

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO E CLUSTERS INDUSTRIAIS: ASPECTOS DISTINTIVOS APRESENTADOS NA LITERATURA BRASILEIRA

EXPORT CONSORTIA AND INDUSTRIAL CLUSTERS: DISTINCTIVE ASPECTS
PRESENTED BY THE BRAZILIAN LITERATURE

Gustavo Barbieri LIMA

Mestre em Administração FEARP – USP
gblima@hipno.com.br

Dirceu Tornavoi de CARVALHO

Professor Livre-Docente – FEARP – USP
dirceu.tornavoi@gmail.com

Recebido em 11/2010 – Segundo recebimento em 04/2011 – Aprovado em 06/2011

RESUMO

O consórcio de exportação é considerado uma rede de cooperação interorganizacional, geralmente formado por empresas de pequeno porte, do mesmo segmento produtivo e/ou complementares visando juntas exportar seus produtos, assim como desenvolver atividades de promoção comercial e inserir empresas no mercado internacional. Um conceito similar é o de clusters industriais ou arranjos produtivos locais; estes constituem concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições, como universidades, órgãos públicos. Os principais objetivos dos clusters industriais são o desenvolvimento regional por meio de inovação de produtos e processos. O objetivo central do presente estudo é analisar, comparativamente, duas possíveis formas de organização em redes de empresas: o consórcio de exportação e o cluster industrial com base na literatura sobre o tema. Os resultados sugerem quarenta dimensões ao longo das quais os dois conceitos podem diferir, e propõem que sejam tomadas como fatores de análise para estudos empíricos comparativos.

Palavras-chave: Redes de Cooperação – Inter-organizacional – Consórcio de Exportação – Clusters Industriais ou Arranjos Produtivos Locais.

ABSTRACT

An export consortium is an inter-organizational network usually comprising small- and medium-sized companies (SME), players in the same industry or in complementary ones, which are seeking for international insertion, and share promotional and export activities in order to foster the participants' international sales. A similar concept, industrial clusters are geographical concentrations of interrelated companies, specialized suppliers, complementary products manufacturers, and other institutions such as: universities, public offices and business associations. The main objective of the industrial clusters is to organize efforts towards regional development, usually by means of product and process innovation. The aim of the present paper is to compare these two inter-organizational network concepts based on the literature. Results suggest forty dimensions along which these concepts can differ and propose them as an analytical framework for empirical and comparative studies.

Keywords: *Inter-organizational Networks – Export Consortium – Industrial Clusters or Local Productive Arrangements.*

INTRODUÇÃO

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 (AMATO NETO, 2000).

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

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

Os consórcios de exportação, considerados pelos autores como formas de organização para exportação, possibilitam que empresas de pequeno e médio porte se reúnam por segmentos produtivos e/ ou segmentos complementares

para exportarem seus produtos para diferentes mercados, mantendo a própria individualidade no mercado doméstico, concorrendo com grandes fornecedores e beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de exportação (INFANTE, 1984; MINERVINI, 1997; SILVA, 1999; IGLIORI, 2000).

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são outro tipo de arranjo em redes para pequenas e médias empresas. Conceitua-se um agrupamento (*cluster*), numa referência geográfica, a aglomeração de empresas ali localizadas que desenvolvem suas atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum, a partir, por exemplo, de uma dada dotação de recursos naturais, da existência de capacidade laboral, tecnológica ou empresarial local, e da afinidade setorial dos seus produtos. A interação e a sinergia, decorrentes da atuação articulada, proporcionam ao conjunto de empresas vantagens competitivas que se refletem em um desempenho diferenciado superior em relação à atuação isolada de cada empresa (BARBOZA, 1998; SUZIGAN et al 2000, GARCIA, 2001).

O problema de investigação e objetivo central do presente estudo é identificar, com base na literatura, dimensões de análise que permitam comparar duas formas de organização de empresas em redes: o consórcio de exportação e o *cluster* industrial ou arranjo produtivo local, compondo um quadro de referência analítica que possa ser utilizado para estudos empíricos.

Os métodos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa foram: (a) pesquisa bibliográfica, levantando o referencial teórico acerca dos temas rede de cooperação inter-organizacional, consórcio de exportação e *cluster* industrial ou arranjo produtivo local; (b) identificação de fatores ou dimensões de análise; (c) execução de uma análise comparativa preliminar, também com base na literatura, entre os consórcios de exportação e os *clusters* industriais, com o intuito principal de apontar semelhanças e contrastes/discrepâncias entre as duas formas de redes de cooperação inter-

organizacional, além de discutir as dimensões identificadas para um quadro analítico que pode ser utilizado em futuras pesquisas empíricas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Redes de cooperação inter-organizacional

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

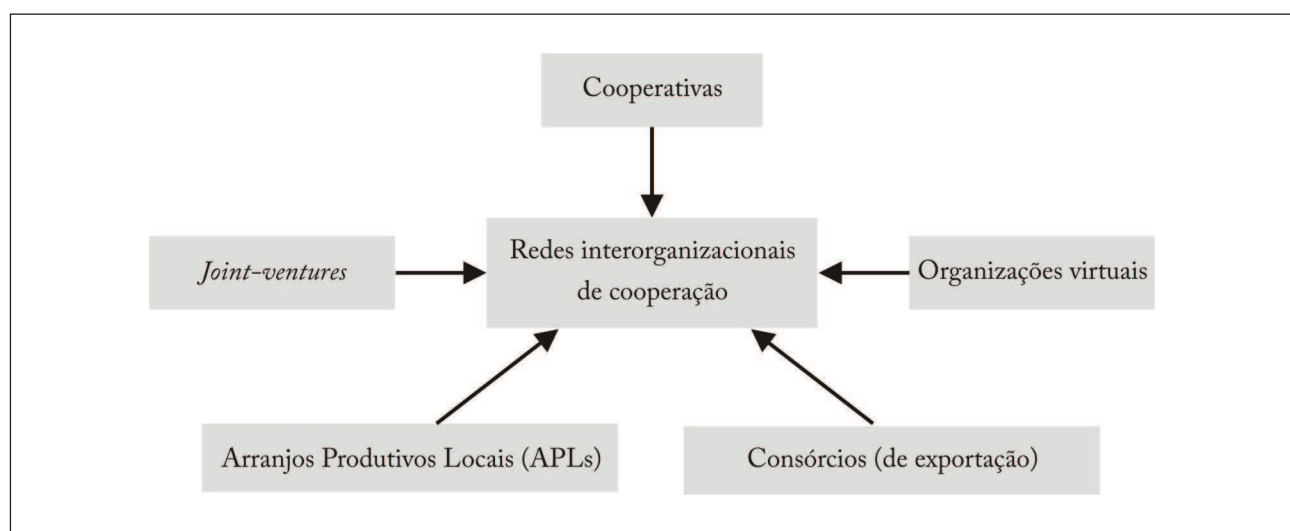
Conforme Amato Neto (2000), na formação

das redes interfirmas, podem-se identificar três variáveis determinantes, quais sejam: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade.

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

A figura 1 apresenta um esquema dos principais modos ou formas de arranjos em redes, sendo que o Quadro 1 descreve os modos ou formas de organização em redes.

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



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

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

Configuração em redes de empresas	Definição e características
Arranjos Produtivos Locais (APL's), Clusters ou Distritos industriais	Um arranjo produtivo local (APL) pode ser definido como uma entidade socioterritorial, caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e uma população de empresas em uma região demarcada natural e historicamente. O autor complementa esta definição, ressaltando a necessidade de os distritos venderem seus produtos para comunidades externas a estes. Dessa forma, para se ter uma definição econômica abrangente dos distritos industriais, é necessário acrescentar a presença de uma rede permanente de contatos com mercados externos, que acaba por influenciar as demais características dessas entidades sócio-territoriais.
Consórcios de exportação	O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional. Dessa maneira, as empresas consorciadas podem manter a própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior.
Cooperativas	Cooperativa é a união de interesses entre empresas, de modo que as empresas cooperadas vendem seus produtos à cooperativa. As empresas recebem benefícios por esse trabalho em conjunto, como, por exemplo, auxílio nas funções de marketing, produção, finanças.
Organizações virtuais	Uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário, por meio do uso da tecnologia de informação e comunicação, visando, assim, obter vantagem competitiva. A organização virtual se comporta como uma única empresa por meio da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas.
Joint-ventures	Uma joint-venture é uma forma de fazer negócio, por meio da qual duas ou mais empresas se unem para explorar oportunidades de negócio, estabelecida sob contrato negociado entre as partes. A joint-venture pode ser doméstica, formada entre empresas de um mesmo país, ou internacional, constituída pela união entre empresas de países distintos.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Amato Neto (2000, 2009), Casarotto Filho e Pires (2001), Cândido (2001), Balestrin e Vargas (2004).

1.2 Consórcio de exportação

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

De acordo com Maciel e Lima (2002, p.53), “qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação”.

A Agência de Promoção de Exportação (2004) define o Consórcio de Exportação:

“O consórcio de exportação é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações”.

De acordo com Infante (1984), no comércio internacional, o problema de comercialização assume contornos sérios, pois exige elevados investimentos em recursos humanos, viagens internacionais, remessa de amostras, participação em feiras e missões comerciais, preparo de embalagens, adequação do produto de acordo com os gostos do cliente, entre outros aspectos. Todas essas atividades exigem investimentos

bastante elevados que a maioria das empresas nacionais, principalmente as de pequeno e médio portes, não estão em condições de suportar. Esses gastos são ainda mais elevados no início das atividades de exportação, motivo pelo qual a relação investimento/resultados tem impedido grande número de empresas de aderirem à comercialização internacional.

Uma definição de Consórcio de Exportação extraída do Informativo Fiesp/Ciesp, 2004: um agrupamento de empresas com o objetivo de

umentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização. Essas uniões evitam a dispersão de esforços mediante tentativas isoladas de exportar. É criado um nome fantasia para descrever o agrupamento dessas empresas, que serão reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Com esse agrupamento, pode-se permitir um volume de oferta maior, e um pacote mercadológico completo de faturamento compatível com o custo de estrutura do consórcio.

Quadro 2 – Exemplos de serviços prestados por consórcios de exportação

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

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

1.3 *Clusters* industriais ou arranjos produtivos locais

O debate em torno dos *clusters* (agrupamentos) regionais e arranjos produtivos locais (APLs) vem ganhando destaque especial na literatura mundial pela crescente importância que tal fenômeno vem apresentando às experiências de desenvolvimento socioeconômico de vários países ao longo das últimas décadas. Além disso, o maior interesse a respeito desse tema deve-se ao acirramento da competição inter-regional e suas implicações, em particular para a situação das economias emergentes. De fato, a formação dos agrupamentos (*clusters*) regionais e dos sistemas produtivos locais constituiu-se em um dos fenômenos mais destacados no cenário de reestruturação industrial e de desenvolvimento econômico recente de vários países desenvolvidos e emergentes (AMATO NETO, 2009).

Ainda segundo Amato Neto (2009), as tendências que marcam o mundo empresarial nos tempos atuais revelam que as decisões de investimentos estão sendo cada vez mais influenciadas por vantagens competitivas dinâmicas, tais como: a existência de uma infraestrutura local adequada, proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento, oferta de mão de obra qualificada, acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação, etc.

Clusters são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em um campo específico. *Clusters* envolvem um conjunto de indústrias ligadas e outras entidades importantes para competir. Eles incluem, por exemplo, fornecedores de inputs especializados como: componentes, maquinaria e serviços e provedores de infraestrutura especializada (PORTER, 1998, p. 78).

Os arranjos produtivos locais (APLs) podem ser entendidos como aglomerados ou *clusters* de empresas. As empresas que compõem um

cluster, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum a mesma dinâmica econômica. Contudo, tal dinâmica pode ser determinada por razões bastante diversas. Assim, por exemplo, a dinâmica de um *cluster* de empresas pode ser determinada pelo fato de essas empresas realizarem atividades semelhantes e/ ou utilizarem mão-de-obra específica disponível em poucas regiões (ex. produção de software), ou utilizarem as mesmas matérias-primas (ex. indústria petroquímica), ou necessitarem das mesmas condições climáticas ou de solo para sua produção (ex. produção de chocolates, frutas, etc.), por fornecerem para um mesmo cliente que exige proximidade (ex. fornecedores de autopeças localizados próximos às montadoras), por processos históricos e culturais, etc. (Sebrae, 2002).

Conforme Suzigan (2004), esse tipo de organização territorial da produção tem como característica essencial a geração de economias externas, que decorrem (1) de fatores intrínsecos ao APL, como a existência de mão-de-obra e profissionais com conhecimentos específicos, a presença de fornecedores, prestadores de serviços e indústrias correlatas, e a rápida disseminação de novos conhecimentos, ou (2) de ações conjuntas deliberadas de empresas e instituições locais para, de forma cooperada, organizar centrais de compras de matérias-primas, promover cursos de capacitação técnica, gerencial e profissional, participar de eventos, criar consórcios de exportação, contratar serviços especializados, estabelecer centros tecnológicos de uso coletivo, criar cooperativas de crédito. Em conjunto, essas duas fontes de economia externas contribuem para a eficiência coletiva do sistema ou arranjo produtivo.

O *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se à jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de

suporte privadas ou ligadas ao governo. Mas vale observar que um *cluster* não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva. Um *cluster* pode conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Por exemplo: um *cluster* de móveis pode conter um consórcio de móveis de escritório e um consórcio de móveis residenciais e, ainda, um consórcio de fabricantes de equipamentos para a indústria de móveis (todos formais) e ainda outras empresas não consorciadas. Por outro lado, um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster*, abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 69).

Segundo Amato Neto (2000; 2005; 2009), Cardoza Galdámez (2007), Gerolamo (2007), Santos et al (2006), Suzigan et al (2004), Oliveira (2004), Gorayeb (2002), Casarotto Filho e Pires (2001), Porter (1998, 1999), Becattini (1990), as principais vantagens competitivas para micro, pequenas e médias (MPME) empresas inseridas em *clusters* ou APLs são: mão-de-obra especializada concentrada; facilidade de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados e, muitas vezes, também de máquinas e equipamentos; maior disseminação local de conhecimentos especializados; rápidos processos de aprendizado, criatividade e inovação (originado a partir do conhecimento disseminado); especialização produtiva e tecnológica (determinado segmento produtivo); aquisição de competitividade suficiente para concorrer com grandes empresas; maior facilidade para a

inserção em mercados internacionais; facilitação do incremento das exportações; difusão de inovações; desenvolvimento tecnológico, para o estabelecimento de instituições de apoio e treinamento de mão-de-obra; criação de uma identidade cultural da região que, por sua vez, contribui para o reconhecimento do produto; associação entre empresas, que minimiza problemas de assimetria de informação, contribuindo para o acesso ao crédito; meios de alcançar níveis de competitividade inatingíveis se agissem individualmente (considerando que estivessem no mesmo mercado e no mesmo contexto econômico).

2 RESULTADOS E ANÁLISES

As dimensões constitutivas ou fatores de análise apresentados abaixo foram resultados de pesquisas bibliográficas sobre os temas abordados e apresentam, claramente, de forma comparativa os dois arranjos organizacionais envolvidos.

Como resultados das pesquisas, os autores puderam identificar 40 dimensões constitutivas ou fatores de análise que servirão como base para a análise comparativa. Faz-se importante destacar que estas dimensões não são conclusivas em seus propósitos, podendo-se incluir e excluir outras.

O Quadro 3 apresenta uma análise comparativa entre consórcios de exportação e *clusters* industriais ou arranjos produtivos locais.

Quadro 3 – Análise comparativa entre consórcios de exportação e clusters industriais ou arranjos produtivos locais.

Item	Dimensões constitutivas/ fatores de análise	Consórcios de exportação	Clusters industriais ou arranjos produtivos locais (APLS)	Observações (aspectos discriminantes e intersecção entre fatores)
1	Definição	O consórcio de exportação é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.	Clusters são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em um campo específico. Clusters envolvem um conjunto de indústrias ligadas e outras entidades importantes para competir (fornecedores de inputs especializados, universidades, centros de pesquisa, sindicatos, governo local, entre outros). O objetivo principal é o desenvolvimento industrial e regional.	Observou-se na definição de consórcio de exportação que esse tipo de rede apresenta um agrupamento de empresas com o objetivo específico de exportar seus produtos, enquanto o APL ou clusters são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições (fornecedores de inputs especializados, universidades, centros de pesquisa, sindicatos, governo local) em um campo específico.
2	Características	O consórcio representa a união de empresas do mesmo segmento ou complementares com a finalidade de exportar em conjunto, minimizando o risco da exportação feita individualmente. As suas funções são: - identificação das oportunidades de mercado; - análise das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros; - identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse, entre outros.	Existência de uma comunidade local, com um sistema de valores relativamente homogêneos. É necessária a construção de um sistema de instituições (mercados, as escolas, os partidos políticos, os sindicatos e as igrejas) e de regras a serem seguidas pelos membros da comunidade, contribuindo para o desempenho econômico de todo o distrito.	Verificou-se que os consórcios representam a união de empresas do mesmo segmento ou complementares com a finalidade de exportar em conjunto, minimizando o risco da exportação feita individualmente. No APL existe uma comunidade local, com um sistema de valores relativamente homogêneos. É necessária a construção de um sistema de instituições e de regras a serem seguidas pelos membros.
3	Justificativa para formação	(1) Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa; (2) Falta de volume de produção para atender grandes importadores; (3) Falta de informações sobre o mercado internacional; (4) Falta de conhecimento dos trâmites inerentes ao processo de exportação; (5) Falta de poder contratual com fornecedores, bancos, clientes; (6) 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.	Não abordado pela literatura pesquisada.	Não foi possível realizar a análise comparativa devido à falta de informação.

continua

continuação

Item	Dimensões constitutivas/ fatores de análise	Consórcios de exportação	Clusters industriais ou arranjos produtivos locais (APLS)	Observações (aspectos discriminantes e intersecção entre fatores)
4	Número de empresas participantes	Número ideal de empresas integrantes de um consórcio deve ser de cerca de 10 a 15.	Não há um limite para o número de empresas.	O consórcio de exportação é formado por um número menor de empresas, se comparado ao APL.
5	Localização geográfica/ proximidade entre empresas	A proximidade geográfica não é um requisito.	A proximidade geográfica facilita a interação entre as empresas.	Verificou-se que nos consórcios de exportação a localização geográfica das empresas não é fundamental como o é no APL.
6	Facilidades de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados	Existe a facilidade de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados.	Devido à proximidade geográfica entre empresas, existe a facilidade de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados.	Em ambos os casos existe a facilidade de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados.
7	Concentração setorial	O consórcio deve ser constituído por empresas do mesmo setor produtivo ou setores complementares.	O APL deve ser constituído por empresas do mesmo setor produtivo ou setores complementares.	Em ambos os casos a rede de empresas deve ser constituída por empresas do mesmo setor produtivo ou setores complementares.
8	Característica da rede	Flexível e Horizontal (Cooperação).	Flexível e Horizontal (Cooperação).	Constatou-se que, em ambos os casos, a característica da rede é flexível e horizontal (cooperação).
9	Cooperação entre empresas	Cooperação com relação à promoção das vendas internacionais (mercado externo) e permanência da rivalidade no mercado doméstico.	Existe a cooperação no mesmo mercado.	Observou-se que o consórcio apresenta cooperação em relação à promoção à exportação (mercados externos) e à rivalidade no mercado doméstico. No APL existe a cooperação no mesmo mercado.
10	Competição entre empresas	As empresas consorciadas competem no mercado doméstico. Porém, são parceiras para atingir mercados internacionais.	Existe a concorrência no mesmo mercado	Em ambos os casos, existe a competição no mesmo mercado.
11	Internacionalização de empresas	Visa facilitar a internacionalização de pequenas e médias empresas e conquista de mercados internacionais.	Possibilita a internacionalização de pequenas e médias empresas por meio da formação de consórcios de exportação. Todavia, este pode não ser um dos objetivos principais.	Verificou-se que os consórcios visam facilitar a internacionalização de PMEs, enquanto o APL possibilita a internacionalização (podendo não ser este um dos objetivos principais).
12	Minimizar o risco de exportar individualmente	A união das empresas em torno de um consórcio minimiza os riscos de exportar individualmente, pelo fato de haver uma estrutura especializada e suporte.	A formação de APL com o intuito de exportar minimiza os riscos de exportar individualmente.	Pode-se verificar que, em ambos os casos, ocorre a minimização do risco de exportar individualmente.

continua

continuação

Item	Dimensões constitutivas/fatores de análise	Consórcios de exportação	Clusters industriais ou arranjos produtivos locais (APLS)	Observações (aspectos discriminantes e intersecção entre fatores)
13	Objetivos de formação	O principal objetivo de formação é a exportação de produtos para novos mercados e o incremento das vendas internacionais.	O principal objetivo de formação é o desenvolvimento industrial e regional.	No caso dos consórcios, o principal objetivo é a exportação. Para o APL, o objetivo de formação é o desenvolvimento industrial e regional.
14	Forma de constituição legal	Não há uma Legislação específica para consórcios. Existe a elaboração de Estatuto e Regulamento interno.	Não abordado pela literatura pesquisada.	Não foi possível realizar a análise comparativa devido à falta de informação.
15	Sanções e confiança	Deve haver confiança entre os participantes.	Provisões contratuais para assegurar o cumprimento do acordo de parceria e diminuir o risco no relacionamento.	Em ambos os casos, deve haver confiança entre os participantes.
16	Problemas típicos a serem resolvidos	Não abordado pela literatura pesquisada.	Não abordado pela literatura pesquisada.	Não foi possível realizar a análise comparativa devido à falta de informação.
17	Divisão do trabalho	Não abordado pela literatura pesquisada.	Favorece a divisão do trabalho por meio de uma mão-de-obra especializada (Empresa(s) fica(m) responsável(s) por cada etapa do processo produtivo).	Não foi possível realizar a análise comparativa devido à falta de informação.
18	Trabalhadores qualificados	Não abordado pela literatura pesquisada.	Apresenta trabalhadores qualificados, em decorrência da divisão do trabalho.	Não foi possível realizar a análise comparativa devido à falta de informação.
19	Especialização da produção	Proporciona maior especialização das empresas consorciadas.	O APL favorece a especialização da produção, em decorrência da divisão do trabalho.	Observou-se que, em ambos os casos, ocorre a especialização da produção.
20	Melhora da tecnologia	Possibilita a melhora da tecnologia de produtos e/ou processos.	Possibilita a melhora da tecnologia de produtos e/ou processos, devido ao compartilhamento de informações, habilidades e recurso.	Tanto os consórcios de exportação, como o APL pode possibilitar a melhora da tecnologia de produtos e/ou processos.
21	Prática da inovação	O consórcio pode possibilitar a prática da inovação (produtos e processo).	O APL tem como um dos objetivos principais a prática da inovação (produtos e processo).	Constatou-se que o consórcio possibilita a prática da inovação, sendo que para o APL este é um dos principais objetivos.
22	Custos gerais reduzidos	Proporciona redução dos custos gerais de exportação para as empresas participantes. (Os custos são divididos entre os participantes)	Proporciona redução dos custos gerais (produção, distribuição promoção, pesquisa).	Verificou-se que os consórcios proporcionam redução dos custos gerais de exportação. Já o APL proporciona redução dos custos gerais (produção, distribuição promoção, pesquisa).
23	Economia de escala	Proporciona economia de escala.	Proporciona economia de escala.	Economia de escala é obtida em ambos os casos.

continua

continuação

Item	Dimensões constitutivas/ fatores de análise	Consórcios de exportação	Clusters industriais ou arranjos produtivos locais (APLS)	Observações (aspectos discriminantes e intersecção entre fatores)
24	Eficiência coletiva	O consórcio proporciona a eficiência coletiva. Sinergia obtida pela união de esforços das empresas participantes.	O APL proporciona a eficiência coletiva. Sinergia obtida pela união de esforços das empresas participantes.	Observou-se que ambos, consórcio e APL, apresentam eficiência coletiva.
25	Favorecer o atendimento de demandas de grande porte	O consórcio favorece o atendimento de demandas de grande porte (clientes internacionais).	O APL favorece o atendimento de demandas de grande porte (mercado interno e/ou externo).	Ambos favorecem o atendimento de demandas de grande porte, devido aos ganhos de escala e à eficiência coletiva.
26	Vantagem competitiva	Proporciona aumento da vantagem competitiva (com relação à atuação individual) em decorrência da sinergia obtida.	Proporciona aumento da vantagem competitiva (com relação à atuação individual) em decorrência da sinergia obtida.	Ambos, consórcio e APL, proporcionam vantagem competitiva às empresas participantes.
27	Entidades participantes da rede	Associações de classe (associações comerciais e industriais, federações da indústria), Sebrae, APEX-Brasil.	Universidades, escolas, partidos políticos, sindicatos, órgãos públicos, governos regionais e estaduais, instituições de pesquisa, instituições de suporte, bancos, associações de classe (associações comerciais e industriais, federações da indústria), Sebrae, APEX-Brasil, outros.	As entidades participantes em um consórcio são, principalmente, associações de classe, Sebrae, APEX-Brasil, sendo que o APL envolve, além destes, universidades, escolas, partidos políticos, sindicatos, órgãos públicos, governos regionais e estaduais, instituições de pesquisa, instituições de suporte, bancos, outros.
28	Interatividade entre as empresas participantes	Alta interatividade entre as empresas-membro o que aumenta a eficácia e a eficiência delas.	Alta interatividade entre as empresas-membro o que aumenta a eficácia e a eficiência delas.	Alta interatividade entre as empresas-membro é característica pertinente às duas formas de arranjo em redes de cooperação.
29	Complementaridade nos aspectos técnicos e mercadológicos	Pode existir a complementaridade no aspecto técnico. Existe a complementaridade principalmente no composto (marketing) promoção (às exportações).	É muito provável que exista tanto a complementaridade no aspecto técnico como no aspecto mercadológico.	Verificou-se que, no caso do consórcio, pode haver a complementaridade no aspecto técnico, existindo a complementaridade na promoção às exportações. No que tange ao APL, é muito provável que exista tanto a complementaridade no aspecto técnico como no aspecto mercadológico.
30	Compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos	O compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos são restritos às atividades relacionadas ao mercado externo. O sigilo (por exemplo: segredos industriais) e o individualismo permanecem quanto ao mercado doméstico.	Pode haver o compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos entre as empresas integrantes.	Observou-se que, no consórcio, habilidades e recursos são restritos às atividades relacionadas ao mercado externo, enquanto que no APL, pode haver o compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos entre as empresas.

continua

continuação

Item	Dimensões constitutivas/ fatores de análise	Consórcios de exportação	Clusters industriais ou arranjos produtivos locais (APLS)	Observações (aspectos discriminantes e intersecção entre fatores)
31	Concentração no core business	As empresas se concentram na atividade principal do negócio.	As empresas se concentram na atividade principal do negócio.	Em ambos os tipos de rede, as empresas se concentram na atividade principal do negócio.
32	Redução de incerteza, risco e ineficiência nas transações da empresa	Ocorre a redução de incerteza, risco e ineficiência nas transações da empresa.	Ocorre a redução de incerteza, risco e ineficiência nas transações da empresa.	É esperado que tanto no consórcio quanto no APL, ocorra a redução de incerteza, risco e ineficiência nas transações da empresa.
33	Busca de recursos complementares (tecnologia, matéria-prima, informação, conhecimento, habilidades)	Há a busca de recursos complementares, especialmente informação, conhecimento e habilidades.	Há a busca de recursos complementares (tecnologia, matéria-prima, informação, conhecimento, habilidades).	No consórcio, há a busca por informação, conhecimento e habilidades, enquanto no APL, além destes, há a busca por tecnologia e matéria-prima.
34	Custos de transação	Os custos de transação tendem a diminuir.	Os custos de transação podem diminuir substancialmente.	Em ambos os casos, os custos de transação podem diminuir.
35	Existência de gestores da rede	Pode existir um diretor-presidente, um gerente operacional responsável pelo consórcio de exportação. (geralmente auxiliado por assistente(s) e estagiário (s)).	Existência de gestores e/ ou consultores especializados (por exemplo: SEBRAE, etc).	Tanto no consórcio como no APL existem gestores especializados.
36	Atividades dos gestores	A principal atividade do gerente operacional é a promoção comercial à exportação (organizar participação em feiras internacionais e rodadas internacionais de negócio, auxiliar na confecção de catálogos, folders, manter a união entre as empresas consorciadas, entre outras).	Coordenar as atividades das empresas participantes, mantendo a cooperação entre elas, com foco no desenvolvimento industrial e local.	A principal atividade do gerente do consórcio é a promoção de exportação, conforme mencionado. No caso do APL, o gestor coordena as atividades do arranjo, mantendo a cooperação entre as empresas.
37	Atividades / responsabilidades das empresas participantes	Principalmente manter a coesão do grupo, atendendo às atividades em conjunto para promoção das exportações.	Não abordado pela literatura.	Não foi possível realizar a análise comparativa devido à falta de informação.
38	Fontes de financiamento	APEX-Brasil.	Bancos de desenvolvimento, agentes financiadores, APEX-Brasil.	A principal fonte de financiamento dos consórcios é a APEX-Brasil, sendo que dos APLs são, além desta instituição, bancos de desenvolvimento, agentes financiadores.

continua

continuação

Item	Dimensões constitutivas/ fatores de análise	Consórcios de exportação	Clusters industriais ou arranjos produtivos locais (APLS)	Observações (aspectos discriminantes e intersecção entre fatores)
39	Foco do financiamento	O principal foco do financiamento é investir na promoção das exportações, visando ao incremento das mesmas.	O principal foco do financiamento é investir na otimização de processos produtivos, visando à redução de custos e o desenvolvimento de novas tecnologias.	Observou-se que o principal foco do financiamento do consórcio é investir na promoção das exportações, sendo que o do APL é investir na otimização de processos produtivos, visando à redução de custos e ao desenvolvimento de novas tecnologias.
40	Desenvolvimento regional/ industrial	Pode facilitar o desenvolvimento regional e industrial. Porém, este não constitui um objetivo primordial do consórcio, e as empresas não necessariamente devem apresentar proximidade geográfica.	Deve proporcionar o desenvolvimento regional e industrial.	Constatou-se que o consórcio pode facilitar o desenvolvimento regional. Com relação ao APL, este deve proporcionar o desenvolvimento regional e industrial.

Fontes: Amato Neto (2000, 2009), Gerolamo (2007), Cardoza-Galdámez (2007), Lima (2006), Casarotto Filho e Pires (2001), Garcia (2001), Cândido (2001), Balestrin e Vargas (2004), Tomelin (2000), Iglioni (2000), Silva (1999), Barboza (1998), Porter (1998), Minervini (1997), Infante (1984).

3 CONCLUSÃO

Conforme estudado, pode-se constatar que os consórcios de exportação e os clusters industriais ou arranjos produtivos locais constituem duas importantes formas de organização colaborativas para o incremento da competitividade diante da acirrada competição, assim como para a sobrevivência de empresas.

Faz-se importante destacar que o objetivo central dos consórcios de exportação é a inserção de empresas em mercados internacionais, a promoção de exportações e o incremento das vendas internacionais dos participantes, sob o amparo de uma estrutura especializada em comércio exterior e marketing. No caso dos clusters industriais ou arranjos produtivos locais, o objetivo central é o desenvolvimento industrial (inovação de produtos e processos) e local. Em ambas as formas de redes inter-organizacional, os responsáveis pela coordenação (gerentes,

gestores, consultores) procuram manter relacionamentos de cooperação entre as empresas participantes, visando o aumento da competitividade das empresas, como resultado da sinergia obtida.

O foco da presente pesquisa referiu-se à análise comparativa entre essas duas possíveis formas de arranjos organizacionais, baseado em 40 dimensões constitutivas ou fatores de análise, dispostos em um quadro analítico. Procurou-se por meio da elaboração do quadro 3 caracterizar ambos e estabelecer comentários pertinentes às semelhanças e discrepâncias entre eles.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/ APLs): um modelo de referência*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. (Org.). *Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São

Paulo: Atlas, 2005.

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

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's: Teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*, vol. 8. Ed. Especial 2004.

BARBOSA, L. C. (Org.). *Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local*. Brasília, DF: Confederação Nacional da Indústria, Conselho de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico; Rio de Janeiro: CNI, COMPI, 1998.

BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as socioeconomic notion. In: PYKE, F., BECATTINI, G.; SEGENBERGER, W. (Eds.). *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*. Genebra: International Institute of Labour Studies, 1990, pp. 37-51.

CÂNDIDO, G.A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interempresariais do tipo de agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: Um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Tese de Doutorado – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, 2001.

CARDOZAGALDÁMEZ, E. V. *Proposta de um sistema de medição de desempenho para clusters industriais de pequenas e médias empresas*. 2007. 194 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

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

GARCIA, R. *Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um*

estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. 182 p. (Tese de Doutorado – Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Economia). Campinas, 2001.

GEROLAMO, M. C. *Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação de pequenas e médias empresas* – estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise. (Tese) Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

GORAYEB, D. S. *Políticas para aglomerações setoriais de pequenas empresas: algumas reflexões*. (Dissertação de Mestrado). Unicamp. Campinas, 2002.

IGLIORI, D.C. *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento*. 155p. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: FEA/ USP, 2000.

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: FEA-USP, 1984. 284p (Tese de Doutorado).

LIMA, G. B. *Consórcios de exportação no Brasil: um estudo multi-casos* (Dissertação de Mestrado). FEA - Universidade de São Paulo, 2006.

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

OLIVEIRA, J. P. L.A. *Cadeia produtiva do setor de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos no Brasil e a formação de clusters* (Trabalho de conclusão de curso) – Ribeirão Preto: FEA-RP/USP, 2004.

PORTER, M. *Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. Nov./ Dec. 1998. p.77–90.

Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas. *Redes de empresas*. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/cooperecrescer/redesempresas.asp>> Acesso em: 2/11/2004.

SILVA, S. *It pays to work together*. Revista Brazil Now. p.22 – 28. Jul. / Ago., 1999.

SUZIGAN, W. (Org.). *Pesquisa clusters / sistemas produtivos locais*. Base de dados disponível em: < <http://geein.fclar.unesp.br/atividades/pesquisacluster/cluster.htm> > Acesso em 5/10/2004.

TOMELIN, L. B. *A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina*. 104p. Dissertação de Mestrado – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.