

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL: UM ESTUDO MULTI-CASO¹

EXPORT CONSORTIA IN BRAZIL: A MULTI-CASE STUDY

Gustavo Barbieri **LIMA**

Mestre em Administração - FEARP / Universidade de São Paulo
gblima@hipno.com.br

Sheila Farias Alves **GARCIA**

Doutoranda em Administração - FEARP / Universidade de São Paulo
sfag@click21.com.br

Dirceu Tornavoi de **CARVALHO**

Professor Livre Docente - FEARP / Universidade de São Paulo
tornavoi@usp.br

Dante Pinheiro **MARTINELLI**

Professor Livre Docente - FEARP / Universidade de São Paulo
dantepm@usp.br

Resumo

Consórcio de exportação é a união de esforços de empresas, usualmente pequenas e médias, do mesmo segmento produtivo e/ou setores complementares que, por meio de ações conjuntas, visam a exportar seus produtos. A idéia de consórcio ressurgiu no Brasil no final de 1997, com a criação da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), que tem, como um de seus objetivos primordiais, organizar, avaliar e financiar projetos de formação de consórcios. O presente estudo retrata a realidade dos consórcios no Brasil, apresentando três estudos de caso. Foram analisados os consórcios: *Brazilian Health Products* (BHP) – Setor Médico-Odontológico; *Components & Machinery by Brasil* – Setor de Componentes para Calçados e o Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil* – Setor Vinícola. O objetivo geral é descrever o processo de inserção das pequenas e médias empresas no mercado internacional via consórcios de exportação, discutindo o papel dessa forma de organização em redes.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas – Consórcio de Exportação – Redes de Cooperação de Empresas.

Abstract

An export consortium is a joint initiative of several companies, usually small- and medium-sized firms in the same and/or complementary industries, intended to foster their exports. A new thrust in consortium formation happened in Brazil by the end of 1997, date of the foundation of APEX-Brazil. One of the main objectives of this federal government agency is to organize, evaluate and provide financial support for consortia projects. The present study describes export consortia in Brazil, analyzing three case studies, namely: *Brazilian Health Products* (BHP) – Medical-Dentistry products; *Components & Machinery by Brazil* – Components for leather shoes; and *Wines from Brazil*. The research presented here aims to describe the internationalization process performed by small- and medium-sized Brazilian companies by means of export consortia, discussing the role played by this form of firms network.

Key-words: Internationalization – Export Consortium – Firms Networks.

Introdução

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

A relação dos fluxos de trocas, de tecnologia, de culturas, de informações e de mensagens em forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno, conceituado por Benko (1999) de mundialização ou globalização, é uma realidade que está interferindo no modo como as empresas são administradas. Analisando a globalização em sua forma dinâmica, é possível observar que as capacidades também dinâmicas dos sistemas locais com ambientes inovadores são projetados naturalmente para o exterior.

Competir, nesse cenário, torna-se um grande desafio para as micro e pequenas empresas. É importante revelar as inúmeras dificuldades e problemas, tanto de ordem financeira como técnico-organizacional e gerencial, que as PME 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 de essas empresas atuarem de forma isolada em seus respectivos mercados (AMATO NETO, 2000). A união de esforços passa a ser uma saída para contornar as barreiras e competir com grandes estruturas organizacionais. Segundo Benko (1999), a organização coletiva das pequenas estruturas organizacionais é uma forma eficaz para promover a globalização.

De acordo com Amato Neto (2000; 2005), uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relação intra e interempresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as

economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes ou de economias em desenvolvimento: México, Chile, Argentina e o próprio Brasil.

Uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A competitividade é e será, cada vez mais, relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas. Ao mesmo tempo, a formação dessas redes tem forte dimensão locacional, associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais (FLEURY; FLEURY, 2003; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O consórcio de exportação é uma das formas de organização das redes de empresas. Para Tomelin (2000), os consórcios têm destaque especial por seu caráter incessante de aprimoramento da empresa em relação ao mercado internacional, muito mais exigente. Melhorias em qualidade, produtividade, pesquisa e desenvolvimento, inovações tecnológicas, logística sofrem uma constante reformulação para atender ao comércio exterior e manter a competitividade das empresas.

Os estudos efetuados em diversos países sobre marketing cooperativo para exportação mostram a formação de consórcios como um conceito promissor no engajamento de pequenas e médias empresas na exportação. Para o Brasil, que tem no comércio exterior um importante alavanque para sua economia, a formação de consórcios para exportação é vital (TOMELIN, 2000).

A presente pesquisa visou a estudar os consórcios de exportação como forma de organização em redes para a exportação de pequenas e médias indústrias brasileiras. O artigo compreende o estudo do referencial teórico sobre consórcios de exportação, assim como um estudo multi-caso, no qual dois consórcios e um projeto setorial integrado (iniciado como consórcio) foram analisados.

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

Como objetivos específicos, definiram-se:

- Sintetizar, com base na literatura, o conceito de consórcio de exportação.
- Identificar características de estrutura e funcionamento de consórcios de exportação no Brasil.
- Apontar o desempenho de exportação dos consórcios estudados.

1 Referencial Teórico

1.1 Consórcios de Exportação

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

De acordo com Maciel e Lima (2002), qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação.

A Agência de Promoção de Exportação - APEX (2004) define Consórcio de Exportação como um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Ainda segundo a APEX (2003), essa entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

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

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

Conforme Casarotto Filho e Pires (1999), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como: qualidade, tecnologia e logística. Os autores afirmam que o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das alianças entre empresas, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre elas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

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

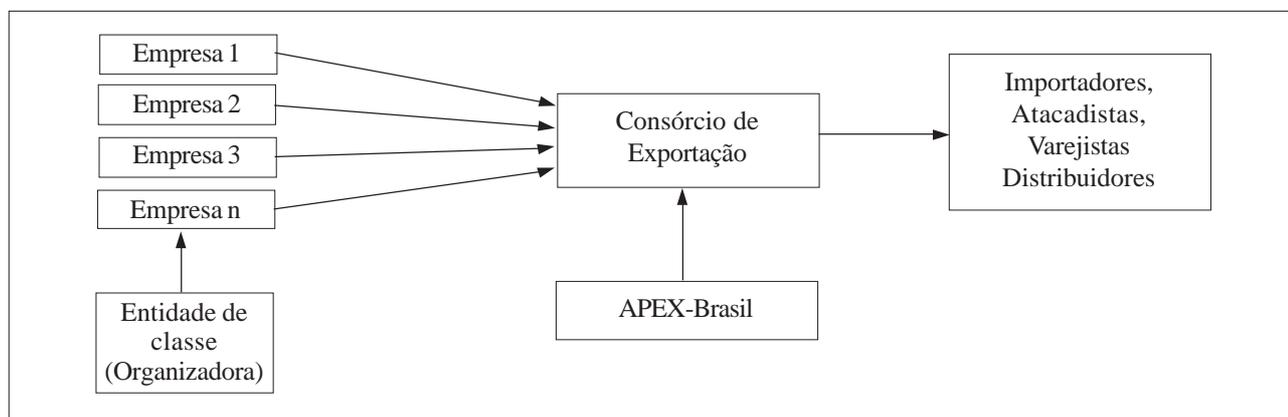
Tomelin (2000) observa que um dos princípios que regem os consórcios de exportação seria o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos, da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada um dos associados esteja no mesmo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

O principal objetivo dos consórcios de exportação consiste, evidentemente, em realizar operações firmes e contínuas de exportação que sejam lucrativas, para o que têm que criar condições para atender ininterruptamente a demanda nos volumes

e especificações feitas pelo cliente no exterior (INFANTE, 1984).

A Figura 1 apresenta um modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes.

Figura 1 – Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes



Fonte: Lima e Carvalho (2005)

A Figura 1 representa um modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes. Pode-se verificar, na figura, a presença de empresas consorciadas (mesmo segmento ou complementares), entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (Ex: Associações Comerciais, Federações/Confederações da Indústria, Associações de Classe), o consórcio em si (estrutura física e organizacional), a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), responsável pelo suporte de consórcios com projetos aprovados na entidade e pelo seu financiamento e, finalmente, os clientes internacionais (importadores, atacadistas, varejista, distribuidores).

1.2 Características dos consórcios de exportação

Maciel e Lima (2002) definem sete características de um consórcio típico:

- 1) são formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação;
- 2) normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial;
- 3) os produtos das empresas reunidas em consórcios costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isso

significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, representantes, agentes ou simples revendedores, são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar;

- 4) adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles;
- 5) os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares em si, ou de mesmo tipo, como peças de artesanatos de produtores isolados, desde que não provoquem uma competição entre si;
- 6) deve haver uma repartição do poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha, por si mesma, poder de decisão sobre as demais;
- 7) normalmente, são formados, por micro, pequenas ou médias empresas.

1.3 Possíveis Vantagens e Possíveis Desvantagens dos consórcios

As possíveis vantagens e possíveis desvantagens dos consórcios de exportação são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Justificativas para a formação dos consórcios de exportação, vantagens e desvantagens

Forma de Exportação	Justificativas para sua formação	Possíveis Vantagens	Possíveis Desvantagens / Limitações
<p>Consórcios de Exportação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa; - Falta de volume de produção para atender grandes importadores; - Falta de informações sobre o mercado internacional; - Falta de conhecimento dos trâmites inerentes ao processo de exportação; - Falta de poder contratual com fornecedores, bancos, clientes; - Falta de capital para investir em viagens internacionais, participação em feiras e missões comerciais e rodadas de negócio, no melhoramento do processo produtivo, modificação de embalagens, adequação do produto, outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas); - Minimizar o risco de exportar individualmente; - Aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno - produto tipo exportação; - Maior poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos; - Possibilitar a concorrência com grandes fornecedores; - Despertar maior interesse em importadores; - Maior eficiência operacional (otimização de recursos); - Favorecer o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa; - Possibilitar a inovação de rótulo e embalagem; - Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas; - Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing; - Possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional; - Efeito “motivador” sobre os participantes; - Facilitar a aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia; - Maior segurança na penetração e diversificação de mercados; - Alavancar as vendas externas; - Possibilitar exportar com marca própria do consórcio. - Participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades. - Os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não existência de segredos industriais entre os mesmos é favorável ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas. - Falta de profissionalismo do gerente do consórcio; - A maioria dos gerentes contratados não entendem do produto que estão comercializando, não sendo capazes de negociar com o comprador internacional. - Inexistência de preços competitivos (mau planejamento das exportações); - Investimentos realizados sem planejamento prévio; - Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos); - Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises; - Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes; - Inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto; - Selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior; - Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 a 15; - Prevaler a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas; - A rivalidade e a concorrência devem ficar restrita ao mercado interno.

Fonte: Lima; Neves; Oliveira, 2002

Para que o consórcio alcance bons resultados é necessário o envolvimento das entidades proponentes

do projeto, das empresas e dos próprios consórcios, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 - Estratégias para o sucesso do programa

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

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

1.4 Tipologia

Com relação aos tipos de consórcios, eles podem ser classificados como:

Quadro 3 - Tipos de consórcios

Com relação à finalidade	
1 Promocionais	Os consórcios podem ser constituídos como consórcios de promoção à exportação quando dirigem seu foco de atenção para promoção comercial dos produtos, pois são elas que realizarão diretamente a exportação. Essa forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade.
2 Vendas ou Operacionais	A par das atividades promocionais, realiza as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. É a forma mais recomendada quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação ou ainda não estiverem minimamente estruturadas para exportar.
Com relação aos membros	
1 Monosssetorial	Agregam empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima.
2 Plurisssetorial ou Multisssetorial	Incluem empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente.
3 Consórcios de Área ou País	Reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

Fonte: Adaptado de Minervini, 1997; APEX, 2003, França, 1999; Maciel e Lima, 2002

2 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. O objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a análise dos dados é não-estatística (MALHOTRA, 2001). Mattar (1996) afirma que a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Esse tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. A pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador a saber quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa.

As etapas para a realização deste estudo foram:

Primeira etapa: Realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico (dados secundários) sobre Consórcios de Exportação (MALHOTRA, 2001). Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade e não – como pensam muitos

estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Segunda etapa: Utilizou-se o método de estudo Multi-caso (YIN, 2001) para analisar os seguintes casos:

- Consórcio de Exportação *Brazilian Health Products (BHP)* – Setor Médico-odontológico, estabelecido em Ribeirão Preto – SP.
- Consórcio de Exportação *Components & Machinery by Brasil* – Setor de Componentes e Máquinas para Calçados, estabelecido em Franca - SP

· Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil* – Setor Vinícola, estabelecido em Bento Gonçalves – RS (originado a partir de um consórcio).

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder a questões

“como” e “por quê”. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Terceira etapa: Realizaram-se entrevistas em profundidade com os Gerentes Operacionais do consórcio *Components & Machinery by Brasil* (entrevista pessoal) e do PSI *Wines from Brazil* (entrevistas via *e-mail*), assim como com a Secretária Executiva do consórcio BHP (entrevista pessoal). Para Malhotra (2001), entrevista de profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações,

crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico.

Quarta etapa: Realizou-se, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios) nos três casos estudados. Em termos gerais, análise documental consiste em uma série de operações que visam a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1999).

3 Resultados e Análises

O Quadro 4 apresenta, resumidamente, as características dos três casos analisados no presente estudo. Busca-se, através dele, sintetizar as principais características de cada um. Optou-se por dispor as informações em um quadro para facilitar a visualização e abreviar os aspectos relevantes e particulares de cada caso.

Foram analisados dois consórcios de exportação (*Brazilian Health Products* e *Components & Machinery by Brasil*) e um Projeto Setorial Integrado (PSI), que foi originado a partir de um consórcio (*Wines from Brazil*).

Quadro 4 – Características dos consórcios estudados

	CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO		
	Brazilian Health Products	Components & Machinery by Brasil	Wines from Brazil (PSI)
Localidade	Ribeirão Preto - S.P.	Franca - S.P.	Bento Gonçalves - R.S.
Segmento Produtivo	Equipamentos Médico-Odontológicos	Componentes e máquinas para a fabricação de calçados	Vinícola
Posição dos Respond.	Secretária Executiva	Gerente Operacional	Gerente Operacional
Forma de Entrevista	Entrevista Pessoal	Entrevista Pessoal	Entrevista por meio eletrônico (e-mails)
Número de Empresas Participantes	7 empresas da linha médica 5 empresas da linha odont.	14 empresas consorciadas	15 empresas consorciadas
Financiamento	APEX-Brasil	APEX-Brasil	APEX-Brasil
Início das Atividades	Início de 2002	Agosto de 2003	2002 (12 meses - consórcio)
Término das Atividades	Final de 2005	Informação não disponibilizada	(outubro de 2004 à setembro de 2006 - PSI)
Marca Global	Possui marca comercial (BHP), mas exporta com marca do fabricante	Exporta com marca do fabricante	Exporta com marca do fabricante

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas realizadas

3.1 Desempenho Exportador

A tabela 1 apresenta os indicadores de porte e desempenho das empresas que formam o

consórcio BHP, enquanto a tabela 2 representa o desempenho das exportações do PSI *Wines from Brazil*.

Tabela 1 – Indicadores de porte e desempenho das empresas que formam o consórcio BHP

Funcionários CLT				
2000	2001	2002	2003	2004
524	510	521	597	712
	-2,67%	2,16%	14,59%	19,26%
Funcionários Terceirizados				
2000	2001	2002	2003	2004
155	145	155	74	90
	-6,45%	6,9%	-52,26%	21,62%
Estagiários				
2000	2001	2002	2003	2004
2	4	8	12	28
	100%	100%	50%	133,33%
Faturamento (R\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
41.708.548,59	45.335.522,08	50.957.059,90	54.510.230,16	72.960.198,10
	8,7%	12,4%	6,97%	33,85%
Exportações (US\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
607.080,76	793.751,77	1.355.774,19	2.166.995,02	4.991.472,62
	30,75%	70,81%	59,83%	130,34%
Importações (US\$)				
2000	2001	2002	2003	2004
245.222,68	279.405,54	258.800,00	519.095,68	805.446,21
	13,94%	-7,37%	100,58%	55,16%

Fonte: Consórcio BHP

Tabela 2 – Desempenho das Exportações de 2002 a 2005

PERÍODO		VOLUME (litros)	VALOR FOB USD	USD/litro
2002		169.864,00	165.443,10	0,97
2003		99.458,50	231.018,89	2,32
2004		434.160,00	638.580,34	1,47
2005		1.202.946,16	1.569.433,25	1,30
TOTAL		1.906.428,66	2.604.475,58	1,37
VARIAÇÃO				
	2003 s/ 2002:		(+)39,63%	
	2004 s/ 2003:		(+)176,42%	
	2004 s/ 2002:		(+)285,98%	
	2005 s/ 2004:		(+)145,77%	

NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900

Fonte: *Wines from Brazil*

Observação: O desempenho exportador referente ao consórcio *Components & Machinery by Brasil* não foi disponibilizado para este estudo. Durante a entrevista, tomou-se conhecimento de que essa informação não costuma ser trabalhada pelo consórcio. As informações referentes ao desempenho exportador são trabalhadas por cada empresa consorciada individualmente.

As tabelas 1 e 2 demonstram os expressivos resultados de exportação obtidos pelos consórcios. Vale ressaltar que o consórcio BHP alavancou suas vendas internacionais, saltando de aproximadamente US\$ 607.000.00 (ano 2000) para aproximadamente US\$ 5.000.000.00 (ano 2004), sendo que o consórcio *Wines from Brazil* saltou de US\$ 165.000.00 (2002) para US\$ 1.600.000.00 (2004). Pode – se observar que houve incremento considerável em ambos os casos.

Nos três casos analisados, os entrevistados afirmaram que a formação de redes interorganizacionais de cooperação (consórcios de exportação) é extremamente válida e útil para as empresas brasileiras de pequeno porte. Destacaram algumas vantagens dessa forma de cooperação, especialmente no que tange à exportação:

- 1) cria-se um entidade mais forte para influenciar decisões políticas favoráveis ao setor;
- 2) os investimentos podem ser rateados, permitindo a participação das pequenas empresas;
- 3) torna-se possível contar com a colaboração de profissionais especializados que não seriam acessíveis a cada empresa individualmente;
- 4) redução dos custos gerais de exportação;
- 5) minimização do risco de exportar individualmente;
- 6) aumento da competitividade, maior poder de barganha para cliente, fornecedores e bancos;
- 7) desperta maior interesse em importadores;
- 8) produz maior eficiência operacional;
- 9) permite acumular conhecimentos nas áreas de

Comércio Exterior e Marketing;

- 10) possibilita, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional;
- 11) possui efeito “motivador” sobre os participantes;
- 12) permite alavancar as vendas externas e participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta.

Além das vantagens acima, o entrevistado do consórcio BHP destacou dois grandes saldos positivos da rede de cooperação: promover o espírito colaborativo nos associados e ensinar as pequenas empresas a realizar planejamentos estratégicos.

Nos três casos estudados, após o término do projeto financiado pela APEX-Brasil (de até três anos), as empresas consorciadas devem prosseguir com suas atividades no mercado internacional. O motivo apresentado pelos entrevistados para continuar atuando no mercado internacional relaciona-se com as vantagens do consórcio de exportação. Nesse sentido, os entrevistados destacaram, principalmente a “aprendizagem” proporcionada pelo consórcio nas áreas de comércio exterior e marketing internacional, assim como a infra-estrutura obtida no período de vigência do projeto.

4 Conclusão

O consórcio de exportação apresentou-se como uma forma eficiente de organização para a exportação, com a finalidade estratégica de inserir pequenas e médias empresas no mercado internacional. O consórcio poderia ser visto como um canal dinamizador ou facilitador das exportações dessas empresas.

Pôde-se observar, como relatado nos resultados dos estudos de caso, o bom desempenho dos consórcios no decorrer de sua existência, assim como a obtenção de resultados de exportação significativos. Além disso, declarações dos

entrevistados apontam o consórcio como uma forma eficiente de organização interorganizacional, capaz de incrementar as vendas internacionais das empresas consorciadas e permitir a participação de pequenas empresas que, isoladamente, não teriam condições de competir no cenário internacional.

Analisando-se os benefícios indiretos dos consórcios de exportação para a economia brasileira, pode-se inferir que, ao viabilizar a participação de um grande número de empresas no mercado internacional, o consórcio exportador é capaz de promover a diversificação dos produtos exportados e trabalhar em prol do desenvolvimento da cultura exportadora do país e da internacionalização da “Marca Brasil” no exterior.

A maior parte das vantagens dos consórcios de exportação em relação a outros tipos de formação em rede encontradas na literatura foram observadas e obtidas nos casos estudados

Vale ressaltar que as empresas participantes dos consórcios, após o término do projeto financiado pela APEX-Brasil (de até três anos), devem prosseguir com suas atividades no mercado internacional devido, principalmente, à “aprendizagem” nas áreas de comércio exterior e marketing internacional, assim como à infra-estrutura obtida no período de vigência do projeto. Assim, este estudo mostrou que, nos casos analisados, o consórcio cumpriu sua missão de auxiliar a entrada das empresas em novos mercados, incrementando suas vendas, mas também permitindo às empresas participantes continuar exportando isoladamente após o término do projeto.

Referências

AGÊNCIA de promoção de exportação (Apex-Brasil). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 10 out. 2004.

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

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, 2004, Edição Especial.

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

BRAZILIAN Health Products. Disponível em: <<http://www.bhphealth.com>> Acesso em: 08 out. 2005.

CASAROTTO FILHO, N. PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CENTRO de Comércio Internacional. **Consórcios de exportação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.

COMPONENTS & Machinery by Brasil. Disponível em: <<http://www.cmbbr.com.br>> Acesso em: 05 jan. 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FRANÇA, H. M. Consórcios de exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. Informe do exportador, Rio de Janeiro, v.11, n. 60, jul.-set. 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. 1984, 284 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

INFORME Banco do Brasil. **Revista BB:** Comércio Exterior, Brasília, v.10, n. 36, ago. 2001.

LIMA, G. B.; NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – Sober, 40., 2002, **Anais...** Passo Fundo, 2002.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. In: Workshop em internacionalização de empresas, 5., 2005, **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

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

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

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

NOONAN, C. J. **Export marketing.** The Chartered Institute of Marketing. Boston: Butterworth Heinemann, 1999.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M. J. **International marketing.** Boston: Butterworth Heinemann, 2001.

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

TOMELIN, L. B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina.** 2000. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VEIGA, P. M.; MARKWALD, R. A. Micro, pequenas e médias empresas na exportação. **Revista Brasileira de Comércio Exterior,** Rio de Janeiro, v. 13, n. 56, p. 4-13, jul./set. 1998.

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

WINES from Brazil. Disponível em: <<http://www.winesfrombrazil.com>> Acesso em: 20 dez. 2005.

Notas

¹ Este estudo teve o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).