

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÕES

Virgínia do Socorro Motta Aguiar*

RESUMO

Uma das principais características do atual ambiente de negócios e de gestão tem sido a atuação sob a forma de novos arranjos organizacionais, baseados na prática de princípios das redes sociais como a cooperação, as parcerias, as associações. Dentre estes arranjos destaca-se os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e as práticas dos consórcios de exportação capazes de gerar maior competitividade das empresas e desenvolvimento local. Neste sentido, é necessário conhecer as formas de funcionamento e as suas implicações para o seu desenvolvimento e consolidação. A partir destas considerações, o presente artigo tem como objetivo identificar um conjunto de fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso dos consórcios de exportação no setor de confecções no Brasil. Em termos metodológicos, depois de identificados os fatores de sucesso e de fracasso para redes e para consórcios de exportação na literatura, foi realizado um estudo de caso múltiplo entre duas experiências de consórcios de exportação no setor de confecções no Brasil, utilizando as técnicas da observação não participante e realização de entrevistas com os empresários do setor e lideranças locais. Os resultados obtidos mostram que o sucesso em consórcios de exportação dependem da existência de uma orientação estratégica com respeito à constituição de alianças e de uma forma mais dinâmica de governança, capazes de articular de forma coesa e harmoniosa todos os diversos integrantes da rede, considerando as suas necessidades e interesses específicos.

Palavras-chave: Competitividade. Redes Interorganizacionais. Consórcios de Exportação.

1 INTRODUÇÃO

As transformações que têm ocorrido no contexto de uma nova ordem econômica mundial, caracterizada pela chamada economia global (CASTELLS, 1999), exigem cada vez mais a busca pela competitividade, mudanças na estrutura de gestão das organizações empresariais e uma busca constante por melhores desempenhos quanto à produtividade

associada à qualidade de produtos e serviços. Esses desafios são verificados, especialmente, nos setores de produção industrial e de serviços que demandam constante atualização tecnológica, de forma que possam alcançar novos mercados ou mesmo preservar mercados até então considerados cativos.

O estudo de novas formas de organização

* Administradora, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba. Coordenadora do Curso de Administração da FACISA e professora do Curso de Administração da UEPB. virginia_aguiar@uol.com.br

empresarial transformou-se em tema recorrente no contexto da Teoria das Organizações e a formação de novos arranjos e estruturas organizacionais, baseadas na colaboração e na cooperação entre empresas, se torna uma alternativa para diminuir o isolamento e acompanhar a dinâmica concorrencial. Neste contexto, redes de empresas têm se tornado um novo tema estudado na literatura e compreendido pelos diversos autores como uma nova direção que está sendo tomada por muitos países em todo o mundo, em detrimento dos tradicionais modelos organizacionais, que apresentam restrições e limitações na atual conjuntura empresarial (JUNGES, 2003).

Este estudo foca as redes de empresas, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes, buscando parcerias que proporcionem competitividade, incremento na rentabilidade, lucratividade, operacionalidade, investimentos acessíveis, informações, estudos e pesquisas, melhoria da qualidade e estímulo à comercialização no mercado interno e externo. Dentre estas formas de parceria, destacam-se os consórcios de exportação, no qual se tem um grupo de empresas com objetivos comuns e com maiores possibilidades da aquisição de vantagens através de maior flexibilidade, redução de custos e formas alternativas e diferenciadas de comercialização.

O presente trabalho procura analisar quais os fatores de sucesso e fracasso na formação, integração e viabilização de dois consórcios de exportação, através do estudo comparativo de duas experiências brasileiras. O tema em estudo se justifica pela relevância no contexto atual de uma nova arquitetura organizacional, baseada em alianças, parcerias, cooperação que incrementam a vantagem competitiva das empresas associadas, bem como o estímulo à geração de emprego e renda. Ressalta-se que um conhecimento mais detalhado dos fatores que levam à formação de consórcios de exportação pode aumentar

as chances de sucesso em iniciativas desse tipo, orientando órgãos de apoio e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento local e regional.

O estudo está organizado em capítulos seqüenciais: no primeiro capítulo encontra-se a introdução, no segundo capítulo encontra-se a revisão bibliográfica sobre os principais conceitos relacionados a redes interorganizacionais e consórcios de exportação, onde se procurou explorar a base teórica de suporte para a obtenção de respostas ao problema de pesquisa e o alcance dos objetivos pré-definidos, apresentando-se ainda o desenho da pesquisa através do modelo proposto.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, envolvendo: definição do tipo e técnicas de pesquisa utilizadas e formas de tratamento dos dados coletados.

O capítulo 4 trata apresenta a análise dos resultados e no capítulo 5 as considerações finais são elencadas, com base nos resultados obtidos para obtenção orientação estratégica visando o alcance de melhorias na formação, desenvolvimento e consolidação para os consórcios de exportação no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS E PRÁTICAS DE REDES

Os conceitos e as aplicações de redes não são novos. Cândido (2001) afirma que desde os anos 30 elas são sistematicamente utilizadas por diversas áreas de conhecimento, como, por exemplo, a sociologia, a antropologia e a 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 dos grupos sociais que conviva.

Os estudos sobre redes, de Amato Neto

(2000), relatam que a mudança da organização industrial nos anos 70 fomentou a criação dos distritos industriais da chamada Terceira Itália, dos sistemas produtivos locais na França, Espanha, Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA ou as redes de empresas no Japão, na Coreia e na Turquia. Estes arranjos industriais começaram, através das pequenas e médias empresas, a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar suas estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pudesse competir em alguns setores com as grandes empresas.

O processo de mudança ocorrido na Terceira Itália em setores vários, a exemplo do setor têxtil e de vestuário, promoveu a criação de empresas de pequeno e médio porte, com alta especialização da produção e elevado nível de interação e cooperação entre as empresas, adequando-as ao mercado internacional através da reestruturação tecnológica, de mudanças organizacionais, mudanças de tipo do produto e de nicho de mercado.

Observa-se ainda na literatura que o conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo e refere-se a um conjunto de células interconectadas por relações definidas, regulando-se, entre as mesmas, aspectos relacionados à produção, comercialização, engenharia, pesquisa, coordenação e outros.

Embora a concepção de redes, alianças e de novas formas organizacionais seja vista como uma estratégia empresarial face ao atual ambiente organizacional, a aplicação dos conceitos de redes parte do princípio de que o homem é um ser social e procura manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas (CÂNDIDO, 2001).

Por outro lado, Ribault et al. (1995) apontam que a sociedade de empresas, dentro do contexto de empresas em rede, é um modo de agrupamento

destinado a favorecer a atividade de cada uma das empresas, sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas que pertencem à rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e se apoiam mutuamente em prioridade.

Nesta perspectiva, conclui-se que num contexto globalizado a estrutura de qualquer organização deva ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Nesse sentido, as organizações são redes e a forma organizacional depende de características particulares de cada rede.

Como as pequenas e médias empresas necessitam estabelecer parcerias que lhe proporcionem competitividade, principalmente na busca da internacionalização, já que dispõem de recursos humanos, financeiros e técnicos limitados, os consórcios de exportação, dentro da conceituação de redes flexíveis, têm condições de estabelecer parcerias que proporcionam o ingresso dessas empresas no mercado internacional, de forma que as mesmas possam se adaptar às novas condições de mercado, inovando de forma rápida, além de despertá-las para a formulação de políticas de desenvolvimento, em busca de novos paradigmas e conceitos que interfiram nas formas de pensar e atuar estrategicamente.

2.2 OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias empresas de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional. Esses consórcios se caracterizam por ser uma rede flexível, baseados na cooperação entre empresas independentes em busca de atingir um mercado alvo selecionado.

Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no

mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior. O consórcio deverá funcionar como um departamento de exportação comum dos consorciados, agindo estrategicamente para atingir um objetivo pontual compartilhado por todas as empresas que compõem a rede (NOONAM, 1999; PALIWODA; THOMAS, 2001; MINERVINI, 2001; FRANÇA, 2001).

Daemon (1993) define os consórcios de exportação como cooperativas com formas de concentração, através das quais as empresas se unem mantendo as suas individualidades, possibilitando agregar uma oferta de maior dimensão, fazendo crescer o poder de negociação e aumentando a capacidade técnica e financeira.

Segundo Minervini (2001, p. 262) “o consórcio de exportação é um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização”.

De acordo com a APEX (2005), os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, de pequeno e médio porte, com o objetivo de desenvolver em conjunto atividades de exportação, seja para um produto ou para uma cadeia produtiva.

O estabelecimento de laços de cooperação entre pequenas e médias empresas, através dos consórcios de exportação, se torna um importante instrumento para estimular o crescimento destas empresas, além de capacitá-las aos desafios impostos pela globalização e conquistar novos mercados. O acesso a novos mercados é importante para empresas desenvolverem práticas de padronização e certificação de qualidade, o que faz com que as empresas adotem novas técnicas organizacionais que impulsionem a competitividade.

Um dos princípios que regem os consórcios de exportação é o de prestação de serviços comuns a

seus associados. São serviços como os de capacitação gerencial, produtiva e tecnológica, resultante do fato de que cada um dos associados deve estar no mesmo nível dos outros. Reunidas em consórcios de exportação, essas empresas podem otimizar seus esforços em produção e comercialização.

2.3 FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

Diante do interesse crescente por novos arranjos organizacionais que busquem o aumento da competitividade, principalmente das pequenas e médias empresas, tais como *clusters* e redes de empresas, torna-se fundamental para este estudo a descrição de fatores de sucesso e fracasso na literatura.

Os autores Machado e Branco (2004) apresentaram, nos seus trabalhos, as diferenças nos modelos de formação de consórcios de exportação do Brasil e Itália através do estudo de caso de dois consórcios de exportação. Foi observado no estudo do consórcio brasileiro que entre vários fatores relacionados aos obstáculos e barreiras encontrados, se destaca o fato de que o segmento do consórcio brasileiro estudado passou muito tempo exclusivamente voltado para o mercado interno, com produtos muito específicos só comercializados no Brasil e de comercialização muito restrita.

Os autores apontam alguns fatores de sucesso relacionados a esses consórcios e outros fatores citados na literatura internacional, destacando-se: envolvimento das empresas nas atividades de exportação, política governamental favorável, conhecimento do mercado em que a empresa pretenda atuar, estrutura e qualidade de gestão adequadas que permita obter sucesso em todas as etapas do processo de internacionalização, responsabilidade, confiança mútua e troca de experiências entre empresas.

Nesta mesma linha encontram-se os

trabalhos de Lima, Lima e Takaki (2004). Na pesquisa foram estudados o processo de formação de três consórcios em Minas Gerais, enfocando a aprendizagem organizacional dele decorrente.

Os autores afirmam que a necessidade de se tornarem mais competitivas e lucrativas fez com que pequenas e médias empresas mudassem o posicionamento de empresas concorrentes para empresas parceiras. Observou-se, que no início da formação do consórcio, manifesta-se a confiança calculista, transformada em confiança cognitiva a partir dos conhecimentos adquiridos. No estudo foram constatados níveis pequenos de confiança e cooperação entre consorciados e gerente, o que fez com que os objetivos não fossem alcançados, gerando insatisfação nos consorciados, causada por um forte individualismo dos gerentes das empresas.

Aspectos importantes na formação desses consórcios foram evidenciados na pesquisa. O apoio institucional de órgãos governamentais foi considerado essencial e a experiência com o mercado internacional foi considerada uma variável importante. O relacionamento com as empresas parceiras e com os órgãos institucionais, a troca de informações em relação aos processos de produção e a qualidade dos produtos foram outros fatores considerados.

Pôde-se concluir que, por meio da rede de empresas, representada pelos consórcios de exportação, que a internacionalização neste caso se deu através de um processo seqüencial de aprendizagem, em que cada etapa da formação do consórcio era um momento para as empresas absorverem mais conhecimentos e habilidades, mudando seus padrões de atividades.

Dentro dessa temática encontra-se a pesquisa de Amorim e Cabral (2004), que teve como ponto de partida variáveis relacionadas à análise de Marshall (1890) quanto a conceitos de economias internas e

externas, objetivando identificar a eficiência e ineficiência de consórcios de exportação “moda praia” no mercado internacional e as causas de sucesso e insucesso desse modelo de associação empresarial, utilizando como referência um Consórcio de Exportação no Ceará e um outro Consórcio localizado em Brasília. A análise foi ainda efetuada através do “*framework*” proporcionado pela Teoria dos Aglomerados, tendo destaque o conceito de eficiência coletiva de Schmitz (1997), definida como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta.

A análise formulada pelos autores demonstrou que o sucesso do consórcio brasileiro, ao contrário do consórcio cearense, que não sobreviveu, deveu-se à obtenção de vantagens competitivas derivadas das ações conjuntas dos empresários, nas inovações interempresariais e no aprendizado mútuo, enquanto que o insucesso do consórcio no Ceará deveu-se principalmente à ausência de ações conjuntas e da falta de cooperação interempresas.

Os pesquisadores observaram que, embora a ação conjunta das empresas seja um dos elementos mais decisivos para promover as vantagens competitivas das empresas, isto não quer dizer que a eficiência coletiva e a competitividade das empresas dependam unicamente do esforço empresarial privado, posto que dependem, também, de um ambiente onde haja economias externas, sem as quais as parcerias e alianças estratégicas estariam fadadas ao fracasso.

Foi observado ainda neste estudo que as empresas em rede não precisam estar necessariamente posicionadas no mesmo local e, mesmo assim, podem obter eficiência coletiva. As economias externas nesse caso seriam poucas, mas os ganhos das ações conjuntas seriam substanciais.

Um outro eixo estudado dentro da temática dos consórcios de exportação foi pesquisa de

Machado e Marques (2003). Os autores verificaram como as atitudes gerenciais pró-exportação e pró-colaboração facilitam a implantação de estratégias colaborativas entre empresas na exportação. Participaram da pesquisa 20 executivos dos quatro consórcios de exportação da Associação Brasileira de Empresas de componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL. O principal resultado obtido foi que as atitudes gerenciais têm grande influência na formação de consórcios e, nas empresas estudadas, estas atitudes estão alinhadas com a utilização deste tipo de estratégia colaborativa na exportação.

Os estudos de Cáceres (2001), Guaracy (2003) e Tomelin (2000), ressaltaram a formação de consórcios como instrumento para alavancagem competitiva, apresentando resultados mais uniformes quanto as causas de sucesso e fracasso dos consórcios. Algumas causas de sucesso foram bastante enfatizadas, como: desenvolvimento de uma cultura de cooperação e empreendedora, rede pública-privada de instituições de apoio, implantação de programas de

apoio gerencial, mercadológico, tecnológico e de financiamento, capacitação das empresas em adaptar seus processos de produção e seus produtos às necessidades dos mercados internacionais, competência do gerente do consórcio, apoio da APEX e encontros periódicos para fortalecimento de vínculos.

Houve coincidência nos resultados destes estudos ao serem relacionados aos fatores de fracasso, destacando-se: cultura individualista, heterogeneidade, individualidade, falta de cultura exportadora, dificuldades de acesso ao crédito, dificuldades na promoção comercial conjunta, carência de pessoal especializado e falta de visão dos empresários de que o consórcio é uma forma de abertura para novos mercados e aprendizado coletivo.

A partir do estabelecimento das premissas e pressupostos, da definição do problema e da formulação dos objetivos gerais e específicos da pesquisa, o presente trabalho ficou estruturado conforme Figura 1 a seguir.

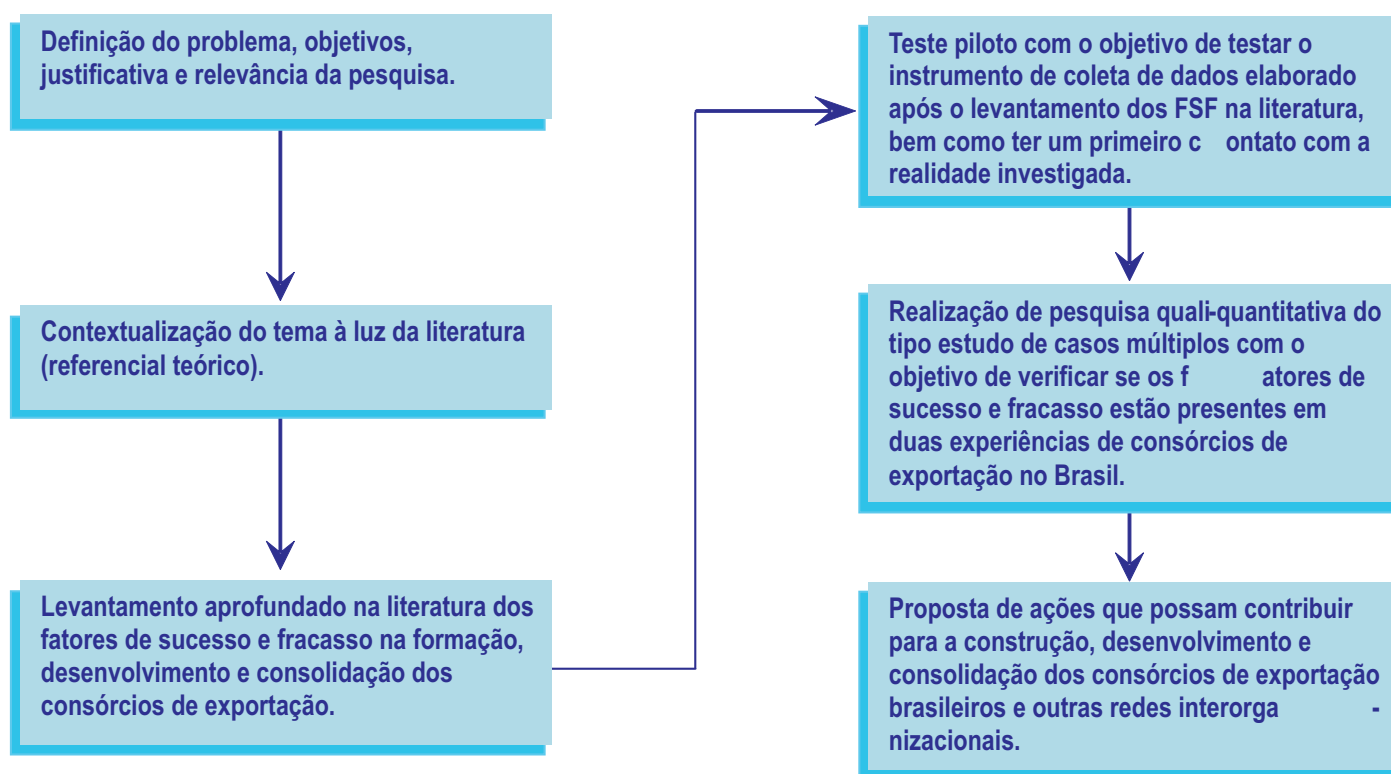


Figura 1 – MODELO DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora a partir do problema de pesquisa.

Ao se fazer o levantamento aprofundado na literatura dos fatores de sucesso e fracasso na formação, integração e viabilização dos consórcios de exportação e da performance exportadora, foi elaborado um instrumento de pesquisa composto por 4 dimensões relacionadas ao objeto de estudo, para validar os fatores identificados, a ser aplicado aos empresários responsáveis pelos consórcios estudados.

A partir dos fundamentos estudados, pôde-se identificar um conjunto de variáveis, referências e citações, as quais podem ser consideradas como fatores de sucesso e fracasso no processo de formação, desenvolvimento e consolidação dos consórcios de exportação, que poderão ser levados em consideração no processo, de forma que os interesses e necessidades dos atores envolvidos sejam alcançados e superados.

Para cada uma das afirmações, havia um espaço no qual os respondentes poderiam fazer críticas e sugestões quanto ao conteúdo de cada afirmação e em linhas gerais o questionário abrangeu os seguintes tópicos:

- a) **DIMENSÃO 1 – Perfil da Empresa e do Empresário:** Identificação da empresa, dados do empresário e caracterização da empresa;
- b) **DIMENSÃO 2 – Crescimento e Lucratividade das Exportações:** Volume de vendas anual, aumento de rentabilidade, principais produtos exportados, canais de distribuição utilizados, mercados-alvo atingidos pelo consórcio e atratividade do mercado exportador;
- c) **DIMENSÃO 3 - Estratégias Adotadas para a Prática da Exportação:** Conhecimento do mercado, estratégias de marketing para o mercado externo, experiência internacional, acesso e utilização de financiamentos para exportação, mecanismos para identificação, coleta, tratamento e utilização de informações para formulação e implementação de estratégias empresariais;
- d) **DIMENSÃO 4 – Processo de Formação e**

Estrutura: Identificação da vocação e potencialidades da região, política governamental favorável, participação de diversos tipos de agentes, mecanismos de apoio patrocinado pelo governo, participação de consultores externos, visão empreendedora dos participantes, possibilidades de ações conjuntas, relações de cooperação e valorização do esforço coletivo, desenvolvimento de uma cultura de cooperação, compromisso e envolvimento dos participantes, existência de confiança entre os membros, capital social, capacidade de adaptação e articulação de diferentes condições locais, compartilhamento de informações estratégicas e de recursos, capacitação dos atores para formação e operação dos consórcios, cursos sobre qualidade, melhoria de produtividade e gerenciamento e estímulos à inovação.

Para obter as respostas da primeira dimensão, que trata do perfil das empresas e dos empresários foram elencadas questões abertas e a partir da segunda dimensão se procurou identificar o grau de discordância e concordância ao conjunto de afirmações relacionadas ao crescimento e lucratividade das exportações, estratégias adotadas para a prática da exportação e processo de formação e estrutura para consórcios de exportações. Para cada afirmação os respondentes assinalavam os valores 5, 4, 3, 2, 1, expressos em escala do tipo Likert, indicando o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto.

Ressalta-se que a construção do instrumento de coleta de dados foi norteado com base nas dimensões citadas, sendo apresentadas como variáveis aos entrevistados para mensuração.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se quanto aos

objetivos como um estudo exploratório e descritivo e utilizou o método qualitativo e quantitativo.

O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo. No estudo, ao se formular o problema de pesquisa, através do método hipotético-dedutivo se fez conjecturas e através da realização da pesquisa de campo se procurou confirmar, ou não, as conjecturas formuladas.

Em relação aos procedimentos, através da maneira pela qual se obtêm os dados necessários, a pesquisa em questão é uma simbiose do estudo de casos múltiplos com o método comparativo. A opção da técnica de múltiplos casos se deu pela percepção de que o estudo de um único caso limitaria a obtenção das respostas ao problema da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos.

O desenho da pesquisa foi concebido com o objetivo de desenvolver uma melhor aplicação dos conceitos e práticas para a formação, consolidação e desenvolvimento dos consórcios de exportação no Brasil, de forma que sejam propostas ações que possam contribuir para a construção de novos consórcios ou outras formas de redes interorganizacionais em todo o território brasileiro.

O universo da pesquisa compreende os consórcios de exportação do setor de confecções da cidade de Campina Grande-PB e os consórcios de exportação da cidade de Nova Friburgo, no Rio de Janeiro. A delimitação geográfica se deu pela decisão de analisar um consórcio de exportação na região nordeste e outro na região sudeste na intenção de observar a formação e consolidação de consórcios em realidades diferentes do país.

Em se tratando de estudo de casos múltiplos, no presente trabalho foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário semi-estruturado, onde foi inserido um conjunto de perguntas que o informante responde, sem se dispensar a presença do pesquisador.

Neste contexto, a análise dos estudos de casos, descrita a seguir no tratamento dos dados, apresentará as ponderações sobre as lições aprendidas em cada caso.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 DIMENSÃO 1 – PERFIL DA EMPRESA E DO EMPRESÁRIO

FATORES	GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA			
	CAMPINA GRANDE – PB		NOVA FRIBURGO	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
1) As empresas que fizeram parte da pesquisa são classificadas em sua maioria como de pequeno porte.				
2) Expressivo aumento do percentual de exportações sobre o faturamento das empresas após a inserção no consórcio.				
3) Adoção da estratégia de custos baixos.				
4) A maioria dos empresários têm curso superior.				
5) A maioria dos empresários nasceram na região				
6) Os empresários do consórcio trabalham exclusivamente com confecções.				
7) Os empresários têm mais de 11 anos de experiência no setor.				
8) Qualidade considerada pelos empresários como principal exigência para o ingresso no mercado externo.				

QUADRO 1 – Perfil da Empresa e do Empresário

Fonte: Dados da Pesquisa (2006)

Os resultados da dimensão 1 apontam que existem, quanto ao perfil das empresas estudadas e dos empresários, algumas diferenças relacionadas as causas de sucesso e fracasso e de performance exportadora nos 2 consórcios pesquisados, que estão relacionadas a seguir:

- a) Em ambos os consórcios observa-se que a maioria das empresas são de pequeno porte. Esse fator pode ser considerado de sucesso por ser crescente o número de pequenas empresas que buscam o ingresso em redes interorganizacionais para minimizar dificuldades para a inserção no mercado externo, não medindo esforços para que, através da cooperação, sejam alcançados resultados efetivos;
- b) O bom nível de escolaridade dos empresários de ambos os consórcios é outro fator de sucesso, se percebendo que os empresários estão abertos a novos conhecimentos e à busca da capacitação técnica não só para si como para os seus colaboradores. Como em ambos os consórcios a maioria dos empresários nasceram na região, este fator pode também ser considerado como de sucesso por se ter a consciência de que o desenvolvimento local deve ser pensado como um pacto territorial e que potencialidades regionais devem ser exploradas;
- c) Observa-se que, por ter mais de 11 anos de experiência no setor, os empresários de ambos os consórcios desejam ampliar a experiência adquirida no decorrer dos anos, buscando-se um maior crescimento de suas empresas, sendo considerada essa causa como de sucesso. No caso de Nova Friburgo, um outro fator de sucesso é o dos empresários trabalharem exclusivamente com confecções, observando-se que essa experiência tem um “foco” maior na busca de orientação para o setor de confecções, enquanto que no caso de Campina Grande, por não se trabalhar exclusivamente com o setor esse “foco” é menor,

sendo considerado este ponto como causa de fracasso;

- d) A “consciência” dos empresários de ambos os consórcios de que a qualidade é a principal exigência para o ingresso no mercado externo é outra causa de sucesso identificada, por se confirmar abordagens de vários autores na literatura e nos relatos de experiências de sucesso na performance exportadora estudados de que a qualidade é uma das competências mais importantes para a permanência de empresas no mercado externo;
- e) Em ambas as experiências se percebe que na dimensão 1 destaca-se como fator de fracasso a falta de expressivo aumento do percentual de exportações sobre o faturamento das empresas pesquisadas após a inserção no consórcio. Esse fator foi considerado na literatura como um índice de muita importância para o crescimento da performance exportadora, se observando que as estratégias de vendas para o mercado externo utilizadas pelos consórcios não obtiveram o sucesso esperado;
- f) Segundo o que foi estudado, a estratégia de diferenciação destaca-se como o melhor caminho para se atingir o mercado externo. Observa-se que no caso do consórcio de Campina Grande, a estratégia de diferenciação foi implantada, sendo considerado esta como uma causa de sucesso. No consórcio 2, de Nova Friburgo, foi adotada a estratégia do baixo custo, percebendo-se que, dentro da abordagem deste trabalho, essa é uma causa de fracasso, ressaltando-se, pelo que foi inferido, que já existe uma preocupação por parte dos empresários em Nova Friburgo de buscar o aumento na qualidade dos produtos e em se diferenciar.

Estas são as principais causas de sucesso e fracasso e de performance exportadora identificadas

na dimensão 1 estudada. Ressalta-se que a adoção dos custos baixos foi implantada como estratégia de vendas do consórcio de Nova Friburgo, mas pela inferência obtida se percebe que tanto já existe a busca pela melhoria da qualidade e de diversificação dos produtos fabricados como os próprios empresários deste consórcio, ao serem entrevistados, deram a

sugestão de que o foco, ao se fazer a definição do que exportar, deve ser centrado em produtos para o local, que sejam aceitos, que tenham identidade com o mercado e se diferenciem.

4.2 DIMENSÃO 2 – CRESCIMENTO E LUCRATIVIDADE DAS EXPORTAÇÕES

FATORES	GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA			
	CAMPINA GRANDE – PB		NOVA FRIBURGO	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
1) A adoção de custos baixos e diversificação de exportação para vários países são fatores importantes para o desempenho exportador.				
2) O estreito relacionamento entre a empresa exportadora e o canal de distribuição no exterior levam ao sucesso da atividade exportadora				
3) A definição de um público-alvo para o produto, a qualidade do produto, se ter uma estratégia de preço para o mercado internacional, dar suporte ao distribuidor final do produto e estratégias de vendas são fatores atrativos para o mercado internacional.				

QUADRO 2 – Crescimento e lucratividade das Exportações

Fonte: Dados da Pesquisa (2006)

Os resultados da dimensão 2 apontam que quanto ao fator 1 existe uma diferença no grau de concordância relacionados à adoção de custos baixos e diversificação. No caso do consórcio de Campina Grande, confirma-se que este é um fator de sucesso pela estratégia adotada ser a mais recomendada pela literatura (PORTER, 1990) e no consórcio de Nova Friburgo ser considerada como fator de fracasso. Ressalta-se, conforme já explanado anteriormente, a preocupação das empresas de Nova Friburgo, principalmente as que pertenceram ao consórcio e já estão exportando, na busca do foco na diferenciação e na qualidade dos produtos produzidos.

Em ambos os consórcios houve um bom grau de concordância quanto ao estreito relacionamento

entre a empresa exportadora e o canal de distribuição sendo fator de sucesso para ambos. Foi destacado pelos empresários tanto do consórcio 1 como do 2 a importância do consórcio firmar uma parceria com uma comercial exportadora, que além de promover um incremento à comercialização dos produtos, buscaria o aprofundamento desse relacionamento.

Os itens relacionados no fator 3 foram considerados como causa de sucesso, confirmando-se que as ações citadas devem ser implantadas para que consórcios obtenham êxito e longevidade.

4.3 DIMENSÃO 3 – ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA A PRÁTICA DA EXPORTAÇÃO

FATORES	GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA			
	CAMPINA GRANDE – PB		NOVA FRIBURGO	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
1) Deve ser feita no consórcio a identificação de oportunidades de negócios in loco através de missões de prospecção do mercado com a participação de técnicos e de empresários do setor ou feita por empresa de consultoria.				
2) Deve haver discussão das estratégias de comercialização com todas as empresas do consórcio				
3) A contratação de consultor comercial ou gerente de exportação é fundamental para garantir uma postura mais agressiva das empresas junto aos mercados que se pretende atuar.				
4) A aplicação do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) destaca-se como principal estratégia de marketing para o consórcio.				
5) As empresas que atuam no mercado internacional há mais tempo, que exportam para mais países, que possuem estratégias de marketing mais definidas e gerentes pró-ativos com interesse no mercado internacional têm uma melhor performance na exportação.				
6) O sucesso da atividade exportadora se deve a facilidade de acesso a financiamentos para a exportação				
7) As linhas de financiamentos existentes para exportação atingem as necessidades das empresas consorciadas, disponibilizando recursos para investimentos como infra-estrutura, tecnologias de gestão, controle de qualidade, marketing-mix, etc.				

QUADRO 3 - ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA A PRÁTICA DA EXPORTAÇÃO

Fonte: Dados da Pesquisa (2006)

Quanto a dimensão 3, se observou que nos dois consórcios estudados os fatores relacionados ao grau de concordância e discordância coincidiram e, através dos resultados obtidos, foram identificados quais as causas de sucesso e fracasso, relacionadas nesta dimensão, que devem ser observados para se viabilizar o processo de formação, desenvolvimento e consolidação de consórcios de exportação no Brasil.

Situados nesta dimensão, os fatores de sucesso confirmados através da pesquisa em ambos os consórcios são importantes para a criação de outras iniciativas são: identificação de oportunidades de

negócios in loco; contratação de uma empresa de mercado do país-alvo para realizar a prospecção se o mercado for complexo; discussão das estratégias de comercialização com todas as empresas do consórcio; contratação de um gerente de exportação ou consultor comercial; ações de promoção comercial que contribuam para criar imagem/conceito do produto; aplicação de estratégias de marketing com foco em cada necessidade, no ambiente de mercado, na empresa e sua administração e em demandas efetivas e potenciais; aplicação do composto de marketing como principal estratégia para o consórcio; estratégias de

vendas efetivas, ressaltando os pontos fortes do produto, principalmente as diferenças dos produtos do consórcio em relação à concorrência; experiência em exportação; maior tempo no mercado internacional e estratégias de marketing bem definidas; gerentes pró-ativos, empresas com menor tempo no mercado internacional mas ágeis, menos hierárquicas, menos burocráticas; financiamentos para adequação de produtos/processos às normas dos países-alvo, consultorias para certificação em sistemas de qualidade, para poder entrar no mercado externo e se diferenciar e para promoção de consultorias em design para diferenciação do produto.

Os fatores de fracasso identificados e confirmados pelo consórcio 1, de Campina Grande e pelo consórcio 2, de Nova Friburgo foram: dificuldades de acesso a financiamentos para

exportação; linhas de financiamento existentes pra o setor que não atingem as necessidades das empresas consorciadas; pouca preocupação com a informação e com mecanismos para identificação, coleta, tratamento e utilização de informações para formulação e implementação de estratégias empresariais; política falha de comunicação e troca de informações sobre o mercado, novas tecnologias, novas matérias-primas, novas estratégias de marketing pra exportação, novos financiamentos para exportação, etc.; formas de comunicação que não giram em torno de preocupações comuns e buscando-se o estreitamento de laços entre pessoas e empresas, que fluam entre os participantes.

4.4 DIMENSÃO 4 – PROCESSO DE FORMAÇÃO E ESTRUTURA

FATORES	GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA			
	CAMPINA GRANDE – PB		NOVA FRIBURGO	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
1) A análise do potencial de determinado setor objetivando a exportação, levando em consideração as políticas públicas existentes, a vocação regional e a dinâmica do mercado internacional são necessárias para possibilitar o ingresso de uma empresa internacional através de consórcios de exportação.				
2) Antes da formação do consórcio, já existia um clima de identificação e afinidade entre as empresas do setor.				
3) A mobilização, organização e interesse dos empresários é importante para fomentar a formação do consórcio de exportação.				
4) As entidades que apóiam a formação do consórcio devem ser aquelas que tenham maior representatividade, capilaridade, capacidade de articulação, mobilização e disponibilidade de recursos humanos.				
5) O governo deve desenvolver programas de apoio voltados para articular o planejamento e a coordenação das ações das instituições locais, voltadas para capacitação dos participantes do consórcio, desenvolvimento de novas tecnologias e, adequação dos produtos e processos.				
6) O apoio da APEX e a vinda dos seus consultores externos foram muito relevantes para o consórcio.				

7) Além da cooperação do consórcio com universidades, Institutos de pesquisa e entidades público-privadas, deve existir uma política efetiva do consórcio ao desenvolvimento de uma cultura de cooperação entre os participantes.				
8) Existem fatores no consórcio que impedem a existência de confiança entre os membros como: falta de hábito de cooperação entre os empresários do consórcio, temor e aversão ao risco, possibilidade de descumprimento dos parceiros diante dos compromissos assumidos, falta de lealdade entre os parceiros, medo da cooperação tornar as empresas mais frágeis junto à concorrência.				
9) As relações sociais são institucionalizadas e estão arraigadas culturalmente ao consórcio.				
10) O capital social do consórcio é elevado, ou seja, as pessoas confiam umas nas outras e essa confiança é exercida pela aceitação mútua de obrigações, existindo uma efetiva troca de informações e idéias e as normas e sanções encorajam os parceiros a trabalharem por um bem comum, deixando de lado os interesses individuais.				
11) O fortalecimento do capital social é relevante para o consórcio, na medida em que as ações deixam de ser cada vez menos individualizadas e tornam-se mais coletivizadas, tornando-se necessária a constituição de uma força de coordenação das diversas ações de modo a garantir a formação de sinergias que levem ao alcance dos objetivos desejados.				

QUADRO 4 – Processo de Formação e Estrutura

Fonte: Dados da Pesquisa (2006)

Os resultados obtidos na dimensão 4 demonstram que não existem diferenças significativas, em termos de grau de concordância/discordância quanto a existência das causas de sucesso e fracasso pesquisadas. A inferência obtida é que existem observações importantes que apresentam realidades diferentes em cada caso, de acordo com as peculiaridades de cada consórcio.

Os fatores de sucesso identificados e importantes para o processo de formação e estrutura de consórcios de exportação, identificados no estudo são: análise do potencial do setor objetivando a exportação, levando em consideração as políticas públicas existentes, a vocação regional e a dinâmica do mercado internacional; o processo de formação deve ser vinculado a uma política de desenvolvimento regional; a mobilização, organização e interesse dos

empresários é fator importante; política governamental de apoio ao consórcio; entidades de apoio devem ter representatividade, capilaridade, capacidade de articulação, mobilização e disponibilidade de recursos humanos; efetiva participação dos agentes no planejamento e coordenação de ações, participação efetiva dos agentes na formação e desenvolvimento do consórcio; mecanismos efetivos de apoio patrocinado pelo governo local/regional; desenvolvimento de programas de apoio voltados para articular o planejamento e a coordenação das ações das instituições locais; política de promoção ao consórcio com ações relacionadas à socialização e conscientização dos membros; participação de consultores externos; apoio da APEX e vinda dos seus consultores externos; visão pró-ativa dos participantes

e pró-exportação e pró-colaboração dos gerentes; cultura empreendedora; visão empreendedora dos participantes; clima favorável e estimulante para a prática do espírito empreendedor da região; ações conjuntas através do relacionamento das empresas parceiras e dos órgãos institucionais; clima favorável à prática de relações de cooperação e valorização do esforço coletivo; ações contínuas de capacitação para incentivar a cooperação, práticas empresariais conjuntas; compromisso e envolvimento efetivo dos participantes, ações de incremento e fortalecimento do capital social; ações de adequação dos produtos/processos às normas do mercado-alvo; nivelamento entre as empresas, política efetiva de difusão de tecnologias de informação; cursos para implantação de sistemas de qualidade e gestão da qualidade, melhoria de produtividade e gerenciamento; interesse e estímulo dos atores do consórcio por geração e implantação de novas idéias.

Os fatores de fracasso elencados e que foram confirmados pelos entrevistados nas experiências estudadas são: baixo clima de identificação e afinidade entre as empresas; desconfiança entre os membros e a falta de um articulador que fomente a cooperação, fazendo com que os objetivos não sejam alcançados; níveis pequenos de confiança e cooperação causados por um forte individualismo; fatores que impedem a existência de confiança: falta de hábito de cooperação, temor e aversão ao risco, possibilidade de descumprimento dos parceiros diante de compromissos assumidos, falta de lealdade, medo da cooperação tornar as empresas mais frágeis junto à concorrência; baixo capital social; dificuldades de compartilhamento de recursos; falta de políticas que contribuam para o fortalecimento da inovação e da capacitação tecnológica.

É importante ressaltar que alguns dos fatores de fracasso citados nesta dimensão poderão, se forem bem trabalhados, suprimindo-se carências existentes, se

transformarem em fatores de sucesso, como por exemplo: crescimento do capital social, compartilhamento de recursos e inserção de políticas que contribuam para o fortalecimento da inovação e da capacitação tecnológica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que este estudo contribuiu como elemento norteador para a criação de novos consórcios de exportação para pequenas e médias empresas, levando-as a perceber o quão importante é o fortalecimento de capacidades essenciais rumo à conquista de vantagens competitivas. Observa-se ainda que esta nova forma de organização que surge otimiza negócios e gera desenvolvimento regional, mas ainda enfrenta muitos obstáculos, sendo necessário o estímulo ao fomento de alguns aspectos vitais, tais como confiança mútua e políticas públicas eficientes. Em função dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se inferir que as dimensões estudadas devem ser levadas em consideração em qualquer iniciativa e encaminhamento para a formação de consórcios de exportação na realidade brasileira.

Para que sejam minimizados os fatores de fracasso, deve-se ainda buscar, através de contínua mobilização, principalmente de associações de classe, programas de financiamentos às exportações a longo prazo, com linhas de crédito com maior flexibilidade quanto às garantias ao crédito, prazos de pagamento e taxas de juros praticadas. É ainda importante obter tratamento igual ao atribuído às grandes empresas, no que se refere à política tributária.

Em paralelo, deve-se buscar apoio de parceiros que possam viabilizar uma avaliação do potencial do setor quanto à possibilidade de se trabalhar com a exportação. Para tanto, devem ser levadas em consideração quais as políticas públicas existentes, a vocação regional e a dinâmica do

mercado internacional para que a inserção do consórcio no mercado internacional ocorra dentro de um ambiente favorável.

Após essas ações, é importante nessa fase a escolha do gerente do consórcio, observando-se o perfil delineado, a partir da pesquisa realizada, e a elaboração e a formalização de um projeto sólido de apoio junto à APEX, buscando-se ainda a inserção do consórcio em programas de fomento à exportação existentes no SEBRAE e CIN.

Na fase de desenvolvimento, é importante consolidar a estrutura administrativa e os recursos humanos disponibilizados e contratados, buscando-se a capacitação dos consultores para o atendimento de necessidades específicas, de forma que demandas importantes sejam atendidas.

Nessa fase, observa-se uma maior necessidade de aprendizado pela geração de novos conhecimentos, sendo necessário o desenvolvimento de maiores práticas cooperativas de gestão, visando complementar potencialidades na busca da agregação de valor. Nesse sentido, podem ser consolidadas ações que contribuam para a efetividade do consórcio, estimulando-se o crescimento de estratégias importantes para a comercialização e melhoria da qualidade dos produtos, melhoria da inovação, da comunicação e do padrão tecnológico das empresas parceiras.

Deve-se estimular continuamente a capacitação profissional dos dirigentes e se necessário, viabilizar a vinda de outros consultores com maior experiência em alianças entre empresas, buscando-se aprender com experiências de sucesso.

Com base nas constatações obtidas, observa-se que a criação dos consórcios de exportação é considerada como uma forte estratégia de desenvolvimento regional.

Observa-se que os casos estudados são ainda embrionários e que o processo de formação, desenvolvimento e consolidação dos consórcios de exportação está em evolução e vêm sofrendo constantes transformações, devendo-se buscar o conhecimento das necessidades e peculiaridades dos grupos participantes.

Apesar das limitações e da metodologia própria da agência que foi disponibilizada para os consórcios não ser adequada à realidade das empresas, a APEX tem dado importante contribuição na formação dos consórcios e a sugestão é que o apoio disponibilizado seja ampliado de forma contínua nas fases de desenvolvimento e consolidação.

Uma iniciativa mais apropriada para garantir a consolidação dos consórcios de exportação seria estabelecer uma estrutura sólida de governança. Percebe-se, com base na pesquisa realizada, que a execução de uma ação conjunta depende de uma coordenação eficiente, que consiga reunir empresas e entidades em torno de um projeto, por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores, no qual os agentes e parceiros cooperam, se especializam, trocam informações, aprendem e compartilham de um objetivo comum: o desenvolvimento de empresas.

Portanto, os diversos estudos apresentados por autores citados no referencial teórico deste trabalho demonstram que uma administração competente, aliada a uma boa governança, pode agregar valor e se tornar um diferencial competitivo num contexto de cooperação nas redes de empresas. Conforme já citado, observa-se que existe a necessidade de, dentro do tema estudado, aliar as práticas de governança com a existência do capital social, para que as redes de empresas se desenvolvam e sejam perenes.

STRATEGIC ORIENTATION FOR FORMATION, DEVELOPMENT AND CONSOLIDATION OF CONSORTIA OF EXPORT IN THE SECTION OF MAKINGS

ABSTRACT

In the current economical globalized world scenery, the interest for new organizational arrangements that aim at a larger competitiveness of the companies has been growing, such as clusters and network of companies. It is becoming fundamental to understand the causes of their success or failure. In that sense, the present work tries to identify a group of factors that promote the success or the failure of the exportation consortia in the sector of clothing manufacturing in Brazil, taking into consideration their processes of the formation, development and consolidation. Starting from a comparative study based on two Brazilian experiences, this work presents significant contributions to the formation of new experiences of networks of companies, that can be useful not only for the studied sector, but also for other sectors, generating local competitiveness and, consequently, regional development. Based on the national and international pertinent literature, factors of the success and failure in interorganizational networks, and in exportation consortia were identified, and a study on the performance exporter in small and medium-sized companies was carried out. The obtained results show that the success in exportation consortia depends on the existence of a strategic orientation with regard to the constitution of alliances and on an effective way of governance in the formation, development and consolidation of those new organizational architectures, considering their needs and specific interests.

Keywords: Competitiveness. Interorganizational Networks. Consortia of Export.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. S. M. **Sucesso e Fracasso na Formação, Desenvolvimento e Consolidação em Consórcios de Exportação no Setor de Confeções:** um estudo comparativo de experiências no Brasil. 2006. 306f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal da Paraíba. Paraíba. 2006.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais:** Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

AMORIM, V. L.; CABRAL, J. E. O. **Eficiência e Ineficiência Coletiva:** Estudos de Casos dos Consórcios de Exportação Moda Praia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 38, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.

CÁCERES, J. J. A. **Um Modelo de Formação de Consórcio de Exportação como Instrumento de Inserção de Pequenas Empresas no Mercado Internacional.** 2001. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Santa Catarina, 2001.

n.3. nov./dez., 2004.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação de Redes Interempresariais do Tipo Agrupamentos Industriais entre Pequenas e Médias Empresas:** Um Estudo Comparativo de Experiências Brasileiras. 2001. xxf. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

DAEMON, D. **Empresas de Comércio Internacional:** Organização e Operacionalidade. Blumenau: Da Furb, 1993.

FRANÇA, H. M. Consórcios de Exportação. **Revista Comércio Exterior**, Informe Banco do Brasil. n. 36, Agosto 2001.

GUARACY, B. E. A. **Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas Mineiras através de Consórcio de Exportação:** Um estudo de caso do consórcio MOVEXPORT. 2003. Monografia. (Especialização em Relações Internacionais) Pontifícia Universidade Católica. Belo Horizonte: 2003.

LIMA, L. T. **Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PME's para Exportação.** 2004. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn>>. Acesso em 20.fev.2006.

MACHADO, M. A.; BRANCO, P. L. Consórcios de Exportação: Um estudo comparativo entre o modelo APEX e o modelo italiano FEDEXPORT. **RPA**. v 1,

MACHADO, M. A.; MARQUES, M. W. Atitudes Gerenciais na Formação de Consórcios de Exportação: Um estudo dos consórcios da ASSINTECAL. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 38, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.

MARSHALL, A. **Principles of Economics.** Londres: Macmillan Press, 1980.

MINERVINI, N. **O Exportador:** Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

NOONAN, C. J. **Export Marketing.** The Chartered Institute of Marketing. Butterworth, Heineman, 1999.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M. J. **International Marketing** – BH Butterworth Heinemann, 509 p. 2001.

RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A Gestão das Tecnologias.** Lisboa: Dom Quixote, 1995. (Coleção Gestão & Inovação).

SCHMITZ, H. **Smals Firms and Flexible Specialization.** University of Sussex, IDS, 1997.

TOMELIN, L. B. **A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina.** 2000. 242f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2000.