

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUACAO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ludmila Monteiro Pícoli Chiumento

**BARREIRAS NA FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Porto Alegre
2007**

Ludmila Monteiro Pícoli Chiumento

**BARREIRAS NA FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Monografia do Curso de
Especialização em Gestão de
Negócios Financeiros apresentada
ao Programa de Pós- Graduação de
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora : Prof^a Cristiane
Pizzutti dos Santos**

**Porto Alegre
2007**

Ludmila Monteiro Picoli Chiumento

**BARREIRAS NA FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Conceito final:

Aprovado em: dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador – Prof^a Cristiane Pizzutti dos Santos

“É preciso amar as pessoas como se não houvesse amanhã. Porque se você parar pra pensar na verdade não há”

Renato Russo

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por todo o apoio e estrutura oferecida para a realização do curso.

Ao professor Rodrigo Bisognin Castilhos pelo conhecimento e orientação na elaboração do trabalho.

À minha mãe, Paulina, pessoa fundamental, pelo incentivo, força, amizade, amor e carinho em todos os momentos da minha vida.

Ao meu esposo, Marcio, minha alma gêmea, com quem aprendo constantemente e admiro.

À memória meu pai, Décio, sempre presente em meus pensamentos e a quem amarei eternamente onde esteja.

A Deus por toda minha vida.

RESUMO

As micro e pequenas empresas reunidas de forma integrada, através de redes de empresas, têm melhores oportunidades e maior potencial de sucesso, com conseqüente aumento da competitividade. A coletividade das informações, a redução de custos e o conhecimento de novos mercados através da exportação são alguns destes benefícios. A pequena empresa atuando de forma individualizada não é mais modelo para o futuro. Inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, as micro e pequenas 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 marketing, custos de treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos envolvidos na exportação de produtos, entre outras. A melhor saída para as MPEs (micro e pequenas empresas) que querem fazer parte do mercado internacional, assumindo uma posição de empresa exportadora, é constituírem redes de empresas, cooperando entre si. Redes de empresas, como o consórcio de exportação, são importantes comprovados instrumentos eficazes para a promoção comercial e vendas de produtos nacionais no exterior. O pouco conhecimento sobre o processo e os procedimentos de exportação é uma barreira, entre outras várias, que precisa ser vencida pelas micro e pequenas empresas para conquistar o mercado internacional e se tornarem competitivas. A cultura para exportação ainda é restrita no país e pouco explorada. Muitas empresas deixam de ampliar seus negócios devido à falta de conhecimento sobre os mecanismos de exportação que, no primeiro momento, podem parecer burocráticos, mas que são facilitados com a utilização de ferramentas adequadas e eficientes, como o consórcio de exportação. Os empresários nacionais, especialmente o micro e pequeno, ainda resistem à cultura de associativismo, achando que é um luxo pertinente somente para grandes empresas.

Palavras-chave: exportação, consórcios, barreiras

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
2. HISTÓRICO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	13
2.1 GLOBALIZAÇÃO	14
2.1.1 As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto da Globalização	14
2.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS	16
2.2.1 Estatísticas das MPEs Brasileiras	18
2.2.2. Vida e Morte das MPEs	19
2.2.3 Causas da Mortalidade das MPEs	20
2.2.4 Comércio Exterior	21
2.2.5 Importância da Internacionalização da Empresa	22
2.2.6 Cultura Exportadora no Brasil	23
2.2.7 Por que Exportar?	23
2.2.8 Estratégias de Entrada no Comércio Exterior de Micro e Pequenas Empresas	24
2.2.8.1 Fatores Internos e Externos que influenciam a decisão de entrada em mercados internacionais	26
2.2.9 Problemas das Micro e Pequenas Empresas Exportadoras Brasileiras	27
3. REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS	29
3.1 CARACTERÍSTICAS DAS REDES	32
4. CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	33
4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO	36
4.2 SURGIMENTO DO PRIMEIRO CONSÓRCIO	37
4.3. ESTRUTURA E CARACTERÍSTICAS DE UM CONSÓRCIO TÍPICO	38
4.4 O QUE EXPORTAR	41
4.5 VANTAGENS	42
4.6 BARREIRAS	44
4.6.1 Barreiras Estruturais	46

4.6.2 Barreiras Organizacionais	48
4.6.3 Barreiras Comportamentais/Culturais	50
5. METODOLOGIA	52
5.1 OBJETIVOS	52
5.2 QUESTÃO DE PESQUISA	53
5.3 RESULTADOS OBTIDOS	53
5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
5.4.1 Incentivos	54
5.4.2 Barreiras	55
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias de entrada em mercados internacionais	25
Figura 2 – Alternativas de organização de redes	30
Figura 3 – Modelo de um consórcio de exportação	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das MPEs Segundo o Numero de Empregados	16
Quadro 2 – Classificação das MPEs Segundo o Faturamento Bruto Anual	16
Quadro 3 – Tempo e Vida das MPEs	19
Quadro 4 – Causas mais Comuns de Mortalidade das MPEs	21
Quadro 5 - Balanca Comercial (FOB)	21
Quadro 6 – Estratégias de Internacionalização	26
Quadro 7 – Dificuldades na etapa de exportação	28
Quadro 8 – Definição e Características das redes	30

1. INTRODUÇÃO

O novo contexto mundial (no qual o liberalismo econômico e a globalização desenfreada ditam o ritmo dos acontecimentos) tem afetado países, pessoas, organismos internacionais e mais especialmente o mundo das organizações empresariais. Novas perspectivas de negócio e várias alternativas de investimento inovadoras e extremamente interessantes começam a surgir a todo o instante em diversas localidades do planeta, motivando assim um enorme contingente de empresas e organizações dos mais variados setores da atividade econômica a correrem obstinadas através de novas e atraentes fontes de crescimento e lucro para seus empreendimentos, sejam eles na área de produção ou serviços. Desse modo, as micro e pequenas empresas estão buscando, a todo momento, de uma forma ou de outra, ocupar, de uma maneira mais destacada e com alto grau de eficiência e eficácia, um importante espaço, de caráter estratégico, dentro desse ambiente mundial marcado pelo surgimento de grandes oportunidades de negócio, baseado em um novo sistema econômico, financeiro, social e político totalmente globalizado.

As vantagens que podem ser proporcionadas pelo contexto da globalização acabam impulsionando as empresas de tal maneira que as levam a mobilizarem todos os recursos disponíveis e a utilizarem os mais diferentes meios existentes, para que assim possam melhorar radicalmente a *performance* dos seus negócios, normalmente gerados pelo processo da globalização dos mercados. E analisando a globalização em sua forma dinâmica, é possível observar que as capacidades dinâmicas dos ambientes inovadores são projetados naturalmente para o exterior.

Em contrapartida, a globalização e a abertura comercial imposta nos últimos anos, obrigaram as MPEs (micro e pequenas empresas) a rever sua estratégia de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

Os constantes desequilíbrios na balança comercial brasileira e as metas fiscais acertadas com instituições financeiras internacionais obrigaram o Brasil a rever sua política de exportação. Em situação de economia desfavorável, em que o governo, para reduzir os índices de inflação, toma certas medidas de restrição ao crédito, as quais fazem com que as vendas internas caiam, as empresas que já procuraram a exportação como opção para o aumento de suas vendas ficam em

situação privilegiada ante aquelas que ainda não o fizeram, pois possuem um mercado alternativo para canalizar sua produção, evitando a capacidade ociosa.

Neste quadro as micro e pequenas empresas, que tradicionalmente vêm se mantendo à margem do comércio exterior e apresentam mais dificuldades de entrar em mercados internacionais por, em sua maioria trabalharem isoladamente, despontam como um segmento de grande potencial para reverter esta situação.

Uma das principais tendências que vem 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.

As micro e pequenas empresas têm procurado estabelecer várias formas de cooperação para se manterem competitivas frente às empresas de grande porte e multinacionais que ameaçam seu mercado doméstico com produtos inovadores, de alta qualidade e baixos preços.

Essa cooperação entre empresas, também chamadas de redes de empresas, dentre elas o Consórcio de Exportação, se apresenta como uma das alternativas para enfrentar estes desafios, além de ser uma estratégia de sobrevivência e de crescimento comprovadamente eficiente em países desenvolvidos.

No entanto, algumas barreiras como a reestruturação de empresas, implantação ou adaptação de técnicas de produção compatíveis com o cenário global, estratégias de *marketing*, pesquisa e prospecção de mercados, imprescindíveis para a inserção no mercado internacional, esbarram na cultura empresarial da maioria das MPEs brasileiras, seguidoras incondicionais de idéias enlatadas, quase sempre distantes da realidade.

1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral, com base na literatura e

bibliografia existe sobre o assunto, pesquisar e disseminar informações sobre a formação de consórcios de exportação, conceitos, tipos de consórcios, sua importância para as micro e pequenas empresas sobreviverem e serem bem sucedidas no comércio exterior, e a importância da internacionalização de micro e pequenas empresas.

Como objetivos específicos, têm-se, identificar, estudar e analisar as variáveis que determinam a inserção ou não das micro e pequenas empresas no comércio internacional, identificar os incentivos e as barreiras para a formação de consórcios e principalmente aquelas encontradas por empresas brasileiras para a formação de um consórcio. Algumas dessas informações foram obtidas através de questionários junto a determinadas micro e pequenas empresas clientes do Banco do Brasil S.A.

2. HISTÓRICO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

No passado, o Comércio Internacional se estruturava através da troca de mercadorias embarcadas em navios primitivos pelos produtos de terras distantes.

As civilizações posteriores, principalmente a Fenícia e a Greco-Romana, aumentaram e consolidaram este comércio ao longo de toda a Europa e do Ocidente próximo, ampliando sua extensão após as viagens de Marco Pólo já na nossa era, a chamada civilização Ocidental.

Até o século XVIII, prevaleceu na Europa um pensamento econômico chamado mercantilismo, no qual o Estado exercia um férreo controle sobre a indústria e o comércio para aumentar o poder da nação e conseguir que as exportações fossem sempre superiores às importações. As idéias mercantilistas sobre política econômica foram se desenvolvendo com a aparição das nações Estados, dentro das quais se haviam suprimido as barreiras ao comércio criadas desde a idade média, que permitiam cobrar tributos para cada cidade ou ponte que atravessavam.

O mercantilismo teve grande êxito em estimular o desenvolvimento da indústria, pois esta permitia aos governos obterem receitas de impostos para custear suas guerras de conquistas.

A estratégia atual pode ser definida em poucas palavras. Países desenvolvidos mantêm um discurso de abertura que deve se aplicar aos demais enquanto fecham seus mercados internos, quando isto lhes for conveniente. A esta estratégia que permite aos grandes produtores escoar seus excedentes e invadir mercados dos países sob seu domínio econômico ou financeiro chama-se Globalização. Por trás do comércio de produtos se estrutura um fluxo de capital volátil e especulativo, capaz de criar ou impedir crises num país ou numa região sempre quando lhes trouxer mais lucros ou eliminar atitudes perigosas em países ou povos insatisfeitos.

Uma das atitudes que menos interessa a esta estratégia é a cooperação entre os pequenos, principalmente quando ela é orientada para o domínio dos fluxos de capital do próprio como as Cooperativas de Crédito, ou quando ameaçam os mercados internacionais como as Cooperativas de Vendas ou Consórcios de Exportação.

Por estas razões, as MPEs não podem acreditar que, apenas por criar um consórcio ou querer exportar, o mercado internacional irá se abrir. Ao contrário, quanto mais vencedores se apresentem, menos mercados estarão disponíveis, e nenhuma empresa ou consórcio pode acreditar que será sempre exportador.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

A globalização não comporta ainda um julgamento de valor. É um processo, e o que já provocou não pode ser mudado. Traz uma nova realidade diante da qual os profissionais precisam se posicionar.

Com a abertura das economias mudou profundamente a maneira de operar das grandes corporações. Migrando para onde há consumidores e boas condições de produção. Escolheram o mundo como sede e hoje são empresas apátridas.

Além da mão-de-obra, existem dois critérios que se destacam na atual localização das grandes corporações: o tamanho do mercado e sua taxa de crescimento. A China e o Brasil, por exemplo, podem sair na frente porque têm grande mercado com boas taxas de crescimento, demanda em expansão e mão-de-obra ociosa e barata. O modelo social-capitalista da China vem permitindo ao seu país crescer rapidamente e conquistar um lugar na Organização Mundial do Comércio. Já no Brasil, seu modelo neoliberal tem permitido um aumento do investimento externo, mediante isenções de impostos e a sucessiva desnacionalização da indústria e dos serviços.

O fator negativo desta mudança tem sido exaustivamente apresentado em todos os meios e modos: o desemprego em massa, a migração das fábricas, a automação e a desigualdade de renda.

2.1.1 As Micro e Pequenas Empresas no Contexto da Globalização

A globalização da economia é um processo heterogêneo, deixando espaço para mercados com características regionais. Um grande risco da globalização é o

excesso de concentração. A terceirização e o *franchising* aparecem como alternativas paralelas e em caminho contrário à concentração, favorecendo a criação das MPEs.

Existe, no entanto, um profundo desequilíbrio nas exportações. Com relação ao comércio exterior, as MPEs participam com apenas 2% das exportações dos países da América Latina. No Brasil, 52 grandes empresas respondem por 67% das exportações ficando as MPEs com apenas 1%. O número de MPEs industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões.

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%. No Brasil há uma necessidade de mudança de cultura, aumento da capacidade, de competitividade e de qualidade dos pequenos empresários que fazem parte do desenvolvimento econômico.

A abertura comercial imposta a diversos países da América Latina na última década obrigou as empresas a observarem suas falhas e perceberem que existiam investimentos de ciclo rápido de produção, produção artesanal (grandes quantidades com alto grau de individualização), qualidade, competitividade e produtividade mais altas e preços mais baixos, como fatores básicos de produção e que havia novas tecnologias e novas formas de gerenciar. Por outro lado, isto evidenciou alguns de seus males, como a falta de capital de giro, desconhecimento de serviços de apoio e sobre tudo a falta de informações e de conhecimento de mercados, entre outros.

Estas MPEs demonstraram que são flexíveis, que suportam as crises melhor do que as grandes empresas, também sentem seus impactos, porém têm uma capacidade de reação maior e estão formando todo um conjunto de reações e articulações recíprocas, que formam hoje um dos grandes pilares de crescimento destes países.

A década de 90 mostrou uma tendência, a abertura de MPEs por profissionais competentes, oriundos de grandes companhias, com sucesso profissional e grande experiência.

É a mão-de-obra multidisciplinar que se torna disponível, de acordo com a tendência atual do processo de globalização. São os que se adaptam e a palavra chave é versatilidade. Desta forma se introduzem nas atividades terceirizadas, que representam importante papel para reverter a possibilidade de concentração que a

globalização pode acarretar, ou criam empresas de alta tecnologia aproveitando a experiência obtida em antigos postos de trabalho.

As MPEs contribuíram muito para a produção e para o movimento financeiro dos países Latino-americanos tendo em vista o talento empresarial e a flexibilidade para enfrentar a atual conjuntura da globalização da economia.

A inclusão das MPEs no comércio mundial constitui o maior desafio para os países em desenvolvimento e muitas são as alternativas possíveis.

2.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

As MPEs (Micro e Pequenas Empresas) são entendidas, na visão do governo, como unidades de produção de bens e serviços de escala reduzida, mas, como uma organização formal, visto serem registradas e recolherem impostos. Normalmente se utilizam três critérios para determiná-las: o tamanho, o faturamento ou o número de empregados com diferentes vantagens e desvantagens técnicas.

A classificação pelo faturamento é utilizada pela Legislação que trata do assunto. Desta forma, empresas mais modernas ou de base tecnológica, com faturamento mais alto, estariam excluídas da classificação, mesmo possuindo um número reduzido de funcionários.

Por outro lado a classificação por número de empregados não é utilizada por instituições e instrumento de fomento, mas certamente incluiriam um número maior de empreendimentos que escapariam pelo critério de faturamento.

PORTE	Empregados
Microempresa	No comércio e serviços até 9 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados

Quadro 1 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae).

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00

Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 2.400.000,00
---------------------------------	---

Quadro 2 – Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

Fonte: Estatuto da Micro e Pequena Empresa

Durante as últimas décadas, as MPEs brasileiras conviveram com um cenário econômico que tinha como referência o mercado interno, limitando os negócios à economia local. Isto se deve ao alto grau de protecionismo da economia brasileira vigente até há pouco, favorecendo um ambiente de baixa concorrência. Com a rápida abertura do mercado aos estrangeiros, muitas MPEs não se adequaram às novas condições impostas em relação a preço, qualidade dos produtos e novas tecnologias e como conseqüência disto não sobreviveram ao novo ambiente econômico.

Criando condições de sobreviver internamente acabam por se tornarem competitivas também no mercado internacional, devendo então promover seus produtos nos mercados externos, afinal, as MPEs que sobreviveram à abertura do mercado, teoricamente, têm competência para atuar nos mais variados países e obter sucesso.

Se o Brasil possui tantos exportadores, como explicar então a participação de apenas 1% nas exportações brasileiras?

Algumas empresas chegam a exportar esporadicamente, aproveitando-se da situação cambial ou da recessão no mercado interno, não assumindo um objetivo de se manter no mercado internacional. Duas conseqüências dessa situação: a primeira é as condições de negócios impostas pelos importadores, que, aproveitando-se de inúmeras ofertas, conseguem um verdadeiro leilão de preços e longos prazos de pagamento, o que desanima o micro e pequeno exportador; sendo o mercado externo a última saída a ser buscada. O outro motivo se refere ao fato de que os importadores difundem no exterior a idéia de que o Brasil não é um país sério para manter relações comerciais, uma vez que os micro e pequenos exportadores, depois de fecharem alguns contratos não estão preparados para atenderem a demanda do importador e a necessidade do mercado.

O apoio dos pequenos empresários contribuirá para alcançar as metas dos planos de estabilização da economia e da reforma administrativa que os países da região se impõem atualmente.

2.2.1 Estatísticas das MPEs brasileiras

No Brasil existem cerca de 4,5 milhões de empreendimentos de micro e pequeno porte, que correspondem, aproximadamente, a 98,5% de todos os estabelecimentos produtivos registrados que operam no país, dos quais 84% se constituem de micro e pequenas empresas. Estas quase 99% de empresas são responsáveis por apenas 21% do PIB e por 43% do faturamento, absorvendo algo em torno de 59% da mão-de-obra ocupada no país. Se forem consideradas as cooperativas neste quadro, a taxa de empregos chega a 70% do total do país, principalmente no setor agrícola.

De 1988 a 2004, o número de exportadores do segmento aumentou 21%, saltando de 5,778 para 7.002. No mesmo período, as vendas externas registraram um aumento de 31,9%, passando de US\$ 1,086 bilhão para US\$ 1,515 bilhão. Desse total, US\$ 132,4 milhões foram de microempresas (0,2% do valor total) e US\$ 1,382 bilhão, de empresas de pequeno porte (2,2%). Os bons resultados mostrados pela pesquisa *“Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira”* divulgada em setembro de 2004, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), indicam que melhoram a cada ano as condições para a pequena empresa manter suas vendas externas de forma contínua. Em 1988, apenas 1,791 mil micro e pequenas empresas apresentavam continuidade nas exportações, enquanto outras 2,644 mil tinham nas exportações uma atividade esporádica. Em 2004, esse quadro mudou e 4,2 mil micro e pequenas empresas passaram a apresentar continuidade na atividade exportadora e apenas 1,486 mil exportavam esporadicamente.

De acordo com BARBOZA (2004), diretor técnico do Sebrae significa que as pequenas empresas colocaram as vendas externas como parte de sua estratégia e que não houve quebra no movimento exportador, mesmo com o aquecimento da economia.

Os estados do Sul e Sudeste continuam sendo os grandes centros exportadores do Brasil. Cinco estados (São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina) respondem por 76% das exportações de microempresas e 80% das empresas de pequeno porte. A constatação é da pesquisa *“As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira”*, realizado pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex), em parceria com o Sebrae. No segmento de

microempresas, São Paulo lidera com 35,12%, seguido por Rio Grande do Sul (15,94%), Santa Catarina (12%), Minas Gerais (8,08%) e Paraná (7,25%). Entre as pequenas empresas, São Paulo continua em primeiro lugar com 33,45%, mas os demais estados trocam de posição: Santa Catarina (12,50%), Rio Grande do Sul (12,35%), Paraná (11%) e Minas Gerais (5,95%). Os produtos mais exportados pelos dois segmentos são madeiras serradas, pedras preciosas ou semipreciosas (exceto diamantes) e calçados. Em 2004, a exportação de madeira respondeu por US\$ 9,4 milhões do volume de vendas, as pedras faturaram US\$ 5,8 milhões e os calçados US\$ 439 milhões. A pesquisa também mostrou que, ao contrário das grandes empresas, as exportações estão centralizadas nos produtos manufaturados, que respondem por 81,8% das vendas das micro no mercado internacional e 77,1% das pequenas empresas. Os semimanufaturados representam, respectivamente 10,5% e 14,8%, enquanto os índices relacionados aos produtos básicos – setor dominado pelas grandes – são quase insignificantes: 6,8% para microempresas e 7,6% para pequena empresa.

2.2.2 Vida e Morte das MPEs

A maioria dos empresários abre uma empresa sabendo produzir, mas sem saber vender, conhecendo uma técnica, porém sem entender finanças, ou ainda aplica o dinheiro em uma idéia que só ele acredita e gosta. Estas são empresas de vida curta porque, como qualquer ser vivo, as empresas também têm uma fase de gestação, nascimento, crescimento, maturidade e, quando mal administradas, declínio e morte.

Tempo de vida	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	Mais que 10 anos	TOTAL	Número de falências
Fabricantes	53,5	28,1	18,4	100	1.581
Atacadistas	50,6	27,6	21,8	100	748
Varejistas	66,7	22,0	11,6	100	3.833
Construção	52,6	33,8	13,6	100	838
Serviços	54,0	30,7	15,3	100	611
Total	59,9	25,8	14,3	100	7.611

Quadro 3 – Tempo e Vida das MPEs. (Micro e Pequenas Empresas)

Fonte: Small Business Handbook – a partir de dados da Dun & Bradstreet, Inc. 1986, 1995, 1999.

2.2.3 Causas da Mortalidade das MPEs

Segundo o BNDES, entre as razões para a mortalidade das empresas no Brasil aparecem fatores como falta de experiência dos empresários, dificuldade de acesso ao crédito, carga tributária excessiva, falta de administração financeira profissional, falta de conhecimento de *marketing* e burocracia e cartelização do mercado. Ele afirma que quanto mais fácil entrar no mercado, mais empresas surgirão e, portanto, mais também morrerão, ressaltando que o aspecto tributário é decisivo nesse sentido.

		Fabricantes	Atacadistas	Varejistas	Construção	Serviços	Total	Total do item
Negligência Total – 4,6	Maus hábitos sociais	0,4	1,0	1,4	1,5	1,0	1,0	4,6
	Problemas de saúde	3,0	3,9	3,2	2,6	1,6	3,1	
	Problemas no casamento	0,4	0,7	0,5	0,1	0,5	0,5	
Fraudes a partir dos donos Total – 3,4	Falsificação do nome	-	-	0,1	-	-	0,1	3,4
	Falsificação contábil	0,4	0,9	0,6	0,5	0,7	0,5	
	Compras irregulares	0,1	0,1	0,2	0,2	-	0,2	
	Fraudes Fiscais	3,0	5,0	2,0	1,8	2,9	2,6	
Falta de Experiência no ramo e incompetência Total – 81,5	Vendas insuficientes	44,9	42,3	42,8	21,2	50,6	45,3	81,5
	Custo operacional	3,5	2,9	2,3	10,6	4,1	5,2	
	Cobrança mal feita	8,9	14,0	4,2	11,7	4,1	6,0	
	Estoques em excesso	10,1	3,0	4,5	2,0	1,8	4,2	
	Imobilizado excessivo	2,3	0,6	2,7	1,0	3,0	2,1	
	Lutas com concorrentes	0,3	0,8	5,9	0,2	1,8	3,3	
	Má administração do fluxo de caixa	12,4	14,2	16,3	20,3	12,3	15,4	

Acidentes não cobertos por seguros Total – 0,9	Inundação	0,3	0,1	0,1	-	0,2	0,1	0,9
	Roubo	-	0,1	0,1	-	-	0,1	
	Fraudes dos empregados	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	
	Greves e paralisações	0,3	0,1	-	0,1	0,2	0,2	
	Incêndio	1,1	0,6	0,3	-	0,3-	0,4	
Outras 9,6								

Quadro 4 – Causas mais comuns de mortalidade das MPEs.

Fonte: Small Business Handbook – a partir de dados da Dun & Bradstreet, Inc. 1986 atualizados em 1990, 1995, 1999.

2.2.4 Comércio Exterior

O Comércio Exterior é um dos fatores básicos do progresso de qualquer nação. No Brasil, ele se consolidou a partir de 1967, deixando de ser positivo a partir de 1996, em termos de balança de pagamentos e retornando a ser positiva apenas em 2001. A evolução do comércio exterior de 1990 a 2006 apresenta os seguintes dados:

Ano	PIB	Exportações	Importações	Saldo
1990	469.318	31.414	20.661	10.753,
1991	405.679	31.620	21.041	10.579
1992	387.295	35.862	20.554	15.308
1993	429.685	38.597.	25.659	12.938
1994	543.687	43.545	33.105	10.440
1995	705.449	46.506	49.664	- 3.158
1996	775.475	47.747	53.301	- 5.554
1997	807.814	52.990	61.347	- 8.357
1998	787.499	51.120	57.594	- 6.474
1999	536.200	48.011	49.272	-1.261
2000	601.800	55.086	55.783	- 697
2001	509.700	58.223	55.581	2.642
2002	460.600	60.141	47.048	13.093
2003	505.800	73.084	48.283	24.801
2004	663.783	96.475	62.782	33.693

2005	882.729	118.308	73.606	44.702
2006	1.067.325	137.470	91.396	46.074

Quadro 5 – Balança Comercial (FOB) - Conjuntura Econômica - Valores em US\$ milhões

Fonte: Conjuntura Econômica – FGV – Contas Nacionais e Ministério do Desenvolvimento

A política econômica adotada a partir de 1994, a abertura indiscriminada da economia provocou em apenas dois anos a inversão de sucessivos superávits na conta de Comércio Exterior.

Temos 25 produtos que representam 60% das exportações. Entre os principais, constam agroindustriais, que estão crescendo muito com a venda de congelados, açúcar, têxteis, metal-mecânico e outros.

2.2.5 Importância da Internacionalização da Empresa

Ao abrir-se para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos e organizacionais. Por outro lado, a diversificação de mercados, conseqüência inevitável do desenvolvimento do processo exportador, conduzirá ao aperfeiçoamento da estratégia mercadológica, à assimilação de novas técnicas de produção e de comercialização e à utilização de planos de *marketing* mais sofisticados. Todos esses fatores contribuem para a maior competitividade da empresa, tanto no plano internacional quanto dentro de seu próprio mercado. A preocupação constante com a adequação do produto ao mercado consumidor vai produzindo na empresa uma mudança de mentalidade que termina por propiciar um salto qualitativo, com reflexos positivos também sobre sua atuação no mercado interno.

Exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, na medida em que estimula a eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores, estabelecendo uma relação intrínseca entre aquele que produz e aquele que consome, que resulta num constante aprimoramento por parte do produtor para a conquista do consumidor.

2.2.6 Cultura Exportadora no Brasil

As empresas brasileiras não têm no comércio exterior uma extensão do mercado doméstico e da sua atividade, não apresentam cultura exportadora e nem intimidade ou tradição no mercado externo.

Algumas dessas empresas brasileiras se aproveitam de situações internas voláteis, seja na área política, econômica e/ou comercial para obterem lucros maiores provenientes de exportações esporádicas, sem alguma estratégia de longo prazo de continuidade de exportações e sem visão de que a exportação pode fazer parte do desenvolvimento da empresa. A interrupção da continuidade das exportações prejudica o sucesso e a imagem da empresa diante das empresas estrangeiras e pode, futuramente, dificultar novas exportações. Se essas empresas adotam o mercado externo somente quando há dificuldades no mercado interno, políticas de incentivo e criação de facilidades de exportação não são justificáveis. Todavia, se há perspectivas de penetração no mercado externo, as empresas poderão ser facilmente assistidas para a implementação de sua estratégia.

Para participar do desenvolvimento de seu país, as micro e pequenas empresas devem participar efetiva e ativamente da atividade exportadora. Nos EUA e na Itália mais da metade das exportações são realizadas por empresas com menos de 19 empregados. Já no Brasil, o modelo exportador foi baseado na concentração dos grandes conglomerados empresariais que representam 85% do bloco exportador. Como já dito anteriormente, a cooperação entre empresas, como consórcios e cooperativas, são uma alternativa para superar a baixa participação e enfrentar a globalização e concorrência.

2.2.7 Por que exportar?

As razões podem ser diversas e diferentes e, além dos motivos óbvios como aumento de receitas operacionais, algumas razões, entre outras, podem ocorrer devido às características e particularidades de cada empresa, como:

1. Melhorias financeiras

2. Marketing e status
3. Qualidade e operacionalidade
4. Redução da instabilidade
5. Redução do risco
6. Ampliação de mercado e economia de escala
7. Importação de tecnologia

E dentre as motivações para começar na exportação, estão:

1. Ampliação das instalações
2. Diversificação de mercados
3. Formação de nome e marca
4. Compensação de tributos
5. Substituição de mercados
6. Custos administrativos

2.2.8 Estratégias de Entrada no Comércio Exterior de Micro e Pequenas Empresas

Várias são as opções para internacionalização: subsidiária no exterior, *joint-venture*, *franchising*, licenciamento, investimento direto. Entretanto, para micro e pequenas empresas, 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.

A maioria das empresas começa sua internacionalização através da exportação. Para muitas micro e pequenas empresas esta é, muitas vezes, a única alternativa para a venda de seus bens e serviços em mercados estrangeiros.

As empresas devem determinar o tipo de presença nos mercados internacionais onde desejam competir. A primeira importante decisão diz respeito ao modo ou método de entrada no mercado escolhido.

Os critérios para escolha da maneira de entrada em um mercado internacional a serem analisados são:

1. Velocidade de entrada no mercado escolhido
2. Custos diretos e indiretos
3. Flexibilidade requerida
4. Fatores de risco
5. Retorno do investimento
6. Objetivos de lucro a longo prazo

A Figura 1 mostra as estratégias de entrada em mercados internacionais:

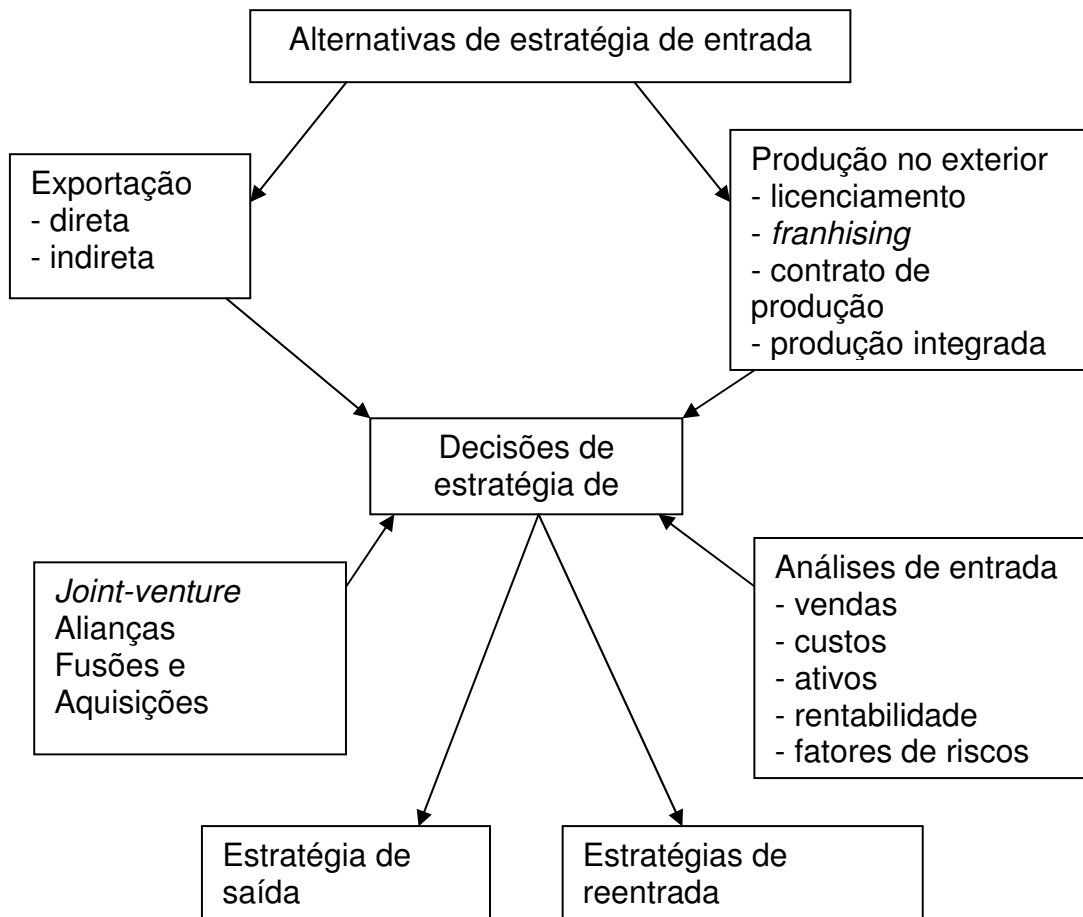


Figura 1 – Estratégias de entrada em mercados internacionais

Fonte: Jeannet; Hennessey, 2001.

O Quadro 6 a seguir, mostra as estratégias de internacionalização e respectiva descrição:

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
* Courier/Serviços de Entrega Expressa	Serviços de postagem internacional
* Exportação Direta	Empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário no mercado estrangeiro. O exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais
* 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 um corretor.
* Licenciamento	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, processos de produção.
* <i>Franchising</i>	Acordo em que o franqueador dá ao franqueado direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de <i>royalties</i> .
* <i>Joint Ventures</i>	A empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.
* Filial ou Subsidiária no exterior	Abertura de uma filial ou subsidiária com objetivo de realizar negócios internacionais
* 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.
* Investimento direto	Definido como o investimento em unidade fabril no exterior para a fabricação de seus produtos.

Quadro 6 - Estratégias de Internacionalização

Fonte: Rodrigues (1999), Lima (2006), Franca (2003), Minervini (1997), Jeannet e Hennessey (2001)

Neste contexto, vale ressaltar que o consórcio de exportação (utilizado por empresas com específico interesse de combinar suas habilidades e recursos para vender seus produtos em conjunto no mercado internacional, enquanto mantêm sua individualidade no mercado interno) 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 (exportação direta, exportação indireta, licenciamento, *fanchising*, *joint-venture*, filial ou subsidiária no exterior, contrato de produção e investimento) dependendo, principalmente de suas capacitações técnicas e financeiras.

2.2.8.1 Fatores internos e externos que influenciam a decisão de entrada em mercados internacionais

1. Fatores externos (país estrangeiro):

- a) Potencial de vendas
- b) Infraestrutura de marketing agressivo
- c) Políticas de importação
- d) Custo de produção
- e) Distância geográfica
- f) Controles de trocas
- g) Diferença cultural
- h) Taxa de câmbio
- i) Economia
- j) Risco político

2. Fatores externos (país de origem):

- a) Tamanho do mercado
- b) Custo de produção
- c) Promoção da exportação

3. Fatores internos:

- a) Produtos diferenciados
- b) Adaptação de produtos
- c) Disponibilidade de recursos
- d) Grau de comprometimento
- e) Tecnologia do produto

2.2.9 Problemas das micro e pequenas empresas exportadoras brasileiras

O Quadro 7 mostra as principais dificuldades nas etapas do processo de exportação.

ETAPA	% NA DIFICULDADE
* Atividades portuárias	55%
* Despacho aduaneiro	35%
* Negociações bancárias	32%
* Transporte internacional	29%
* Certificado de origem	22%
* Transporte interno	18%
* Legalização consular	17%
* Contrato de câmbio	15%
* Armazenagem e seguro internacional	14%

Quadro 7 – Dificuldades nas etapas de exportação

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

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, representando uma alternativa estratégica para viabilizar as vendas externas dessas micro e pequenas empresas.

3. REDES DE COOPERACAO ENTRE EMPRESAS

Uma das principais características da nova economia é a mudança de atuação individual para a atuação coletiva. A competitividade será cada vez mais relacionada à atuação de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas. A formação das redes tem forte dimensão, associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações.

Pode-se definir redes de cooperação como qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais empresas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos e serviços, ou seja, fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que necessariamente tenham laços financeiros entre si. Uma empresa separada não é criada para administrar o relacionamento, mas sim o relacionamento é administrado por meio de contrato.

Nesse sentido, 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 relacionamento sociais vigentes numa organização.

As redes de cooperação também podem ser descritas como um composto formado, geralmente, de micro e pequenas empresas independentes, organizadas em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial, empresas individuais a especializar-se em uma fase particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação. Atuando em redes, as empresas podem complementar-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição).

De acordo com o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), as redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovadoras. As redes nascem da consolidação sistemática entre empresas, as quais assumem diversas formas. Destaca-se a aquisição de partes de capital, “alianças estratégicas”, externalização de funções de empresa, entre outras. Em última análise, as redes de empresas surgem por meio de agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo

que elas se concentrem apenas em suas atividades principais.

Os termos “estratégicas” e “alianças estratégicas” 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 2 apresenta algumas alternativas de organização de redes de cooperação de empresas, destacando-se os consórcios de exportação e os arranjos produtivos locais (APL).

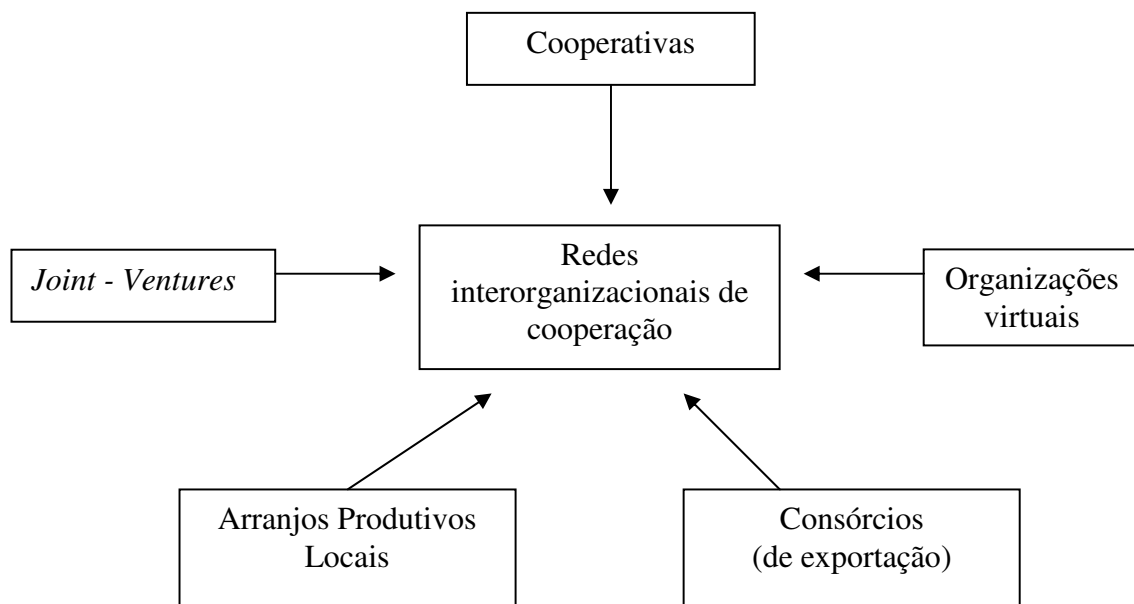


Figura 2 – Alternativas de organização de redes

Fonte: Lima e Carvalho, 2005.

O Quadro 8 apresenta as definições e características das modalidades das redes inter-organizacionais. Estão apresentados os Arranjos Produtivos Locais (APL), os Consórcios de Exportação e as *Joint-Ventures*.

Configuração	Definição e características
* Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou <i>clusters</i>	Entidade sócio-territorial, caracterizada pela presença de uma comunidade de pessoas e uma população de empresas em uma região demarcada naturalmente e historicamente. Há necessidade de venderem seus produtos para comunidades externas ao mesmo. Para se ter uma definição econômica abrangente é necessário acrescentar a presença de uma rede permanente de contatos com mercados externos que influenciam as demais

	características destas entidades sócio-territoriais
* Consórcios de Exportação	O consórcio de exportação é a união de esforços de micro e pequenas empresas de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender e promover seus produtos no mercado internacional. As empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior
* <i>Joint-ventures</i>	Forma de fazer negócio, através de duas ou mais empresas que se unem para explorar oportunidades de negócio, estabelecida sob contrato negociado entre as partes. Pode ser doméstica, formada entre empresas de um mesmo país, ou internacional, constituída pela união entre empresas de países distintos.

Quadro 8 – Definição e características das redes

Fonte: Lima (2006), Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001), Candido (2001), Balestrin e Vargas (2004)

A idéia, conceitos e 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.

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 deixa de ser competitiva, a homogeneização de procedimentos e formas de conduta, a rápida disseminação de informação e a valorização das atividades empreendedoras são princípios que facilitam o sucesso dessas organizações.

As redes de empresas estão rapidamente substituindo mercados tradicionais e empresas verticalmente integradas. Têm sido consideradas melhores adaptadas a ambientes ricos de informação devido a sua superior capacidade de processamento de informação. As organizações que combinam seus recursos em uma única forma podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores.

Todas as empresas fazem parte de uma rede, seja de maior ou menor extensão, já que constroem relacionamentos com seus fornecedores, clientes, compradores, competidores e aliados e, como conseqüência, decidem reforçar ou não o crescimento dos vínculos que levam a formalização de uma estrutura cooperativa.

Em termos de estratégia em rede, as relações interfirmas, formam ambientes de aprendizagem por meio da cooperação, seja no sentido de redes de conhecimento ou redes de negócios. Essas relações são complexas, junto as 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.

Uma organização entra em uma rede se possuir algum tipo de recurso (informação, serviço ou produto), que seja de interesse dela e dos 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, das relações comerciais com seus clientes e fornecedores e de projetos conjuntos e parcerias que a organização já tenha feito anteriormente.

3.1 CARACTERÍSTICAS DAS REDES

Uma rede de micro e pequenas empresas possui as seguintes características:

- a) Formada por um grupo de micro e pequenas empresas
- b) Micro e pequenas empresas geograficamente próximas
- c) Operam em segmento específico de mercado
- d) As relações entre elas são horizontais e cooperativas, prevalecendo a confiança entre elas
- f) É formada por tempo indeterminado
- g) A coordenação é feita a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança

Estas redes de negócios ainda 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 de pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores.

4. CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Os consórcios de exportação são a forma de cooperação cuja crescente popularidade em muitos países tem despertado interesse de todos os segmentos empresariais, extrapolando o universo de micro e pequenas empresas para o qual havia sido proposto.

Consórcio de exportação é um grupamento de empresas com interesses comuns, que na falta de uma legislação específica que regule o funcionamento, se reúnem em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria.

O Consórcio deve ser considerado como parte auxiliar de cada empresa, como se fosse seu departamento de comércio exterior, realizando atividades para todos que um, isoladamente, não conseguiria custear.

Têm se mostrado de grande utilidade para pequenas empresas em diversos países, permitindo que, mantendo sua própria individualidade no mercado doméstico, exportem seus produtos para diferentes mercados, concorrendo com grandes fornecedores, beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção. Os consórcios servem para dar padrão de qualidade aos produtos das empresas participantes, permitem maior especialização de cada uma delas, permite a utilização de equipamentos modernos que individualmente elas não poderiam adquirir. Adicionalmente, tendo como foco a empresa, possibilitam trabalhar com segmentação setorial em cadeias produtivas complexas.

Os custos que uma empresa sozinha precisa incorrer para participar do mercado externo, às vezes, inviabilizam a sua inserção no mercado internacional. O desenvolvimento de consórcios de exportação tem permitido que micro e pequenas empresas ingressem no comércio exterior. O consórcio de empresas que pretendem exportar é uma das saídas, porém verifica-se que os empresários brasileiros não têm muito espírito associativo quando o assunto é exportação. Cabe, então, às entidades representativas dos empresários, especialmente dos micro, pequenos e médios, a iniciativa de convocar a associação de empresas para viabilização do processo de exportação.

No processo de exportação, o consórcio significa a participação de diversas

empresas onde há uma busca de determinado objetivo, realizar operações de exportação com pleno sucesso, repartindo os diversos custos e riscos.

Os consórcios de exportação exigem constante atualização de conhecimentos básicos de exportação, a exemplo de informações sobre os países compradores, suas preferências, evolução tecnológica no campo dos produtos a serem comercializados, permanentes acompanhamentos das leis que regem o comércio exterior e a política de estímulos à exportação, destacando-se os financiamentos.

Qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação.

O consórcio de exportação, que é a união de empresas de pequeno porte do mesmo segmento produtivo e/ou complementares, ou seja, organização em rede de cooperação, para juntas exportarem seus produtos, pode ser apontado como uma importante estratégia para a inserção daquelas empresas em diferentes mercados internacionais, mantendo sua individualidade no mercado nacional. Essa alternativa de parceria apresenta-se como possibilidade de superar a baixa participação no mercado externo e são formas de enfrentar os problemas ou barreiras com que elas se deparam quando decidem vender seus produtos individualmente nos mercados internacionais.

Também pode ser definido como 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 ter consciência de que a cooperação deve prevalecer sobre a competição, com o objetivo de acessar mercados-chave e tecnologia avançada. Um consórcio de exportação pode ser visto como uma cooperação estratégica formal de médio e longo prazo entre empresas, que atua como provedor de serviços, facilitando o acesso aos mercados estrangeiros.

De acordo com MACIEL E LIMA (2002), a cooperação entre empresas, dentre elas o consórcio de exportação, se apresenta como principal alternativa para enfrentar os desafios da globalização, competitividade do mercado, além de ser uma estratégia de sobrevivência e de crescimento.

Segundo QUARESMA (2001), o êxito dos consórcios de exportação permite antever a possibilidade de estendê-los, por exemplo, para as pequenas indústrias de base tecnológica, que produzem com alto valor agregado.

A Agência de Promoção de Exportação define o consórcio de exportação

como o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, 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. É criado um nome fantasia para descrever esse agrupamento, permitindo um volume de oferta maior e um pacote mercadológico completo de faturamento compatível com custo de estrutura do consórcio.

Constitui-se numa importante ferramenta que, além de facilitar a inserção de micro e pequenas empresas no comércio internacional, propicia o incremento de suas exportações. Por meio do consórcio de exportação, praticamente todas as dificuldades encontradas pelas empresas quando da atuação isolada na exportação podem ser transportadas. A otimização dos esforços de produção e comercialização, a resposta às demandas de grande porte, a escala de produção, o aumento da competitividade e da especialização das empresas são algumas possibilidades proporcionadas pelo consórcio de exportação.

É a formação de 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 para aprimoramento de suas atividades, ganho de competitividade e incremento do fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

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

Um dos princípios que regem os consórcios seria o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo maior capacitação gerencial de seus dirigentes, da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada uma das empresas envolvidas esteja no mesmo nível das demais, evitando-se custos de transação maiores.

O principal objetivo dos consórcios consiste, evidentemente, em realizar operações firmes e contínuas de exportação que sejam lucrativas, para o qual tem

que criar condições para atender ininterruptamente a demanda nos volumes e especificações feitas pelo cliente estrangeiro.

Os consórcios têm destaque 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 o comércio exterior e manter a competitividade das empresas. Os estudos efetuados em vários países sobre marketing cooperativo para exportação mostram a formação de consórcios como conceito promissor no engajamento de micro e pequenas empresas no caminho da exportação

4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Os consórcios de exportação foram classificados em quatro tipos:

1. Consórcios Promocionais: tem por finalidade promover as exportações das empresas consorciadas. Esse tipo de consórcio tem seu foco de ação na promoção comercial dos produtos das empresas participantes, pois são elas que realizarão diretamente a exportação, ou seja, a empresa consorciada é o exportador. É a forma mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação, ou exportam com certa regularidade, ou estejam organizadas com pessoal e/ou estrutura própria. Oferecem aos participantes uma série de serviços como consultoria geral, treinamentos, busca de clientes, assistência financeira, participação em feiras, entre outros. A grande vantagem deste tipo de consórcio é trabalhar em conjunto em nível de suporte à exportação. São predominantes na Itália.

2. Consórcios de Vendas: a formação deste tipo de consórcio é recomendada quando as empresas que dele pretendem participar não possuem experiência em comércio exterior. As exportações são realizadas pelo consórcio, por intermédio de uma empresa comercial exportadora, criada com o fim de prestar serviços comerciais às empresas que formam o consórcio, sem exclusividade, ou empresas comerciais exportadoras contratadas pelas empresas do consórcio. Esta forma de consórcio é o mais recomendável quando as empresas consorciadas tiverem pouca

ou nenhuma experiência de exportação, ou ainda não estiverem estruturadas para exportar. A empresa comercial exportadora já existente ou criada para os consórcios de vendas comercializará diretamente os produtos de cada uma das empresas consorciadas, ou em conjunto, buscando a utilização de instrumentos creditícios e fiscais concedidos pelo governo à exportação. A empresa comercial é o braço exportador do consórcio, cabendo a ela administrar as vendas com estratégia própria de política comercial, prestar assistência nos trâmites administrativos e preparar documentação à exportação. Nos consórcios de vendas as exportações deverão ser realizadas preferencialmente com marca comum ou selo do consórcio, sobretudo quando se tratar de venda conjunta. São predominantes no Brasil.

3. Consórcio Monossetorial: neste tipo de consórcio associam-se exportadores de um mesmo tipo de produto ou de produtos complementares, a exemplo de cintos, bolsas, carteiras, botas, etc.

4. Consórcio Multissetorial ou Plurissetorial: os produtos fabricados pelas empresas podem ser complementares (produtos de diferentes segmentos da mesma cadeia produtiva) ou heterogêneos (produtos de diferentes setores), e destinados ou não a um mesmo cliente. porém há a busca da ação de fornecimento de produtos para uma determinada área geográfica, reduzindo custos com logística.

4.2 O SURGIMENTO DO PRIMEIRO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

O consórcio de exportação surgiu na Itália por volta de duas décadas atrás e proporcionou o chamado “Milagre Italiano”. Através do associativismo entre as MPES italianas, a economia do país obteve um crescimento enorme em suas exportações através dos consórcios, representando hoje cerca de 53% das vendas aos mais diferentes mercados no mundo.

Na região de Varese, norte da Itália, quase fronteira com a Suíça, haviam vários produtores de sapatos que faziam grande concorrência entre si e acabavam por beneficiar os compradores que tinham uma enorme quantidade de produtos e uma grande oferta por parte dos produtores que agiam isoladamente. Produziam com especificações técnicas de compradores americanos que fixavam preços, prazos e condições de pagamento. Seus produtos eram comercializados no

mercado norte-americano com a marca dos distribuidores, com preço três vezes maior do que o preço de compra, fazendo-os assumir uma posição de fornecedores e não de exportadores.

Após várias reuniões com os produtores com o intuito de se unirem e venderem seus produtos por um preço mais interessante, alguns deles ficaram desconfiados, o que era natural entre concorrentes. Apenas dez dos quarenta e cinco iniciantes ficaram para assinar o acordo de constituição de um consórcio de exportação. Foi feito um planejamento de trabalho e orçamentos, onde as tarefas e custos foram divididos, diminuindo assim um alto investimento individual; contratado profissional de exportação sem relação com nenhuma das empresas produtoras; realizada pesquisa de mercados e identificado nos Estados Unidos o tipo de produto, nível de preço e escolhida uma marca comum para o consórcio.

Após um ano de intenso trabalho e investimentos, o consórcio conseguiu pedidos direcionados à sua filial aberta em Nova Iorque através de distribuidores regionais que compravam os sapatos e depois os distribuía para as lojas especializadas, o produto ganhou uma marca própria e se tornou mais nobre.

A formação deste consórcio foi uma alternativa para a situação de mercado da época e somente através do associativismo é que as empresas locais conseguiram obter uma posição forte no mercado internacional e se firmarem podendo estabelecer preços.

4.3 ESTRUTURA E CARACTERÍSTICAS DE UM CONSÓRCIO TÍPICO

Para sobreviver e ter sucesso no atual mundo dos negócios, algumas características típicas de consórcio de exportação como qualidade, flexibilidade nas negociações e segurança tornaram-se pontos de suma importância, agregando valores à empresa.

A seguir algumas características típicas de um consórcio de exportação:

- a) são formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação;
- b) normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial;

c) os produtos das empresas que se reúnem em consórcio costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, agentes, representantes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar;

d) adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio entre eles;

e) cada empresa ganha por aquilo que vende;

f) os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares entre si, ou de mesmo tipo como peças de artesanato de produtores isolados, desde que não provoquem uma competição entre si;

g) deve haver uma repartição de poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais;

h) normalmente, são formados por micro, pequenas ou médias empresas.

Eventualmente, pode haver exceções a estas regras que estejam funcionando muito bem. Porém, de modo geral, é conveniente que elas sejam respeitadas e discutidas antes do início do consórcio para evitar fracassos posteriores.

No processo de formação do consórcio, a fase da conscientização sobre o valor do trabalho em equipe, e a necessidade de levar às associações uma mensagem sobre as vantagens do trabalho cooperativo. É a fase mais crítica do processo e é essencial para o bom andamento e sucesso da cooperação. Uma outra etapa relaciona-se com a perspectiva e interesse do grupo em participar do consórcio e a necessidade de superar as dificuldades que surgirão no decorrer da formação do grupo. As empresas devem ter ou desenvolver tarefas que as levem a um mesmo nível de competitividade. É difícil obter um grupo homogêneo e antes de formar um consórcio deve-se analisar a posição econômica do consorciado e dos mercados escolhidos, além de fazer um estudo da viabilidade técnico comercial da região selecionada.

A seguir executa-se a fase de capacitação nas áreas de comércio exterior, marketing, qualidade e técnicas de produção com o objetivo de sedimentar a estruturação do consórcio de exportação. Posteriormente vem a fase das consultorias. Normalmente, somente após, aproximadamente, um ano de terem sido

iniciadas as reuniões de conscientização e planejamento, são formados os consórcios com a participação de um número reduzido de empresas.

Podem-se classificar os consórcios em dois tipos segundo os produtos com os quais operam:

a) Consórcios Horizontais: todos os fabricantes ofertam um produto determinado, situado em idêntica fase da cadeia de produção. O exemplo seria o consórcio de produtores de vinho, cujo produto é semelhante com pequenas variações de marca e bouquet.

b) Consórcios Verticais: os fabricantes repartem entre si as fases de uma cadeia de produção como os produtores de peças e partes de automóveis para montagem.

Pode-se ainda destacar os consórcios por sua finalidade:

a) Consórcios de Promoção: o consórcio se encarrega de todas as atividades promocionais no exterior, incluindo participação em feiras, missões, visitas, e outros.

b) Consórcios de Comercialização: além das atividades do anterior, existe a finalidade do consórcio procurar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação, câmbio e financiamentos.

Estes consórcios podem ser formados e sua sede registrada no país de origem das empresas, sendo chamado Consórcio de Origem, ou pode instalar sua sede no país cujo mercado ou área de influência seja o objetivo das exportações das empresas consorciadas, sendo chamado Consórcio de Destino.

Este último é mais usado quando as empresas já têm um certo grau de maturidade em sistemas de cooperação, ganhando espaços de mercado muito mais amplos e utilizando o consórcio como antena para identificar novos negócios, para superar barreiras não-alfandegárias e para fazer a montagem final do produto nacionalizando-o no país de destino, além de outras vantagens financeiras e de *marketing*.

A Figura 3 mostra o Modelo de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes. Pode-se perceber a presença de empresas consorciadas, entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (associações comerciais, federações da indústria, associações de classe), o consórcio como estrutura física e organizacional, a APEX,

responsável pelo suporte de consórcios com projetos aprovados e financiamento dos mesmos e, por último, os clientes internacionais.

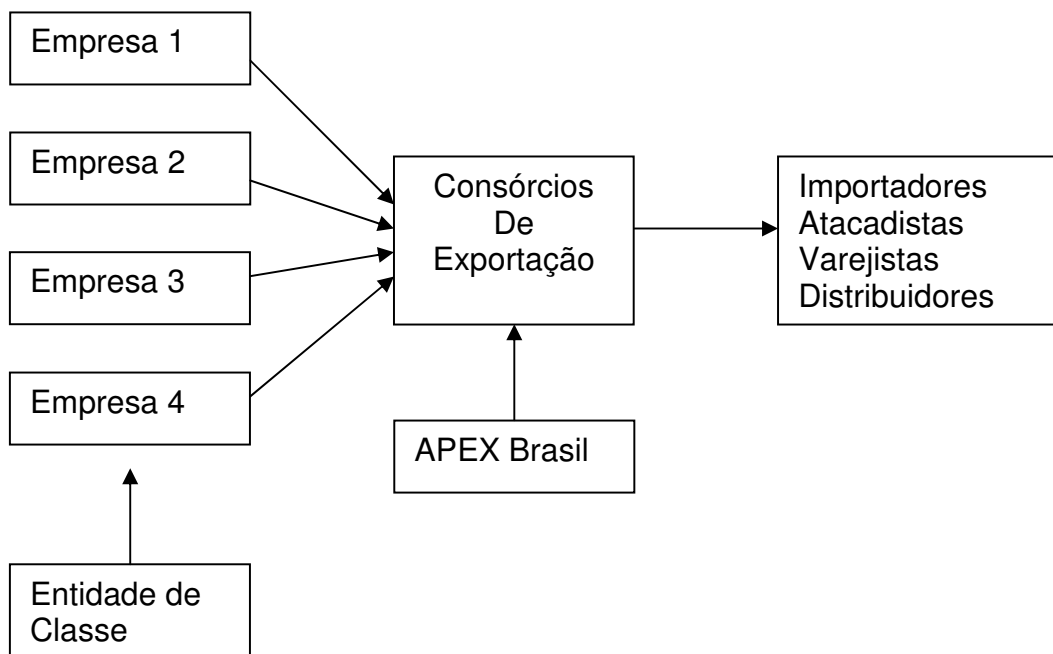


Figura 3 – Modelo de um consórcio de exportação

Fonte: Centro de Comercio Internacional – UNCTAD/GATT (1983), Minervini (1997, 2005), Keedi (1999), Casarotto Filho e Pires (2001) , Agencia de Promoção de Exportação (2004), Lima e Carvalho (2005).

O consórcio deve internalizar duas funções, a de promover e dar suporte às empresas envolvidas e facilitar o acesso dos potenciais clientes e parceiros internacionais das empresas.

4.4 O QUE EXPORTAR

Em princípio, praticamente qualquer produto pode ser exportado. O diferencial que transforma um produto comum num produto de exportação está em fatores como controle mais eficiente de custos, maiores cuidados com a embalagem e principalmente atenção às exigências do mercado consumidor.

Capacidade de renovação do produto, aperfeiçoamento tecnológico e

adaptação às necessidades dos mercados importadores devem ser algumas das preocupações constantes do consórcio, a fim de que sua presença no mercado internacional não seja apenas uma aventura temporária, mas uma conquista definitiva de espaço.

Implantar um sistema de controle de qualidade compatível com as exigências do mercado externo é mais uma condição básica para o sucesso permanente da atividade exportadora.

O *design* e a embalagem de consumo também ocupam posição de destaque no aumento do potencial de exportações de uma mercadoria. A tradição e os costumes – sociais ou religiosos - do país importador devem ser levados em consideração (os símbolos, sinais, cores, rotulagem ou dizeres da embalagem podem ser contrários ao modo de vida do país de destino das mercadorias).

Além de se preocupar com a embalagem de consumo, o consórcio deve dar toda a atenção à embalagem de transporte, de forma a proporcionar proteção contra roubos, furtos, violações, danos e avarias.

Finalmente, os materiais empregados na fabricação do produto, além das preferências do importador ou consumidor final, devem observar as exigências relativas à segurança e às restrições sanitárias.

4.5 VANTAGENS DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Entre as vantagens que podem ser expostas e demonstradas estão as seguintes:

- a) Redução e divisão eqüitativa dos custos: redução de custos de exportação através de despesas compartilhadas e divisão mais justa entre os associados;
- b) Abre a oportunidade de participação de pequenas empresas em feiras internacionais;
- c) Aumento da oferta de produtos e maior diversificação: com a associação entre as empresas, há a ampliação da escala de produção de produtos e maior diversificação, podendo atender a pedidos maiores de compras;
- d) Contratação de pessoal profissional de Comércio Exterior: a união das

empresas proporciona a contratação de consultores ou de executivos experientes em comércio exterior com custos acessíveis;

e) Aumento de oportunidades de negócios: proporciona a cada associado a participação a um conjunto comum e maior de informações de mercado e aumento das oportunidades de negócios comuns; Possibilidade de integração de produtos e serviços entre os consorciados;

f) Crescimento substancial no volume de vendas e no faturamento total da empresa (competindo);

g) Garantia maior de continuidade das operações da empresa no futuro;

h) Conquista de um aumento significativo no valor de mercado da empresa, trazendo mais riqueza para seus sócios, acionista e proprietários, por meio da obtenção de vitórias importantes dentro do ambiente de competição global;

i) Baixo custo de inexperiência: todas as empresas aprendem ao mesmo tempo e há menos possibilidade de se repetirem os mesmos erros;

j) Possibilidade de criação de uma marca forte: com uma marca única existe uma facilidade maior em ser conhecido no mercado internacional e manter uma posição, conquistando ainda uma maior visibilidade nos mercados mundiais;

k) Maior poder de barganha: os membros terão um maior poder ao negociar com seus clientes no exterior, fornecedores internos, transportadoras, associações de classe, bancos, entidades governamentais e todas as partes que de alguma forma prestem serviços ou negociem com o consórcio, bem como acesso a importantes programas de ajuda técnica;

l) Baixo custo de operacionalização: os custos serão divididos entre os participantes para se implementar e manter um setor destinado à exportação;

m) Financiamentos: com os volumes negociados, existe acesso mais fácil ao apoio do Sebrae na capacitação do pessoal e crescem as facilidades de se obter financiamentos;

n) Melhoria da qualidade: devido às exigências externas existirá uma pesquisa intensa e constante para a melhoria dos produtos e dos processos de fabricação e os resultados destas pesquisas serão repassados diretamente aos membros;

o) Fechamento de grandes contratos: os participantes poderão trabalhar individualmente para alcançarem em conjunto a entrega de pedidos com grandes volumes;

p) Redução dos custos promocionais: os custos para uma empresa participar de feiras nacional são muito altos e para participar em uma feira internacional, muitas vezes, se torna inviável. Com a divisão dos custos os custos com promoções e *marketing* se tornam mais acessíveis:

q) Individualidade e competitividade no mercado interno: apesar de fazerem parte de um consórcio, as empresas terão toda liberdade de agir no mercado interno, aumentando a competitividade perante os concorrentes do mercado nacional;

r) Efeito moral: efeito motivador entre os associados;

s) Segurança para diversificar mercados: o consórcio não terá dificuldades para diversificar seus mercados, poderá constantemente pesquisar novas oportunidades em diversos países sem que os membros tenham elevados gastos;

t) Maior atratividade: com o volume produzido pelas empresa os compradores estrangeiros terão maior interesse em negociar;

u) Segurança estratégica: a formação do consórcio permitirá aos membros terem certeza de seguirem uma estratégia com duração de longo prazo.

v) Redução dos efeitos da sazonalidade;

4.6 BARREIRAS NA FORMAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Quando o interesse de participar do mercado internacional surge entre as MPEs, estas tentam de diversas maneiras alcançar seu objetivo, mas são contidas por desconhecimento dos procedimentos operacionais, pela falta de conhecimento das possíveis oportunidades de negócios, ausência de financiamentos e por relatos de frustradas experiências.

As empresas verificam que para ingressar neste mercado não teriam recursos e conhecimentos suficientes para obter sucesso. É neste momento que as empresas procuram associar-se para encontrar uma saída.

A questão básica a ser examinada a partir deste momento é, em primeiro lugar, saber identificar claramente quais são as novas oportunidades de negócio que estão aparecendo nos mais diversos setores da economia mundial.

Outro aspecto relevante a ser mencionado, consiste no fato de que passa a ser crucial, para qualquer empresa desejosa em atuar de uma forma mais competitiva dentro dos processos mundiais de transação, a obtenção de uma perfeita noção a respeito de qual deva ser o tipo de posicionamento estratégico e mercadológico considerado ideal para o desenvolvimento de um trabalho organizacional mais eficaz em nível global e que seja, ao mesmo tempo, capaz de produzir resultados bastante satisfatórios e, se possível, até acima do esperado. Tudo isso, juntamente com uma definição bastante precisa dos verdadeiros núcleos de competência (os pontos fortes) existentes dentro da empresa, ou seja, a empresa deverá estar em condições de saber exatamente quais são aquelas coisas que ela, como empresa, consegue fazer da melhor maneira possível, com alto padrão de qualidade, com a máxima produtividade e ao menor custo possível, atendendo, é claro, às necessidades e aos parâmetros impostos pelo advento de uma nova cultura, a cultura dos negócios globalizados. Uma cultura fortemente associada à emergência em todo o mundo, de paradigmas universais tangentes a produtos, serviços, tecnologias, inovações, processos, indicadores de qualidade e produtividade, dentre outros quesitos.

Com efeito, uma estratégia de atuação mais focada (com políticas e objetivos bem definidos) e baseada nas reais vantagens competitivas da empresa passa a ser um fator decisivo para a ampliação e o desenvolvimento dos empreendimentos globais de qualquer tipo de organização. Para tanto, acabam sendo necessários que desde o princípio sejam analisados e corretamente interpretados os cenários que, aos poucos, começam a se formar à frente, desvendando suas tendências mais prováveis e enxergando um conjunto de situações que serão a base para o surgimento futuro e imediato de novas ambientações e contingências que, como tais, farão por redesenhar modelos, referências e linhas de atuação estratégica fundamentais para ao menos servirem como bússola orientadora e também como um formidável estímulo durante o percurso que teremos de trilhar objetivando encaminhar os empreendimentos em direção a grandes prosperidades.

Apesar de esforços para incentivar a formação de consórcios de exportação, o individualismo é um dos obstáculos que impede o seu sucesso, pois os brasileiros possuem uma característica individual muito forte nas capitais; no interior esta característica diminui devido à forma mais integrada de vida dessas regiões, principalmente aquelas que possuem imigração de europeus, asiáticos e outros.

Existem três barreiras típicas que são fundamentais para o insucesso na formação e desenvolvimento do consórcio de exportação: estruturais, organizacionais e comportamentais/culturais

4.6.1 Barreiras estruturais

Atualmente as limitações estruturais são fatores relevantes às causas de insucesso dos consórcios de exportação. As MPEs brasileiras associadas não estão preparadas para atender as exigências e critérios do mercado internacional.

A seguir algumas barreiras estruturais:

a) Barreiras comerciais: falta de conhecimento sobre os regimes alfandegário e cambial, características físicas, químicas e orgânicas (requisitos sanitários / fitossanitários), bem como os impostos e taxas vigentes para o produto no mercado – alvo. Muitos países impõem controles de ordem sanitária, burocrática e documental, bem como limites quantitativos que podem afetar radicalmente as perspectivas de comercialização e, até mesmo, inviabilizá-la.

b) Pequena escala de produção: em geral as empresas não estão preparadas, não possuem estrutura/capacidade para grande volume de produção;

c) Pouco capital para investimento: falta de capital para investimento na melhoria da qualidade, em novas tecnologias e no desenvolvimento de novos produtos;

d) Recursos humanos inadequados: falta de pessoal qualificado para os procedimentos operacionais e para gerências de consórcios;

e) Baixa competitividade: falta de um grande volume para atender à grande demanda no mercado internacional, ou seja, falta de disposição para garantir fornecimento contínuo ao cliente. A exportação exige continuidade, portanto, determinada parcela da produção deve ser reservada para o mercado externo;

f) Falta de poder de barganha: o pequeno porte das empresas não as deixa em posição estratégica que permita barganhar prazos, preços, condições de pagamento com clientes e fornecedores;

g) Dependência de poucos fornecedores: a dependência de poucos fornecedores deixa as empresas em situação de risco, fato que pode comprometer

prazo de entrega aos clientes;

h) Dependência de poucos canais de distribuição: assim como fornecedores, a dependência de poucos canais de distribuição expõe as empresas em situação de risco;

i) Localização das empresas: a localização é fator fundamental para diminuição com custos de logística e cumprimento de prazos de entrega;

j) Dificuldade com logística: a localização, estrutura das empresas com fornecedores, distribuidores, colaboradores, são fatores que podem comprometer o sucesso da associação;

l) Monoproduto ou monosssetorial complementar: inexistência de um departamento de pesquisa e desenvolvimento visando melhoria de produtos ou desenvolvimento de outros para atender as necessidades dos clientes e do mercado;

m) Falta de informação sobre os possíveis mercados: desconhecimento do mercado internacional e sobre tudo a falta de informações e de conhecimento do comportamento de clientes potenciais;

n) Escolha inadequada de mercados: não direcionamento para mercados mais próximos, em franco desenvolvimento, mais similares culturalmente, com competição menos agressiva e que apresentam grande potencial para o produto;

o) Dificuldade em obter financiamentos: dificuldade em obter financiamentos e ausência de capital de giro por desconhecimento das principais linhas de crédito existentes no mercado financeiro, bem como os procedimentos adequados para o acesso junto a rede bancária;

p) Preço: formulação de preços de exportação não condizentes com a realidade do mercado pretendido. O preço é um dos elementos fundamentais da estratégia, considerando que a empresa atinge o lucro por meio da satisfação das necessidades do consumidor. Assim, o estabelecimento do preço de um produto e/ou serviço para o mercado externo pode definir ou impedir seus esforços de expansão internacional. A fixação de preços deve considerar os preços correntes para produtos similares ou substitutos no mercado-alvo e todos os elementos integrantes da formação do preço final como: tarifas de importação e outros impostos, frete, seguro, taxas e comissões para o agente, flutuações da moeda, inflação, controles e subsídios do governo;

q) Custo de preparação: muitas empresas que formam o consórcio não estão

estruturadas para exportar, têm custo de produção elevado, não conseguem manter prazos de entrega e sua qualidade ou é baixa ou não é reconhecida. Em muitos casos o mercado externo exige certificados de qualidade ou qualidade assegurada que exigem uma implantação mínima de 4 a 8 meses (a obtenção de uma única certificação de qualidade pode custar até R\$ 40 mil);

r) Custo de manutenção: a criação de um departamento de exportação profissional ou comércio exterior impede às MPEs de assumir seus custos e garantir o período de maturação e de seus estudos necessários até o início do retorno que pode produzir;

s) Custos de exportação: custos de exportação, incluindo taxas, despacho, documentação e licenças;

t) Embalagem e *design*: inadequados e/ou não adaptados, ou seja, falta de atenção com as disposições sobre embalagens e etiquetagem;

u) Custos de alterações e adaptações das características originais do produto e/ou serviço exportado causado por comportamentos diferentes em outros países, outras áreas, outros costumes e culturas, que levam a sua não aceitação e necessidade de mudança devido a mutante variedade dos motivos de compra. Por melhor que seja um produto, ele jamais poderá ser exportado exatamente como é vendido no Brasil;

v) Entrega: falta de eficiência na entrega, não cumprimento de prazos ou entrega de produtos em desacordo com a negociação, em termos de qualidade e exigências;

x) Pós-venda: atraso nas respostas e no encaminhamento de informações ao importador. Os negócios permanentes exigem que seja oferecido no mínimo um bom serviço de pós-venda e que atraiam os consumidores, pois um bom serviço de pós-venda pode ser o diferencial, em face de produtos semelhantes em matéria de qualidade e preço. Grande parte da concorrência concentra-se nos serviços adicionais oferecidos.

4.6.2 Barreiras organizacionais

Algumas barreiras organizacionais estão apresentadas abaixo:

- a) Iniciantes/inexperiência: falta de avaliação da capacidade de internacionalização, evitando trabalhar como e com amadores, uma vez que a operação de exportação requer coordenação de profissionais experientes;
- b) Pouco ou nenhum conhecimento do mercado externo: não realizar uma correta seleção de mercados e parceiros, não possuir informações sobre os países compradores, suas preferências, evolução tecnológica no campo dos produtos a serem comercializados, permanentes acompanhamentos das leis que regem o comércio exterior e a política de estímulos à exportação, destacando-se os financiamentos;
- c) Pouco ou nenhum conhecimento do processo: o consórcio exige constante atualização de conhecimentos básicos de exportação;
- d) Barreiras de idioma: falta de funcionários devidamente treinados e qualificados visando negociações bem sucedidas e troca de informações;
- e) Falta de planejamento estratégico: no mundo globalizado, o planejamento assume uma posição relevante, devendo originar-se de um detalhado diagnóstico dos recursos, da capacidade da empresa e de seus objetivos, desenvolvendo uma estratégia que lhe assegure que sua capacidade é compatível com o ambiente competitivo do mercado internacional. A formulação de uma estratégia baseada em pesquisas e avaliações bem feitas aumenta muito as chances de que sejam tomadas as melhores decisões. O investimento só deve ser realizado após o desenvolvimento de um plano de ação concreto;
- f) Falta de um plano de trabalho: ausência de plano estratégico definido. Os investimentos só devem ser realizados após o desenvolvimento de um plano de ação concreto e viável;
- g) Falta de comunicação: ausência de interlocutores para a comunicação entre os dirigentes das empresas e o consórcio;
- h) Gerente de exportação: para que os membros do consórcio se sintam tranquilos com relação aos objetivos e retornos não deve ser nomeado como gerente do consórcio um dos sócios das empresas participantes, nem haver mudanças periódicas dos gerentes;
- i) *Marketing*: é fundamental a realização de pesquisas de mercados internacionais, promoções, participação em feiras, visitas e administração, prospecção de clientes, busca de financiadores;
- j) Ter pouco ou nenhum conhecimento sobre os clientes estrangeiros e

poucas informações sobre o mercado que pretende atuar: não possuir informações sobre os países compradores, suas preferências, necessidades, culturas e comportamentos;

k) Custos de comunicações: problemas eventuais, causados pela distância entre o comprador e o produtor;

l) Não considerar o mercado externo onde se atua como mercado doméstico;

m) Câmbio: vincular a exportação a um câmbio favorável é um ponto importante no processo, porém, são necessárias várias outras condições, como a estruturação da cadeia logística do produto e que começa, praticamente, dentro da empresa.

4.6.3 Barreiras Comportamentais/Culturais

As grandes vantagens obtidas nos consórcios serão alcançadas somente se as empresas participantes assumirem suas responsabilidades. É de fundamental e vital importância que os membros assumam uma postura séria e comprometida dentro do consórcio.

As principais barreiras decorrentes do comportamento empresarial dos participantes do consórcio são:

a) Visão de concorrência e não de parceria: não há a formação de parceria entre as empresas consorciadas. Mesmo sendo concorrentes no mercado interno terão que trocar experiências, repassar tecnologias, buscar um objetivo comum, trabalhando com um time onde cada um terá sua participação e um dependerá da ajuda do outro para obter o sucesso do conjunto. Segundo Ézio Maranesi, secretário geral da Câmara de Indústria e Comércio Ítalo Brasileira de São Paulo, a principal barreira para a formação do consórcio é psicológica e não funcional, pois há uma atitude de extrema individualidade dos membros que entram.

b) Baixa auto – estima;

c) Desconfiança

d) Ceticismo;

e) Expectativa de soluções prontas;

f) Conscientização: falta de treinamento dos membros para que exista uma conscientização individual dos objetivos a serem alcançados em conjunto e de como cada setor de sua empresa é fundamental para isso;

g) Falta de visão: os empresários não incorporam o consórcio como uma estratégia de crescimento e desenvolvimento; apenas como saída de uma crise ou uma atividade temporária, realizando exportações esporádicas.

h) Baixo comprometimento: os membros deverão juntos avaliar as necessidades e objetivos para elaborar os estatutos que irão reger o consórcio e segui-los à risca, educando sua empresa individualmente para que todas as etapas estejam envolvidas;

i) Cumprimento dos prazos: o não cumprimento de prazos de entrega devido a fatores que poderiam ser evitados pode acarretar em cancelamento de contratos, difusão de uma imagem comprometedoras com clientes no exterior e impossibilidade de abertura de novos mercados;

j) Idoneidade: a repercussão das atitudes tanto fora do consórcio como dentro serão facilmente notadas pelos contatos do consórcio. A falta de uma boa conduta de um membro poderá destruir todo um trabalho e comprometer as negociações com fornecedores, órgãos governamentais, clientes em potencial e tradicionais e com todas as entidades envolvidas nas negociações com o consórcio;

k) Pressa nos resultados: no comércio internacional não existem resultados em curto prazo, tendo em vista que o processo de inserção no mercado internacional deve ser muito bem organizado e estruturado para se obter sucesso no seu desenvolvimento. Os participantes devem se conscientizar de que a cobrança por resultados imediatos impedirá o êxito do consórcio

l) Resistência a mudanças;

m) Falta de tempo (prioridade);

n) Vantagem temporária: os membros não podem considerar o consórcio como uma vantagem temporária, considerando que quando as vantagens não forem tão satisfatórias sairão ou participarão menos do consórcio;

o) Falta de mentalidade associativa;

5. METODOLOGIA

A identificação dos entraves, ou seja, as barreiras para formação de consórcios de exportação de micro e pequenas empresas brasileiras foi feita, a partir da revisão da literatura sobre o assunto e do conhecimento mais aprofundado do processo de formação, de estudos bibliográficos em livros, sites, artigos e monografias, e de algumas entrevistas realizadas com representantes de micro e pequenas empresas exportadoras, envolvidas ou não com consórcio de exportação para evidenciar as principais barreiras por eles encontradas.

Após a realização da pesquisa bibliográfica, pôde-se identificar diversos aspectos pertinentes ao consórcio de exportação, suas características, estrutura de funcionamento, assim como barreiras encontradas, incentivos e barreiras.

A metodologia utilizada em relação aos questionários foi a qualitativa, de natureza exploratória, baseada em pequenas amostras, a qual fornece um processo a partir de questões-chave identificadas, e são formuladas perguntas. Esse tipo de pesquisa também é usada para identificar a extensão total de respostas ou opiniões.

A pesquisa qualitativa ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes, ou seja, pode ser caracterizada como a tentativa de compreender as características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas idéias. Permite dimensionar mercados, estimar potencial ou volume de negócio, mensurar a importância de segmentos de mercado

A pesquisa exploratória tem o objetivo de explorar um problema ou uma situação, utilizando métodos e questionários não formais de pesquisa nem grandes amostras, visando prover o estudo de maior conhecimento sobre o assunto.

As amostras podem ser aleatórias ou pré-definidas, no tamanho suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável.

5.1 OBJETIVOS

- a) Identificar, principalmente, quais as barreiras na formação de consórcios de

exportação de micro e pequenas empresas com questionários feitos a algumas MPEs e com base na literatura pesquisada;

b) Identificar as vantagens/incentivos e desvantagens/desincentivos na formação do consórcio de exportação na visão dos entrevistados e com base na literatura pesquisada;

c) Verificar a aceitação do consórcio de exportação perante os Micro e Pequenos Empresários, com base no questionário utilizado junto aos dirigentes das MPEs;

5.2 QUESTÃO DE PESQUISA

- Tipo de Pesquisa

Pesquisa qualitativa, exploratória, aleatória, por acessibilidade, destinada aos micro e pequenos empresários exportadores. Realizada entre os meses de junho e julho de 2007, em media entrevistados dois dirigentes por dia, durante, aproximadamente, 15 minutos, através de telefone ou presencial, na agência de relacionamento.

- Campo

Foram considerados como público-alvo da pesquisa 16 (dezesesseis) micro e pequenos empresários, de diferentes ramos de atividade, cuja empresa possui mais de 3 anos de atividade e tem ou já teve atuação como exportadora, que já participaram ou não de consórcios de exportação ou estão participando, clientes do Banco do Brasil, agencia Bacacheri, situada em Curitiba-PR.

5.3 RESULTADOS OBTIDOS

Dos entrevistados, 32,00% são do ramo madeireiro, 30,00% do ramo calçadista, 23,00% do ramo de produtos médico-hospitalares e 15,00% laboratorial. Dessa amostra, 36% não tinham o exato conhecimento sobre o funcionamento de

um consórcio de exportação; apenas obtiveram informações através de outras empresas e alguns órgãos públicos. Em média as empresas já trabalham com exportação em torno de 3 a 5 anos e outras já atuaram anteriormente. Dessas empresas que participaram ou tentaram participar de um consórcio de exportação, sua participação foi de aproximadamente um ano. Em alguns casos os consórcios tiveram apoio de instituições especializadas em comércio exterior, sendo que alguns dirigentes não sabiam quais instituições e órgãos prestam este tipo de serviço aos consórcios. Alguns citaram o SEBRAE como órgão de apoio e desenvolvimento de consórcios e poucos citaram a APEX, que atualmente apóia os consórcios financeiramente em até 50% do projeto, o que foi julgado pouco viável para os microempresários. Curiosamente, aqueles que nunca participaram de um consórcio e aqueles que tiveram pouca participação, integrariam novamente um consórcio para atuar em novos mercados pouco explorados e aumentar sua competitividade e conseqüente lucro, desde que fosse acompanhado constantemente de algum órgão especializado e /ou empresa de consultoria no ramo de comércio exterior.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando as respostas obtidas, podemos concluir que para a formação dos consórcios, existem dois aspectos relevantes apresentados pelos dirigentes das micro e pequenas empresas, que serão analisados adiante.

5.4.1 Incentivos

Com base nos questionários respondidos pelos dirigentes das empresas público-alvo, o consórcio de exportação, que é a união de empresas do mesmo segmento produtivo e/ou complementares para juntas exportarem seus produtos, foi apontado com grande interesse e como uma importante alternativa para a inserção delas no mercado internacional. Foram apontados como incentivos para a formação dos consórcios: redução de custos gerais, tendo em vista que as despesas de

exportação são compartilhadas entre os membros do consórcio; abertura de novos mercados (diversificação) trazendo incremento na competitividade da empresa não dependendo somente do mercado doméstico, formação de nome e marca mais conhecida no mercado interno; diminuição do risco quando da exportação já que ela não é feita isoladamente; aumento no poder de barganha em negociações tanto com fornecedores quanto com clientes pois as matérias-primas compradas e os volumes exportados pela rede são maiores; abertura de novas oportunidades e conhecimento de novas tecnologias e experiências para aprimoramento e investimento na produção; oxigenação na estratégia da empresa pois há maior motivação dos dirigentes e funcionários com a possibilidade de crescimento e desenvolvimento da empresa.

5.4.2 Barreiras

A segurança foi a principal preocupação apontada pelos empresários. Notou-se que insegurança e desconfiança quanto ao recebimento dos pagamentos são os principais entraves na constituição do consórcio. Ainda em relação ao fator segurança, alguns apontaram falta de confiança em relação ao compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologia e lucratividade e recompensa financeira de forma igual para as empresas e empregados, devido a atuação de alguns participantes como concorrentes e não como parceiros.

Também foi apontada a questão da necessidade de novos investimentos não compatíveis com o fluxo de caixa e capital de giro disponível na empresa, para se equalizarem as outras empresas formadoras do consórcio e proporcionar-lhes a homogeneidade do grupo. São receosos em relação a desembolsos altos para novos investimentos gerenciais e tecnológicos para modernização e equiparação as outras empresas do consórcio e desembolso para participação em feiras internacionais. Têm conhecimento do custo elevado de uma participação em feiras internacionais.

Para investimentos em novos equipamentos e tecnologia, pensam na possibilidade de haver produtos que não possuam alta qualidade, preço acessível e design atrativo e adequado as normas exigidas por países importadores,

desfavorecendo a imagem do consórcio para os clientes externos e até para os clientes interno. Além do pensamento de alguns de terem retorno do capital investido em curto prazo, ao contrário do prazo de retorno de um consórcio.

Outro obstáculo apontado muito importante foi a vantagem temporária. A maioria dos micro e pequenos empresários utilizam-se do consórcio de exportação, esporadicamente, somente para abertura de mercado e aumento de oportunidades de negócio, para posteriormente atuarem isoladamente nesses mercados conquistados, visto acreditarem que as MPEs não possuem competitividade no mercado internacional. Isso, futuramente pode prejudicar novas exportações.

Por último e o primordial para a formação e manutenção de um consorcio e o conhecimento adequado em relação as normas de exportação, as políticas tributárias, linhas de crédito passíveis de serem utilizadas, logística e normas do produtos adequadas, idiomas, funcionamento e benefício do consórcio, além de sofrerem com a variação cambial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de consórcios de exportação é vital para o Brasil, que tem no comércio exterior um importante salto para sua economia.

As empresas que não tem 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 torna-se uma reação à concorrência.

O consórcio de exportação é a saída mais inteligente para a maioria das micro e pequenas empresas superarem as dificuldades e atuarem no mercado internacional de forma mais agressiva. Por meio do consórcio, elas poderão aperfeiçoar seus esforços de produção e comercialização de produtos no mercado externo.

Além de produzir um bem ou oferecer um serviço competitivo em relação aos produtos de outros países, a atividade no consórcio envolve muito mais. Formar um consórcio exige uma estratégia para encontrar mercados potenciais para os produtos, sua promoção junto aos possíveis compradores, cumprir com requisitos internacionais de qualidade e conhecer o processo operativo de exportação. Pode representar o instrumento adequado para micro e pequenas empresas para a promoção e facilitação dessas alianças, aproximando, acompanhando e assessorando o conjunto, isto é, desenvolvendo uma rede de relacionamento entre as empresas do território e destas com instituições. Essa rede de colaboração pode ter características específicas comuns a estratégia de gestão do grupo ou uma caráter genérico, ligado aos problemas setoriais ou de ambiente competitivo das empresas envolvidas no consórcio.

A opção de operar através de um consórcio depende de um planejamento claro e estruturado, quando analisadas as fases de uma possível transação comercial. As empresas devem instrumentar-se com informações atualizadas do mercado externo, verificar as condições de competitividade (preços, qualidade, prazos de entrega, concorrência, entre outros) e definir suas estratégias de comercialização, para serem bem sucedidas. 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.

É uma alternativa que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas das empresas, tais como qualidade, logística e tecnologia. São forma sustentável de aumentar as exportações, melhorando a capacidade exportadora das empresas de micro e pequeno porte e criando condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico.

No Brasil, apesar da relativa importância das MPEs, seu nível de competitividade está abaixo dos padrões desejados. É importante revelar as inúmeras barreiras e problemas, tanto de ordem técnico-organizacional e gerencial, que as MPE'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 e/ou na forma de consórcios em seus respectivos mercados.

De acordo com o SEBRAE, a grande maioria das MPEs que formam os consórcios, não apresentam condições adequadas nem uma preocupação e atenção relevantes nos aspectos de qualidade e produtividade, relação com o cliente, relação com o fornecedor, perfil dos recursos humanos, base de informações, tecnologia e atitude gerencial. Este fato foi complementado com o relato de que o SEBRAE, em uma das ocasiões em que teve oportunidade de promover empresários nacionais em uma feira internacional, verificou que a grande maioria dos empresários brasileiros, não acreditando em seus próprios produtos, não sabiam informar nem condições básicas de venda e fornecimento. Segundo as pesquisas, isto se deve, principalmente, a fatores associados a limitações financeiras e à falta de cultura exportadora e de associativismo, causas que explicam, em parte, as barreiras na formação do consórcio. Isso faz com que os negócios internacionais sejam uma tarefa com exigências muito acima das possibilidades gerenciais, econômicas e financeiras das micro e pequenas empresas em geral. Somente as empresas que estejam numa etapa de busca de ampliação de negócios e de mercados poderão motivar-se para enfrentar os desafios do mercado externo, além de dispor das condições financeiras necessárias ao ciclo exigido por um consórcio de exportação.

Em relação à pesquisa efetuada junto a algumas micro e pequenas empresas, pode-se concluir que a amostra utilizada na pesquisa pode ser considerada como não representativa do universo. Entretanto, devem-se levar em

conta que não são muitas as empresas de micro e pequeno porte que estão inseridas num processo de internacionalização através de um consórcio. Considera-se que a ferramenta utilizada para a pesquisa – questionários – é limitada, tratando-se de verificar fatos e reações de empresários, acontecidos em um tempo passado. Os resultados obtidos refletem e mostram apenas parte do que realmente aconteceu sendo que o ideal teria sido acompanhar os fatos, em tempo real, e fazer observações sobre o comportamento e histórico de cada um. Certamente seriam obtidas mais informações que enriqueceriam a pesquisa.

A gestão e técnicas desses pequenos empresários podem ser muito influenciadas pelo perfil pessoal de seus dirigentes, que pode ser determinante no rompimento das barreiras por eles apontado. Por isso é importante o desenvolvimento de habilidades e competências pessoais do empresário como forma de garantir resultado de qualquer programa gerencial e de apoio a sua internacionalização. Essas questões podem ser favorecidas por suas qualidades de micro e pequenos empresários, pois normalmente, apesar de correrem mais riscos e serem mais instáveis, tem características de serem ágeis e reagirem e se adaptarem mais rapidamente a mudanças e tendências mercadológicas. Por isso, a mentalidade do empresário pode agilizar a tomada de decisão e adaptação as mudanças e dificuldades apresentadas, como descritos por eles mesmos nesta pesquisa.

Também se pôde verificar, entre as empresas que chegaram a ter alguma participação em um consórcio, que o tamanho da empresa está diretamente associado à permanência em um consórcio. A desistência na participação se apresentou maior entre as micro empresas em relação às empresas de pequeno porte.

Baseado nessas informações, para dar um salto no comércio exterior, e criar entre as micro e pequenas empresas uma cultura sadia de exportação contínua e não episódica, uma política industrial baseada em treinamento de empreendedores, qualificação de mão-de-obra, facilitação de crédito e, principalmente, mudança de mentalidade e adoção de uma nova postura dos micro e pequenos empresários, é absolutamente essencial.

O Banco do Brasil, com perfil híbrido – social, com visão de lucro – poderia desenvolver parcerias com várias MPEs para viabilizar a formação de consórcios de exportação, incentivando-os com linhas específicas e subsidiadas. Como possível

conseqüência, além de aprimorar a atuação dessas MPEs, ocorreria também o desenvolvimento da região de localização dessas empresas e maior fidelização delas com o Banco do Brasil e conquista de novos clientes e negócios.

REFERÊNCIAS

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

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

BARBOSA, Paulo Sérgio - **Competindo no Comércio Internacional**. São Paulo. Editora Aduaneiras, 2004.

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

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Medias Empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001

CASTRO, José Augusto de - **Exportação: Aspectos Práticos e Operacionais**. São Paulo. Editora Aduaneiras, 2001.

FONSECA, R. G. O Brasil tem uma cultura exportadora? **Revista Brasileira de Comercio Exterior**. Ano 13, n 60, p.1, 1999.

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.

INFORME BANCO DO BRASIL – Comércio Exterior – Consórcios de Exportação – Agosto, 2001. n. 36.

JEANNET, J. P.; HENNESSEY, 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. n. 2, p. 8, dez. 1999.

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

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.

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. Administração Ribeirão Preto-SP)

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.

LOPEZ, José Manoel Cortinas; GAMA, Marilza - **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo. Editora Aduaneiras, 2004.

MACIEL, Grancho; LIMA, Leila - **Consórcio de Exportação**. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2002.

MALUF, Sâmia Nagib - **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. São Paulo. Editora Aduaneiras, 2000.

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

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

NEVES, Marcos Fava – **Marketing & Exportação**. São Paulo, Editora Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de - **A Batalha da Exportação**. São Paulo, Editora Aduaneiras, 1990.

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

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

RATTI, Bruno - **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo. Editora Aduaneiras, 2000.

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

RODRIGUES, W.; DIAS, R. - **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

SANTOS, José Sousa - **Prepare-se para Exportar**. Brasília. JSS Consultoria e Empreendimentos, 2000.

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

VIEIRA, Aquiles – **Teoria e Prática Cambial:** Exportação e Importação. São Paulo, Editora Aduaneira, 2004.

<http://www.guialog.com.br/ARTIGO413.htm> - Acesso em 11 mai. 2007

<http://www.sindaspcg.com.br/servicos/04.htm> - Acesso em 18 abr. 2007

<http://www.abrasil.gov.br> - Acesso em 01 mai. 2007

<http://an.uol.com.br/2002/mai/19/1ger.htm> - Acesso em 01 mai. 2007

<http://www.wtc.org.br> - Acesso em 03 jul. 2007

<http://www.cosmo.com.br/especial/comex> - Acesso em 11 mai. 2007.

<http://www.softcomex.com.br/noticias/noticias/cedebe> - Acesso em 03 jul. 2007.

<http://www.empresário.com.br/memória/entrevista> - Acesso em 11 mai.2007.

<http://www.global21.com.br/entrevistas/entrevistas> - Acesso em 15 abr. 2007.

<http://www.sebrae.com.br/comex/comex> - Acesso em 05 mai. 2007.

<http://www.brazilianchamber.org.uk/portugues/artigos> - Acesso em 03 jul. 2007.

<http://www.schualm.com.br> - Acesso em 15 abr. 2007.

<http://www.netcomex.com.br> - Acesso em 11 mai. 2007.

<http://www.d.gov.br/arquivos/relatorio> - Acesso em 03 jul. 2007.

<http://www.empresafamiliar.com.br/Informacoes> - Acesso em 18 ago. 2007.

<http://www.apexbrasil.com.br> - Acesso em 18 ago. 2007

<http://www.mdic.gov.br/arquivo/indestatistica/anuestatistico/indgerais.xls> - Acesso em 25 ago. 2007

ANEXO A

Modelo de Questionário utilizado na pesquisa qualitativa de avaliação sobre consórcio de exportação.

Questionário

1) Qual o ramo de atividade?

2) Há quanto tempo a empresa exporta?

3) Por quanto tempo a empresa participou ou “tentou participar” de um consórcio de exportação?

4) A empresa tinha conhecimento sobre o funcionamento de um consórcio de exportação?

5) O consórcio de exportação tinha o acompanhamento/apoio de algum órgão público ou privado?

6) Qual foi o principal entrave encontrado para participar e/ou formar um consórcio?

7) Aponte algumas vantagens na formação do consórcio de exportação?

8) Aponte algumas desvantagens na formação do consórcio de exportação?

9) Participaria novamente de um consórcio de exportação?

10) De acordo com a resposta acima, explique o motivo.
