avós Antônia e Célia pelo carinho e apoio.

Aos meus padrinhos Cláudio Henrique Barbieri e Vera Helena Miotto Barbieri.

À Deus pelo amparo recebido.

Enfim, à todos os meus familiares e amigos que acreditaram na realização desta pesquisa.

**“Trata um homem como ele é
e ele continuará sendo como é.**

**Trate-o como ele pode ser
e ele se tornará o que deve ser.”**

Goethe

RESUMO

As empresas de pequeno e médio portes (PME's) têm procurado estabelecer várias formas de cooperação atualmente, objetivando se manterem competitivas num mercado cada vez mais globalizado. As redes de empresas representam um tipo de cooperação bastante funcional para PME's. As redes assumem várias formas, dentre elas: os consórcios de exportação, os arranjos produtivos locais ou *clusters* industriais, as cooperativas, os aglomerados, as organizações virtuais. O consórcio de exportação, que é a união de empresas de pequeno e médio porte do mesmo segmento produtivo e/ou complementares para juntas exportarem seus produtos, pode ser apontado como uma importante estratégia para a inserção daquelas empresas no mercado internacional. A sinergia obtida proporciona as seguintes vantagens para as empresas participantes: redução de custos gerais de exportação (em especial a promoção), minimização do risco de exportar individualmente, aumento de competitividade das empresas, efeito motivador sobre os participantes, maior segurança na penetração e diversificação de mercados, alavancagem das vendas externas, possibilidade de exportar com marca própria, maior poder político em negociações com entidades de apoio ao comércio exterior, entre outras. Para o desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se o levantamento bibliográfico sobre Redes de Cooperação de Empresas, Estratégia de Entrada em Mercados Internacionais e Consórcios de Exportação. O objetivo geral desse trabalho é descrever o processo de inserção das pequenas e médias empresas no mercado internacional via consórcios de exportação, discutindo o papel dessa forma de organização em redes. Como objetivos específicos, têm-se: - Identificar as motivações das PME's para a formação de consórcios (redes de cooperação de empresas); - Identificar características de estrutura e funcionamento de consórcios de exportação no Brasil; - Verificar o desempenho exportador de consórcios de exportação no Brasil. Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para se analisar: o consórcio *Brazilian Health Products (BHP)*, do setor Médico-Odontológico-Hospitalar, estabelecido em Ribeirão Preto – S.P., o consórcio *Components & Machinery by Brasil*, do setor de Componentes para Calçados, estabelecido e em atividade em Franca – SP e o Projeto Setorial Integrado (PSI), originado a partir de um consórcio, *Wines from Brazil*, do setor Vinícola, estabelecido em Bento Gonçalves - RS. Entrevistas em profundidade semi-estruturadas e análise documental foram conduzidas como parte do processo de elaboração dos estudos de caso. Entrevistas complementares foram conduzidas na APEX-Brasil, com o intuito de obter informações complementares sobre consórcios de exportação no Brasil. Como alguns dos resultados obtidos, têm-se: os consórcios constituem uma importante estratégia na inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional; o aporte financeiro concedido pela APEX-Brasil é fundamental para o funcionamento do consórcio; os consórcios estudados obtiveram um bom desempenho exportador durante suas atividades; o governo brasileiro (APEX-Brasil) tem direcionado sua estratégia de exportação dos consórcios para os Projetos Setoriais Integrados.

ABSTRACT

Nowadays, small industries have chosen to establish different ways to cooperate, intending to keep themselves competitive face to a globalized market. The inter-organizational networks represent a strategy of cooperation very efficient for industries. The networks can adopt different types: the export consortia, the industrial clusters, the cooperatives, the agglomerates, the virtual organizations. The export consortium, which is the union of small industries of the same industry and/ or complementary intending to export together their products, can be pointed out as an important strategy to insert those industries in the international market. The synergy obtained offers the following advantages for the participant industries: export costs reduction, minimization of the risk to export individually, increasing of industries competitiveness, motivating effect among participants, safety to penetrate and diversify markets, to boost international sales, possibility to export with its own brand, political power to deal with entities related to international business, among others. To develop this research, a bibliographic review was performed about Inter-organizational Networks, Modes of Foreign Entry and Export Consortia. The general goal of this research is to describe the insertion processes of small and medium industries (SMI) in the international market through export consortia, discussing the role of this kind of networks. The specific goals are: - To identify the SMI's motivations to the consortia formation (inter-organizational networks); - To identify characteristics of structure and operationalization of export consortia in Brazil; - To verify the exporter performance of export consortia in Brasil. The case study method was used (YIN, 2001) to analyse: the consortium Brazilian Health Products (BHP) – Medical-Odontological industry, established in Ribeirão Preto – S.P., the consortium Components & Machinery by Brasil – Components for Leather Shoes industry, established and operating in Franca – S.P. and the Integrated Sectorial Project (ISP) which originated from a consortium, Wines from Brazil – Wine industry, established in Bento Gonçalves - RS. Semi-structured interviews and documental analysis were conducted as part of the process to elaborate the study cases. Complementary interviews were conducted at APEX-Brasil, aiming to get further information about export consortia in Brasil. As some results, we can mention: - the export consortia are an important strategy to insert small and medium industries in the international market; - the financial add offered by APEX-Brasil is fundamental to the consortia development; - the consortia studied have a very good export performance; - the Brazilian Government (APEX-Brasil) has been redirecting its export promotion strategy from export consortia to the ISP.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	3
LISTA DE GRÁFICOS.....	4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	5
CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.1– Introdução.....	6
1.2 - Descrição da Situação Problema.....	10
1.3 – Justificativas.....	10
1.4 – Problema de Investigação.....	11
1.5 – Objetivos da Pesquisa.....	11
CAPÍTULO 2 – REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL.....	12
2.1 - Conceitos de Redes de Cooperação Interorganizacional.....	13
2.2 - Características das Redes de Cooperação Interorganizacional.....	22
2.3 – Tipologia de Redes de Empresas.....	24
2.4 - Formação, Implementação e Evolução das redes.....	30
2.5 – Possíveis Vantagens ou Benefícios da formação de Redes de empresas	33
2.6 – Formas de Governança.....	35
CAPÍTULO 3 - ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	39
3.1 - Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais para Pequenas e Médias Empresas.....	44
CAPÍTULO 4 - VISÃO GERAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	47
4.1 - Cultura Exportadora no Brasil.....	47
4.2 - Características das Pequenas e Médias Empresas nas exportações brasileiras.....	48
4.3 - Por que exportar?.....	49
4.4 – Os problemas da empresa exportadora brasileira.....	50
4.5 - Entraves nas exportações de empresas brasileiras de pequeno porte.....	54
4.6 - Fatores no sucesso de exportações de pequenas empresas.....	56
CAPÍTULO 5 - CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO.....	58
5.1 - Conceitos sobre Consórcios de Exportação.....	58
5.2 - Possíveis Vantagens e Possíveis Desvantagens dos consórcios.....	64
5.3 - Por quê o consórcio?.....	67
5.4 – Como não fazer um consórcio de exportação.....	68
5.5 – Tipologia.....	70
5.6 - Exemplos de serviços prestados por consórcios de exportação.....	72
5.7 - Formatação Jurídica dos consórcios de exportação.....	73
5.8 - A Estrutura Organizacional dos Consórcios.....	75
5.9 - Estratégia para incentivar a formação de consórcios.....	76
5.10 – Processo de Formação de Consórcios de Exportação no Brasil.....	76
5.11 – Gastos e Custos do Consórcio.....	82

CAPÍTULO 6 - INCENTIVO GOVERNAMENTAL DE APOIO À FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO.....	83
6.1 - Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil).....	83
CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA DO ESTUDO DE CAMPO.....	87
7.1 – Tipo de Pesquisa.....	87
7.2 – Levantamento do referencial teórico.....	88
A Investigação Empírica.....	88
7.3 - Justificativa para a escolha do método.....	89
7.4 - Estratégias de Pesquisa.....	93
7.5 - Critérios para a seleção do caso.....	94
7.6 - Desenvolvimento do Protocolo de Pesquisa.....	94
7.7 - Coleta de Dados.....	98
CAPÍTULO 8 – RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO: DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	102
8.1 – Consórcio de Exportação <i>BRAZILIAN HEALTH PRODUCTS (BHP)</i>	103
8.1.1 - Panorama do Setor Médico-Odontológico-Hospitalar no Brasil.....	103
8.1.2 – Histórico e Caracterização do Consórcio <i>BHP</i>	104
8.2 – Consórcio de Exportação <i>COMPONENTS & MACHINERY BY BRASIL</i>	111
8.2.1- Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL).....	111
8.2.2 – Histórico e caracterização do Consórcio <i>Components & Machinery by Brasil</i>	111
8.3 – Projeto Setorial Integrado (PSI – APEX-Brasil) <i>WINES FROM BRAZIL</i>	114
8.3.1 – Histórico e Caracterização do PSI <i>Wines form Brazil</i>	115
8.4 – Relatório das Entrevistas.....	123
CAPÍTULO 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	124
9.1 – Considerações Finais e Implicações Gerenciais.....	124
9.2 – Limitações do Estudo e Sugestões para Novas Pesquisas.....	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXOS.....	137
ANEXO A.....	138
ANEXO B.....	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos Modos ou formas de organização em redes.....	20
Quadro 2 – Correntes teóricas sobre as quais foram conduzidas investigações sobre redes interorganizacionais.....	21
Quadro 3 – Diferenças básicas entre os modelos econômicos da “produção em massa” e a “especialização flexível”.....	23
Quadro 4 – Modelo de consolidação das Redes Horizontais.....	32
Quadro 5 – Possíveis Vantagens ou Benefícios das redes de empresas.....	33
Quadro 6- Forma de reduzir a ameaça de traição nas redes interorganizacionais.....	36
Quadro 7 – Sanções e Tipos de confiança estabelecidos entre as empresas participantes.....	37
Quadro 8 – Cooperação segundo o IAD.....	37
Quadro 9 – Estratégias de Internacionalização ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais.....	41
Quadro 10 – Algumas das opções no desenvolvimento de mercados internacionais.....	42
Quadro 11 – Fatores internos e externos que influenciam a decisão de entrada em mercados internacionais.....	43
Quadro 12 – Tipos de exportação, Características, Principais fatores de análise/ Limitações.....	45
Quadro 13 – Problemas para pequenos exportadores.....	55
Quadro 14 – Razões de empresas não exportadoras para não exportar e problemas encontrados por não exportadores.....	55
Quadro 15 – Justificativas para a formação de consórcios de exportação, possíveis vantagens e possíveis desvantagens.....	64
Quadro 16 – Estratégias para o sucesso do programa.....	67
Quadro 17 – Tipos de consórcios.....	70
Quadro 18 – Exemplos de serviços prestados por consórcios de exportação.....	72
Quadro 19 – Gastos e Custos do Consórcio.....	82
Quadro 20 – As Atividades de Promoção da APEX.....	83
Quadro 21 – Descrição dos serviços oferecidos pela APEX.....	84
Quadro 22 - Principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais e as situações relevantes para sua escolha.....	90
Quadro 23 – Indicadores de porte e desempenho das empresas que formam o consórcio BHP.....	108
Quadro 24 - Desempenho das Exportações de 2002 a 2005.....	121
Quadro 25 – Exportações por países (2005).....	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação de Canais de Distribuição Internacionais pelo nível de controle e pelo custo de entrada.....	44
Gráfico 2 – Entraves à expansão das exportações.....	50
Gráfico 3 – Áreas de atuação do governo.....	51
Gráfico 4 – Efeito negativo dos tributos sobre a competitividade.....	52
Gráfico 5 – Dificuldades nas etapas do processo de exportação.....	53
Gráfico 6 – O Triângulo do Avanço do Conhecimento.....	92
Gráfico 7 - Dados do Setor Médico – Odontológico – Hospitalar.....	103

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Esquema dos principais modos ou formas de arranjos em redes.....	19
Ilustração 2 – Representa a rede <i>topdown</i>	24
Ilustração 3 – Rede flexível de empresa.....	25
Ilustração 4 – A evolução dos conceitos de redes.....	29
Ilustração 5 – Mapa de Orientação Conceitual.....	30
Ilustração 6 – Estratégias de Entrada em Mercados.....	40
Ilustração 7 – Fluxograma convergendo para o consórcio de exportação.....	46
Ilustração 8 – Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes.....	62
Ilustração 9 – Estrutura Organizacional/ Hierarquia do Consórcio <i>BHP</i>	106
Ilustração 10 - Estrutura Organizacional - <i>Components & Machinery by Brasil</i>	113

CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 - Introdução

O estudo da organização econômica deve ser focado no mundo real, caso contrário, o desenvolvimento teórico perde o sentido... muitas vezes o trabalho acadêmico é lógico, mas não pense, sustentando –se por pressuposições não realísticas e diversos instrumentos analíticos para a busca de um problema, quando o caminho deveria ser justamente o inverso: a seleção do melhor instrumento analítico dado um certo problema do mundo real (COASE, 1997, em, ZYLBERSZTAJN et al, 1998 apud NEVES, 2002, p. 03).

O processo de globalização e a formação de blocos econômicos, como a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), o Mercado Comum do Sul (Mercosul) e a União Européia (UE), que profetizam a livre circulação de bens, pessoas e capital entre os países membros, assim como o acirramento da concorrência entre empresas que já não mais respeitam fronteiras e se intensificam a cada dia, representam diversas ameaças e oportunidades que devem ser consideradas em decisões sobre entrada em mercados internacionais (VEIGA; MARKWALD, 1998).

A relação dos fluxos de trocas, de tecnologia, de culturas, de informações e de mensagens em forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno é conceituado por Benko (1999) de mundialização ou globalização.

Analizando a globalização em sua forma dinâmica é possível observar que as capacidades também dinâmicas dos sistemas locais com ambientes inovadores são projetados naturalmente para o exterior. As micro e pequenas empresas empenhadas na diferenciação de seus produtos em qualidade e se organizando coletivamente, são uma forma eficaz de globalização coletiva e territorializada (BENKO, 1999).

Segundo a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2003), como resultado da desregulamentação econômica, métodos de transporte aprimorados e inovação em tecnologia de informação e telecomunicação, pequenas e médias empresas estão incrivelmente expostas à competição global. Ao mesmo tempo, entretanto, empresas isoladas encontram grande dificuldade em penetrar mercados internacionais. Devido à produção relativamente pequena das empresas de pequeno porte, estas empresas encontram dificuldades

para competir com o baixo custo de produção de empresas multinacionais que são capazes de explorar economias de escala. Ainda, os ciclos de vida dos produtos têm se tornado menores, necessitando de desenvolvimento de produtos e serviços. Além do mais, empresas de pequeno porte não possuem os meios financeiros e know-how para posicionar seus produtos no mercado internacional com sucesso.

De acordo com Amato Neto (2000; 2005), uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relação intra e interempresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento – México, Chile, Argentina e o próprio Brasil.

Tomelin (2000) destaca que estas redes de negócios acabam sofrendo um novo conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente que estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais existentes, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores. Algumas destas aplicações são os consórcios (de exportação), as cooperativas, as parcerias em forma de *joint venture*, os aglomerados, as redes flexíveis, os arranjos produtivos locais (APLs) ou *clusters* industriais.

É importante revelar as inúmeras dificuldades e problemas, tanto de ordem financeira como técnico-organizacional e gerencial, que as PME's devem superar, a fim de que possam tornar-se viáveis e competitivas, em face da tendência de globalização das economias nacionais e regionais, principalmente no caso dessas empresas atuarem de forma isolada em seus respectivos mercados (AMATO NETO, 2000).

Pelo lado da ameaça, a decisão de ir para o exterior deve ser tomada tendo como base a competitividade no mercado interno de *players* internacionais. As empresas que não têm planos de se internacionalizar, perdem participação de mercado para concorrentes internacionais que chegam com produtos de alta qualidade e preços competitivos em seu mercado doméstico. A internacionalização dessa forma torna-se uma reação à concorrência (KOTABE; HELSEN, 2000).

Diversos autores como Keegan (1980; 2005), Noonan (1985; 1999), Berman (1996); Minervini, (1997; 2005), Keegan e Green (1999); Kotabe e Helsen (2000); Kotler (2000); Jeannet e Hennessey (2001) apontam as seguintes estratégias de entrada em mercados internacionais: Exportação direta, Exportação indireta, Licenciamento, *Franchising*, *Joint-venture*, Subsidiária ou Filial no exterior e Produção local. Todavia, os dois primeiros modos podem ser considerados os mais seguros e apropriados para as empresas de pequeno porte, visto que envolvem menor grau de envolvimento, investimento, risco e controle.

Segundo Maciel e Lima (2002), no Brasil existem cerca de 4,5 milhões de empreendimentos de micro, pequeno e médio porte, que correspondem, aproximadamente, a 98,5% de todos os estabelecimentos produtivos registrados que operam no país, responsáveis por 43% do faturamento, cerca de 59% dos empregos e menos de 1% nas exportações. No Brasil, 52 grandes empresas respondem por 67% das exportações. No Japão, 52% das exportações provêm de pequenas empresas, nos Estados Unidos a participação varia entre 45% e 48%, na Itália 53% e na Ásia em torno de 60%. Urge uma mudança de cultura, o aumento de capacidade, de competitividade e de qualidade dos pequenos empresários que fazem parte do desenvolvimento econômico da América Latina.

Neste contexto, surgem como alternativa estratégica as Redes de cooperação de pequenas e médias empresas. Uma rede estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto os horizontais quanto os verticais, com outras organizações – sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades – incluindo relacionamentos que atravessam indústrias e países. [Esses] são compostos de laços interorganizacionais duradouros, [...] de significância estratégica para as empresas envolvidas neles, e incluem alianças estratégicas (GULATI, *et al* 2000). As redes podem assumir várias formas, dentre elas: os consórcios de exportação, os arranjos produtivos locais ou *clusters*, as cooperativas, os aglomerados, as organizações virtuais (AMATO NETO, 2000; CÂNDIDO, 2001).

Os consórcios de exportação, considerado no presente estudo como forma de organização para exportação, possibilitam que empresas de pequeno e médio porte se reúnam por segmentos produtivos e/ ou segmentos complementares para exportarem seus produtos para diferentes mercados, mantendo sua própria individualidade no mercado doméstico,

concorrendo com grandes fornecedores e beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de exportação (INFANTE, 1984; MINERVINI, 1997; 2005; SILVA, 1999; IGLIORI, 2000).

Os consórcios entre as pequenas e médias empresas apresentam-se como possibilidade para superar esta baixa participação, e são formas de unir forças para enfrentar os problemas ou barreiras com que elas se deparam quando decidem vender seus produtos individualmente nos mercados internacionais. Dentre eles, podemos mencionar: falta de conhecimento do processo de exportação e legislação, meios de transporte precários, tarifas elevadas, poucos investimentos e melhorias neste setor, portos ineficientes operacionalmente, notável burocracia que engessa empresas, processos administrativos que atravancam processos de exportação, falta de conhecimento de idiomas e culturas, o risco-Brasil e o custo-Brasil, custo de pesquisa de marketing elevado e de implementação de estratégias de marketing internacional (LIMA, 2000).

Para Tomelin (2000), os consórcios têm destaque especial por seu caráter incessante de aprimoramento da empresa em relação ao mercado internacional, muito mais exigente. Melhorias em qualidade, produtividade, pesquisa e desenvolvimento, inovações tecnológicas, logística são uma constante reformulação para atender ao comércio exterior e manter a competitividade das empresas. Os estudos efetuados em diversos países sobre marketing cooperativo para exportação mostram a formação de consórcios como um conceito promissor no engajamento de pequenas e médias empresas na exportação. Para o Brasil, que tem no comércio exterior um importante alavanque para sua economia, a formação de consórcios para exportação é vital (TOMELIN, 2000).

Conforme Lima *et al* (2002), dentre as vantagens dos consórcios, têm-se: redução de custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas), minimização do risco de exportar individualmente, aumento de competitividade de empresas de pequeno porte, efeito motivador sobre os participantes, maior segurança na penetração e diversificação de mercados, alavancagem das vendas externas, possibilidade de exportar com marca própria, maior poder político em negociações com entidades de apoio ao comércio exterior.

1.2 – Descrição da situação problema

Com o advento da Globalização de mercados e da formação de blocos econômicos, as pequenas e médias empresas enfrentam o desafio de se manterem competitivas frente às empresas de grande porte e multinacionais, que ameaçam seu mercado doméstico com produtos inovadores e baixos preços. Internacionalizar suas atividades, passando a exportar seus produtos para novos mercados, não ficando, assim, restritas ao seu mercado doméstico, com a finalidade de se manterem competitivas pode ser entendido como uma importante opção.

Assim, a formação de redes de cooperação de pequenas e médias empresas (consórcios de exportação, arranjos produtivos locais ou *clusters* industriais, cooperativas, aglomerados, organizações virtuais) é tido como uma alternativa na união de esforços, com o intuito de trabalhar coletivamente em prol de objetivos comuns e maximizar os resultados em produção/qualidade, vendas, exportações, outros.

A presente pesquisa procura estudar e analisar os consórcios de exportação como alternativa na formação de redes de cooperação de pequenas e médias empresas no Brasil.

1.3 – Justificativas

As pequenas e médias empresas (PME's) têm uma importância fundamental na economia mundial, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento. Tais empresas contribuem diretamente para a geração de empregos e para o desenvolvimento econômico local, e por isso merecem atenção especial dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento econômico e à distribuição de renda.

Vários são os esforços que o governo brasileiro e a iniciativa privada têm feito com o intuito de expandir as exportações brasileiras de PME's a patamares superiores aos obtidos, incrementar as vendas externas das empresas de pequeno porte, aumentar a variedade de produtos exportados e conquistar novos mercados. A criação da Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) pelo governo brasileiro no final de 1997, visando promover as

exportações brasileiras e financiar projetos de formação de Consórcios de Exportação justificam tal postura.

Os consórcios de exportação reaparecem no Brasil como alternativa às pequenas e médias empresas no que concerne à forma de organização para exportação, e o interesse de pequenos e médios empresários em formar consórcios tem crescido substancialmente (em função do aporte financeiro provido pelo governo, da capacidade de aprendizagem em comércio exterior possibilitada, da possibilidade de conhecer novos mercados e expandir suas vendas internacionais, entre outros). O consórcio apresenta várias vantagens para as empresas de pequeno porte que serão analisadas no decorrer desta pesquisa. O consórcio de exportação pode ser considerado uma importante estratégia de inserção das pequenas e médias empresas brasileiras no mercado internacional, o que deve estimulá-las a adotar o mesmo como estratégia de entrada em mercados internacionais.

1.4 – Problema de investigação

Quais são as motivações e as estratégias da formação de consórcios de exportação de PME's no Brasil? Que papel o governo brasileiro, em especial a APEX-Brasil, tem desempenhado no fomento e apoio a tais formas de cooperação entre empresas?

1.5 – Objetivos da Pesquisa

O **objetivo geral** é descrever o processo de inserção das pequenas e médias empresas no mercado internacional via consórcios de exportação, discutindo o papel dessa forma de organização em redes.

Como **objetivos específicos**, têm-se:

- Identificar as motivações das PME's para a formação de consórcios (redes de cooperação de empresas).
- Identificar características de estrutura e funcionamento de consórcios de exportação no Brasil.
- Verificar o desempenho exportador de consórcios de exportação no Brasil.

REFERENCIAL TEÓRICO

CAPÍTULO 2 - REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

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 tem forte dimensão locacional, associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais (FLEURY; FLEURY, 2003; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O surgimento das organizações em rede ocorre como consequência de uma profunda reestruturação capitalista ocorrida a partir de meados dos anos 70, caracterizados por um conjunto de novos contextos organizacionais, dentre eles: - a transição do modelo de produção em massa para a produção enxuta e a produção flexível; - as dificuldades encontradas pelas grandes corporações de serem mais adaptáveis e flexíveis às demandas do seu ambiente; - o aumento da produtividade e qualidade dos produtos japoneses e sua consequente penetração em novos nichos de mercado, como decorrência da utilização de um modelo de gestão baseado na cooperação gerente - trabalhadores, mão-de-obra multifuncional e estratégias baseadas numa busca permanente de redução de incertezas; - a formação de alianças corporativas estratégicas, geralmente ocorrida entre empresas de grande porte e; - surgimento de duas formas de flexibilidade organizacional envolvendo pequenas e médias empresas (PME's): o primeiro é o modelo das redes multidirecionais e o segundo as redes de licenciamento ou subcontratação (CASTELLS, 1999).

De acordo com Halinen e Tomroos (2005), as redes de empresas conectadas estão rapidamente substituindo mercados tradicionais e empresas verticalmente integradas. Redes de empresas têm sido consideradas melhores adaptadas à ambientes ricos de informação devido à sua superior capacidade de processamento de informação se comparado com mecanismos tradicionais de governança.

Segundo Miles e Snow (1992) *apud* Pereira e Pedrozo (2003), os estudos sobre cooperação entre organizações tornou-se um campo estruturado a partir da década de 80 quando a competição internacional e o rápido desenvolvimento tecnológico forçaram a reestruturação das empresas americanas. Dessa forma, esse campo de pesquisa vem se solidificando, empregando diferentes abordagens e teorias. Para Nohria e Eccles (1992) *apud* Balestrin e Vargas (2004), existem três razões principais para o aumento do interesse no tema sobre redes nos estudos organizacionais: (1) a emergência da nova competição, como a que está ocorrendo nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o velho modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da nova competição é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; (2) o surgimento de tecnologias de informação e de comunicação (TCIs) tornaram possível uma maior capacidade de inter-relações de firmas dispersas; (3) a consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica, não restrita somente a alguns grupos de sociólogos, mas expandida para ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Diversas correntes científicas como a economia industrial, marketing, sociologia organizacional, teoria dos jogos, teoria da dependência de recursos, ecologia populacional, teoria institucional, entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos em uma única forma podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DYER; SIGH, 1998 *apud* PEREIRA; PEDROZO, 2003).

O objetivo deste capítulo introdutório é, primordialmente, sistematizar a discussão sobre redes de cooperação de empresas, através de revisão da literatura pertinente ao tema.

2.1 - Conceitos de Redes de Cooperação Interorganizacional

Na literatura existente sobre o tema, encontra-se diversas denominações como: organizações em rede, organização rede, formas de redes organizacionais, redes organizacionais, redes interorganizacionais, redes interempresas, redes de relacionamento entre empresas, *network*,

networking, relationship network, redes de cooperação interorganizacional, redes de cooperação inter-firmas.

Uma rede estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto os horizontais quanto os verticais, com outras organizações – sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades – incluindo relacionamentos que atravessam indústrias e países. [Esses] são compostos de laços interorganizacionais duradouros, [...] de significância estratégica para as empresas envolvidas neles, e incluem alianças estratégicas (GULATI *et al*, 2000).

A reconhecida importância no campo organizacional e social tem demandado crescente interesse nas pesquisas sobre o fenômeno das redes interorganizacionais nas mais variadas áreas do conhecimento, como a economia, a sociologia, a ciência política e a administração. A idéia subjacente aos interesses de estudo é de que a configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação. A configuração em rede consiste, então, em forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 204).

Qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, e na qual uma firma separada não é criada para administrar o relacionamento. Ao invés disso, o relacionamento é administrado por meio de contrato (BARNEY; HESTERLY, 1996 *apud* RODRIGUES, 1999; AMATO NETO, 1999, 2000).

Para Porter (1998) *apud* Garcia e Lima (2005), este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter - firmas.

Dennis (2000) afirma que todas as empresas fazem parte de uma rede seja de maior ou menor extensão. Isso significa que todas constroem relacionamentos com seus fornecedores, compradores, competidores e aliados e, como consequência, decidem reforçar ou não o crescimento dos vínculos que leva à formalização de uma estrutura cooperativa.

A organização em rede é um mecanismo de mercado para alocar pessoas e recursos para problemas e projetos de maneira descentralizada numa perspectiva de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no contexto organizacional. Neste sentido, os autores apontam que, a rede caracteriza-se pelo planejamento e controle descentralizado, pelo foco nos relacionamentos laterais e pela integração entre a estrutura formal e as múltiplas formas de relacionamentos sociais vigentes numa organização (ACHROL; KOTLER, 1999 *apud* CÂNDIDO, 2001).

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2004), as redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas. As redes nascem da consolidação sistemática entre firmas, os quais assumem diversas formas. Destaca-se a aquisição de partes de capital, “alianças estratégicas”, externalização de funções de empresa, entre outras. Ainda conforme o Sebrae (2004), em última análise, as redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*).

Segundo Pyke (1992, p. 41),

o sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito como um composto formado, geralmente, de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.

As redes estão situadas no âmago da teoria organizacional, e pode-se compreender que uma rede interfirmas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros), o que é diferente de agregá-los em uma única firma. Portanto, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão interfirmas pode empregar. A economia organizacional adicionou à explicação do relativo sucesso das redes a redução dos custos de gerenciamento para os custos de produção, e este tem sido o enfoque mais amplamente utilizado na análise de redes, posto que ela ajuda a entender a natureza dessas “formas de regulação de atividades econômicas” como formas

híbridas ótimas, que atingem um ponto de máximo equilíbrio entre as propriedades do mercado e das hierarquias (WILLIAMSON, 1985).

Para Ribaut *et al* (1995) *apud* Amato Neto (2000), a sociedade de empresas, também chamada de rede de empresas, consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Atuando em redes, as empresas podem complementar-se uma às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição). A rede de empresas pode ainda ter por objetivo a criação de uma central de compras comuns às empresas da sociedade.

Olivares (2002) define que estrutura organizacional em rede é um arcabouço que serve de base para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações interorganizacionais existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos componentes e condicionantes que influenciam seu próprio desenho.

Segundo Amato Neto (2000), na formação das redes interfirmas, podem-se identificar três variáveis determinantes, quais sejam: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade.

- A **diferenciação**, quando relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes; o mesmo não ocorre para uma firma isolada, dado que a diferenciação pode, nesse caso, gerar elevação em seus custos.
- Já a **interdependência** interfirmas traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e por isso mesmo é adotado como uma unidade organizacional.
- A **flexibilidade**, entendida aqui tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional, é uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências.

De acordo com Tomelin (2000), as micro e pequenas empresas reunidas de forma associativa, através de redes de negócios, têm melhores oportunidades e maior potencial de sucesso. A coletividade das informações, a redução de custos e o conhecimento de novos mercados

através da exportação são algumas destas oportunidades. A pequena empresa atuando de forma individualizada não é mais um modelo empresarial do futuro. Ela deve unir-se em redes de negócios para garantir a sua competitividade (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Inseridas em ambientes hiper-competitivos, as pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das empresas de pequeno porte (AMATO NETO, 2000, BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Cândido (2001) afirma que a idéia, os conceitos e as aplicações de Redes não são novos. Desde os anos 30, elas vêm sendo sistematicamente utilizadas por diversas áreas de conhecimento, desde as ciências sociais, na antropologia e na psicologia, num enfoque mais relacionado às diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/ pessoas, pessoas/ grupos e grupos/ grupos sociais num dado contexto social, assim como, qual o papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais que conviva. Até as ciências naturais, sobretudo na biologia, ao estudar os padrões de relacionamento entre os seres dentro de um ecossistema; das moléculas quando submetidas a determinadas condições físicas e químicas e na medicina psiquiátrica ao estudar a estrutura interligada dos neurônios e as suas influências na saúde mental das pessoas.

Castells (1999) aponta que a intensidade e a frequência da interação dos atores sociais são maiores se esses atores forem nós de uma rede do que se não pertencerem à ela. Observa-se que as redes intensificam a interação, promovendo redução espaciotemporal nas inter-relações dos seus atores, como fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI.

Nohria (1992) aponta três razões para a utilização do paradigma de redes no ambiente organizacional, são elas: 1) a emergência de um novo padrão de competitividade, faz com que

as organizações busquem ao invés de relações competitivas, relações colaborativas que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente; 2) os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia da informação têm proporcionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos, operações e interligações das organizações em todo o mundo e 3) o amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica.

O autor, ao estudar a perspectiva de redes e a sua utilização como caminho para estudar as organizações aponta que, a maioria dos autores dentro da “teoria das redes”, consideram que as organizações se situam em redes sociais e devem ser analisadas como tais. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc, ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Nesta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Neste sentido, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características particulares da rede.

Segundo Perrow (1992), as teorias clássicas e marxistas precisam ser questionadas, pois ambas negligenciaram o poder econômico de três fatores que ajudam a explicar o sucesso das redes de pequenas e médias empresas: as economias de escala por meio de redes, a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais.

Na abordagem sobre desenvolvimento industrial baseado na cooperação de pequenas empresas, Pyke (1992) sugere os seguintes princípios que facilitam o sucesso dessas organizações: o desenvolvimento da produção ao nível de máquinas com flexibilidade locacional; o desenvolvimento da produção em pequenas fábricas empreendedoras, com alta flexibilidade que cooperem entre si e compartilhem vasta e rápida rede de troca de informações; a valorização da cooperação deixar de ser competitiva; a homogeneização de procedimentos e formas de conduta; a rápida disseminação de informação; e a valorização das atividades empreendedoras.

De acordo com Child e Faulkner (1998) *apud* Dennis (2000), os termos redes estratégicas e alianças estratégicas são sempre usados intercambiáveis, mas possuem diferentes implicações de estrutura. Enquanto uma rede infere um relacionamento próximo mas não exclusivo com

outros membros, uma aliança por sua natureza é mais provável que resulte na criação de uma *joint-venture*.

A Figura 1 apresenta algumas alternativas de organização de redes de cooperação de empresas, destacando-se os consórcios de exportação e os arranjos produtivos locais (APLs). Tais organizações de redes encontram-se descritas e explicadas no Quadro 1.

Figura 1 – Esquema dos principais modos ou formas de arranjos em redes.

Fonte: Lima e Carvalho (2005).

O Quadro 1 identifica algumas definições e características das modalidades de arquitetura em redes inter-organizacionais. Neste quadro estão representados os Arranjos Produtivos Locais (APLs), os Consórcios de Exportação, as Cooperativas, as Organizações Virtuais e as *Joint-ventures*.

Quadro 1 – Descrição dos Modos ou formas de organização em redes.

Configuração em Redes de empresas	Definição e Características
<ul style="list-style-type: none"> • Arranjos Produtivos Locais (APL's), Clusters ou Distritos industriais 	<p>Um arranjo produtivo local (APL) 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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Consórcios de Exportação 	<p>O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional. Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas 	<p>Cooperativa é a união de interesses entre empresas, no qual as empresas cooperadas vendem seus produtos à cooperativa. As empresas recebem benefícios por este trabalho em conjunto, como, por exemplo, auxílio nas funções de marketing, produção, finanças.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organizações virtuais 	<p>Uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso da tecnologia de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva. A organização virtual se comporta como uma única empresa por meio da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Joint-ventures 	<p>Uma <i>joint-venture</i> é uma forma de fazer negócio, através do qual duas ou mais empresas se unem para explorar oportunidades de negócio, estabelecida sob contrato negociado entre as partes. A <i>joint-venture</i> pode ser doméstica, formada entre empresas de um mesmo país, ou internacional, constituída pela união entre empresas de países distintos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001), Cândido (2001), Balestrin e Vargas (2004).

Diversas correntes teóricas sobre as quais foram conduzidas investigações sobre redes interorganizacionais são apresentados e descritas no Quadro 2. Dentre estas correntes estão: Economia industrial, Estratégias inter-organizacionais, Dependência de recursos, Redes sociais, Custo de transação, Teoria institucional e Teorias críticas e radicais.

Quadro 2 – Correntes teóricas sobre as quais foram conduzidas investigações sobre redes interorganizacionais.

Corrente teórica	Descrição
• Economia industrial	Identificou diferentes classes de custos de produção, como economias de escala, de escopo, de especialização e experiência, com variáveis explicativas de eficiência de redes.
• Estratégias inter-organizacionais	Destacaram a configuração em rede como fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagens competitivas.
• Dependência de recursos	Salientou que um dos fortes condicionantes na formação das redes interorganizacionais é a necessidade da empresa de buscar recursos complementares, sejam eles tangíveis (tecnologia, matéria-prima, etc) ou intangíveis (informação, conhecimento, habilidades, etc).
• Redes sociais (<i>social networks</i>)	Evidenciaram que a posição dos atores em uma rede influencia a organização de seus membros e apresenta forte influência nas inter-relações junto à rede.
• Custo de transação	Consideram as redes como ótimas formas para reduzir a incerteza, o risco e a ineficiência nas transações da empresa com seu ambiente econômico, reduzindo, assim, seus custos nas transações econômicas.
• Teoria institucional	Constatou que as organizações buscam ganhar legitimidade junto ao seu ambiente institucional no momento de se estruturarem em rede.
• Teorias críticas e radicais	Questionaram o argumento da eficiência na formação das redes e destacaram que estas são formadas por representarem poderosos instrumentos na formação de elites e classes dominantes, bem como o exercício do poder e da dominação.

Fonte: Adaptado a partir de Balestrin e Vargas (2004).

2.2 - Características das Redes de Cooperação Interorganizacional

Uma rede horizontal de pequenas e médias empresas, segundo Balestrin e Vargas (2004), apresenta as seguintes características:

- a) É formada por um grupo de pequenas e médias empresas;
- b) As pequenas e médias empresas situam-se geograficamente próximas;
- c) As pequenas e médias empresas operam em segmento específico de mercado;
- d) As relações entre as pequenas e médias empresas são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança;
- e) A rede é formada por indeterminado período de tempo;
- f) A coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

Existem algumas características no contexto das redes de pequenas e médias empresas que formam ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas; por exemplo (BALESTRIN; VARGAS, 2004):

- a) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados , tecnologias e lucratividade;
- b) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras;
- c) as relações são estabelecidas a longo prazo;
- d) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas;
- e) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas;
- f) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas;
- g) há alcance de vantagem econômica pela existência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

O Quadro 3 contrapõe a produção em massa, comum às grandes corporações, e a especialização flexível, característica das empresas de menor porte, destacando as diferenças entre ambas.

Quadro 3 – Diferenças básicas entre os modelos econômicos da “produção em massa” e a “especialização flexível”.

DISCRIMINAÇÃO	PRODUÇÃO EM MASSA	ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL
Tamanho da empresa (unidade de produção)	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente grande (corporação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenas, médias e grandes
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas dedicadas e especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas de multi - uso
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento restrito • Exploração da concepção/ execução • Tarefa fragmentada e rotineira • Classificação estrita de cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento amplo • Integração da concepção/ execução • Tarefas variadas e trabalhadores com múltiplas habilidades
Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Hierárquica e formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontalidade e informalidade
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Volume elevado • Gama limitada de produtos padronizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Lotes pequenos e grandes unidades avulsas • Produtos variados ou feitos sob encomenda
Comportamento Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de controle do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida adaptação à mudança, inovação
Estrutura Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizado • Nacional e multinacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada • Instituições locais que unem cooperação e competição

Fonte: Modificado a partir de Schmitz (1998) *apud* Cândido (2001).

Segundo Gulati *et al* (2000), em condições de reciprocidade, uma organização entra em um rede se possuir algum tipo de recurso (informação, serviço ou produto) que seja de interesse para os demais participantes, da mesma forma que ela própria vai obter recursos de seus parceiros. Para isso ela precisa tanto de informações sobre necessidades e competências de potenciais parceiros, quanto divulgar suas próprias habilidades e carências. Essas informações podem ser obtidas através de relacionamentos que a organização possua, pela participação em associações de classe, dos contatos de seus executivos graduados com seus pares de outras organizações, das relações comerciais com seus clientes e fornecedores e de projetos conjuntos e parcerias que a organização já tenha feito anteriormente. Os relacionamentos e contatos que a organização possui são seus ativos, chamados seus recursos de rede.

2.3 – Tipologia de Redes de Empresas

Na revisão da literatura, encontrou-se uma variada tipologia de redes, proposta por diversos autores. A diversidade de tipologias de redes interorganizacionais provocou certa ambigüidade no próprio entendimento do termo. Essa questão foi objeto de análise de Castells (1999), com base no argumento de que redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Exemplo disso são as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como no Vale do Silício; as redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem às realidades atuais; as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países. A seguir, apresentam-se algumas contribuições pertinentes ao tema:

Casarotto Filho e Pires (2001) propõe dois tipos de redes: a rede *topdown* (de cima para baixo ou modelo japonês) e a rede flexível, conforme explicitado abaixo.

A Figura 2 apresenta a rede *topdown*, na qual a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, sub-fornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Figura 2 – Representa a rede *topdown*.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

Modelo de *rede topdown*, ou modelo japonês.

União de todas as empresas atrás de uma liderança, sincronização, negação das divergências, impedimento de conflitos. Como mencionado, as pequenas e médias empresas atuam neste cenário como fornecedoras ou sub-fornecedoras de uma (ou mais) empresa de grande porte.

Exemplos: Indústria automobilística; Sistema de integração das agroindústrias.

O segundo tipo de rede ilustra uma rede flexível de pequenas e médias empresas (Figura 3). As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. A seguir, estão listadas algumas possibilidades de abrangência dos consórcios: - fabricação do produto; - valorização do produto; - valorização da marca; desenvolvimento de produtos; - comercialização; - exportações; - padrões de qualidade; - obtenção de crédito; - capacitação. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Figura 3 – Rede flexível de empresa.

Consórcio (Empresa virtual)

Rede flexível de empresas.

Cooperação. Exemplo: consórcios italianos.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

Conforme Casarotto Filho e Pires (2001), é evidente que a formação de consórcios não acontecerá de forma repentina. A questão cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas. Mas esse tipo de cooperação

está chamando a atenção de vários pesquisadores em todo o mundo, pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado.

A tipologia desenvolvida por Grandori e Soda (1995) *apud* Garcia e Lima (2005), baseia-se nos seguintes critérios:

- a) tipo de mecanismos de coordenação utilizados;
- b) grau de centralização da rede;
- c) grau de formalização dessa rede.

Os autores identificam três tipos básicos de redes: sociais, burocráticas e proprietárias.

- **Redes Sociais (*Social Network*)** – têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Estão direcionadas para o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, *status*, mobilidade profissional e outros).
- **Redes Burocráticas** – são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os membros.
- **Redes Proprietárias** – caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Ex: *joint-venture*.

Para Santos *et al* (1994) *apud* Amato Neto (2000), há basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais:

- As **redes verticais** de cooperação são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico. A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência em casos em que o produto final é composto por um grande número de peças e/ ou partes componentes, e passa por vários estágios durante o processo de produção.

Nesse caso, as empresas/ organizações envolvidas podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica;

- Já as **redes horizontais** de cooperação são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Por serem concorrentes diretos, que disputam acirradamente o mesmo mercado, esse processo merece cuidados especiais, pois dá margem a um número maior de conflitos do que o modelo das redes verticais de cooperação. As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em: - adquirir e partilhar recursos escassos de produção; - atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; - lançar e manter nova linha de produtos.

As redes de empresas ainda podem ser classificadas como:

- **Redes formais: a dimensão contratual.** Algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores. Redes como alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas (KNORRINGA; MEYER-STAMER, 1999 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004).
- **Redes informais: a dimensão da convivência.** As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc), portadores de preocupações semelhantes. Esses encontros permitem a troca de experiência e de informação sobre as bases da livre participação. As redes de convivência também permitem criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações interempresariais mais freqüentes e estruturadas (MARCON; MOINET, 2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Laumann *et al* (1978) *apud* Cândido (2001) já discutem duas modalidades básicas de redes, uma no **modo competitivo** e outra no **modo cooperativo**.

Redes formadas pelo **modo competitivo** implicam na existência de mercado econômico competitivo, tais redes estão sujeitas a normas que regulam seu comportamento. As empresas

são vistas como entidades que buscam suas metas particulares procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade.

Redes formadas no **modo cooperativo** pressupõem que as organizações envolvidas têm suas metas particulares, mas entendem que o benefício será maior quando perseveram na procura de um objetivo maior, com o qual a rede tem compromisso.

Cândido e Abreu (2000) sugerem um modelo de evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional, conforme apresentado na Figura 4. A teoria de redes é subdividida em **redes intra-organizacionais, redes intra-pessoais e inter-organizacionais**.

São as redes **inter-organizacionais** que podem ser divididas em redes propriamente ditas e alianças. As alianças são caracterizadas como estratégicas, vertical, horizontal, transacional ou ainda de fornecimento, posicionamento ou de aprendizado. Não se caracterizam exatamente com agrupamentos coesos, mas sim uniões temporárias. Neste modelo, a união das formações de redes é que são formados os consórcios, cooperativas, *joint-ventures*, acordos, fusões, organizações virtuais, *clusters*, entre outros, conforme representado na Figura 4.

Figura 4 – A evolução dos conceitos de redes.

Fonte: Cândido e Abreu (2000).

Na tentativa de oferecer melhor compreensão da diversidade de tipologia de redes interorganizacionais, Marcon e Moinet (2000) *apud* Balestrin e Vargas (2004) criaram um gráfico denominado mapa de orientação conceitual, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (Figura 5).

Figura 5 – Mapa de Orientação Conceitual

Fonte: Balestrin e Vargas (2004), adaptado do modelo de Marcon e Moinet (2000).

Segundo as orientações desse mapa conceitual, pode-se observar que o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os autores da rede. Tais elos podem representar uma atividade de cooperação, no caso de uma rede horizontal, como as redes de cooperação entre PME's; ou grau de ligação hierárquico, no caso de uma rede vertical, como uma rede do tipo matriz/ filial. Já o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma conveniência informal entre os atores, no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, tais como ocorrem nas associações, nos clubes, nas redes de amigos, até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes, no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de *joint-ventures* (MARCON; MOINET, 2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004).

2.4 - Formação, Implementação e Evolução das redes

Uma vez que as empresas demonstrem umas às outras que poderão se beneficiar da cooperação, as redes serão formadas. Por consequência disso, a parceria aumenta e a tendência da cooperação em detrimento da competição, para objetivos determinados (PEREIRA; PEDROZO, 2003).

O principal objetivo nesta etapa do trabalho é demonstrar um modelo evolucionário de redes horizontais que considere a dinâmica de um específico tipo de relacionamento e suas características peculiares.

O Quadro 4 sintetiza as etapas evolucionárias de um modelo de consolidação das redes horizontais. O intuito neste item não é detalhar cada uma das etapas, visto que não é o objetivo principal do capítulo. A idéia principal é que o quadro sirva como um referencial teórico para o assunto tratado.

Quadro 4 – Modelo de consolidação das Redes Horizontais.

Fatores nos estágios da rede	FORMAÇÃO DE REDE			IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES			EVOLUÇÃO DAS REDES		
	Imbricamentos	Confiança	Mecanismos de controle	Imitação	Confiança	Complement. de conhecimento	Habilidades	Tipo de conhecimento	Aprendizado
Defesa da liderança	Estrutural	Calculista	Alto	Não	Contratual/ cognitiva	Baixa	Conhecimentos e capacidades heterogêneas	Tácito	Double-loop
Alcançar nova vantagem competitiva	Estrutural/ cognitiva	Calculista	Médio p/ alto	Característica	Contratual/ cognitiva	Médio p/ baixo	Conhecimentos e capacidades heterogêneas	Tácito/ explícito	<i>Double-loop</i>
Permanecer	Estrutural/ cognitiva	Calculista	Médio p/ baixo	Frequência	Contratual/ cognitiva	Médio p/ alto	Conhecimentos e capacidades homogêneas	Explícito/ tácito	Single-loop
Reestruturar capac. Não essenciais	Cognitivo	Calculista	Baixo	Frequência	Contratual/ cognitiva	Alto	Conhecimentos e capacidades homogêneas	Explícito	<i>Single-loop</i>

Fonte: Pereira e Pedrozo (2003).

2.5 – Possíveis Vantagens ou Benefícios da formação de Redes de empresas

O Quadro 5 apresenta as possíveis vantagens ou benefícios das redes de empresas.

Quadro 5 – Possíveis Vantagens ou Benefícios das redes de empresas.

<ul style="list-style-type: none">• maiores trocas de informações e conhecimento entre as empresas;
<ul style="list-style-type: none">• participação e vendas de produtos em feiras;
<ul style="list-style-type: none">• <i>lobbying</i> (ação de intermediar, interceder em favor de);
<ul style="list-style-type: none">• melhorias nos processos empresariais;
<ul style="list-style-type: none">• participação de palestras e de cursos de formação;
<ul style="list-style-type: none">• barganha de preço junto aos fornecedores;
<ul style="list-style-type: none">• marketing conjunto;
<ul style="list-style-type: none">• acesso a novos representantes;
<ul style="list-style-type: none">• maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes;
<ul style="list-style-type: none">• maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas;
<ul style="list-style-type: none">• ganhos de economia de escala;
<ul style="list-style-type: none">• ganhos de economia de escopo;
<ul style="list-style-type: none">• especialização;
<ul style="list-style-type: none">• inovação de produtos e processos;
<ul style="list-style-type: none">• redução de custos gerais;
<ul style="list-style-type: none">• maior dispersão de poder entre as várias empresas da região;
<ul style="list-style-type: none">• flexibilização da hierarquia, decorrente do menor número de níveis verticais existentes nas pequenas empresas;
<ul style="list-style-type: none">• mudança na distribuição da riqueza e nos padrões de consumo;
<ul style="list-style-type: none">• o progresso resultante das redes de pequenas empresas é mais equilibrado do que aquele produzido por grandes empresas, que acabam investindo fora da região;
<ul style="list-style-type: none">• incentivo ao desenvolvimento de uma estrutura de apoio do governo regional oferecendo amplos serviços sociais que apóiam a formação de redes.
<ul style="list-style-type: none">• melhoria da produtividade;
<ul style="list-style-type: none">• redução de custos;
<ul style="list-style-type: none">• poupança de recursos;
<ul style="list-style-type: none">• acesso a novos mercados;
<ul style="list-style-type: none">• novas tecnologias;
<ul style="list-style-type: none">• mão-de-obra e fornecedores;
<ul style="list-style-type: none">• aumento do poder de barganha em compras e comercialização;
<ul style="list-style-type: none">• troca de experiências;
<ul style="list-style-type: none">• maior acesso à informação;
<ul style="list-style-type: none">• melhoria da reputação do setor na região;
<ul style="list-style-type: none">• maior acesso a instituições e programas governamentais.

Fonte: Perrow (1992), Castells (1999), Amato Neto (2000), Cândido (2001), Balestrin e Vargas (2004), Sebrae (2004) *apud* Garcia e Lima (2005).

Inseridas em um ambiente hiper-competitivo, as pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como obter melhores preços e vantagens na compra de matérias primas, e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso à linha de crédito e financiamento, custo de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das pequenas e médias empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Ainda segundo Balestrin e Vargas (2004), em termos de estratégia em rede, as relações interfirmas formam ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de um certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

Para Pereira e Pedrozo (2003), algumas das razões para que as empresas cooperem em redes horizontais são:

- a) a principal razão para as empresas cooperarem em redes é a busca pelos recursos valiosos que ela não possui;
- b) se a empresa acredita que os custos de transação poderão ser menores o bastante e sobre condições não-hierárquicas, elas se unem em redes;
- c) redes de conhecimento – quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual outros produtos, conhecimentos e competências;
- d) redes de negócio – quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares;
- e) a utilização é interessante para o aumento de produtividade e eficiência do emprego de capital e dos ativos. Isso se faz através de padronização, sistemática redução dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes e, desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais.

Segundo Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se:

- a) combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- b) dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- c) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiência em conjunto;
- d) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- f) compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- g) fortalecer o poder de compra;
- h) obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

2.6 – Formas de Governança

Um fator crucial na definição de redes é o nível de comprometimento envolvido e a duração de uma cooperação mútua. Thorelli (1986) *apud* Dennis (2000) afirma que isso envolve “duas ou mais organizações envolvidas em um relacionamento de longo prazo”.

Assim como existem razões para a cooperação mútua nas alianças estratégicas, também existem riscos de traição e de comportamentos oportunistas. Apesar de sua crescente popularidade e de suas inúmeras vantagens, o uso de alianças é controvertido. Dados os riscos potenciais intrínsecos a esses arranjos – comportamento oportunista, traição, desinvestimento, compra hostil, etc -, o termo aliança pode ser enganador (BLEEKE; ERNEST, 1995 *apud* RODRIGUES, 1999). Para minimizar essa possibilidade potencial de traição, as empresas utilizam-se de mecanismos de controle que se encaixam em duas grandes categorias: governança (entende-se governança por governo, controle) e confiança, conforme apresenta o Quadro 6.

Quadro 6 – Forma de reduzir a ameaça de traição nas redes interorganizacionais.

	Estruturas de governança			
Probabilidade de traição		Custo		Custo
Intermediária	Contratos simples	Baixo	Confiança	Baixo
Alta	Alianças contratuais	Intermediário	Confiança	Baixo
Muito Alta	<i>Joint-ventures</i>	Alto	Confiança	Baixo
	Estruturas hierárquicas internas			

Fonte: Adaptado de Barney e Hansen (1995), *apud* Rodrigues (1999).

A noção de governança, emprestada da teoria dos custos transacionais (WILLIAMSON, 1985), indica que quanto maior o comportamento oportunista, maiores as chances de ela ocorrer. Portanto, quanto maior sua probabilidade, mais elaborada será a estrutura de governança necessária para o gerenciamento da aliança. Inversamente, quanto menor o risco de traição, menos elaborada será a estrutura de governança necessária ao gerenciamento do relacionamento cooperativo. Desse modo, quando o risco de traição é pequeno, formas simples de governança, como contratos simples, são suficientes e o custo do gerenciamento é baixo.

- **Sanções e confiança**

As sanções garantem, por escrito, que as firmas vão cumprir o combinado. Estando elas, assim, menos expostas ao risco, confiam-se mutuamente, numa relação de mínima confiança e de parceria. Já a confiança estendida só existe em relações com um nível maior de interação e interdependência. Não se espera somente que a outra empresa aja de acordo com o combinado, mas também que, como parceiros, trabalhem juntos, para desenvolver o relacionamento (AMATO NETO, 2000).

O Quadro 7 apresenta as sanções impostas ao relacionamento inter-empresas, assim como o tipo de confiança estabelecida entre as empresas participantes; destaca-se o Nível Macro, Nível Médio e Nível Micro.

Quadro 7 – Sanções e Tipos de confiança estabelecidos entre as empresas participantes.

	Sanções	Confiança
Nível Macro	<ul style="list-style-type: none"> • Provisões contratuais que servem para a maioria dos acordos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em certificações e informações obtidas em banco de dados.
Nível Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Regulações setoriais que servem para acordos entre setores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada na reputação e nas competências.
Nível Micro	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizado para cada relação, penaliza comportamentos oportunistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em relações de parceria passada.

Fonte: Humphrey e Schmitz (1998), *apud* Amato Neto (2000).

O Quadro 8 apresenta os condicionantes da cooperação segundo o Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD). A cooperação entre pequenas empresas talvez seja a melhor maneira para que estas possam assegurar sua sobrevivência, competitividade num mercado (globalizado) e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

Quadro 8 – Cooperação segundo o IAD.

<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação não demanda: <ul style="list-style-type: none"> - união de todos atrás de uma liderança; - uma ação totalmente sincronizada em conjunto; - ausência de conflitos entre parceiros; - negação de interesses divergentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação necessita de: <ul style="list-style-type: none"> - troca de informações entre várias empresas; - estabelecimento de um intercâmbio de idéias; - desenvolvimento de visão estratégica; - definição de áreas de atuação; - análise conjunta dos problemas e solução em comum; - definição das contribuições dos parceiros.
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação ainda significa: <ul style="list-style-type: none"> - abandonar o individualismo; - saber tolerar, ceder; - aceitar que o concorrente é um semelhante; - banir as expressões do tipo: “Cada um por si, Deus por todos.” ou a máxima da concorrência perfeita: “Todos contra todos”.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

Para Balestrin e Vargas (2004), a dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representa papel central no sucesso alcançado pelas redes de pequenas e médias empresas, o qual dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito

menos pelas grandes empresas integradas. Tal fato foi evidenciado por Sabel (1991) *apud* Balestrin e Vargas (2004), que destaca que a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada, e sim gerada a partir de uma estrutura ou de um contexto adequados. Diante dessa evidência, Perrow (1992) argumenta que, embora a confiança não possa ser criada, ela poderá ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto criados deliberadamente.

A revisão da literatura sobre essa temática possibilitou a compreensão da relevância estratégica das redes de cooperação interorganizacionais em cenários competitivos, sobretudo por facilitar a sinergia de esforços entre pequenas e médias empresas na direção de objetivos ou metas comuns. A partir dessas evidências teóricas, é possível constatar que a configuração em rede poderá facilitar o alcance de objetivos estratégicos que dificilmente seriam alcançados, caso essas empresas trabalhassem de modo individual.

Os capítulos seguintes se destinarão a realizar a revisão teórica de, respectivamente, Estratégias de entrada em mercados internacionais, Visão Geral das Empresas Brasileiras no Comércio Internacional e Consórcios de Exportação.

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

As empresas devem determinar o tipo de presença nos mercados internacionais onde desejam competir. Uma primeira decisão de extrema relevância diz respeito ao modo ou método de entrada no mercado selecionado. Uma segunda decisão considera propriedade e controle. A empresa deveria ter o controle total de suas operações, ou uma *joint-venture* é preferível (JEANNET; HENESSEY, 2001; PALIWODA; THOMAS, 2001)?

Para Paliwoda e Thomas (2001), os critérios de seleção do modo de entrada em mercados internacionais a serem considerados são:

1. Velocidade de entrada no mercado externo desejada.
2. Custos diretos e indiretos
3. Flexibilidade requerida
4. Fatores de risco
5. Período de retorno do investimento
6. Objetivos de lucro de longo-prazo

A Figura 6 representa as Estratégias ou Modos de entrada em mercados internacionais, de acordo com Jeannet e Hennessey (2001).

Figura 6 – Estratégias de Entrada em Mercados.

Fonte: Traduzido a partir de Jeannet; Hennessey, 2001.

O Quadro 9 apresentado a seguir apresenta as estratégias de internacionalização e uma breve descrição das mesmas.

Quadro 9 – Estratégias de Internacionalização ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais.

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
Courier/ Serviços de Entrega Expressa	Serviços de postagem internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Exportação Direta 	A empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. O exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais.
<ul style="list-style-type: none"> • Exportação Indireta 	A exportação indireta ocorre quando a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma <i>trading company</i> ou simplesmente um corretor.
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento 	O Licenciamento é uma transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada – em troca do pagamento de <i>royalties</i> . Exemplo: marcas registradas, <i>know-how</i> tecnológico, processos de produção, patentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Franchising 	O <i>franchising</i> é um acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/ serviço em troca do pagamento de <i>royalties</i> .
<ul style="list-style-type: none"> • Joint ventures 	Com uma <i>joint-venture</i> , a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.
<ul style="list-style-type: none"> • Filial ou Subsidiária no exterior 	Abertura de uma filial ou subsidiária com o intuito de realizar negócios internacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Produção 	Com o contrato de produção, a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de marketing do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento direto 	É definido como o investimento em unidade (s) fabril (is) no exterior para a fabricação de seus produtos.

Fonte: Autor, a partir de Keegan (1980); Noonan (1985, 1999); Berman (1996); Minervini (1997); Rodrigues (1999); Keegan e Green (1999), Kotabe e Helsen (2000); Kotler, (2000); Jeannet e Hennessey (2001); Paliwoda e Thomas (2001); França (2003).

Neste contexto, cabe uma observação pertinente: o autor considera o consórcio de exportação (utilizado por empresas e empresas com específico interesse de combinar suas habilidades e recursos para vender seus produtos em conjunto no mercado internacional, enquanto mantém sua individualidade no mercado doméstico) como uma forma de organização para exportação e não como um modo de entrada em mercados internacionais. O consórcio pode realizar qualquer um dos modos mencionados acima (exportação direta, exportação indireta, licenciamento, *franchising*, *joint-venture*, filial ou subsidiária no exterior, contrato de produção e investimento) dependendo, principalmente, de suas capacitações técnicas e financeiras.

Noonam (1999) aponta alguns estágios no desenvolvimento de mercado internacionais, conforme Quadro 10:

Quadro 10 – Algumas das opções no desenvolvimento de mercados internacionais.

Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV
Exportação direta	Grupos de marketing	Filial no exterior	Subsidiária no exterior
Agentes de Exportação			<i>Joint venture</i>
Empresas comerciais exportadoras	Empresas de marketing conjuntas		Licenciamento
<i>Trading Companies</i>	Consórcios		Alianças estratégicas
Organizações de Promoção de Vendas			

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Noonam (1999).

O Quadro 11 expõe os principais fatores internos e externos que influenciam a decisão de entrada em mercados internacionais.

Quadro 11 - Fatores internos e externos que influenciam a decisão de entrada em mercados internacionais.

	Exportação indireta/ agente/ distribuidor	Licenciamento	Subsidiária/ filial no exterior	Equity investment production	Contratos de Serviço
Fatores Externos (País Estrangeiro)					
Potencial de vendas baixo	x	x			
Potencial de vendas alto			x	x	
Infraestrutura de marketing pobre			x		
Infraestrutura de marketing boa	x				
Baixo custo de produção				x	
Alto custo de produção	x		x		
Políticas de importação restritivas		x			
Políticas de importação liberais	x		x		
Políticas de investimento liberal				x	x
Distância geográfica pequena	x		x		
Distância geográfica grande		x		x	x
Economia dinâmica				x	
Economia estagnada	x	x			x
Controles de troca restritivos	x	x			x
Controles de trocas liberais				x	
Depreciação da taxa de câmbio				x	
Valorização da taxa de câmbio	x		x		
Pequena diferença cultural			x	x	
Grande diferença cultural	x	x		x	
Baixo risco político			x	x	
Alto risco político	x	x			x
Fatores Externos (país de origem)					
Mercado grande				x	
Mercado pequeno	x		x		
Custo de Produção baixo	x		x		
Custo de produção alto		x		x	x
Forte promoção de exportação	x		x		
Restrições à investimentos no exterior	x	x			x
Fatores Internos					
Produtos diferenciados	x		x		
Produtos padrão				x	
Produtos de alta tecnologia		x			
Baixa adaptação de produtos	x				
Alta adaptação de produtos		x	x	x	
Recursos limitados	x	x			
Recursos substanciais			x	x	
Baixo comprometimento	x	x			x
Alto comprometimento			x	x	

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Paliwoda e Thomas (2001).

- **Controle e Custo de Entrada**

Gráfico 1 - Avaliação de Canais de Distribuição Internacionais pelo nível de controle e pelo custo de entrada.

Fontes: Anderson e Gatignon, 1986; Anderson e Coughlan, 1987; Berman, 1996 adaptados pelos autores; *apud* Lima *et al*, 2002.

O grau de integração vai desde a não-integração (Exportação indireta) até a completa integração (exportação direta). Acompanhando esta progressão está a transferência de autoridade e o crescente grau de controle (ANDERSON; GATIGNON, 1986; BELLO; LOTHIA, 1995; BERMAN, 1996).

3.1 - Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais para Pequenas e Médias Empresas

O futuro entrante se depara com uma série de opções: subsidiária própria no exterior, *joint-venture*, licenciamento, *franchising*, investimento direto (KEEGAN, 1980; NOONAM, 1985, 1999; ANDERSON; GATIGNON, 1986; BERMAN, 1996; KEEGAN; GREEN, 1999, KOTLER, 2000; PALIWODA; THOMAS, 2001). Entretanto, para empresas de pequeno e médio porte, aponta-se a exportação direta e a exportação indireta, assim como o consórcio de exportação como opções mais seguras e viáveis. A principal razão é que as demais formas de inserção no mercado internacional envolvem maior grau de comprometimento, investimento, risco e controle. Acredita-se que essas empresas não estejam preparadas para tal. (ANDERSON; GATIGNON, 1986; BERMAN, 1996,).

A maioria das empresas começa sua expansão internacional com a exportação. Para muitas pequenas empresas esta é, freqüentemente, a única alternativa para a venda de bens em mercados estrangeiros (NOONAM, 1985; BERMAN, 1996; KOTABE; HELSEN, 2000,

PALIWODA; THOMAS, 2001). Nesta etapa, as exportações indiretas e diretas serão submetidas à uma breve análise, com o intuito de verificar suas limitações e deficiências, quanto à possibilidade de serem adotadas, principalmente, por empresas de pequeno porte (Quadro 12).

Quadro 12 - Tipos de exportação, Características, Principais fatores de análise/ Limitações.

Tipos de Exportação	Estruturas Operacionais	Características/ Limitações
Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Comercial Exportadora - são empresas que operam com a compra, venda e intermediação de mercadoria, geralmente atendendo pequenas e médias empresas. • Trading Company - empresa com atuação bastante abrangente, presente em vários mercados. Operam, geralmente, negócios de grandes proporções e à base de comissão. Dedicam-se à compra, venda, comercialização, industrialização e ao financiamento de operações. • Piggy Back (Venda Casada) - empresas conhecidas no mercado de destino da mercadoria e que atuam no mesmo segmento do exportador. • Broker - trabalha na aproximação de exportadores e importadores. Atua, geralmente, em segmentos específicos. • Trader - trabalha sob comissionamento, de forma autônoma, informando o exportador sobre oportunidades comerciais, evolução do mercado, bem como suas exigências e aspectos legais. • Consultores de exportação - operam como pessoa física ou jurídica. Utilizando-se de sua experiência em negociações internacionais, dão apoio aos exportadores e desenvolvem o marketing internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco risco envolvido; • Não é exigido grande comprometimento de recursos; • Boa estratégia "experimental", para testes de mercado. Pouco ou nenhum controle sobre a venda de seus produtos no exterior; • Dificuldade para conhecer o mercado externo, visto que os produtos são, geralmente, comprados pelo intermediário e, posteriormente, exportados. • Falta de apoio adequado às vendas; • Decisão de preços feita incorretamente pelo intermediário; • Canais de distribuição deficientes; • Más decisões de composto de marketing, tomadas pelo intermediário, podem destruir a imagem da marca ou o nome da empresa; • Impossibilita a criação de marca própria no mercado externo pois, geralmente, o intermediário ou o importador colocam sua marca nos produtos.
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de exportação - estrutura formada pelo gerente de exportação, juntamente com assistentes. • Filial ou subsidiária de vendas no exterior - é a extensão das atividades da empresa no mercado de destino. Responsável pela venda e distribuição, podendo lidar com armazenagem e promoção. • Vendedores viajantes de exportação - a empresa pode enviar vendedores ao exterior, com o intuito de realizar negócios. Atua diretamente junto a importadores e diversos mercados no exterior. • Distribuidores ou agentes no exterior - a empresa pode contratar distribuidores ou agentes, que fazem a intermediação das vendas no país do importador e age em nome do exportador. • Consórcio de exportação - derivado da exportação direta. Será analisado com mais detalhes no decorrer deste trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade total sobre a atividade de exportação; • Demanda recursos humanos (necessidade de profissionais especializados em comércio exterior) e financeiros (investimentos) mais intensos; • Envolvimento com as tarefas do composto de marketing (produto, preço, praça/ distribuição, promoção); • A empresa assume como suas funções: escolher o mercado-alvo; identificar e selecionar representantes e importadores no mercado internacional, cuidar do processo de exportação: documentação, legislação, câmbio, seguro, logística, embarque, embalagem; • Exportador tem maior controle sobre as operações internacionais; • Construção de rede própria de distribuição no exterior (melhor <i>feedback</i>); • Possibilidade de maior lucro.

Fontes: Elaborado a partir de Keegan, 1980, 2005; Noonan, 1985, 1999; Kotler, 2000; Berman, 1996; Kotabe e Helsen, 2000; *apud* Lima *et al*, 2002.

A Figura 7 demonstra a convergência das estratégias para a internacionalização de empresas dos modos mais complexos, até alcançar os consórcios de exportação, indicado para as empresas de pequeno porte, devido às vantagens e benefícios proporcionados (Os consórcio serão estudados com maior profundidade no decorrer deste trabalho).

Figura 7 – Fluxograma convergendo para o consórcio de exportação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Minervini (1997), Keegan e Green (1999), Kotler (2000), Kotabe e Helsen (2000), Jeannet e Hennessey (2001), Paliwoda e Thomas (2001).

Observa-se no fluxograma, a transição de estratégias de internacionalização envolvendo aquelas mais complexas (licenciamento, *franchising*, filial/ subsidiária no exterior) onde o grau de comprometimento, envolvimento e risco envolvidos são maiores, passando pelas exportações direta e indireta (indicadas para as empresas de pequeno porte) até “alcançar” os consórcios de exportação (como forma de organização para a exportação).

CAPÍTULO 4 – VISÃO GERAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

4.1 - Cultura Exportadora no Brasil

Segundo França (1999) e Fonseca (1999), cultura exportadora de um país define-se como sendo o grau de intimidade que este possui com mercados internacionais, ou seja, a tradição e a abertura que se tem a nível comercial com os demais países. Analisando-se sob este aspecto, percebe-se que as empresas brasileiras não possuem uma cultura, uma tradição exportadora pujante. O mercado externo não é visto como uma extensão do mercado doméstico.

Há entre as pequenas e médias empresas exportadoras uma parcela muito expressiva de empresas de inserção “oportunistas”, cujo desempenho é altamente volátil. Empresas estas que se aproveitam de instabilidades internas, sejam elas políticas, econômicas, comerciais, para usufruir de lucros maiores obtidos com exportações sazonais, não havendo qualquer estratégia de exportação de longo prazo inerente ao processo (FONSECA, 1999; SILVA 1999).

Conforme Infante (1984), é de fundamental importância a criação de uma mentalidade exportadora por parte de todos os elementos envolvidos na produção, embalagem, promoção, comercial, transporte e distribuição de determinado produto.

Ainda segundo Infante (1984), a exportação deve ser visualizada como uma estratégia de desenvolvimento para a empresa, demandando dedicação e continuidade. Exportações esporádicas e casuais não trazem benefícios para a empresa, além do lucro momentâneo adquirido com a venda. A ruptura na continuação das exportações denigrem a imagem da empresa perante seus “clientes internacionais”, assim como do Brasil.

Para Lara (1986), o êxito no comércio internacional depende da continuidade da atuação das empresas no exterior. Mesmo quando se refere às empresas que se mantêm em atividade no mercado externo, é comum que percam clientes, devido a grande competição e ao protecionismo oficial. Se as empresas, notadamente as pequenas e médias, adotam a alternativa estratégica de somente ir ao mercado externo quando há contração no próprio país,

nem mesmo uma política que tenda a unir esforços para criar facilidades de exportação, seria justificável. Todavia, se houver perspectivas sobre a possibilidade de abordagem aos mercados externos, o empresário poderá encontrar facilmente as justificativas que a empresa demanda para implementar fórmulas de trabalho conjunta.

O fortalecimento da competitividade do Brasil será feito levando-se em conta o desenvolvimento da cultura exportadora, seguido pelo desenvolvimento da oferta exportável e pelo desenvolvimento da promoção dos produtos brasileiros no exterior. Para desenvolver a cultura exportadora deve-se disseminar informações básicas que despertem o interesse do empresário ao processo exportador. Como consequência, pretende-se estimular o processo de treinamento e capacitação em níveis gerencial, operacional e comercial. No caso do desenvolvimento da oferta exportável, o objetivo é preparar as empresas para exportar por meio da adequação dos produtos e processos, e da criação de rotinas inovadoras, que viabilizem a agregação de valor e o desenvolvimento de novos produtos (FONSECA, 1999).

4.2 - Características das Pequenas e Médias Empresas nas exportações brasileiras

Conforme citado neste trabalho, no Brasil existem cerca de 4,5 milhões de empreendimentos de micro, pequeno e médio porte, que correspondem, aproximadamente, a 98,5% de todos os estabelecimentos produtivos registrados que operam no país, responsáveis por 43% do faturamento, cerca de 59% dos empregos e menos de 1% nas exportações. No Brasil, 52 grandes empresas respondem por 67% das exportações. (MACIEL; LIMA, 2002).

Segundo Alaby (2002) para ser parte integrante do desenvolvimento econômico de um país, as pequenas e médias empresas devem participar efetivamente da atividade exportadora. O autor cita que nos EUA e na Itália mais da metade das exportações são realizadas por empresas com menos de 19 empregados. Diferentemente disso, ainda segundo o autor, no Brasil, o modelo exportador foi baseado na concentração dos grandes conglomerados empresariais, que representam 85% da pauta exportadora.

Para Maciel e Lima (2002), a cooperação entre as pequenas e médias empresas apresenta-se como uma alternativa para superar esta baixa participação. As cooperativas e consórcios são formas possíveis de juntar forças para enfrentar a globalização.

4.3 - Por que exportar?

As razões que levam uma empresa a tomar a decisão de destinar seus produtos para o mercado internacional podem ser diversas e diferenciadas. Além dos motivos óbvios que recomendam essa decisão, principalmente o aumento das receitas operacionais, algumas das razões de “por que exportar”, entre tantas outras que podem ocorrer devido às características e peculiaridades de cada empresa, são a seguir mencionadas (LARA, 1986; FONSECA, 1999, KUAZAQUI, 1999).

- Melhorias Financeiras
- Marketing e Status
- Qualidade e Operacionalidade
- Redução da Instabilidade e Diluição de Risco
- Ampliação de Mercado e Economia de Escala
- Importação de Tecnologia Oculta

Dentre algumas razões que, segundo Minervini (1997), França (1999, 2003) estimulam uma empresa a participar dos negócios de exportação podem-se alinhar:

- aproveitamento da capacidade ociosa;
- ampliação das instalações;
- compensação de tributos internos;
- diversificação de mercados;
- formação de nome internacional;
- responsabilidade perante a comunidade;
- substituição de mercados e
- custos administrativos.

4.4 – Os problemas da empresa exportadora brasileira

Os gráficos apresentados a seguir resultam de uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria/ Unidade de Integração Internacional (2002) e refletem a situação da empresa exportadora brasileira, considerando-se, principalmente a empresa de grande porte.

O Gráfico 2 representa os entraves à expansão das exportações.

Pelo gráfico a seguir, observa-se que a burocracia alfandegária aparece como maior entrave à expansão das exportações brasileiras. Em seguida, se destacam os custos portuários, custos de frete internacional, diferenças de acesso ao financiamento das exportações, canais de comercialização, burocracia tributária, entre outros.

Gráfico 2 – Entraves à expansão das exportações.

Fonte: Confederação Nacional da Indústria/ Unidade de Integração Internacional (CNI.INTER). *Os problemas da empresa exportadora brasileira*. Brasília, 2002.

O Gráfico 3 apresenta as áreas de atuação do governo.

Observa-se no gráfico a seguir, que a desoneração tributária e as condições de financiamento à exportação lideram os problemas enfrentados pela empresa exportadora brasileira. Em seguida, são apontados como barreiras, a eliminação das barreiras externas, infra-estrutura dos portos e aeroportos, sistemas de garantia aos financiamentos, sistema de promoção comercial, entre outros que complementam o gráfico.

Gráfico 3 – Áreas de atuação do governo.

Fonte: Confederação Nacional da Indústria/ Unidade de Integração Internacional (CNI.INTER). *Os problemas da empresa exportadora brasileira*. Brasília, 2002.

O Gráfico 4 representa o efeito negativo dos tributos sobre a competitividade.

Observa-se assim, que a CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira) representa aproximadamente 60% do efeito negativo dos tributos sobre a competitividade, seguida pelo PIS/ Cofins (cerca de 48%), ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) representando cerca de 23 % e IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), cerca de 12%.

Gráfico 4 – Efeito negativo dos tributos sobre a competitividade.

Fonte: Confederação Nacional da Indústria/ Unidade de Integração Internacional (CNI.INTER). *Os problemas da empresa exportadora brasileira*. Brasília, 2002.

O Gráfico 5 apresenta as dificuldades nas etapas do processo de exportação.

Pelo gráfico a seguir, observa-se que atividades portuárias e aeroportuárias (cerca de 55%), despacho aduaneiro (cerca de 35%), negociações bancárias (cerca de 32%) e transporte internacional (cerca de 29%), representam as maiores dificuldades nas etapas do processo de exportação para a empresa exportadora brasileira.

Gráfico 5 – Dificuldades nas etapas do processo de exportação.

Fonte: Confederação Nacional da Indústria/ Unidade de Integração Internacional (CNI.INTER). *Os problemas da empresa exportadora brasileira*. Brasília, 2002.

4.5 - Entraves nas exportações de empresas brasileiras de pequeno porte

O intuito desta parte do trabalho é fornecer um embasamento sobre as dificuldades das empresas de pequeno porte em vender seus produtos no mercado externo e apontar os principais obstáculos existentes no processo de exportação para aquelas empresas.

Para Lima (2000), um dos principais obstáculos existentes na internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras é a falta de uma mentalidade que visualize a exportação como uma estratégia de desenvolvimento. No entanto, a grande maioria destas empresas de menor porte se depara com obstáculos que dificultam ou até impossibilitam tentativas individuais de exportar. Estas dificuldades acabam desestimulando os empresários a realizar novos negócios internacionais.

Segundo a Secretaria de Comércio Exterior – Secex/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae-SP (2000), algumas das dificuldades podem ser listadas:

- Flutuações cambiais;
- Crise no mercado mundial;
- Diversidade das regulamentações nacionais de comércio;
- Legislações aduaneiras específicas de cada país;
- Normas técnicas específicas de cada país;
- Diferenças culturais e de idiomas;
- Obtenção de financiamento
- Adaptação do produto às exigências do importador;
- Desconhecimento do “Processo de Exportação”
- Baixa competitividade dos produtos nacionais no exterior;
- Tributação excessiva;
- Falta de informações de marketing internacional (Ex: Feiras internacionais, rodadas de negócio, importadores, outros)
- Custo elevado para manter um profissional de comércio exterior na empresa;
- Custos elevados de exportação (em decorrência do pequeno volume a ser exportado)

De acordo com Paliwoda e Thomas (2001), alguns problemas específicos para pequenos exportadores incluem (Quadro 13):

Quadro 13 – Problemas para pequenos exportadores.

<ul style="list-style-type: none"> • Um relativo mercado doméstico grande e falta de exposição para outras culturas, fazendo a seleção de mercados e identificação de cliente no exterior difíceis.
<ul style="list-style-type: none"> • A falta de tempo de gerenciamento e recursos gerais.
<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar os mercados externos. Encontrar bons agentes e distribuidores e mantê-los desmotivados.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar as operações e os canais de distribuição.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentação e Administração de operações de exportação.
<ul style="list-style-type: none"> • Qual idioma o staff de vendas deverá saber para visitar vários territórios?
<ul style="list-style-type: none"> • Custo de escritórios no exterior pelo potencial de vendas pelo potencial do território doméstico.
<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes padrões de qualidade e segurança no exterior devem envolver uma pequena empresa em modificações caras para alcançar compatibilidade. Este seria um custo inicial antes de o produto ser vendido.
<ul style="list-style-type: none"> • Deve-se ter uma perspectiva de longo prazo antes de se alcançar algum retorno.

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Paliwoda e Thomas, 2001.

Quadro 14 - Razões de empresas não exportadoras para não exportar e problemas encontrados por não exportadores.

Razões	Problemas
<ul style="list-style-type: none"> • O foco estava em satisfazer o mercado doméstico 	<ul style="list-style-type: none"> • Competir com preços dos concorrentes
<ul style="list-style-type: none"> • Produto não adaptado ao mercado externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover os produtos no exterior
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de contatos no mercado internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer redes de distribuição no exterior
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informação sobre os mercados internacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na entrada de mercado (desvantagens de preços, problemas de qualidade, tarifas e taxas, quotas de restrição e regulamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de obter crédito para importadores
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas Operacionais (Capacidade de produção, mão-de-obra, expertise) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer contatos com clientes estrangeiros
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de exposição às oportunidades de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Empregar bons profissionais de vendas internacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Agentes responsáveis pelas exportações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos
	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos
	<ul style="list-style-type: none"> • Design e embalagem
	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender a documentação de importação e exportação

Fonte: Traduzido e adaptado de Paliwoda e Thomas (2001).

4.6 - Fatores no sucesso de exportações de pequenas empresas

Segundo Paliwoda e Thomas (2001), a sabedoria convencional afirma que os seguintes fatores são importantes para uma empresa alcançar o sucesso na exportação, explorando vantagens em mercados estrangeiros:

- Alta tecnologia
- Pesquisa e desenvolvimento substanciais
- Marketing sofisticado
- Forma avançada de design organizacional

Conforme o Departamento de Comércio Americano (1999) *A Basic Guide to Exporting*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, USA, *apud* Paliwoda e Thomas (2001), os erros mais comuns apresentados por potenciais exportadores são:

- Falha em obter consultoria de exportação qualificada e desenvolver um planejamento de marketing antes de iniciar os negócios internacionais.
- Comprometimento insuficiente da administração para ultrapassar as dificuldades iniciais e requisitos financeiros para exportação.
- Insuficiente cuidado na seleção de distribuidores no exterior
- Atender pedidos ao redor do mundo ao invés de estabelecer uma base rentável de operações.
- Negligenciar exportações quando a situação do mercado doméstico apresenta melhoras.
- Falha em tratar distribuidores internacionais da mesma forma que os parceiros no mercado nacional.
- Assumir que uma determinada técnica de mercado e produto irão automaticamente ser sucessos em todos os países.
- Não modificar produtos para ficar de acordo com as regulamentações ou preferências culturais de outros países.
- Falha para considerar acordos de licenciamento ou *joint-venture*.
- Falha para providenciar serviço disponível para o produto (assistência técnica)

Observação: Neste contexto, vale ressaltar que os consórcios de exportação auxiliam as empresas consorciadas, visando minimizar os riscos envolvidos em operações ou tentativas individuais e facilitar o acesso das mesmas nos mercados externos.

Diante de todos os obstáculos mencionados neste capítulo para a inserção das empresas brasileiras de pequeno porte no mercado internacional, de forma individual, o consórcio de exportação apresenta-se como alternativa estratégica para viabilizar as vendas externas daquelas empresas.

O capítulo seguinte trata de uma revisão da literatura sobre consórcios de exportação como organização em rede de cooperação para pequenas e médias empresas.

CAPÍTULO 5 – CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

5.1 - Conceitos sobre Consórcios de Exportação

O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional (NOONAN,1999; PALIWODA; THOMAS, 2001). Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior (MINERVINI, 1997, FRANÇA, 1999, 2003).

Para a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2003, p. 03):

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.

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. “

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.

Segundo França (1999), o consórcio se constitui numa importante ferramenta que, além de facilitar a inserção de pequenas e médias empresas no comércio internacional, propicia o aumento de suas exportações. Por meio deste, praticamente todas as dificuldades encontradas

pelas empresas quando da atuação isolada na exportação podem ser transpostas. A otimização de esforços de produção e comercialização, a resposta às demandas de grande porte, a escala de produção, o aumento da competitividade e da especialização das pequenas e médias empresas, são algumas possibilidades proporcionadas pelo consórcio de exportação.

Pode-se definir consórcios de exportação como uma terceira empresa que congrega grupo de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de aprimorar suas atividades, ganhar competitividade e incrementar o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais (KUAZAQUI, 1999).

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.

Ainda segundo Casarotto Filho e Pires (2001), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como qualidade, tecnologia e logística. Os autores afirmam que o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das

alianças entre empresas, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre as mesmas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional. As principais atividades dos consórcios de exportação são a promoção das empresas, o suporte a sua internacionalização e os serviços necessários para isso.

Para Infante (1984) formar consórcios de exportação é basicamente formar *pools* de empresas de pequeno e médio portes, produtores de bens e serviços complementares, com objetivos comuns de penetração em mercados estrangeiros.

Leroy *et al* (1980) *apud* Infante e Campomar (1986) definem os consórcios de exportação como sendo uma forma original de agrupamento de empresas de pequeno e médio portes para realizar certas operações no mercado externo. Eles permitem a seus membros unirem-se para realizar um objetivo específico de exportação, conservando sua unidade operacional.

Uma definição ampliada de Consórcios de Exportação é fornecida pelo Centro de Comércio Internacional – UNCTAD/GATT (1983): Os consórcios compõem-se de empresas independentes, que guardam a sua identidade como produtores e conservam sua própria estrutura administrativa. Elas não fundem seus interesses, mas participam simplesmente da criação de um organismo novo ao qual estão ligadas, como entidades distintas, por um acordo de natureza comercial.

Um consórcio de exportação seria um grupo de empresas que produzem produtos similares ou produtos complementares, sob o aspecto de mercado, que unidas evitariam a dispersão de esforços, mediante tentativas isoladas de exportar, sem contar com o volume que requer a demanda e/ ou a capacidade econômica para fazer frente aos gastos naturais que o processo exige (INFANTE; CAMPOMAR, 1986, p. 22).

Ainda conforme Infante e Campomar (1986), caracteriza-se o consórcio de exportação como uma das formas de concentração empresarial que permite agregar uma oferta de maior dimensão, fazer crescer o poder de negociação, aumentar a capacidade técnica e financeira, mantendo a personalidade jurídica de cada empresa consorciada, com a finalidade de conseguir um objetivo comum, no caso, a exportação.

Consórcios de exportação são agrupamentos de empresas com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituídos juridicamente como uma associação sem fins lucrativos na qual as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. Unidas com o fim de reduzirem os custos de promoção, aumentarem o padrão de qualidade dos produtos, de novas tecnologias e serviços incorporados (ROCHA, 1987 *apud* MACHADO E MARQUES, 2003).

Tomelin (2000) observa que um dos princípios que regem os consórcios de exportação seria o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos, da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada um dos associados esteja no mesmo nível dos demais, evitando-se custos de transação maiores. Ao mesmo tempo, do ponto de vista agregado, os consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das empresas de pequeno porte, incrementando o número de novos atores ao processo exportador e criando condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico dos mesmos.

Ainda segundo Tomelin (2000), existem algumas dificuldades na instalação dos consórcios de exportação no Brasil, destacando-se: a) rompimento da individualidade não só das empresas mas, principalmente, dos seus dirigentes; b) falta de sistemas de financiamento adequados; c) discrepâncias quanto ao tamanho das empresas; d) produtos originários pouco competitivos; e) temor quanto ao vazamento de informações estratégicas; f) incertezas quanto à estabilidade dos parceiros no grupo; g) escassez de profissionais capacitados em gestão e marketing; e h) problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

Com a formação de consórcios de exportação, pretende-se a união de esforços de empresas com potencial exportador, que fabricam produtos similares e/ou complementares, visando a atingir mercados internacionais. O consórcio de exportação funciona de maneira semelhante a um departamento de exportação comum das empresas consorciadas (LARA, 1986).

Para Minervini (1997), o consórcio de exportação é a saída mais inteligente para a maioria das pequenas e médias empresas se desenvolverem no mercado internacional.

O principal objetivo dos consórcios de exportação consiste, evidentemente, em realizar operações firmes e contínuas de exportação que sejam lucrativas, para o que têm que criar condições para atender ininterruptamente a demanda nos volumes e especificações feitas pelo cliente no exterior (INFANTE, 1984).

Figura 8 – Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes.

Fonte: Centro de Comércio Internacional – UNCTAD/GATT (1983), Minervini (1997, 2005), Keedi (1999), Casarotto Filho e Pires (2001), Maciel e Lima (2002), Agência de Promoção de Exportação (2004) *apud* Lima e Carvalho (2005).

A Figura 8 representa um modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes. Pode – se verificar na figura a presença de empresas consorciadas (mesmo segmento ou complementares), entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (Ex: Associações comerciais, Federações/Confederações da Indústria, Associações de Classe), o consórcio em si (estrutura física e organizacional), a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), responsável pelo suporte de consórcios com projetos aprovados na entidade e pelo financiamento dos mesmos e, finalmente, os clientes internacionais (importadores, atacadistas, varejista, distribuidores).

Maciel e Lima (2002) definem as características de um consórcio típico como sendo:

- São formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação.

- Normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial.
- Os produtos das empresas que se reúnem em consórcios costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, representantes, agentes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar.
- Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles.
- Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares em si, ou de mesmo tipo como peças de artesanatos de produtores isolados, desde que provoquem uma competição entre si.
- Deve haver uma repartição do poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais.
- Normalmente, são formados, por micro, pequenas ou médias empresas.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001, p. 59),

o suporte às empresas com pretensões de internacionalização é extremamente amplo: deficiências ou incremento de qualidade, produtividade, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, entre outros são necessários à competitividade global das empresas. Sinteticamente, as funções do consórcio para as exportações de produtos tradicionais são:

- Identificação das oportunidades de mercado;
- Análise das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros;
- Identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse;
- Assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

5.2 – Possíveis Vantagens e Possíveis Desvantagens dos consórcios

Quadro 15 - Justificativas para a formação dos consórcios de exportação, possíveis vantagens e possíveis desvantagens.

Forma de Exportação	Justificativas para sua formação	Possíveis Vantagens	Possíveis Desvantagens / Limitações
Consórcios de Exportação	<ul style="list-style-type: none"> Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa; Falta de volume de produção para atender grandes importadores; Falta de informações sobre o mercado internacional; Falta de conhecimento dos trâmites inerentes ao processo de exportação; Falta de poder contratual com fornecedores, bancos, clientes; Falta de capital para investir em viagens internacionais, participação em feiras e missões comerciais e rodadas de negócio, no melhoramento do processo produtivo, modificação de embalagens, adequação do produto, outros. 	<ul style="list-style-type: none"> 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; Possibilitar a inovação de rótulo e embalagem; Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas; Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing; Possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional; Efeito "motivador" sobre os participantes; Facilitar a aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia; 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. O aumento das receitas em divisas; Como aproveitar ao máximo os conhecimentos técnicos; Elevação do nível dos conhecimentos técnicos locais; Ajuda aos programas governamentais de desenvolvimento; Redução do custo da "inexperiência"; Redução nas flutuações das vendas; 	<ul style="list-style-type: none"> Individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades. Os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não existência de segredos industriais entre os mesmos é favorável ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas. Falta de profissionalismo do gerente do consórcio; A maioria dos gerentes contratados não entendem do produto que estão comercializando, não sendo capazes de negociar com o comprador internacional. Inexistência de preços competitivos (mau planejamento das exportações); Investimentos realizados sem planejamento prévio; Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos); Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises; Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes; Inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto; Selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior; Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 a 15; Prevalecer a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas; A rivalidade e a concorrência devem ficar restrita ao mercado interno.

		<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento a longo prazo; • Redução dos custos unitários dos produtos; • Aumento das margens de lucro; • Criação e realização de um plano de comunicação oportuno e eficaz com custos reduzidos; • Possibilidade de obter licenças de fabricação; • Aperfeiçoamento da fabricação das mercadorias exportadas; • Vantagens de escala; • Contribuição para a solução dos problemas de emprego; • Um meio de comunicação entre o governo e os meios industriais; • Um exemplo para outros setores e indústrias. • Penetração em mercados exteriores inteiramente novos; • Estabelecimento de contato com novos tipos de compradores; • A segurança trazida pela diversificação dos mercados; • Atenuação das flutuações sazonais nas trocas comerciais; • Um quadro de planificação a longo prazo; • Redução dos custos unitários de produção; • Aumento das margens de lucro; • As vantagens decorrentes do ingresso de divisas estrangeiras; • Acumulação de conhecimentos em matéria de marketing internacional; • Efeitos sobre o moral das empresas participantes • Para melhor fazer ouvir a sua voz; • Redução das despesas gerais de exportação. 	
--	--	--	--

Fonte: Autor, baseado em 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 (2003); UNIDO (2003); Lima e Carvalho (2005).

O consórcio deve internalizar duas funções, a de promover e dar suporte às empresas sócias e facilitar o acesso dos potenciais clientes e parceiros internacionais das empresas. Para Casarotto Filho e Pires (2001), os benefícios concretos dos parceiros e/ou clientes internacionais são:

- Compra direta do fabricante;

- Maior gama de produtos e serviços disponíveis;
- Serviço e gestão da exportação muito profissional;
- Maior agilidade devido à redução do número de interlocutores;
- Facilidade de atar acordos de cooperação, além da pura venda de produtos ou serviços.

Segundo Lara (1986), somente através da constituição de sólidas estruturas de comercialização externa, os países em desenvolvimento poderão competir com determinadas vantagens nos mercados estrangeiros. Os consórcios de exportação, desde que sejam desenvolvidos segundo uma política global de apoio governamental e das empresas participantes, podem ser um meio eficaz de fortalecimento do poder de comercialização no mercado internacional.

Para que o consórcio alcance bons resultados é necessário o envolvimento das entidades proponentes do projeto, das empresas e dos próprios consórcios, conforme apresentado no Quadro 16:

Quadro 16 – Estratégias (ou condições) para o sucesso do programa.

Responsabilidades		
Entidades	Consórcios	Empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar na modificação de comportamento dos empresários; • Criar uma cultura de união, usando como ferramentas a sensibilização, reuniões, seminários, e participação de grupos de empresas em feiras e missões no exterior; • Selecionar mercados e sócios externos para que as exportações sejam estáveis e contínuas; • Ter perfeito conhecimento das instituições públicas e privadas que trabalham em promoção de exportação, para utilização dos serviços disponíveis e colaboração necessária para acelerar o processo de consolidação da presença no país importador; • Estabelecer sistema de monitoramento e controle de cada empresa, para nivelar a qualidade, a organização da produção, a embalagem e a apresentação dos produtos; • Informar permanentemente às empresas consorciadas das decisões operacionais, contribuindo para aumentar a cultura participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montar estrutura gerencial com funções bem definidas; • Ser gerenciado por profissional experiente em comércio exterior, sem vínculos com as entidades envolvidas; • Elaborar um estatuto e um regimento interno detalhado, que contemplem todos os temas de interesse dos associados; • Realizar <i>export check-up</i> das empresas para aprofundamento de suas peculiaridades; • Elaborar orçamento e plano de marketing discutidos e aprovados em grupo; • Ter plano de marketing que trate a exportação como programa de médio e longo prazos; • Respeitar o orçamento das despesas aprovado pelo grupo; • Ter a definição clara de aspectos da política financeira a ser seguida, em função da dimensão dos programas promocionais estabelecidos; • Existência de compromissos firmados de aporte dos recursos da contrapartida dos custos do programa; • Estruturar sua organização para atender adequadamente as empresas consorciadas; • Promover boa comunicação com as empresas, com regras precisas para reuniões e troca de informações; • Ter, desde o início, programa de trabalho e de atividades promocionais estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar seu pessoal para a nova realidade que se criou; • Ter participação ativa nas iniciativas do consórcio, além de utilizar exaustivamente todos os seus serviços; • Adequar programa de trabalho à necessidade do consórcio, modificando estratégia, objetivos e planos de ação; • Adequar a capacidade de produção às vendas do consórcio; • Respeitar as porcentagens do volume da produção dedicadas à exportação; • Adequar a organização e a administração da empresa às tecnologias e aos métodos de gestão necessários, visando maior eficiência; • Promover melhorias na produção por meio, por exemplo, de assistência técnica de institutos de pesquisas.

Fonte: Informe Banco do Brasil – Comércio Exterior. (Agosto de 2001. nº 36).

5.3 - Por quê o consórcio?

De acordo com Infante (1984), no comércio internacional, o problema de comercialização assume contornos sérios, pois exige elevados investimentos em recursos humanos, viagens internacionais, remessa de amostras, participação em feiras e missões comerciais, preparo de embalagens, adequação do produto de acordo com os gostos do cliente, entre outras coisas. Todas estas atividades exigem investimentos bastante elevados que a maioria das empresas nacionais, principalmente as de pequeno e médio portes, não estão em condições de suportar.

Estes gastos são ainda mais elevados no início das atividades de exportação, motivo pelo qual a relação investimento/resultados tem impedido grande número de empresas de aderirem à comercialização internacional.

Porém, a estrutura administrativa do departamento de exportação de uma empresa, para funcionar em bases profissionais, embora variável em função da linha de produtos, mercados, potencial de exportação, etc, só justifica-se para altos e contínuos volumes de exportação. Assim, nasce a idéia de se unirem esforços através da criação de consórcios que cuidem da exportação das empresas consorciadas. Seguindo este raciocínio, acredita-se que os motivos que justificam a união de esforços através de consórcios de exportação para pequenas e médias empresas entrarem no mercado externo são os mesmos que justificam a união de esforços de certas empresas, mesmo exportadoras tradicionais, para a abordagem a mercados muito exigentes (INFANTE, 1984).

Para Minervini (1997), França (1999), Oliveira (1999), Lima (2000), algumas das razões que motivam a constituição de consórcios de exportação resumem-se a seguir:

- Dependência de poucos provedores
- Escassez de pessoal qualificado nas técnicas de exportação
- Falta de informação sobre os mercados
- Falta de capital para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da promoção de ingresso nos mercados, da capacidade de produção
- Falta de poder contratual com os fornecedores, com os clientes, com os bancos e com as entidades governamentais
- Falta de volume para interessar os grandes importadores
- Falta de uma marca própria

5.4 – Como não fazer um consórcio de exportação

Para Minervini (1997), Oliveira (1999) e Tomelin (2000), uma das principais causas de fracasso das tentativas de constituição de um consórcio é o extremo individualismo e a preocupação de que o outro vai obter mais proveito do que você durante as atividades.

Os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não existência de segredos industriais entre os mesmos como, por exemplo, inovações referentes à *design*, cores, matéria-prima, novas tecnologias do produto favorável ao bom andamento de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas (LIMA, 2000).

De acordo com Minervini (1997, 2005) e Maciel e Lima (2002), alguns fatores que não contribuem para a constituição de consórcios podem ser descritos como:

- Falta de profissionalismo do gerente de exportação;
- Inexistência de preços competitivos, devido ao mau planejamento das exportações;
- Investimentos realizados sem planejamento prévio;
- Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo e exigir resultados imediatos;
- Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises;
- Processo de seleção rigoroso das empresas que integrarão o consórcio (financeira, produção, comercial, técnica, etc)
- Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes;
- Inexistência de confiabilidade e trabalho em conjunto das empresas consorciadas;
- Seleção errônea de mercados e parceiros no exterior;
- Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 à 15;
- Deve prevalecer a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas;
- A rivalidade e a concorrência devem ficar restritas ao mercado interno;
- Visão a curto prazo;
- Falta de um plano estratégico;
- Falta de uma comissão de ética interna;
- Falta de integração da diretoria do consórcio com cada um dos consorciados;
- Falta de um capital mínimo para investir ao menos no primeiro ano de atividade;
- Crença de que poucas ações promocionais possam produzir um grande efeito nas vendas;
- Atitudes passivas nas reuniões;
- Diferença de contribuição e de empenho por parte dos consorciados;
- Recursos humanos inadequados;

5.5 - Tipologia

Com relação aos tipos de consórcios, os mesmos podem ser classificados como: Promocional, Vendas ou Operacional, Monossetorial, Plurissetorial ou Multissetorial, conforme descritos no Quadro 17.

Quadro 17 - Tipos de consórcios.

Com relação à finalidade	
<ul style="list-style-type: none">• Promocionais	Os consórcios podem ser constituídos como consórcios de promoção à exportação quando dirigem seu foco de atenção para promoção comercial dos produtos, pois são elas que realizarão diretamente a exportação. Esta forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar - se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade.
<ul style="list-style-type: none">• Vendas ou Operacionais	A par das atividades promocionais, realiza as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. É a forma mais recomendada quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação, ou ainda não estiverem minimamente estruturadas para exportar.
Com relação aos membros	
<ul style="list-style-type: none">• Monossetorial	Agregam empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima.
<ul style="list-style-type: none">• Plurissetorial ou Multissetorial	Incluem empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Consórcios de Área ou País	Reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

Fontes: Adaptado de Minervini, 1997, 2005; APEX-Brasil, 2003, França, 1999, 2003; Maciel e Lima, 2002.

Os consórcios de exportação se diferenciam com respeito aos serviços por eles prestados. Existem aqueles que oferecem somente funções básicas de secretariado, assistência com traduções e/ ou prover pesquisa de mercado. Existem, todavia, também aqueles que auxiliam seus membros a desenvolver uma estratégia de exportação completa e oferecem muito mais serviços, incluindo compra coletiva de recursos, assistência legal, a criação da marca do consórcio e outras formas de marketing. Os dois principais tipos de consórcios podem ser os **consórcios promocionais** e os **consórcios de venda**. Dentro desta classificação, uma variedade de consórcios de exportação podem ser identificados (UNIDO, 2003):

- Consórcios Monossetoriais e Multissetoriais;
- Consórcios agrupando concorrentes e aqueles oferecendo bens e serviços complementares;
- Consórcios regionais e aqueles integrando membros de várias regiões;
- Consórcios atuando em uma região específica e outros atuando em escala global.

No Brasil os consórcios de exportação caracterizam-se como do tipo promocional em sua grande maioria, no qual o consórcio fica responsável pelas atividades de promoção às exportações e suporte às empresas associadas. Tais atividades, que implicariam investimento significativo para as PME's, tem recebido apoio do governo federal via APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportação). Já as atividades relacionadas às vendas internacionais, como contato com parceiros ou importadores, preparação da documentação, contato com despachantes aduaneiros, embarque da mercadoria, *feedback* ao cliente, etc, ficam sob responsabilidade de cada empresa individual (LIMA; CARVALHO, 2005).

5.6 - Exemplos de serviços prestados por consórcios de exportação

Quadro 18 - Exemplos de serviços prestados por consórcios de exportação.

SERVIÇOS PRESTADOS	DESCRIÇÃO
• Negociações e Pedidos	O consórcio deve dar suporte às empresas durante as negociações até a redação dos pedidos. Serviços lingüísticos , jurídicos e informativos são disponibilizados.
• Informações comerciais e recuperação de créditos	Os consórcios, por meio de convênios com outros consórcios e empresas especializadas com sede em outros países, podem fornecer informações sobre os potenciais clientes às empresas e, ainda, apoio jurídico no exterior em caso de necessidade de ações de recuperação de créditos internacionais.
• Seguros e transportes	O consórcio pode atar relações de colaboração permanentes com instituições financeiras de securitização de exportações e empresas de transporte , garantindo privilégios típicos de escala nessas operações.
• Correio – fax – telefonia – e-mail	O melhor conhecimento lingüístico facilita a comunicação entre empresas de países de línguas diferentes.
• Intérpretes e tradução	As dificuldades lingüísticas em contatos diretos com empresas externas podem ser superadas por pessoas que tenham, além do conhecimento das línguas, também o conhecimento das realidades e dos interesses das empresas consorciadas.
• Pesquisa de representantes e agentes no exterior	O consórcio pode auxiliar na triagem, seleção e definição de representantes e agentes das empresas consorciadas no exterior.
• Missões econômicas	O consórcio pode organizar missões econômicas em mercados potenciais das empresas, juntando-as em grupos homogêneos. Esse é um mecanismo interessante para o conhecimento de novos mercados e de possíveis <i>partners</i> .
• Participação em Feiras Internacionais	O consórcio organiza a participação das empresas consorciadas em feiras internacionais no país ou no exterior.
• Organização de <i>Folders</i>, Catálogos, <i>Home page</i>	O consórcio pode se responsabilizar pela elaboração de <i>folders</i> , catálogos, <i>home-page</i> (outros idiomas)
• Pesquisas Internacionais de Marketing	Este item pode ser feito coletivamente ou não.
• Planejamento de Marketing Internacional	Este item pode ser feito coletivamente ou não.

Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (2001).

5.7 - Formatação Jurídica dos consórcios de exportação

Apesar de não existir na legislação brasileira a figura jurídica dos consórcios, para que recebam o apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX - Brasil) e de outras entidades é preciso que se organizem de forma bem estruturada e formal. A Agência solicita a constituição como associação sem fins lucrativos, com a elaboração de normas próprias dispostas em um estatuto e um regimento interno. Estes instrumentos servirão para balizar a organização do consórcio e dispor sobre regras de atuação, adesão, número de empresas participantes, responsabilidades, entre outros tantos itens importantes no dia-a-dia de qualquer tipo de sociedade (LIMA, 2000).

O estatuto deve apresentar:

- O objetivo do consórcio e sua forma de funcionamento;
- Composição e perfil dos órgãos administrativos e fiscais;
- Competência das assembleias;
- Compromissos e atribuições dos órgãos gerenciais com estrutura e funções bem definidas e detalhadas;
- Origem e destino dos recursos;
- Destinação de eventuais contribuições e apoios recebidos para as ações de promoção de exportação;
- Orientação rigorosa quanto ao respeito pelo gestor ao orçamento das despesas, com diretrizes bem definidas para a sua execução;
- Definição clara de aspectos da política financeira a ser seguida, em função da dimensão dos programas promocionais estabelecidos;
- Compromissos quanto ao aporte dos recursos da contrapartida dos custos dos programas promocionais estabelecidos;
- Regras claras quanto ao compromisso das empresas em questões como a adesão, a assunção de responsabilidades e o cumprimento das obrigações acordadas;

Estes pontos são essenciais e devem estar claramente manifestados no estatuto, mas nada impede que o consórcio inclua outros que considerar pertinente ao grupo de empresas em questão.

De acordo com Informe Banco do Brasil - Comércio Exterior (2001), se o estatuto é importante do ponto de vista da formalização da relação, o regimento interno é imprescindível na execução e definição do dia-a-dia do consórcio. Ele é o regulamento básico para as propostas do grupo e poderá ser o responsável tanto pela forma de condução de ações rotineiras, quanto pela superação das dificuldades encontradas no decorrer da convivência.

Um regimento interno bem discutido entre os pares, claramente definidos, é uma importante razão de ser de sucesso de um consórcio. A idéia é que esse instrumento detalhe os direitos, deveres e obrigações de cada uma das partes envolvidas. Assim, deverá dispor sobre temas como:

- Elaboração do orçamento;
- Plano de Marketing;
- Percentual a ser cobrado pelas vendas;
- Confeção do mostruário;
- Ações conjuntas ou separadas;
- Participação em feiras, mostras e missões no exterior;
- Forma de aquisição de matérias-primas;
- Forma de entrega da mercadoria;
- Regras sobre a propriedade e a utilização de equipamentos adquiridos pelo consórcio;
- Desenvolvimento de ações publicitárias, inclusive quanto à participação nos gastos;
- Elaboração de catálogos com os produtos;
- Uso de selos de qualidade comuns;
- Estudo e registro de marcas do consórcio;
- Promoção e organização de visitas de importadores
- Troca de informações entre empresas do consórcio a respeito dos clientes;
- Avaliação do potencial de produção de cada empresa por cada tipo de produto;
- Regras de escolha quanto aos produtos, distribuição percentual ou quota de produção potencial de cada empresa, dentro do consórcio, que servirá como parâmetro de distribuição para todos os efeitos, com flexibilidade para mais, no caso de encomendas que superem as previsões de vendas, e para menos, no caso de não se conseguir colocar a produção, entre outros. (Informe Banco do Brasil – Comércio Exterior, 2001)

5.8 - A Estrutura Organizacional dos Consórcios

Os consórcios de exportação, funcionando como um departamento de exportação comum às empresas consorciadas, possuem uma organização simples. Os consórcios (em especial os promocionais) devem possuir em seu quadro organizacional:

1. 1 Gerente geral - responsável, principalmente, pelas visitas aos clientes e às feiras internacionais, com o intuito de promover o consórcio. Sua atividade é de caráter promocional.
2. 1 Assistente de Exportação – responsável pelo suporte ao gerente geral no país. Atendimento à clientes, fornecimento de informações ao gerente enquanto o mesmo estiver em viagem, elaboração de relatórios de exportação, organização de material promocional.
3. 1 ou 2 Secretária (s).
4. 1 ou 2 Estagiário (s).

Vale destacar que a estrutura depende das atividades que o consórcio vai desempenhar.

É importante ressaltar que estes números variam de acordo com o tamanho do consórcio, de forma com que atendam suas necessidades da melhor maneira possível. Para Casarotto Filho e Pires (2001), vale realçar que a entidade consórcio deve ser enxuta, pois sua principal função é articular as empresas do consórcio com observatório econômico, empresas de logística, centros tecnológicos, empresas de *design*, cooperativas de garantia de crédito e outras funções necessitadas pelas empresas.

Segundo Maciel e Lima (2002), as principais características de um gerente de exportação podem ser:

- saber definir as estratégias e táticas comerciais de exportação;
- conhecer o produto ou serviço a ser exportado;
- conhecer e manter as informações atualizadas sobre os países alvos das exportações;
- conhecer e ser fluente em pelo menos três idiomas que se ajustem aos países alvos;
- possuir habilidade negociadora para conseguir o comprometimento dos sócios e os acordos de negócios com os clientes no exterior;
- ser capaz de intermediar conflitos entre os sócios e entre o pessoal do consórcio.

O processo de seleção para gerentes de consórcios de exportação verificar os seguintes aspectos através de exames práticos e análise de *Curriculum vitae*:

- Experiência em Comércio Exterior e Marketing Internacional;
- Conhecimento de idiomas (inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, outros)
- Capacidade de negociação;
- Experiência em vendas internacionais;
- Disponibilidade para viagens nacionais e, principalmente, internacionais;
- Capacidade de liderança de equipe.

5.9 - Estratégia para incentivar a formação de consórcios

Para que haja uma participação relevante de empresários interessados na constituição de consórcios, algumas medidas devem ser tomadas. Abaixo, Minervini (1997) relaciona algumas dessas medidas:

- Agressiva divulgação de suas vantagens através da imprensa, de seminários, etc.
- Através da criação de uma figura jurídica de consórcio de exportação.
- Identificando setores receptivos a este tipo de comercialização.
- Identificando potenciais mercados para os produtos dos segmentos selecionados.
- Com a realização de iniciativas que incentivem a “mentalidade de associação”, como:
 - a) Intercâmbio de idéias e informações;
 - b) Participação conjunta em feiras internacionais locais e no exterior;
 - c) Utilização do mesmo distribuidor;
 - d) Realização de catálogos em conjunto;
 - e) Realização de prospecção e pesquisa de mercado em conjunto;
 - f) Identificação de executivos com experiência para a gestão do consórcio;

5.10 – Processo de Formação de Consórcios de Exportação no Brasil

O processo de formação de consórcios de exportação é o conjunto das ações ou atividades que compõe as diferentes fases da consolidação de um consórcio de exportação (APEX-Brasil, 2003).

Porém, deve-se mencionar que não há uma regra básica ou roteiro para a formação de consórcios. Isso dependerá de cada situação, de cada região geográfica, de cada cultura, de cada atividade produtiva. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

- **Modelos de Formação de Consórcios de Exportação no Brasil**

A seguir, apresenta-se três modelos de formação de consórcio de exportação como forma de direcionar a constituição de consórcios no Brasil. Os modelos foram extraídos da literatura existente sobre o tema.

MODELO A - Infante e Campomar, 1986.

MODELO B – Villwock, 2001.

MODELO C - França (APEX-Brasil), 2003.

A nomenclatura: Modelos A, B e C será adotada para facilitar a visualização e compreensão do estudo.

1 - Modelo A (INFANTE; CAMPOMAR, 1986)

2 – Modelo B (VILLWOCK, 2001)

Fonte: Adaptado de Villwock, 2001.

3 - Modelo C – (FRANÇA, 2003 - APEX-Brasil)

Primeira Fase - Apoio à criação
1 - Identificação das empresas com potencial exportador, ou já exportadoras.
2 - Elaboração de um roteiro de apresentação do projeto para ser discutido e entregue às empresas alvo.
3 - Sensibilização, arregimentação e motivação das empresas interessadas, com reuniões, palestras, “workshops” e outras técnicas de trabalho de grupo.
4 - Seleção das empresas a serem visitadas e analisadas.
5 - Preparação do material para diagnóstico das empresas (“check up”).
6 - Realização de visitas e de diagnósticos individuais das empresas interessadas.
7 - Seleção final das empresas que detenham efetivo potencial exportador, levando em conta o porte e a experiência de cada empresa de forma a se evitar desequilíbrios insuperáveis.
8 - Análise e escolha da forma consórcio mais adequada ao grupo de empresas selecionadas e interessadas.
9 - Definição da estrutura e forma de organização do consórcio a ser constituído.
10 - Seleção e priorização dos mercados para os quais serão dirigidas as ações de prospecção e promoção.
Segunda Fase - Constituição do consórcio
11 - Definição e aplicação do estatuto do consórcio, considerando os pontos relacionados no modelo anexo, adaptando-o às manifestações e necessidades das empresas aderentes.
12 - Definição e aprovação do regimento interno, decorrente das discussões sobre sua aplicabilidade, aceitação das normas, responsabilidades e obrigações acordadas entre as empresas participantes.
13 - Determinação do perfil do gerente operacional do consórcio e/ou da empresa comercial exportadora, conforme o caso.
14 - Análise das necessidades financeiras e avaliação dos custos e riscos.
15 - Constituição jurídica do consórcio e criação ou contratação da comercial exportadora, no caso dos consórcios de venda.
16 - Instalação do consórcio.
Terceira Fase - Manutenção do consórcio
17 - Custeio das atividades de gestão, locação e manutenção de escritório, contratação de gerente (quando for o caso), despesas de comunicação, etc.
18 - Aprofundamento dos estudos de mercado para subsidiar o consórcio na definição das estratégias de promoção comercial e de abordagem de mercados.
19 - Ações de promoção direta à exportação: aprofundamento dos estudos de mercado, produção e aquisição de material publicitário, determinação dos métodos de marketing; escolha dos canais de distribuição; feiras, rodada de negócios, etc.
20 - Direcionamento das ações com vistas à melhoria da oferta exportável: adequação de processos (técnicos, industriais, comerciais e administrativos); adequação do produto; criação de marca/selo do consórcio; seleção de produtos por suas características, preço, qualidade, <i>design</i> , embalagem; identificação dos principais eventos no Brasil e no exterior; organização de missões empresariais ...Realização de seminários com profissionais da área de design, marketing, produção e qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em França, 2003 (APEX-Brasil). Quadro originado a partir de palestra realizada em Ribeirão Preto – S.P. (2003), sob organização da Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (Fundace FEARP-USP).

Após o que foi apresentado, conclui-se que os três modelos: MODELO A - Infante e Campomar, 1986, MODELO B - Villwock, 2001 e MODELO C - França (APEX-Brasil), 2003 apresentam grandes contribuições para a formação de consórcios de exportação, apesar de os dois últimos serem mais recentes.

O MODELO C - França, 2003 (APEX-Brasil) por ser o mais recente e ter sido elaborado pela entidade designada para fomentar as exportações brasileiras (APEX-Brasil), encontra-se mais detalhado que os outros dois e especifica fase a fase os passos a serem seguidos para a formação de consórcios. Observa-se neste modelo os 20 passos, divididos em três fases (Primeira fase - Apoio à Criação, Segunda fase - Constituição do Consórcio e Terceira fase - Manutenção do Consórcios).

O MODELO B - Villwock, 2001 apresenta um esquema auto-explicativo das cinco fases pelas quais a formação de um consórcio deve percorrer, sendo elas: Fase de Preparação e Readequação, Fase de Seleção de Empresas, Fase de Constituição, Fase de Operação e Fase de Avaliação.

O MODELO A - Infante e Campomar, 1986, apesar de ter sido elaborado na década de 80 também pode funcionar como importante referencial na constituição de consórcios. O modelo apresenta cinco fases (I à V) e nove etapas (I à IX), conforme apresentado. Este modelo com alguns pequenos ajustes, pode ser remodelado e atualizado, conforme o contexto e as necessidades atuais.

É interessante destacar que o MODELO C - França, 2003 (APEX-Brasil) tem sido utilizado atualmente para a formação de consórcios de exportação no Brasil. Os projetos de solicitação enviados à Agência são analisados e, caso aprovados, recebem um financiamento de até 50% dos valores totais, no período de até 3 anos.

5.11 – Gastos e Custos do Consórcio

A organização e funcionamento de consórcios de exportação geram alguns gastos. Tais gastos podem ser observados no quadro a seguir:

Quadro 19 – Gastos e Custos do Consórcio.

Especialistas
Salários e encargos (01 gerente e 01 secretária)
Bolsas de Estágio (02)
Seguro de vida estagiário (02)
Contabilidade/ Financeiro
Seguro Saúde Internacional para Gerente de Operações
Escritório
Aluguel e condomínio (sala consórcio)
Aluguel sala de reuniões (quinzenais)
Energia
Telecomunicações (Internet, telefone fixo, telefone feiras)
Copa e Limpeza (serviço e material)
Papelaria e impressos
Cópias/ Cartório
Correio (nacional)
<i>Courier (DHL, Fedex, etc)</i> – envio de materiais não cobertos pela APEX
Locomoção urbana (moto táxi, táxi, etc)
Móveis, equipamento e utensílios
Pesquisa de Mercado/ Certificação Sebrae
Pesquisa de Mercado
Certificação
Divulgação – APEX
Confecção de catálogos
Envio de Catálogos ao Exterior
Criação/ Manutenção de <i>Site</i>
Criação de Marca/ Logo
Tradução de Material Comum

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de reunião realizada na Fiesp/ Ciesp – Regional Ribeirão Preto –SP, com empresários para a formação de consórcio de exportação (Janeiro/ 2003).

Neste ponto encerra-se a revisão bibliográfica sobre Consórcios de Exportação. A seguir descreve-se um pouco das atividades da Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil), no que tange o fomento e diversificação da pauta de exportações brasileiras.

CAPÍTULO 6 – INCENTIVO GOVERNAMENTAL DE APOIO À FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

6.1 - Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil)

A Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil), criada pelo governo brasileiro no final de 1997, tem como objetivo apoiar a implementação da política comercial de exportações. Sua principal função é apoiar as empresas de pequeno porte, para que aumentem suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem ao mercado externo e o número de produtos exportados. Suas ações estão voltadas para as pequenas e médias empresas, pelo entendimento de que a base exportadora brasileira deve ser ampliada com a entrada e a permanência destas no universo exportador (ÁLVARES, 1999).

A Agência opera diretamente com a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) e em estreita coordenação com os Ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É dirigida por um Gerente Especial e assessorada por membros do Governo e do setor privado (APEX-Brasil, 2004).

A APEX-Brasil, em parceria com o setor privado e com os Sebrae's estaduais, apóia as seguintes atividades de promoção:

Quadro 20 - As Atividades de Promoção da APEX-Brasil.

Atividades de Promoção APEX	Descrição
Sensibilização	Seminários, palestras, workshops, etc.
Prospecção de mercado e de produtos	Pesquisas de mercado, informação comercial, etc.
Treinamento e Capacitação	Gestão, treinamento, comercialização, etc.
Adequação às exigências internacionais	Embalagem, rótulo, <i>design</i> , cores, idiomas, etc.
Adequação de Processos	ISO, outras certificações.
Propaganda e Marketing	Planejamento, catálogos, <i>folders</i> , etc.
Feiras no Brasil e no exterior	Orientação, <i>stands</i> , etc.
Rodadas de Negócio	Colocar importadores e exportadores em contato para a realização de negócios.
Comércio eletrônico	Catálogo virtual, etc.

Fonte: APEX-Brasil, 2004.

Quadro 21 - Descrição dos serviços oferecidos pela APEX-Brasil.

Serviços APEX-Brasil	Descrição
Projetos Setoriais Integrados	Atividades de promoção com ênfase desde as atividades de produção até a de comercialização externa, que tenham como foco um setor específico, sem restrições geográficas, podendo ser regional, estadual ou federal.
Projetos Horizontais	Atividades de promoção comercial focada no processo de internacionalização da empresa, envolvendo ações de alcance multissetorial.
Projetos Isolados	Conjunto de atividades desenvolvidas fora do contexto dos outros dois programas, podendo se constituir na realização de uma única ação ou eventos especiais de promoção.
Projetos de iniciativa da própria APEX-Brasil.	Projetos de iniciativa da própria APEX-Brasil.
Projetos de Formação de Consórcios de Exportação	Análise de viabilidade e aprovação de projetos, suporte financeiro (de até 50%) às ações de promoção e monitoramento.

Fonte: APEX-Brasil, 2004.

Para participar dos Projetos de Formação de Consórcios de Exportação, as propostas podem ser apresentadas à APEX-Brasil pelos Sebrae's, por Associações/ Entidades de classe, por Instituições públicas, por Entidades privadas sem fins lucrativos, por Cooperativas, que se responsabilizam pela organização, desenvolvimento e consultoria sobre a constituição dos mesmos (APEX-Brasil, 2004, FRANÇA, 1999). O termo de referência Nº 1 relativo à elaboração e apresentação de Programas/ Projetos de Promoção Comercial de Exportações e estabelecimento de parcerias pode ser verificado no ANEXO 1 deste trabalho.

Os Projetos, inclusive os de Formação de Consórcio de Exportação, são precedidos de Planos de Trabalho que contenham informações verídicas, claras e completas, conforme os formulários que a APEX-Brasil disponibiliza para os interessados.

Tais Planos de Trabalho serão analisados e avaliados por técnicos da Agência, visando (APEX-Brasil, 2004):

- a) Verificar a sua compatibilidade com a política de comércio exterior brasileiro;
- b) Verificar o interesse real das atividades de promoção por parte das empresas brasileiras;
- c) Consultar os Sebrae/ UF sobre a forma de uma eventual participação nos programas e projetos propostos;
- d) Verificar a viabilidade de execução.

A participação da APEX-Brasil no custeio dos programas e projetos observará os seguintes limites:

- a) Não poderá ser superior a 50% do total dos recursos nos casos dos Programas Setoriais Integrados, dos Projetos Horizontais e dos Projetos de Formação de Consórcios de Exportação;
- b) Não poderá ser superior a 25% do custo total, no caso de Projetos Isolados.

Durante a execução dos programas, será assegurada à APEX-Brasil :

- a) Participação nas ações a serem desenvolvidas;
- b) Fiscalização sobre a aplicação dos recursos alocados;
- c) Restituição dos recursos alocados quando os projetos e ações porventura não tiverem sido executados;
- d) As parcerias entre a APEX-Brasil e as Instituições ou entre a APEX-Brasil e os Sebrae/UF serão efetivadas mediante a assinatura de convênios.

Segundo França (1999) é de extrema importância destacar que a APEX-Brasil tem realizado grande esforço no que concerne à divulgação e à formação de consórcios de exportação - ferramenta essencial para aumentar as vendas externas de pequenas e médias empresas. As ações da agência foram direcionadas para a formulação de um modelo desse instrumento de política comercial e este tem sido divulgado para que as pequenas e médias empresas possam organizar e dirigir um consórcio. O modelo de consórcio da APEX-Brasil reúne os principais pontos para a formação de consórcios de exportação: estabelece as condições mínimas seu funcionamento, assim como os aspectos jurídicos e operacionais a serem considerados.

- **Aporte Financeiro – Apoio Governamental para Projetos de Formação de Consórcios**

A APEX-Brasil pretende apoiar financeiramente a instalação e manutenção por um certo período de tempo, até que sejam estáveis e possam arcar com os custos de seu funcionamento. Assim, a APEX-Brasil financiará as despesas referentes ao desenvolvimento das atividades das diferentes etapas do processo de formação dos consórcios, desde as ações estratégicas maiores, de execução e coordenação - que correspondem à pré-formação do consórcio, com a seleção das empresas, a forma jurídica a operar, a constituição do consórcios - até aquelas que objetivam a consolidação e o fortalecimento deles, ou seja, sua manutenção propriamente

dita: o custeio, a melhoria da oferta exportável e a promoção direta à exportação (FRANÇA, 1999).

O financiamento concedido é de, no máximo três, anos. Após este período, presume-se que o consórcio já estruturado tenha condições de seguir sozinho. É possível que algumas empresas iniciem ou dêem sequência à atividade de exportação individualmente (APEX-Brasil, 2003).

Para França (1999, 2003), a combinação do apoio conferido às pequenas e médias empresas para a formação e manutenção do consórcio de exportação, com um mecanismo forte para garantir créditos de exportação a esse porte de empresas, sem dúvida levaria a uma desejada ampliação na base exportadora brasileira .

Nesta etapa encerra-se a revisão teórica desta pesquisa. Os próximos capítulos abrangerão a metodologia do estudo de campo, o relatório dos estudos de caso analisados e, por fim, as considerações finais.

CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA DO ESTUDO DE CAMPO

7.1 - Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

Pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. O objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a análise dos dados é não-estatística (MALHOTRA, 2001).

Segundo Richardson *et al* (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. O objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com relação aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade (MALHOTRA, 2001).

Mattar (1996) afirma que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. A pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador a saber quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa.

Conforme Selltitz *et al* (1967), nos estudos exploratórios a principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições. Por isso, o planejamento de pesquisa precisa ser

suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno.

7.2 - Levantamento do referencial teórico

Realizou-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico (dados secundários) de Redes de Cooperação de Empresas, Estratégias ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais e Consórcios de Exportação (MALHOTRA, 2001). Neste levantamento, livros, periódicos, artigos, *web sites* foram pesquisados com o intuito de verificar na teoria o assunto a ser investigado.

Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, etc (MATTAR, 1996).

A Investigação Empírica

Recuperando-se os objetivos do estudo, têm-se:

O **objetivo geral** é descrever o processo de inserção das pequenas e médias empresas no mercado internacional via consórcios de exportação, discutindo o papel dessa forma de organização em redes.

Como **objetivos específicos**, têm-se:

- Identificar as motivações das PME's para a formação de consórcios (redes de cooperação de empresas).
- Identificar características de estrutura e funcionamento de consórcios de exportação no Brasil.
- Verificar o desempenho exportador de consórcios de exportação no Brasil.

7. 3- Justificativa para a escolha do método

Afirmar que se pretende conduzir uma pesquisa exploratória, não é suficiente para se estabelecer o método mais adequado ao estudo empírico. É preciso estabelecer critérios para a escolha da estratégia de pesquisa que melhor se adeque aos objetivos a que a investigação se propõe. (CARVALHO, 1995, p.127)

Yin (1989) *apud* Carvalho (1995) defende a tese de que o método (ou estratégia de pesquisa, conforme nomenclatura do autor) mais adequado a cada investigação deve ser definido pelos seguintes critérios:

- a) A forma da pergunta (problema) de pesquisa.
- b) O grau de controle requerido sobre eventos comportamentais.
- c) O foco em eventos contemporâneos ou passados.

O Quadro 22 a seguir representa cinco estratégias de pesquisa principais nas ciências sociais e as situações relevantes para sua escolha reconhecidas pelo autor.

Quadro 22 - Principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais e as situações relevantes para sua escolha.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/ não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: Yin (1991).

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “porque”. É uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. A estratégia de estudo de caso não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos.

O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos reduz-se a um... O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por que? E como? (CAMPOMAR, 1991, p. 97)

Um estudo científico pode buscar a identificação destas relações (regularidades e associações entre os fatos) mediante o estudo de frações de diferentes tamanhos do universo dos fatos considerados. Nos casos extremos, temos os estudos agregados, onde examinamos apenas uns poucos exemplos das unidades consideradas.” ... e arremata ... “Mas frisemos, mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si mas pelo que ele sugere a respeito do todo.” (CASTRO, 1977, p. 88, *apud* CARVALHO, 1995).

Um conjunto alternativo de argumentos, que justificam o emprego do método de estudo de caso para a investigação empírica componente desta dissertação, pode ser encontrado em Bonoma (1985). O autor defende que a escolha do método implica em uma solução de compromisso (*tradeoff*) entre duas dimensões essenciais consideradas desejáveis: a integridade dos dados (resguardando elos causais da interferência de variáveis externas ao fenômeno) e seu uso, aceitação ou prevalência (*Currency*).

Idealmente, todas as pesquisas e todos os pesquisadores buscam altos níveis tanto de integridade dos dados quanto de prevalência dos resultados. [...] entretanto [...] Uma restrição de ordem prática na execução força o pesquisador a trocar algum elo causal (integridade dos dados) por um grau moderado de prevalência dos resultados devido à própria escolha do problema de pesquisa e do método (BONOMA, 1985, p.200).

O Gráfico 6 mostra a relação dos vários métodos de pesquisa empírica com a solução de compromisso considerada inevitável por Bonoma. Segundo o autor sempre existirá uma relação de troca entre integridade de dados e realidade em um processo de pesquisa. Não existe um “bom e perfeito” método de pesquisa, porque todos eles deverão refletir a limitação que um método intrinsecamente possui. A figura, a seguir, mostra um esquema triangular em que, para ganhar realidade, o pesquisador tem que abrir mão de alguma integridade de dados. O contrário, também, é verdadeiro. Para ganhar alta integridade de dados, o pesquisador, provavelmente, terá que definir e operacionalizar muito bem as variáveis de interesse, ter acesso a uma grande amostra, estabelecer controles externos e isso, freqüentemente, leva a uma perda da realidade de como as coisas de fato ocorrem.

Gráfico 6 – O Triângulo do Avanço do Conhecimento.

Fonte: BONOMA, T. V. *Case research in marketing: opportunities, problems and process*. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May, 1985 *apud* Carvalho (1995).

Projetos de pesquisa que melhor se encaixam em uma situação de alta realidade e baixa integridade de dados, como os estudos de caso, são projetos em que ou o corpo teórico não está, ainda, bem desenvolvido ou o fenômeno a ser estudado não pode ser dissociado facilmente de seu contexto real (BONOMA, 1985).

Ainda segundo Bonoma, duas características do problema sob investigação devem ser consideradas para se estabelecer esta relação de compromisso, escolhendo o método de pesquisa:

1 – O propósito da pesquisa.

Uma lista de pontos ao longo do *continuum* de pesquisa comumente aceita é: descrição, classificação, comparação, medição/ estimativa, estabelecimento de associações e determinação de causa-efeito. [...] Desta forma, estudos voltados para o extremo “descrição” do *continuum* podem ser associados mais freqüentemente com a construção teórica, enquanto aqueles próximos ao extremo causa-efeito são usualmente mais usados para validar/ invalidar uma teoria (BONOMA, 1985, p. 201).

2 – O fenômeno de interesse, visto sob dois prismas:

“Primeiro se o fenômeno pode ser estudado fora de seu contexto natural. Segundo se ele é passível de quantificações” (BONOMA, 1985, p. 202).

7.4 - Estratégias de Pesquisa.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Cada pesquisador de estudo de caso deve trabalhar com afincos para expor todas as evidências de forma justa

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAAMM, 1971, *apud* YIN, 2001).

Utilizar-se-á o método de estudo Multi – casos, uma variedade do estudo de caso, (YIN, 2001) para analisar 2 Consórcios de Exportação e 1 Projeto Setorial Integrado (iniciado como consórcio), conforme mencionado abaixo:

- **Consórcio de Exportação “*Brazilian Health Products (BHP)*”** – Setor Médico-Odontológico-Hospitalar -, estabelecido em Ribeirão Preto – SP.
- **Consórcio de Exportação “*Components & Machinery by Brasil*”** – Setor de Componentes para Calçados-, estabelecido em Franca – SP.
- **Projeto Setorial Integrado “*Wines from Brazil*”** – Setor Vinícola -, estabelecido em Bento Gonçalves – RS.

O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos (BOYD; STASCH, 1985, *apud* CAMPOMAR, 1991).

De acordo com Stake (1983), *apud* Campomar (1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o Estudo

de Casos merece destaque por sua utilidade e pela falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia.

Mattar (1996) afirma que o estudo de casos é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos. É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para pesquisa. Pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc.

Esse método possui três características. A primeira é que os dados podem ser obtidos em tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados. A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado (MATTAR, 1996).

7.5 - Critérios para a seleção dos casos

Os três casos analisados foram escolhidos para fazer parte deste estudo teórico-empírico principalmente por quatro razões:

- 1 - Facilidade de acesso aos mesmos, pois todos pertencem à Região Sudeste e Sul do Brasil;
- 2 - Todos são exemplos de casos bem sucedidos, segundo a APEX-Brasil.
- 3- Optou-se por buscar as redes de cooperações interorganizacionais dos setores mencionados acima, pois considerou-se que os mesmos são de grande relevância para as exportações brasileiras e, conseqüentemente, para a economia do país (renda, emprego);

7.6 - Desenvolvimento do Protocolo de Pesquisa

Um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. É desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em

qualquer circunstância, mas é essencial se você estiver utilizando um projeto de casos múltiplos. O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso (YIN, 2001).

Yin (1989) *apud* Carvalho (1995) estabelece critérios para julgar-se a qualidade de projetos de pesquisa, os quais englobam validade e confiabilidade.

Quanto à confiabilidade, destaca ser uma forma de minimizar os erros e vieses de um estudo, sugerindo duas providências: um protocolo de estudo de caso e o desenvolvimento de um banco de dados do estudo.

O autor sugere, ainda, três táticas para aumentar-se a validade de construtos em estudos de caso:

- 1 – Utilizar fontes múltiplas de evidência, encorajando linhas convergentes de investigação durante a coleta de dados.
- 2 – Estabelecer uma cadeia de evidências.
- 3 – Pedir aos informantes chaves revisem o rascunho do relatório de estudo.

O Protocolo de Pesquisa foi desenvolvido antes do trabalho de campo, sofrendo as modificações necessárias no transcorrer de sua aplicação.

Vale ressaltar que todos os entrevistados foram muito corteses, receptivos e se manifestaram amplamente favoráveis à realização de pesquisas como a que esta se propõe.

PROTOCOLO DE PESQUISA

I) Histórico, características, estrutura e funcionamento do consórcio

- 1- Quando o consórcio foi formado? Quando ocorreu o início das ações comerciais?
- 2- Quais foram as etapas para a formação do consórcio? Que instituição foi responsável pela formação?
- 3- Quantas e quais são as empresas integrantes do consórcio? Qual a estrutura hierárquica do consórcio?

- 4- As empresas participantes são do mesmo segmento produtivo e/ ou complementares?
- 5- Qual (is) é (são) o (s) produto (s) fabricado (s) pelas empresas integrantes do consórcio e exportados pelo consórcio?
- 6- Qual a forma de constituição legal do consórcio?
- 7- Quais os principais objetivos do consórcio?
- 8- Quais são as motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um consórcio?
- 9- Quais são as principais dificuldades para as empresas aderirem à um consórcio?
- 10- Quais os aspectos negativos ou desvantagens dos consórcios?
- 11- Os produtos apresentam o mesmo nível técnico e de qualidade? Há problemas?
- 12- Qual (is) a (s) função (ções) do gerente do consórcio?
- 13- Qual o desempenho de exportação do consórcio desde o início de suas atividades? (Volume/ \$/ Documentos, gráficos, outros).
- 14- Qual a meta de exportação estimada para os próximos anos?
- 15- Quais são os mercados-alvo/ países do consórcio?
- 16- Quais são os maiores países importadores?
- 17- Quais os fatores que diferenciam o (s) produto (s) das empresas (preço, qualidade, marca, *design*, serviços, pós-venda, prazos de entrega, outros)?
- 18- Como é a política de qualidade dos produtos (programas, certificações, testes)?
- 19- As empresas exportam com marca do fabricante ou marca do consórcio?
- 20- Com que periodicidade os empresários se reúnem? Quais os objetivos principais? O que é discutido?
- 21- Quais são as principais feiras internacionais que o consórcio participa?
- 22- Quais são as principais rodadas de negócio ou missões comerciais que o consórcio participa?
- 23- Como ocorre a competição e a cooperação dentro do consórcio? Como a rivalidade é gerenciada?
- 24- O consórcio possui apoio financeiro da APEX-Brasil?
- 25- O consórcio tem estrutura para sobreviver sem o apoio financeiro da APEX-Brasil?
- 26- As empresas consorciadas terão uma estrutura sólida e uma base de conhecimento em exportação, caso os consórcios sejam desfeitos após 2 ou 3 anos?
- 27- Favor explicar como o apoio da APEX-Brasil, Fiesp/Ciesp, Sebrae-S.P. tem evoluído desde o início e perspectivas para o futuro.

Com o intuito de complementar e fundamentar a investigação empírica sobre consórcios de exportação, realizou-se entrevistas semi-estruturadas com:

- **Sr. Hélio Mauro França (Ex-Gerente-Adjunto APEX-Brasil; Consultor Empresarial da Oyo & França Consultoria Empresarial Ltda)**
- **Sr. Maurício Penha (Gestor de Projetos APEX-Brasil)**

As entrevistas foram realizadas por e-mail, utilizando-se para tal um roteiro de entrevista que se apresenta a seguir:

1) ROTEIRO DE ENTREVISTA (Sr. Hélio Mauro França)

- 1) Por que a falta de interesse em consórcios de exportação pela APEX-Brasil?
- 2) O que é um Projeto Setorial Integrado (APEX-Brasil)?
- 3) Qual a diferença entre um PSI e um Consórcio Mono-Setorial?
- 4) O PSI é mais interessante para a APEX-Brasil? Por que?
- 5) Por que os consórcios sobrevivem em outros países (Ex: Itália)?
- 6) Quais as principais dificuldades para os consórcios sobreviverem no país?
- 7) Quais as alternativas para as pequenas e médias empresas?
- 8) Quais medidas o governo brasileiro pode adotar para estender a “vida” dos consórcios, ou seja, para que os mesmos não sejam projetos de somente três anos?

2) ROTEIRO DE ENTREVISTA (Sr. Maurício Penha)

- 1) Quantos projetos de consórcios existem (em avaliação e consórcios em andamento) na APEX-Brasil?
- 2) Quais os segmentos priorizados?
- 3) Qual o valor de capital(\$) destinado ao financiamento de consórcios?
- 4) Quais as desvantagens dos consórcios para a APEX-Brasil?
- 5) O que é um PSI?
- 6) Qual a diferença entre um PSI e um Consórcio Monosetorial?
- 7) O PSI é mais interessante para a APEX-Brasil? Por que?
- 8) Por que os consórcios sobrevivem em outros países (Ex: Itália)?
- 9) Quais as alternativas para as pequenas e médias empresas?

7.7 - Coleta de Dados

Segundo Halinen e Tomroos (2005), as redes de empresas como foco de estudo tendem a aumentar a complexidade da pesquisa de várias maneiras. A complexidade do fenômeno estudado complica, por exemplo, o planejamento da pesquisa, a identificação de casos e a coleta de informação. As redes sempre envolvem mais de dois atores, o que aumenta o potencial na ocorrência de problemas e a carga de trabalho na coleta de informação.

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas seis fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes (YIN, 2001, p. 105).

Ainda segundo Yin (2001), além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. Inclui-se aqui o uso de:

- a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou. A incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumentará substancialmente sua qualidade.

Para a realização deste estudo, os dados primários e secundários foram coletados tomando por base o protocolo de pesquisa e usando duas técnicas:

1) **Análise documental.** (Análise de documentos, relatórios)

Em termos gerais, análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON *et al*, 1999, p.230).

Ainda segundo Richardson *et al* (1999), os documentos escritos e as estatísticas não são as únicas fontes que podem fornecer informações referentes a fenômenos sociais. Existe uma

variedade de outros elementos que possuem um valor documental para as Ciências Sociais: objetos, elementos iconográficos, documentos fotográficos, cinematográficos, fonográficos, videocassetes, etc. Assim, pode-se comprovar a grande diversidade de documentos e a abrangência que oferece o estudo desses documentos. Todos os elementos mencionados constituem uma fonte, quase inesgotável, para a pesquisa social. Fonte que reúne e expressa, muitas vezes de maneira dispersa e fragmentária, as manifestações da vida social em seu conjunto e em cada um de seus setores.

Realizou-se análise documental (análise de documentos, relatórios) nos Consórcios de Exportação: *Brazilian Health Products (BHP)*, estabelecido na cidade de Ribeirão Preto – S.P., *Components & Machinery by Brasil*, estabelecido em Franca – S.P. e no Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil* – Bento Gonçalves – R.S., com a finalidade de se obter informações complementares e relevantes para a elaboração dos estudos de caso.

2) Entrevistas em profundidade semi-estruturada.

Para Malhotra (2001), entrevista de profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico.

A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversa guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita. Os objetivos desse tipo de entrevista são os seguintes: obter informações do entrevistado, seja de fato que ele conhece, seja de seu comportamento; conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações; mudar opiniões ou atitudes, modificar comportamentos. Em termos gerais, no começo do processo, a entrevista será bastante livre, podendo ser mais diretiva quando os aspectos da problemática de pesquisa já foram levantados (RICHARDSON *et al*, 1999).

De acordo com Selltiz *et al* (1967), embora o entrevistado tenha liberdade para exprimir integralmente sua seqüência de pensamentos, a orientação da entrevista está claramente nas mãos do entrevistador. Deseja tipos definidos de informação, e parte de sua tarefa é limitar o entrevistado à discussão de problemas a respeito dos quais deseja conhecimento.

[...] os entrevistados já têm estabelecido, em detalhe, aquilo que é relevante e significativo para os entrevistados em relação ao tema da pesquisa: fazendo isso têm estruturado previamente a direção da pesquisa com seu próprio marco de referência, permitindo pouco tempo e espaço para que os entrevistados elaborem seus próprios marcos (SUE JONES, 1985, p. 46 *apud* RICHARDSON *et al*, 1999, p. 97).

Segundo Selltiz *et al* (1987), a qualidade da entrevista depende, primeiramente, de um planejamento adequado. Dentro dos limites do levantamento, contudo, há um amplo espaço para que a “arte de entrevistar” entre em cena. A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas. A situação ideal usualmente procurada é aquela permissiva, onde os informantes são encorajados a emitirem opiniões francas, a não temerem que suas atitudes sejam reveladas a outras pessoas, e na qual o entrevistador não usa de expressões de surpresa ou julgamento de valor. A partir disso, a arte do entrevistador consiste em elaborar questões de maneira apropriada e inteligível, em obter uma resposta válida e significativa, e em registrar a resposta precisamente e de forma completa.

Realizou-se entrevistas em profundidade nos consórcios de exportação: *Brazilian Health Products (BHP)*, *Components & Machinery by Brasil* e no *PSI Wines from Brazil*. Estas foram feitas de forma com que os respondentes tivessem liberdade e fossem motivados a expressar livremente suas idéias, experiências e percepções. Estes foram escolhidos como entrevistados por gerenciar os consórcios de exportação e/ ou participar de suas atividades rotineiras. Assim, foram capazes de fornecer informações detalhadas, precisas e confiáveis para embasar e complementar os estudos de caso (Anexo 2).

A condução das entrevistas foi feita pessoalmente pelo próprio pesquisador (no caso dos dois consórcios) e por meio eletrônico (no caso do PSI). No caso das entrevistas pessoais, as mesmas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e, posteriormente submetidas a análise de conteúdo. As entrevistas tiveram de uma hora e meia à duas horas de duração,

visando-se objetividade na captura de informações relevantes aos casos, evitando-se assim perda de qualidade com a alta submissão dos entrevistados aos questionamentos.

Foi utilizado um protocolo de pesquisa para a coleta de informações e para o direcionamento lógico das perguntas. Assim, evitou-se que o assunto se dispersasse, e os entrevistados fujissem do tema e do problema em questão e informações relevantes deixassem de ser obtidas. Elaborou-se um Protocolo de Pesquisa (apresentado no item a seguir), com o intuito de obter dos entrevistados (gerentes e/ou secretárias executivas de consórcios de exportação) respostas pertinentes e específicas a cada situação ou contexto.

CAPÍTULO 8 – RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO: DESCRIÇÃO DOS CASOS

Nesta etapa da pesquisa, apresentar-se-á um estudo multi-casos (YIN, 2001). Foram estudados e analisados dois Consórcios de Exportação e um Projeto Setorial Integrado (PSI): o Consórcio *Brazilian Health Products* (BHP) – Setor Médico-Odontológico-Hospitalar, estabelecido em Ribeirão Preto – S.P., o consórcio *Components & Machinery by Brasil* – Setor de Componentes e Máquinas para a fabricação de calçados, estabelecido e em atividade em Franca – S.P. e o PSI *Wines from Brazil*, - Setor Vinícola, estabelecido em Bento Gonçalves - RS. O pesquisador decidiu por estes setores produtivos, conforme mencionado anteriormente, principalmente, por serem de grande relevância e importância econômica para o Brasil (exportações, renda, geração de empregos). Faz-se importante ressaltar que todos os casos analisados recebem um aporte financeiro da Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) para a realização de suas atividades promocionais de exportação.

A finalidade desta investigação empírica é verificar em três casos práticos, o que fora pesquisado e estudado na teoria, assim como complementar o que fora visto.

Os casos são relatados individualmente. Em seguida, faz-se uma análise conjunta do que fora pesquisado, chegando às conclusões finais do estudo de campo.

8.1 – CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO BRAZILIAN HEALTH PRODUCTS (BHP)

8.1.1 - Panorama do Setor Médico-Odontológico-Hospitalar no Brasil

ABIMO/ SINAEMO

Fundada em 1962, como Associação dos Fabricantes de Produtos Médicos e Odontológicos, possuía 25 associados, do total de 40 empresas pequenas de origem artesanal, desenvolvendo suas atividades no âmbito nacional. No ano de 1971, o SINAEMO - Sindicato da Indústria de Artigos e Equipamentos Odontológicos, Médicos e Hospitalares do Estado de São Paulo, foi reconhecido pelo Ministério do Trabalho, como entidade oficial representativa do setor, passando desde então a representar a classe empresarial em conjunto com a ABIMO (*Site ABIMO*, 2005).

Segundo *Site ABIMO* (2005), atualmente as entidades representam um segmento industrial em franca evolução com 269 empresas filiadas. As associadas, perfazem 80% do faturamento nacional. O setor médico-hospitalar possui capacidade para instalação de um hospital geral em 90 a 95% de equipamentos e materiais de consumo, nos padrões atuais.

Gráfico 7 – Dados do Setor Médico – Odontológico – Hospitalar.

Dados Econômicos que o Setor Representa	
--	--

Faturamento do setor (2004) R\$:	5.357.116.000,00
Exportações (2004) US\$ (FOB):	317.879.000,00
Importação (2004) US\$ (FOB):	979.808.000,00
No. de Empregos diretos:	35.786

Origem do Capital

Porte das Empresas

Compradores

.....
 © Direitos Autorais 2002 - ABIMO / SINAEMO

Fonte: ABIMO (2005)

8.1.2 - Histórico e Caracterização do Consórcio *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 e odontológicos 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 realizadas, 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 e odontológico, vocação 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 o assunto exportação, culminando com a criação e realização de uma feira de exposições.

Com o passar do tempo, a ligação com algumas empresas foi ficando desaquecida 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 que decidiram formar o consórcio.

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 de Promoção de Exportação, 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 BHP é constituído legalmente como entidade sem fins lucrativos. A estrutura organizacional (hierárquica) do consórcio está disposta da seguinte maneira (Figura 9):

Figura 9 – Estrutura Organizacional/ Hierarquia do Consórcio *BHP*.

Fonte: Autor, com base em informações fornecidas pelo Consórcio BHP.

O consórcio é, atualmente, formado por 12 empresas, sendo:

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.

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 são:

- 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 possuem hoje 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 existe, porém a rivalidade interna entre as empresas consorciadas é grande.

O Quadro 23 apresenta os indicadores de porte e desempenho das empresas que formam o consórcio BHP.

Quadro 23 – Indicadores de porte e desempenho das empresas que formam o 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.

A meta de exportação do consórcio é de um incremento de 20% anual desde o início de suas atividades, ou seja, o dobro da estimada do setor (10%). No entanto, o consórcio tem obtido resultados superiores aos esperados.

De acordo com a Secretária Executiva do consórcio, o *Brazilian Health Products (BHP)* possui 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.

Certamente, cada uma destas empresas teria maior dificuldade em estabelecer suas marcas no exterior, em virtude não só da inexistência de aporte financeiro, como também do suporte da estrutura do consórcio e de seu gerente operacional. O consórcio de exportação, de caráter

promocional, é responsável pela promoção das empresas e, conseqüentemente, dos produtos brasileiros no exterior. (Feiras internacionais, rodadas internacionais de negócio, missões junto à órgãos privados e governamentais internacionais, entre outros). Todavia, cada uma das empresas integrantes exporta seus produtos individualmente, sendo responsáveis pelo processo operacional de exportação (elaboração da documentação de exportação, *follow up* de vendas, contratação de frete e seguro, câmbio, despacho e desembaraço aduaneiros, contato com despachantes aduaneiros, entre outros).

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.

As reuniões da Assembléia e do Conselho Fiscal ocorrem mensalmente, sendo que as reuniões com a Diretoria ocorrem de acordo com as necessidades (tomadas de decisões mais rápidas).

Conforme a Secretária Executiva do BHP, atualmente, os mercados/ países-alvo do consórcio são África do Sul para equipamentos odontológicos e Dubai 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 – participação em feiras internacionais, missões comerciais, 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 (visto que se trata de um Consórcio Promocional), evitando assim, privilegiar e discriminar empresas dentro do grupo.

O Gerente do consórcio participa de várias rodadas de negócio e missões comerciais, sendo que as principais feiras internacionais das quais o consórcio BHP participa (ou) são (foram):

- **Feiras Médicas:**

- Fime – Miami - USA
- Medica – Dusseldorf - Alemanha
- Arab Health – Dubai - EAU

- **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 dá 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 deve encerrar suas atividades em dezembro de 2005. Espera-se que 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.

Juntamente com a ABIMO, a APEX-Brasil possui um projeto para continuar com as ações de promoção comercial às exportações para o setor médico-odontológico.

8.2 – CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

COMPONENTS & MACHINERY BY BRASIL

8.2.1- Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL)

A ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos, é uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo principal a integração das empresas brasileiras de componentes, ampliando a competitividade do segmento e garantindo ações que beneficiem toda a cadeia calçadista. Com mais de 270 sócios, concentrados nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, onde se localizam os maiores fabricantes de calçados e fornecedores de componentes, a Associação detém abrangência significativa em todos os estados brasileiros envolvidos na atividade produtiva (ASSINTECAL, 2006).

Acredita-se que a expertise adquirida pela ASSINTECAL no desenvolvimento de projetos inovadores, além das parcerias estabelecidas com o Sebrae, Sindicatos locais e demais organizações, contribua para o sucesso dos resultados projetados. Outros objetivos, como a capacitação empresarial, a internacionalização das empresas, a valorização das micro e pequenas empresas e o incremento de inovações tecnológicas são alcançados pela ASSINTECAL através de iniciativas conjuntas com seus apoiadores (ASSINTECAL, 2006).

Em especial, com a APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportação), a Associação promove a imagem do setor no exterior através da marca By Brasil, que soma ainda uma série de ações estratégicas para o incremento dos negócios além-fronteira (ASSINTECAL, 2006). Vale ressaltar que a Assintecal organizou e atua em seis consórcios de exportação atualmente em atividade no Brasil, sendo eles: *Compex by Brasil*, *Components & Machinery by Brasil*, *Moldes by Brasil*, *By Brasil Safety*, *Shoe Solution by Brasil* e *Smart by Brasil*.

8.2.2 – Histórico e caracterização do Consórcio *Components & Machinery by Brasil*

Criado em agosto de 2003, o consórcio de exportação *Components & Machinery by Brasil* é o resultado da união dos maiores e melhores fabricantes brasileiros de couro, máquinas e componentes para a fabricação de calçados. O consórcio é uma alternativa para facilitar a compra destes produtos, oferecendo qualidade internacional, preços competitivos e grandes marcas reconhecidas mundialmente.

O consórcio foi uma iniciativa da ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. Via ASSINTECAL, o consórcio recebe um aporte financeiro da Agência de Promoção de Exportação – APEX-Brasil. O CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo/ Diretoria Regional de Franca fornece as instalações, dentre outros. O consórcio de exportação constitui uma entidade sem fins lucrativos.

Dentre as 14 empresas consorciadas estão:

- A TONAL SOLUÇÕES QUÍMICAS
- AMAZONAS
- ASTA
- BELA FRANCA CURTUME
- BIOCOURO
- AMAZONAS COMONAM
- ITAL
- IVOMAQ
- NOVAX
- POPPI
- AMAZONAS QUIMICAM
- RECOURO BONDED LEATHER
- SANDESE
- SINTEX.

Dentre os produtos oferecidos, pode-se mencionar: máquinas para corte e montagem, máquinas de costura, solas de borracha, PU e TR, placas de borracha para solas (neolites), adesivos, moldes e matrizes, tintas e vernizes para cabedais e solas em couro e sintéticos, produtos para limpeza e renovação de artigos em couro e sintéticos pigmentos dispersos para coloração de poliuretano, PVC plastisol, tintas e adesivos.

Vale ressaltar, que dentre as empresas integrantes do consórcio não há concorrentes. Aliás, este é um pré-requisito do mesmo e constam cláusulas no contrato estabelecendo esta condição. As empresas participantes buscam formar a cadeia produtiva do calçado. São todos produtos complementares e não de um mesmo segmento produtivo.

A finalidade do consórcio *Components & Machinery by Brasil* é fomentar o aumento das exportações das empresas associadas, através da capacitação de seus profissionais, do desenvolvimento de uma cultura voltada para o mercado externo, incentivo à pesquisa e cooperação e, principalmente, da promoção comercial.

A estrutura organizacional (hierárquica) do consórcio está disposta da seguinte maneira (Figura 10):

Figura 10 – Estrutura Organizacional - *Components & Machinery by Brasil*.

Fonte: Autor, com base em informações fornecidas pelo Consórcio.

Para o Gerente Operacional do *Components & Machinery by Brasil*, o objetivo principal do consórcio é promover às exportações, sendo que as motivações ou vantagens para que as empresas façam parte de um consórcio são: - baratear os custos; - troca de experiências entre empresários/ empresas; - indicação de clientes (pelo fato de não haver concorrentes dentro do consórcio). Um aspecto negativo no consórcio seria a falta de agilidade nas tomadas de decisão por envolver um número considerável de empresas (Este aspecto não fora mencionado na literatura).

Uma informação relevante para esta pesquisa seria o desempenho das exportações do consórcio desde o início das atividades (Cada empresa integrante trabalha seus dados individualmente). Porém, estes dados não puderam ser disponibilizados. O que se relatou foi que as empresas que já exportavam incrementaram suas vendas internacionais de 10% à 15%. Não se tem um número exato sobre a meta de exportação para os próximos anos (Cada empresa estipula suas metas individualmente).

É de extrema importância relatar que todos os produtos envolvidos possuam alta qualidade, favorecendo a imagem do consórcio para seus clientes. Caso contrário, a empresa não seria aceita para participar. Os fatores que diferenciam os produtos de empresas concorrentes são: qualidade, preço e *design*. A ASSINTECAL tem trabalhado fortemente com as empresas no sentido de valorizar o *design* dos calçados (entende-se componentes), trazendo profissionais renomados internacionalmente para falar sobre o assunto.

Conforme o Gerente Operacional, suas funções à frente deste grupo de empresas são: organizar o caixa do consórcio, organizar feiras internacionais e trazer clientes internacionais para o Brasil.

Os mercados-alvo/ países-alvo do consórcio são: América Latina (por ser o mercado mais próximo), Estados Unidos, Europa, China e Índia. Pode-se considerar a América Latina como um dos maiores mercados importadores.

As empresas consorciadas exportam seus produtos com marca do fabricante, sendo que a marca comercial do consórcio *Components & Machinery by Brasil* é utilizado em catálogos, feiras internacionais e no *web site* do consórcio.

Faz-se interessante mencionar que os empresários se reúnem quinzenalmente. Outras reuniões com a ASSINTECAL podem ocorrer quando houver necessidade para o encaminhamento de projeto, pedido de verba, reclamações, dentre outros.

8.3 – PROJETO SETORIAL INTEGRADO (PSI – APEX-BRASIL)

WINES FROM BRAZIL

Aproximadamente, a partir de 2002, a Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) tem concentrado esforços na organização, avaliação e financiamento de Projetos Setoriais Integrados (PSI), que englobam pequenas, médias e grandes empresas de todo um setor ou segmento produtivo, sem restrições regionais, além de seus Projetos de Formação de Consórcios de Exportação (PFC).

Uma definição de Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações (PSI) dada pela APEX-Brasil (2003) seria: projeto que reúne um conjunto de atividades agregadas em

diversos projetos de promoção comercial, e que tem por característica essencial seu alcance setorial em âmbito estadual, regional ou nacional.

Assim sendo, considerou-se válido e relevante para esta pesquisa inserir e analisar um estudo de caso sobre um PSI de promoção comercial de exportações no Brasil que se originou a partir de um consórcio de exportação.

8.3.1 – Histórico e Caracterização do PSI *Wines from Brazil*

O PSI *Wines from Brazil* iniciou suas atividades de promoção comercial às exportações em 2002, constituído por 15 vinícolas da região de Bento Gonçalves – RS, como resultado da articulação com entidades, reunião com empresas interessadas (mesmo segmento produtivo).

Dentre as entidades que iniciaram o processo estão: FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), dentre outras. O projeto é gerenciado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN).

O PSI possui apoio financeiro da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil). Na fase consórcio, a duração foi de 12 meses (2002), sendo que na fase PSI será de 24 meses (outubro de 2004 à setembro de 2006).

Dentre as vinícolas que participam do PSI encontram-se:

- COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- CASA VALDUGA VINHOS FINOS (Bento Gonçalves – RS)
- CAVALLERI VINHOS FINOS (Bento Gonçalves – RS)
- VINÍCOLA CORDELIER LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- VINHOS DON LAURINDO LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A (Garibaldi – RS)
- LÍDIO CARRARO
- LOVARA VINHOS FINOS LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- VINHOS MARSON LTDA (Cotiporã – RS)

- VINÍCOLA MIOLO LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- SOCIEDADE DE BEBIDAS MIORANZA LTDA (Flores da Cunha – RS)
- PIZZATO Vinhas & Vinhos (Bento Gonçalves – RS)
- VINÍCOLA PETERLONGO S/A (Garibaldi – RS)
- VINHOS SALTON S/A - INDÚSTRIA E COMÉRCIO (Bento Gonçalves – RS)
- SULVIN IND. COM. DE VINHOS LTDA (Flores da Cunha – RS)

Os participantes se reúnem em assembléia que é o órgão de decisão e o grupo possui: um Gerente de Promoção Comercial, um Gerente Administrativo Financeiro, um Coordenador de Capacitação e um Assessor Jurídico.

Segundo o Gerente de Promoção Comercial, as motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um PSI são: inserir a empresa e seus produtos no mercado internacional, adquirir conhecimentos sobre comércio exterior e sobre a concorrência externa, melhorar o fluxo de caixa e acesso a linhas de crédito, diversificar riscos, entre outros. Com relação às principais dificuldades para as empresas aderirem à um PSI, têm-se: ter uma estratégia clara de inserção internacional, um profissional que represente a empresa nas reuniões e eventos do grupo e custo de ações promocionais. Já os aspectos negativos ou desvantagens do PSI, pode-se mencionar o alto custo das ações promocionais.

De acordo com o Gerente de Promoção Comercial, os objetivos do PSI são:

- Incrementar a exportação agregando valor aos produtos, e principalmente divulgando a marca Brasil;
- Aumentar a participação das empresas no cenário mundial;
- Desenvolver atividades e materiais promocionais para consolidar os vinhos brasileiros no mundo;
- Desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos (*v.vinífera*);
- Desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação;
- Desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “*Wines from Brazil*”;
- Desenvolver atividades de adequação e desenvolvimento de produtos e processos para atender as demandas dos diversos mercados que serão trabalhados.

Sensibilização:

- Aprofundar a compreensão e contextualização das mudanças que estão ocorrendo no mercado nacional e internacional;
- Apresentar às empresas do setor a importância estratégica da exportação no contexto da Qualidade, Produtividade e Lucratividade, agregando valor aos produtos e serviços e fundamentalmente fortalecendo a marca Brasil;

Adequação das empresas para exportação:•Aperfeiçoar as habilidades técnico-gerenciais dos vitivinicultores, identificando instrumentos de gestão da unidade de produção adequados a realidade dos mercados, bem como do ambiente em que atuam;

- Desenvolver através de metodologias orientadas para a participação em processos de formação e integração dos que atuam na atividade vitivinícola visando um aumento de iniciativas associativas;
- Contribuir para a fixação de instrumentos gerenciais, que possam ser utilizados, com o objetivo de fortalecer e adequar as estruturas existentes, no processo da sustentabilidade da cadeia produtiva da uva e do vinho;
- Gerar novas competências quando necessário.

Adequação dos produtos para exportação:•Contribuir com o setor vitivinícola através da realização de análises objetivando o desenvolvimento da qualidade dos produtos vinícolas, atendendo as demandas dos mercados;

- Supervisionar a emissão de laudos e certificados para os produtos aptos à exportação, associando a marca Brasil à vinhos de qualidade e alto valor agregado;
- Apoiar o desenvolvimento de projetos de pesquisa, científica e tecnológica da vitivinicultura brasileira no sentido de:
 - Identificar novas regiões produtoras de uvas e vinhos;
 - Aprimorar a qualidade da matéria-prima para a elaboração de vinhos e espumantes;
 - Desenvolver modelo aplicado de certificado;
 - Pesquisar e desenvolver equipamentos adequados ao atual nível tecnológico mundial e estudar novas embalagens adequadas à exportação;
 - Desenvolver análise setorial e de competitividade da cadeia de produção vitivinícola.

De acordo com o Gerente de Promoção Comercial, as Ações Promocionais do PSI são:

➤ **Feiras Internacionais:**

- Promover institucionalmente e comercialmente os vinhos brasileiros através de ações de comunicação e marketing;
- Integrar as empresas na busca de novos mercados, e principalmente na promoção comercial e na venda dos produtos nos mercados selecionados;
- Desenvolver a exportação de vinhos e espumantes;
- Desenvolver novos consumidores de vinhos e espumantes brasileiros;
- Feiras: Alemanha, EUA, Reino Unido, República Tcheca e outras.

➤ **Degustações:**

- Organizar eventos onde serão apresentados vinhos e espumantes para profissionais do mercado nos países alvo;
- Organizar eventos em parceria com outros projetos da APEX-Brasil que tenham afinidade com o vinho brasileiro. Ex.: carne bovina, pescado, etc;

➤ **Projeto Comprador:**

Facilitar e integrar o produtor e o cliente nos mercados selecionados com o objetivo fundamental de realizar negócio e, ao mesmo tempo, demonstrar a pujança e a tecnologia das empresas na elaboração dos produtos. Os projetos viabilizam visitas, encontros e possibilitam ao importador entender o funcionamento da cadeia produtiva.

➤ **Projeto Imagem:**

- Estimular a participação das empresas vitivinícolas em campanhas promocionais, feiras e eventos de forma associativa e unificada;
- Desenvolver materiais apropriados e focados para os mercados selecionados (catálogos, vídeos, impressos, participação em revistas especializadas e outros);
- Organizar vinda de jornalistas e formadores de opinião dos mercados alvo às regiões produtoras.

Ações realizadas:

2002:

London International Wine Fair	(Reino Unido)
ABRAS/FICEX	(Brasil)

Vinexpo Americas	(EUA)
2003:	
Degustação (Vinitaly)	(Itália)
Miami International Wine Fair	(EUA)
2004:	
Projeto Comprador	(Brasil)
WSWA Convention	(EUA)
London International Wine Fair	(Reino Unido)
Projeto Imagem	(Brasil)
2005:	
Projeto comprador/imagem	(Brasil)
PROWEIN	(Alemanha)
WSWA Convention	(EUA)
London International Wine Fair	(Reino Unido)
Prague International Wine & Spirits	(Rep. Tcheca)
Miami International Wine Fair	(EUA)
Degustação em Miami	(EUA)
Degustações em Haia e Amsterdam	(Holanda)
Feira ANUGA - Colônia	(Alemanha)
Degustação em Dublin	(Irlanda)
2006:	
Projeto Comprador e Imagem	
<u>Feiras:</u>	
Prowein	(Alemanha),
WSWA Convention	(EUA),
London International Wine Fair	(Reino Unido),
SIAL (a confirmar)	(França)
<u>Degustações:</u>	EUA e Reino Unido.

Metas a serem atingidas – 2004 - 2006

- Incrementar a exportação em 20% em 2004 e 2005 e 30% em 2006;
- Incrementar a exportação em 30% em 2006;**
- Aumentar a participação para no mínimo 30 empresas até o final do projeto;
- Desenvolver atividades em mercados diversos: EUA, Reino Unido, Alemanha, Holanda, Irlanda, República Tcheca e outros;
- Desenvolver 02 Projetos Comprador;
- Desenvolver 02 Projetos Imagem.

Para o Gerente de Promoção Comercial do PSI *Wines from Brazil* suas principais atividades se concentram em: organizar e orientar as reuniões do grupo de vinícolas, planejar, organizar e executar as ações promocionais, manter a motivação, o equilíbrio e o fluxo de informações entre os participantes.

Os produtos (vinhos e espumantes) não apresentam o mesmo nível técnico e de qualidade, o que gera alguns problemas. Os fatores que diferenciam os produtos das empresas de seus concorrentes são novidade e exotividade. Os vinhos e espumantes são exportados com marca do fabricante.

O Quadro 24 destaca o Desempenho das Exportações de 2002 a 2005.

Quadro 24 – Desempenho das Exportações de 2002 a 2005.

EXPORTAÇÕES DE 2002 À 2005:

PERÍODO	VOLUME (LITROS)	VALOR FOB USD	USD/litro
2002	169.864,00	165.443,10	0,97
2003	99.458,50	231.018,89	2,32
2004	434.160,00	638.580,34	1,47
2005	1.202.946,16	1.569.433,25	1,30
TOTAL:	1.906.428,66	2.604.475,58	1,37

VARIAÇÃO:

2003 s/ 2002:	(+)39,63%
2004 s/ 2003:	(+)176,42%
2004 s/ 2002:	(+)285,98%
2005 s/ 2004:	(+)145,77%

Fontes: WFB: empresas, Brasil: sistema Aliceweb MDIC

NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900

Fonte: *Wines from Brazil*.

Conforme o Gerente de Promoção Comercial, os mercados/ países-alvo do PSI são: América do Norte, Alemanha, Reino Unido e Escandinávia, sendo que os maiores países importadores são EUA, Japão e França, conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25 – Exportações por países (2005).

EXPORTAÇÕES DE 2005 (01.01.05 A 31.12.05)

POR PAÍS:

	DESTINO/PAÍS	VOLUME (LITROS)	%	VALOR FOB USD	%	USD/litro
	EUA	156.772,50	13,03	382.543,48	24,36	2,44
	Japão	515.938,28	42,89	249.707,30	15,90	0,48
	França	136.209,00	11,32	187.702,06	11,95	1,38
	Colômbia	128.965,78	10,72	179.203,93	11,41	1,39
	Rússia	96.793,60	8,05	152.793,60	9,73	1,58
	Alemanha	33.120,00	2,75	106.628,65	6,79	3,22
	República Tcheca	20.259,00	1,68	86.949,14	5,54	4,29
	Finlândia	15.830,00	1,32	33.286,00	2,12	2,10
	Dinamarca	29.686,00	2,47	31.019,77	1,98	1,04
	Luxemburgo	7.335,00	0,61	30.273,54	1,93	4,13
	Nigéria	17.285,40	1,44	24.550,00	1,56	1,42
	Suiça	7.052,00	0,59	24.006,49	1,53	3,40
	Noruega	7.695,00	0,64	23.497,04	1,50	3,05
	Reino Unido	5.697,00	0,47	22.312,24	1,42	3,92
	Panamá	9.147,60	0,76	12.805,00	0,82	1,40
	Sri Lanka	9.979,00	0,83	12.180,00	0,78	1,22
	Itália	1.845,00	0,15	5.597,34	0,36	3,03
	Argentina	2.940,00	0,24	2.957,50	0,19	1,01
	Irlanda	396,00	0,03	1.421,00	0,09	3,59
	Canadá	117,00	0,01	998,39	0,06	8,53
TOTAL:		1.203.063,16	100,00	1.570.432,47	100,00	1,31
TOTAL DE VINHO FINO:		522.755,70	43,45	1.051.340,90	66,95	2,01
TOTAL DE OUTROS VINHOS:		680.307,46	56,55	519.091,57	33,05	0,76

Fonte: *Wines from Brazil*.

8.4 - Relatório das entrevistas complementares:

- **Sr. Hélio Mauro França (Ex-Gerente-Adjunto APEX-Brasil; Consultor Empresarial da Oyo & França Consultoria Empresarial Ltda)**
- **Sr. Maurício Penha (Gestor de Projetos APEX-Brasil)**

- 1) Atualmente, a APEX-Brasil possui 9 projetos de Consórcios de Exportação em andamento no país. Segmentos priorizados: de produtos de alto valor agregado, tecnologia e projetos que empregam mão de obra intensiva (Têxtil, confecção, calçados, higiene pessoal, rochas ornamentais, móveis, outros)
- 2) Em 2002/ 2003 havia cerca de 75 projetos de formação de consórcios aprovados ou em andamento na APEX-Brasil.
- 3) Com o tempo, foi considerado que o consórcio de exportação é limitado, pois sua abrangência setorial é restrita (âmbito regional).
- 4) A APEX-Brasil redefiniu sua estratégia de promoção comercial de exportação, direcionando seus esforços para os Projetos Setoriais Integrados, de abrangência regional, estadual ou nacional.
- 5) O número de empresas exportadoras brasileiras diminuiu em 2005 em relação à 2004 em quase 1000 empresas, em sua maioria empresas de pequeno e médio porte (anuncia-se que pode ter sido influência da taxa cambial: valorização do real frente ao dólar).
- 6) Os consórcios funcionam em outros países melhor que o Brasil porque: 1) no Brasil a mentalidade do empresário ainda é muito individualista. Trabalho conjunto, cooperado ainda deve ser alcançado. 2) No caso da Itália em particular, há regionalização da indústria. Existem regiões que são especializadas em máquinas, têxteis e confecções, alimentos e bebidas. Assim, surgiram os distritos industriais que reúnem todos os agentes de uma cadeia de valor para a indústria: centros de design e tecnologia, indústria transformadora e prestadora de serviços. As próprias câmaras de comércio deram início às atividades dos consórcios.
- 7) Não há uma regra para aportar recursos nos projetos de consórcios mesmo porque todo consórcio depende do comprometimento e engajamento financeiro das empresas associadas. A APEX-Brasil aporta recursos referentes à promoção das exportações em um projeto de consórcio de exportação em no máximo 50 % do valor total do projeto.

CAPÍTULO 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

9.1 – Considerações Finais e Implicações Gerenciais

Este estudo abordou a revisão teórica sobre Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais, Redes de Cooperação de empresas e Consórcios de Exportação como etapa inicial. Este trabalho pode ser visto como uma tentativa de contribuição para este rico campo de estudo que é a formação de redes de cooperação de empresas.

Conforme visto no capítulo 2, 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 tem forte dimensão locacional, associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais (FLEURY; FLEURY, 2003; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Para a realização desta pesquisa exploratória, utilizou-se o método de estudo múltiplo de casos (YIN, 2001). Os três casos analisados no capítulo 8: *Brazilian Health Products, Components & Machinery by Brasil* e *Wines from Brazil*, puderam ilustrar e elucidar a realidade dos Consórcios de Exportação e do Projeto Setorial Integrado (PSI) no Brasil e, assim, proporcionar ao leitor uma visualização e compreensão de casos práticos o que fora abordado na teoria. Os casos estudados trouxeram evidências que reforçam e referendam tal teoria.

Como conclusões desta pesquisa, têm-se:

1º) Como apresentado no capítulo 5, o consórcio de exportação é definido por APEX-Brasil (2004) como 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. Assim, o consórcio pode ser visto como uma forma de

organização para a exportação com a finalidade estratégica de inserir pequenas e médias empresas no mercado internacional.

2º) Como visto no capítulo 4, item 4.4, as pequenas e médias empresas brasileiras ainda possuem vários problemas relacionados à exportação para serem superados. Muitas destas empresas mesmo possuindo produtos de qualidade se comparados aos seus concorrentes internacionais, deixam de exportar seus produtos devido, principalmente, à falta de informação com relação aos mercados externos, falta de conhecimento do processo de exportação, falta de conhecimento de marketing internacional, altos custos inerentes ao processo de exportação. Assim, o consórcio poderia ser visto como um canal dinamizador ou facilitador das exportações destas empresas. Sob o amparo de um profissional especialista em comércio exterior (como ocorre com os consórcios), as empresas teriam maior segurança para adentrar novos mercados. Com o tempo, estruturariam seu próprio departamento de exportação.

3º) Observou-se no relato dos estudos de casos (Capítulo 8) o bom desempenho dos consórcios no decorrer de sua existência, assim como a obtenção de resultados de exportação significativos. Assim sendo, com base na pesquisa empírica, pode-se afirmar que o consórcio tem a capacidade de incrementar as vendas internacionais das empresas consorciadas, além de diversificação de produtos exportados e trabalhar em prol do desenvolvimento da cultura exportadora do país e da internacionalização da “Marca Brasil” no exterior.

4º) A maioria das vantagens apresentadas pelos consórcios relatadas no capítulo 5 (Quadro 3) foram observadas e obtidas nos casos estudados, como por exemplo: redução dos custos gerais de exportação, minimizar o risco de exportar individualmente, aumento da competitividade, maior poder de barganha para cliente, fornecedores e bancos, despertar maior interesse em importadores, maior eficiência operacional, acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing, possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional; efeito "motivador" sobre os participantes, alavancar as vendas externas, participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta, entre outras.

5º) Foram estudados e analisados na pesquisa empírica consórcios com apoio financeiro do governo brasileiro, no caso a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), criada no

final de 1997, o que vale dizer que não se sabe se consórcios constituídos sem este apoio sobreviveriam no transcorrer do tempo. Faz-se imprescindível destacar que o aporte financeiro recebido é ou foi fundamental nos casos analisados, no que tange a promoção comercial de exportação.

6º) A pesquisa empírica (Capítulo 8) revelou que os consórcios estudados possuem composição estruturais diferentes: o consórcio *Brazilian Health Products* foi constituído por empresas do mesmo segmento produtivo e/ ou complementares, sendo que o consórcio *Components & Machinery by Brasil* é formado por empresas de segmentos complementares e não é permitida a participação de empresas concorrentes no consórcio. Neste segundo caso, a rivalidade dentro do consórcio é menor e proporciona maior troca de informação e experiência entre os participantes (pode-se considerar troca de informação sobre clientes inclusive).

7º) Consórcios de exportação formados por empresas do mesmo segmento produtivo, como o *Brazilian Health Products* analisado nesta pesquisa, apontou que a administração da rivalidade entre os participantes é fundamental. O ambiente competitivo, a falta de uma cultura/ mentalidade que trabalhe em prol do coletivismo e a rivalidade existente podem dificultar qualquer intenção de formação de consórcios. Um clima de cooperação e trabalho em grupo é vital para o bom andamento do consórcio e para a obtenção dos resultados almejados. Assim, o gerente operacional deve monitorar e manter o bom relacionamento entre os participantes. No caso de consórcios de produtos complementares, como o *Components & Machinery by Brasil*, em que não há empresas concorrentes, o importante é manter o clima de cooperação e trabalho coletivo.

8º) Vale ressaltar que as empresas participantes dos consórcios, após o término do projeto financiado pela APEX-Brasil (de até três anos), devem prosseguir com suas atividades no mercado internacional devido, principalmente à “aprendizagem” nas áreas de comércio exterior e marketing internacional, assim como à infra-estrutura obtida no período de vigência do projeto. O consórcio deve auxiliar a entrada das empresas em novos mercados, incrementar as vendas e proporcionar que as empresas continuem exportando isoladamente após o término do projeto.

9º) A expectativa que se tem é que através deste estudo se possa contribuir para o entendimento das dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras, quando da intenção de se internacionalizar, ou mesmo atuando em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado dentro de seu próprio mercado interno, e da grande funcionalidade e vantagens proporcionadas pelas redes de cooperação inter - organizacionais, no caso os Consórcios de Exportação, que oferecem novas perspectivas a estas empresas.

10º) As pequenas e médias empresas (PME's) têm uma importância fundamental na economia mundial, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento. Tais empresas contribuem diretamente para a geração de empregos e para o desenvolvimento econômico local, e por isso merecem atenção especial dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento econômico e à distribuição de renda (Capítulo 1, item 1.3). Considerando-se que, de acordo com Maciel e Lima (2002), as exportações brasileiras de micro, pequenas e médias empresas são inferiores à 1%, urge que os segmentos governamentais brasileiros viabilizem políticas de exportação (Como os projetos de formação de consórcios de exportação) com o intuito de expandir esta porcentagem à patamares superiores.

11º) Pode-se perceber que, nos últimos três anos, o governo federal brasileiro (entende-se APEX-Brasil) o governo brasileiro tem direcionado sua atenção e interesse na identificação de segmentos produtivos no país, com o intuito de promover a promoção comercial de exportações. O Projeto Setorial Integrado (PSI) visa a melhora da oferta exportável de um determinado segmento produtivo, sem restrições geográficas, de âmbito regional, estadual e federal. Dessa forma, o terceiro estudo de caso analisado (*Wines from Brazil* – Capítulo 9) corrobora com este item da conclusão, visto que o projeto iniciou-se na forma de consórcio de exportação e se modificou para um PSI, após um ano de atividade.

12º) Deve-se chamar a atenção de segmentos governamentais, responsáveis pelo estímulo e promoção das exportações, com o intuito de mostrar a grande importância de ações de caráter associativista no Brasil.

13º) Para finalizar, considerou-se oportuno mencionar alguns mecanismos que o governo brasileiro poderia utilizar com a finalidade de estender ou prorrogar a “vida” dos consórcios:

- 1) O governo poderia ter mecanismos para incentivar o trabalho cooperado por meio de consórcios de exportação. Após 2 anos ao fim do projeto (cerca de 3 anos), se as empresas continuasse trabalhando conjuntamente, receberiam novo aporte financeiro destinado às atividades de promoção comercial de exportação.
- 2) Outra alternativa seria reduzir o valor do aporte financeiro (ou percentual financiado, que atualmente é de até 50% do valor total) para a promoção comercial das exportações, com o intuito de prolongar a “vida” dos consórcios por mais alguns anos.

9.2 – Limitações do Estudo e Sugestões para Novas Pesquisas

Em primeiro lugar, convém reconhecer as limitações intrínsecas dos estudos de caso em relação à generalização. Conforme afirma Yin (1989), apenas os estudos de caso que têm por objetivo o teste da teoria podem ser generalizados. Nestes casos a lógica de generalização em estudos de caso é semelhante à de experimentos; os resultados corroboram ou refutam uma teoria. Esta generalização analítica contrapõe-se à generalização estatística presente em *surveys* em que, a partir de uma amostra, estende-se os resultados para a população dentro de níveis conhecidos de significância e erro (CARVALHO, 1995).

Como sugestão, a pesquisa poderia ser feita através de uma amostra representativa de todos os consórcios de exportação existentes no Brasil. Assim sendo, seria possível fazer inferências com mínima margem de erro. A amostra de consórcios foi bastante reduzida, para que tornasse possível ao autor realizar pessoalmente a maioria das entrevistas.

Além disto, ao longo do processo de pesquisa, foram observados os mesmos problemas levantados por Ana Ikeda:

Vale ressaltar que, em estudos de caso, além da limitação da não possibilidade de inferência, existe também a forte limitação da inferência do pesquisador e da participação dos informantes sobre o caso (IKEDA, 1988 *apud* CARVALHO, 1995).

Em segundo lugar, pelo fato de este estudo tratar de redes de empresas, o grau de dificuldade em se elaborar e organizar um estudo de caso aumenta, assim como a complexidade envolvida devido, principalmente, ao maior número de empresas e à quantidade de informação (HALINEN; TOMOROOS, 2005).

Por fim, como limitação do estudo, pode-se apontar a dificuldade na obtenção de referências bibliográficas acerca do tema consórcios de exportação, com o intuito de embasar a revisão teórica. Entretanto, este constituiu um desafio a ser superado e uma proposta de pesquisa cada vez mais interessante.

Quanto a sugestões para novas pesquisas, o campo de estudo sobre pequenas e médias empresas é muito vasto e desafiador. Porém, mantendo-se o foco deste estudo que são as Redes de Cooperação de empresas e Internacionalização de empresas, seguem algumas sugestões de temas para novas pesquisas:

- Visto que a eficiência coletiva pode ser considerada o futuro da nova economia, o estudo de redes interorganizacionais de cooperação continua sendo um assunto bem interessante. Assim, sugere-se um estudo sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou *clusters* industriais como forma de articulação para a internacionalização de empresas.
- Considerando-se que o estudo sobre consórcios de exportação possui certa relevância, sendo os mesmos uma forma de organização para a exportação de redes de cooperação de pequenas e médias empresas, vale destacar que um estudo mais amplo sobre os mesmos possa ser conduzido, acompanhando-se a evolução dos consórcios no transcorrer do tempo. Uma pesquisa quantitativa com uma amostra maior poderia ser considerada interessante.
- Vale mencionar que um estudo comparativo entre duas formas de redes de cooperação internacionais: os Consórcios de Exportação e os Arranjos Produtivos Locais (APLs) seria válida. O estudo poderia abranger uma pesquisa empírica com dois estudos de caso, sendo um de consórcio e um de APL, mostrando semelhanças e discrepâncias entre os dois.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALABY, M. A. **Exportação na pequena e média empresa – bicho de sete cabeças?** Export News. São Paulo, et. 2002. Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/ARTIGOS/aa49.htm>> . Acesso em: 16/ 09/ 2003.

ÁLVARES, J. F. Uma instituição independente e autônoma a serviço da promoção de exportações. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. Ano 13, p.61 - 64, 1999.

AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas/ Fundação Vanzolini, 2000.

_____. **Redes de Cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. São Paulo, 1999. Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 71 –82, 1987.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. *Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions*. **Journal of International Business Studies**, 1986.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA MÉDICA E ODONTOLÓGICA (ABIMO). Disponível em: <<http://www.abimo.org.br>> Acesso em: 10/10/2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS (ASSINTECAL). Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br>> Acesso em: 13/01/2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's: Teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba-PR, v. 8, ed. Especial, 2004.

BELLO, D.C.; LOTHIA, R. *Export Channel Design: the use of foreign distributors and agents*. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n. 2, 1995, p. 83-93.

BENKO, G. **Economia, espaço e globalização**: na aurora do século XXI. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Wiley & Sons, 1996.

BONOMA, T. V. *Case research in marketing: opportunities, problems and process*. **Journal of Marketing Research**, Vol. 22, p. 199 - 208, 1985.

BRAZILIAN HEALTH PRODUCTS (BHP). Disponível em: < <http://www.bhphealth.com> >
Acesso em: 08/10/2005 e 10/12/2005.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95 - 97, 1991.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação de Redes interempresariais do tipo de agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Tese (Doutoramento) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, 2001.

CÂNDIDO, G.A; ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório. EnAnpad 2000. Florianópolis, 2000.

CARVALHO, D. T. **Sistemas de Inteligência Competitiva**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado). FEA – Universidade de São Paulo.

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.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, L. T. **Criação de um Centro de Inteligência em Marketing Internacional para o Agronegócio**. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2002. Relatório Final CNPQ)

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1977.

CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL – UNCTAD/ GATT. **Consórcios de Exportação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.

COMPONENTS & MACHINERY BY BRASI. Disponível em: < <http://www.cmbbr.com.br> >
Acesso em: 05/01/2006 e 13/01/2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - Unidade de Integração Internacional (CNI.INTER). **Os problemas da empresa exportadora brasileira**. Brasília, 2002. 103p.

DENNIS, C. *Networking for marketing advantage*. Management Decision. p. 287 –292, 2002.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e Formação de competências** – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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, nº 2, p. 129 – 144, 2003.

FONSECA, R. G. O Brasil tem uma cultura exportadora? **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. ano 13, nº 60, p.1, 1999.

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.

GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B. **Redes Interorganizacionais de Cooperação para Internacionalização**. Artigo publicado nos Anais do XXIX Encontro da Agência Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD – Brasília – DF – Setembro/ 2005.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm network: Antecedents, mechanisms and forms*. Organizations Studies, v.16, nº 2, 1995.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. *Strategic Networks*. **Strategic Management Journal**. V.01, p. 203 – 215, 2000.

HALINEN, A.; TOMOROOS, J-A. *Using case methods in the study of contemporary business networks*. **Journal of Business Research** V. 58, p. 125 –1297, 2005.

IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo, 2000 Dissertação (Mestrado). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

INFANTE, S. V. **Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de exportação de pequenas e médias empresas** - Um Estudo no estado de São Paulo. São Paulo, 1984. Tese (Doutoramento) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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).

INFORME BANCO DO BRASIL – Comércio Exterior (Consórcios de Exportação) – [S.l.;s.n.]. Agosto, 2001. nº 36.

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.

KEEGAN, W. J. *Multinational Marketing Management*. 2nd ed. Prentice Hall, 1980.

KEEGAN, W.J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KLEIN, S. *A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 17, n. 3, p. 253-260, 1989.

KLEIN, S. *et al. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets*. **Journal of Marketing Research**, v.27, p. 196 – 208, 1990.

KLEIN, S.; ROTH, V.J. *Satisfaction with International Marketing Channels*. **Journal of Marketing**, v.58, 1994.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional**: como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 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 como agentes facilitadores das exportações de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, neste final de século**. Ribeirão Preto, 2000. (Trabalho de conclusão de curso) - Universidade Paulista – Depto. de Administração. Ribeirão Preto-SP).

LIMA, G. B., NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. **Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas**: Um caso na cadeia têxtil. Artigo publicado nos anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER – Passo Fundo – RS – Julho, 2002.

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.

MACHADO, M. A.; MARQUES, M. M. W. **Atitudes Gerenciais na Formação de Consórcios de Exportação**: Um Estudo dos Consórcios da Assistencial. **EnANPAD**, Atibaia – SP: 20 à 24 Setembro 2003.

MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. **Consórcios de Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A. (Org.). **Manual do Mestrando e do Doutorando da FEA**. São Paulo: FEA/ USP, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

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

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

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)/ Brasil. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: 06/ 08/ 2005.

NEVES, M. F. **Um modelo para Construir ou Revisar Contratos em Redes de Empresas (Networks)**. FEARP – USP (Texto para Discussão – Série Administração). TD-A/ 17 – 2002.

NEVES, M. F. e SCARE, R. F. **Marketing & Exportação**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

_____. *Practical Export Management: Developing International Business*. George Allen & Unwin, 1985.

OLIVARES, J. E. L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 9, nº 3, 2002.

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.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. **Modelo de Análise do Comportamento das Redes Intergovernamentais sob o prisma Organizacional**. EnANPAD, 2003.

PERROW, C. *Small-firms networks*. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PORTER, M. E. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**. p.77 –90, 1998

PYKE, F. *Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice*. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1992.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (Secex - Brasil)/ MDIC: Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em: 2000.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v. 2

SELLTIZ, C.; JAHODA; DEUTCH; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). Redes de empresas. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/cooperecrescer/redesdempresas.asp>> Acesso em: 2/11/2004.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae): Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 2000 e 2004.

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

TOMELIN, L. B. **A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado) – PPGEPP da Universidade Federal de Santa Catarina.

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

VEIGA, P. M.; MARKWALD, R. A. Micro, pequenas e médias empresas na exportação. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. ano 13, nº 56, p.4-13, 1998.

VILLWOCK, L. H. M. **Consórcios Agroexportadores: Estratégias para o Desenvolvimento competitivo da Cadeia de Produção de Suínos no Rio Grande do Sul**. 2001. Tese (Doutoramento). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

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

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.

WINES FROM BRAZIL. Disponível em: < <http://www.winesfrombrazil.com> > Acesso em: 20/12/2005 e 15/01/2006.

ANEXOS

**ANEXO A – Elaboração e Apresentação de Programas/ Projetos de Promoção
Comercial de Exportações e Estabelecimento de Parcerias.**

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO (APEX-Brasil)

TERMO DE REFERÊNCIA Nº 1

Assunto: Elaboração e Apresentação de Programas/Projetos de Promoção Comercial de Exportações e Estabelecimento de Parcerias.

O Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX-Brasil, nos termos da Norma APEX-Brasil n.º 1/2003, receberá e analisará programas/projetos, visando ao estabelecimento de parcerias para apoiar a execução de atividades e ações de promoção comercial de exportações.

Este Termo de Referência contém os dados e informações necessárias à elaboração e apresentação de tais programas/projetos, com o fim de esclarecer e orientar os interessados no estabelecimento de parcerias e possibilitar o entendimento direto entre a APEX e os interessados, dispensando a intermediação de terceiros e garantindo com isso melhor aplicação dos recursos disponíveis.

1. Para os efeitos deste trabalho e da aplicação da Norma APEX n.º 1/2003, adotam-se os seguintes conceitos:
 - **Proponente** – é a instituição pública ou privada, sem fins lucrativos, cooperativa ou consórcio de exportadores que elabora e apresenta programa/projeto à APEX-Brasil. Admite-se a pluralidade de proponentes.
 - **Executor** – é o proponente que se responsabiliza perante a APEX-Brasil pela execução do programa/projeto, firmando convênio de cooperação. Admite-se a pluralidade de executores.
 - **Interveniente** – é a entidade que, assinando o convênio juntamente com o Executor, assume responsabilidades na execução do programa/projeto. Admite-se a pluralidade de intervenientes.
2. O apoio da APEX-Brasil se destina indistintamente aos três grandes setores da atividade econômica, desde que voltados ao objetivo maior de gerar divisas e criar empregos. Os programas/projetos poderão ter abordagem territorial, abrangendo municípios, estados ou regiões e abordagem setorial, compreendendo todo um ramo de atividade econômica ou cadeias produtivas. Admitindo-se a combinação desses dois critérios, um programa/projeto poderá beneficiar um ou mais setores ou cadeias produtivas, apoiando empresas de uma determinada região ou de todo o País. Assim, pode-se classificar os programas/projetos a serem apoiados pela APEX-Brasil nas seguintes categorias:
 - **Programa Setorial Integrado (PSI)** – é o programa de alcance setorial ou que abrange uma ou mais cadeias produtivas. Não tem, necessariamente, limitações regionais.

- **Programa Horizontal (PH)** – é o programa que, voltado ao interesse econômico de um município, estado ou região, pode apoiar setores ou cadeias produtivas diversas.
- **Programa de Exportação Consorciada (PEC)** – é o programa destinado a apoiar iniciativas coletivas de exportadores, que podem se organizar em consórcios ou cooperativas.
- **Projeto Isolado (PI)** – é o que consiste em uma única atividade ou ação promocional.

Além desses programas, a APEX-Brasil poderá, por sua iniciativa, elaborar projetos próprios, denominados **Projetos APEX (PA)**, cujas atividades ou ações de execução poderão ser contratadas com terceiros, prestadores de serviços.

3. Os programas/projetos em parceria terão sua execução financiada com recursos da APEX-Brasil e do Proponente, o qual deverá aportar recursos sob a forma de contrapartida. O apoio financeiro da APEX-Brasil é limitado a 50%, admitindo-se, apenas para os casos excepcionais de projetos considerados de relevante interesse social pela APEX-Brasil, que esse apoio se eleve até 75%.
4. A contrapartida poderá ser feita, em parte, com recursos econômicos, definidos no parágrafo único do Art. 10 da Norma APEX-Brasil n.º 01/2003. Nesse caso, admite-se que na composição da contrapartida haja, no máximo, 30% de recursos econômicos, garantido-se com isso o aporte mínimo de 70% de contrapartida financeira.
5. Os programas/projetos contemplarão atividades voltadas à promoção comercial das exportações, algumas das quais, por serem típicas, a APEX admite que seus recursos sejam nelas aplicados. A título exemplificativo pode-se citar:

- **Mobilização e sensibilização de empresas;**
- **Missões de cultura exportadora;**
- **Diagnósticos para mensuração de demanda no mercado externo;**
- **Prospecções de mercados;**
- **Desenvolvimento de marcas;**
- **Publicidade, propaganda e promoção;**
- **Exposições e eventos internacionais no exterior e no Brasil;**
- **Vinda de formadores de opinião e de jornalistas estrangeiros ao Brasil; e**
- **Encontros de negócios com importadores.**

6. Ainda em relação às atividades e ações previstas nos programas/projetos, deve-se ressaltar que o Art. 13 da Norma APEX-Brasil n.º 01/2003, elenca os casos de proibição da aplicação dos recursos aportados pela APEX-Brasil ao convênio e que não serão aceitos como despesas de contrapartida, nem deverão constar do orçamento do programa/projeto.

7. Na proposta de programas e projetos de promoção de exportação a serem encaminhados à APEX-Brasil, deverão constar, no mínimo, as seguintes informações:

- a) Identificação da entidade proponente:

Nome :	
Endereço:	
Nº CNPJ:	
DDD/Telefone:	DDD/Fax:
e-mail:	

b) Representante(s) legal(is) da entidade proponente:

Nome:
Função:
Nº Identidade:
Nº.CPF:

c) Responsável(is) pela coordenação do programa/projeto na entidade

Nome:	
Função:	
Nº.Identidade:	
Nº CPF:	
DDD/Telefone:	DDD/Fax:
e-mail:	

d) Outros parceiros envolvidos

Nome:	
Endereço:	
Nº CNPJ:	
DDD/Telefone:	DDD/Fax:
Descrição da função e responsabilidades:	

e) Objetivos do programa/projeto

Informar quais os objetivos que se pretendem atingir com o programa/projeto.

f) Segmento empresarial e o porte das empresas beneficiárias

Informar breve histórico do setor empresarial envolvido, principalmente em relação à exportação.
Detalhar os pontos fortes e fracos do setor, bem como as ameaças e oportunidades em relação ao mercado internacional.
Relacionar as informações das empresas envolvidas no programa/projeto, com nome, CNPJ, endereço, número de funcionários e exportações, se houver, ocorridas no ano anterior.

g) Metas a serem atingidas

Valor FOB das exportações das empresas envolvidas em US\$ dólar.
Número de novas empresas exportadoras a serem beneficiadas com o projeto.
Número de novos postos de trabalho gerados devido à participação no programa/projeto, contados aí os empregos diretos e indiretos.
Novos mercados de destino para exportações (justificativa)
Inserção de novos produtos de exportação.

h) Atividades/ações a serem cobertas pelo projeto.

Detalhamento técnico das atividades a serem desenvolvidas e ações que as compõem, bem
--

como os seus objetivos específicos.

- i) Detalhamento dos valores das atividades e ações.

Memória de cálculo das atividades e ações que compõem o programa/projeto, com a contrapartida aos recursos aportados pela APEX, e identificação/especificação dos recursos financeiros e econômicos.

Na memória de cálculo deverão constar os valores unitários utilizados pelo proponente para construir os valores das atividades e ações do programa/projeto. Estes valores unitários serão confrontados com valores referenciais utilizados pela equipe técnica da APEX-Brasil para verificação da composição de custos. Não havendo valor referencial interno, a APEX-Brasil solicitará o suporte de assessoria técnica terceirizada para avaliar os números apresentados.

- j) Planejamento de execução físico-financeira

- Previsão das atividades/ações previstas, por parcela, tanto para os recursos aportados pela APEX como para os de contrapartida.**

Nº DA PARCELA	ATIVIDADES POR PARCELA	APEX (R\$)	CONTRAPARTIDA (R\$)	PERÍODO
	Atividade “A”			
	• Ações			
	Atividade “B”			
	• Ações			
		Total	Total	

- Quadro global de uso e fontes de recursos do programa/projeto, por atividade.**

ATIVIDADES	APEX (R\$)	CONTRAPARTIDA (R\$)	TOTAL (R\$)
Atividade “A”			
Atividade “B”			
Total			

- k) Histórico da entidade, estrutura física e recursos humanos do proponente para a execução do programa/projeto.

Histórico e breve caracterização da entidade proponente.

Informar quais os recursos físicos que a entidade colocará à disposição do programa/projeto, bem como o detalhamento dos recursos humanos que irão participar da execução das atividades, que demonstrem sua experiência profissional e capacidade técnica.

- l) Gerenciamento e avaliação do programa/projeto.

O programa/projeto deverá ser gerenciado por um comitê gestor, composto preferencialmente por representantes da entidade e por empresários do setor oriundos de pequenas, médias e grandes empresas. Desta forma, solicita-se informar a composição deste comitê gestor.

Informar como será realizado o acompanhamento junto às empresas envolvidas no programa/projeto, sobre as atividades a serem realizadas e metas a serem cumpridas com

a APEX-Brasil.

- 8. Os programas/projetos recebidos pela APEX-Brasil serão analisados por seu corpo técnico. Essa análise se fará em estreita colaboração com os representantes do proponente para o esclarecimento de dúvidas e ajustes que se fizerem necessários. Ao fim dessa análise será elaborado um Parecer Técnico (PT), que conterá o programa/projeto em sua forma final. O Parecer Técnico será submetido à apreciação e deliberação da Diretoria Executiva, acompanhado de Parecer Jurídico (PJ), que abordará o projeto em seus aspectos legais e sua adequação à Norma APEX-Brasil n.º 01/2003.**
- 9. A Diretoria Executiva decidirá sobre a aprovação do programa/projeto, nos termos do seu Regimento Interno. O Proponente será informado sobre a resolução da Diretoria Executiva e, no caso de aprovação do programa/projeto, será convidado para formalizar os termos e condições para a sua execução, mediante assinatura de Convênio, juntamente com o Interviente, se houver.**
- 10. Firmado o Convênio, o Proponente passará à condição de Executor e se responsabilizará perante a APEX-Brasil pelo correto cumprimento das cláusulas e condições contratadas, devendo executar ou fazer executar todas as atividades e ações previstas, aplicar os recursos da APEX-Brasil na forma do Convênio e prestar contas.**
- 11. A prestação de contas, nos termos do Art. 70, Parágrafo único da Constituição Federal é obrigação de “qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos...” e será feita mediante a apresentação de Relatórios de Execução Técnica do Programa/Projeto e de Execução Financeira do Programa/Projeto, nos termos do Art. 23 da Norma APEX-Brasil n.º 01/2003 e conforme o Manual APEX-Brasil de Prestação de Contas.**

Brasília, 9 de maio de 2003.

Fonte: *Site* APEX-Brasil, 2003.

ANEXO B – Perfil dos Entrevistados

- **Consórcios de Exportação**

Empresa	<i>Brazilian Health Products – BHP</i>
Endereço	Rua Bernardino de Campos, 1001 – 5º Andar – s. 503 - Centro
Cidade	Ribeirão Preto – S.P.
Telefone	(16) 3931-3535/ 3636
Web site	http://www.bhphealth.com
E-mail	bhp@bhphealth.com/ lsilva@bhphealth.com
Nome (entrevistado)	Sra. Luciana Silva
Atuação	Secretária Executiva
Tempo de entrevista	9:00 hs – 11:00 hs
Local/ Data	Ribeirão Preto – S.P. - 13/12/2005

Empresa	<i>Components & Machinery by Brasil</i>
Endereço	Av. Paulo VI, 470 - Jd. Lima
Cidade	Franca – S.P. (Sede do Ciesp - Franca) CEP: 14403-143
Telefone	(16) 3721 – 5861/ 81281131
Web site	http://www.cmbbr.com.br/
E-mail	ramoncarapeto@yahoo.com.br
Nome (entrevistado)	Sr. André Carapeto
Atuação	Gerente Operacional
Tempo de entrevista	8:15 hs – 9:45 hs
Local/ Data	Franca – S.P. – Janeiro/ 2006

- **Projeto Setorial Integrado (PSI)**

Empresa	<i>Wines from Brazil</i>
Endereço	Rua Marechal Floriano, 234 - 95700-000
Cidade	Bento Gonçalves - RS - BRAZIL
Telefone	55 51 3347.8862 Fax: 55 51 3347.8637 / 55 54 454.1566
Web site	http://www.winesfrombrazil.com
E-mail	winesfrombrazil@winesfrombrazil.com
Nome (entrevistado)	Sr. Eduardo Stefani
Atuação	Gerente de Promoção Comercial
Tempo de entrevista	Entrevistas realizadas via e-mail
Local/ Data	20/12/2005

- **Entidades envolvidas**

Empresa	Oyo & França Consultoria Empresarial Ltda.
Endereço	SAUS Quadra 1, Bloco M, Sala 910 – Edifício Libertas Asa Sul - Brasília - DF - 70.070-935
Cidade	Brasília – DF - Brasil
Telefone	61 226-2592/ 61 226-0342 (fax)
Web site	---
E-mail	helio@oyoofranca.com
Nome (entrevistado)	Sr. Hélio Mauro França
Atuação	Ex-Gerente-Adjunto da APEX-Brasil/ Consultor Empresarial – ênfase na Promoção Comercial das Exportações
Tempo/ forma de entrevista	Entrevistas realizadas via e-mail
Local/ Data	Janeiro 2006

Empresa	Agência de Promoção de Exportação – APEX-Brasil
Endereço	SBN Quadra 1, Bloco B, 10º andar - Ed. CNC 70041-902
Cidade	Brasília – DF - Brasil
Telefone	(61) 3426-0202
E-mail	mauricio.penha@apexbrasil.com.br
Web site	http://www.apexbrasil.com.br
Nome (entrevistado)	Sr. Maurício Penha
Atuação	Gestor de Projetos
Tempo/ forma de entrevista	Entrevistas realizadas via e-mail
Local/ Data	Fevereiro 2006