



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

VERA LÚCIA AMORIM

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO DE
CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÕES**

**Fortaleza
2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

VERA LÚCIA AMORIM

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO DE
CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresa da Universidade de Fortaleza como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral

**Fortaleza
2006**

VERA LÚCIA AMORIM

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO DE
CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÕES**

Área de Concentração: Estratégia e Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data da Aprovação: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral
(Professor Orientador – UNIFOR)

Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte
(Professor – UNIFOR)

Prof. Dr. Benedito José de Carvalho Filho
(Professor Externo – UECE)

Aos pequenos e médios empresários brasileiros como forma de contribuição para utilização em projetos de inserção de seus negócios em mercados internacionais.

Aos discentes de forma geral, para que utilizem este trabalho como fonte de pesquisa e aprendizagem em trabalhos acadêmicos futuros.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por sua imensa bondade de pai, proporcionado-me a paz, condição, discernimento e equilíbrio para a elaboração deste trabalho.

Ao Professor orientador Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral, pessoa de estimado valor, pelas sugestões, ensinamentos e entusiasmo transmitidos.

Ao coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Professor Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, pelo profissionalismo e compromisso com a evolução cultural dos estudantes da UNIFOR e pelas valiosas contribuições para o aprimoramento desta pesquisa.

Ao professor Dr. Benedito José de Carvalho Filho, membro externo da banca examinadora, pela participação e colaboração nas sugestões para o melhoramento do trabalho.

Aos colegas da turma II do mestrado, que apesar das dificuldades, tornaram as noites em sala de aula prazerosas e saudosas. Em especial aos colegas Vanilo Cunha e Jackeline Lucas pela continuidade da amizade, cumplicidade e companheirismo.

Ao meu querido Filho Janilson, por abdicar do seu computador em prol da minha necessidade premente para a elaboração deste trabalho.

À minha filha Janice, pela colaboração na elaboração de gráficos e tabelas.

Em especial, ao meu marido pelo suporte e companheirismo principalmente na etapa mais difícil que foi a execução desse trabalho.

Perfil do Autor: Graduada em Administração de Empresas, pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Especialista em Negócios Internacionais pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Professora Universitária.

RESUMO

Para equilibrar o saldo da Balança Comercial, o Brasil começou a adotar, nos anos 90, um novo padrão de inserção de administração de empresas nacionais no comércio internacional. Para isso, organismos federais como a Agência de Promoção de Exportação (APEX BRASIL) vêm estimulando a formação de consórcios de exportação não só de grandes empresas, mas também das pequenas e médias firmas, alguns dos quais já lograram êxito no exterior, como o Flor Brasil/DF, enquanto que outros encerraram suas atividades em três anos de existência, como o Ceará Vest Export/CE. Por meio do estudo de caso destes dois consórcios de moda praia, realizado em 2006, objetivou-se identificar os fatores que determinaram a eficiência e ineficiência dos referidos consórcios de exportação, os quais foram analisados através do conceito de Eficiência Coletiva de Schmitz (1997). Os resultados alcançados demonstraram que o sucesso do consórcio brasileiro deveu-se às ações conjuntas empreendidas por seus empresários, enquanto que o insucesso do consórcio cearense deveu-se à ausência da cooperação interfirmas. Concluiu-se que a administração de consórcio é uma das alternativas viáveis para que as Pequenas e Médias Empresas possam inserir-se no exterior, mas é preciso que os consorciados desenvolvam fortes relações de cooperação interfirmas, aprendizado mútuo e inovações coletivas.

PALAVRAS-CHAVE: Administração de consórcios. Sucesso e Insucesso. Consórcios de Exportações.

PROFILE OF THE AUTHOR: Graduate in Administration of Companies, for The University of Fortaleza (UNIFOR), Specialist in International Businesses for The State University of Ceará (UECE), Academical Teacher.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to identify the factors that determine the efficiency or inefficiency of “beach fashion” export consortia in international markets. We make reference to the Ceará Vest Export consortium in Fortaleza, Ceará and the Flor Brasil consortium in Brasília, DF. The results demonstrate that the PMEs which form a network of Brasiliense consortia produce economic values superior to the PMEs of Ceará consortia, in spite of their distance from the Brazilian coast. The success of the Flor Brasil consortia is due to the competitive advantages derived from “marshalling external economies” and joint actions of businesses, while the lack of success of Ceará PMEs is due principally to the absence of inter-firm collaboration. It is concluded then, that a consortium is like a large corporation made up of small and medium sized businesses, which when interrelated acquire collective efficiency, becoming much faster, dynamic and competitive, independent of their geographic location. They can be viable forms by which PMEs maintain a presence in external markets, through a larger volume of offers and differentiation of products. Thus, it is necessary that those involved in consortia develop strong relationship of inter-firm cooperation, “mutual learning” and “collective innovation”.

WORD-KEY: collective efficiency - external economies – joint actions – consortium - exportation..

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

1	Justificativas para formação de consórcios.....	47
2	Vantagens da formação de consórcios.....	48
3	Dificuldades e limitações dos consórcios.....	48
4	Classificação dos consórcios de exportação segundo a segmentação de mercado e sua finalidade.....	51
5	Atividades de apoio à criação dos consórcios de exportação.....	65
6	Atividades de apoio à constituição dos consórcios de exportação.....	65
7	Atividades de apoio à manutenção dos consórcios de exportação.....	65
8	Elementos básicos do estatuto do consórcio de exportação.....	66
9	Elementos básicos regimento interno do consórcio de exportação.....	67

GRÁFICOS

1	Médias ponderadas das variáveis de estudo.....	118
---	--	-----

TABELAS

1	Panorama analítico do consórcio de exportação no Brasil, segmentado por Unidades da Federação.....	62
2	Panorama analítico do consórcio de exportação no Brasil, segmentado por tipo de atividade.....	62
3	Panorama analítico do consórcio de exportação no Brasil, segmentado por tipo de projeto.....	63
4	Principais fontes de aprendizagem das empresas do Flor Brasil.....	89
5	Evolução das relações de cooperação entre as empresas do Flor Brasil e Agentes Sócio-Econômicos.....	92
6	Formas de Inovações tecnológicas das empresas do Flor Brasil.....	96

7	Principais fontes de aprendizagem das empresas do Ceará Vest Export.....	104
8	Evolução das relações de cooperação entre as empresas do Ceará Vest Export e Agentes Sócio-Econômicos.....	105
9	Formas de inovações tecnológicas das empresas do Ceará Vest Export..	110
10	Médias ponderadas dos fatores de estudo.....	118

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vii
INTRODUÇÃO.....	12
1. BREVE HISTÓRICO SOBRE A EFICIÊNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	18
1.1 Distritos industriais ingleses.....	18
1.2 Distritos industriais italianos.....	21
1.3 <i>Clusters</i> ou aglomerados.....	23
1.4 Redes de pequenas e médias empresas e as primeiras noções sobre consórcios.....	27
1.5 Observações finais.....	35
2. ASPECTOS GERAIS DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO....	37
2.1 Conceito de consórcio.....	37
2.2 Origem e evolução.....	41
2.3 Características principais.....	44
2.4 Vantagens e dificuldades.....	46
2.5 Classificação.....	49
2.6 Estratégia de formação.....	52
2.7 Elaboração do projeto.....	54
3. INSTITUIÇÕES DE APOIO À FORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS NO BRASIL.....	57
3.1 APEX BRASIL e SEBRAE.....	57
3.2 Funções da APEX – BRASIL.....	60
3.3 Administração dos consórcios segundo a APEX BRASIL.....	67
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	71
4.1 Delimitando os caminhos da pesquisa.....	71

4.2	Experiências de consórcios: os objetos de estudo.....	76
4.3	O trabalho de campo.....	78
4.4	Instrumentos e técnicas de coleta de dados.....	81
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO MODA PRAIA.....	84
5.1	Contextualização.....	84
5.2	Análise qualitativa do consórcio Flor Brasil.....	86
5.2.1	Histórico.....	86
5.2.2	Aprendizagem.....	88
5.2.3	Cooperação.....	92
5.2.4	Inovações.....	95
5.2.5	Observações finais.....	97
5.3	Análise qualitativa do Ceará Vest Export.....	100
5.3.1	Histórico.....	100
5.3.2	Aprendizagem.....	102
5.3.3	Cooperação.....	105
5.3.4	Inovações.....	108
5.3.5	Observações finais.....	110
5.4	Análise quantitativa dos resultados.....	114
5.4.1	Cálculo das médias ponderadas do Flor Brasil.....	115
5.4.1.1	Média ponderada do fator aprendizagem.....	115
5.4.1.2	Média ponderada do fator cooperação.....	115
5.4.1.3	Média ponderada do fator inovação.....	116
5.4.2	Cálculo das médias ponderadas do Ceará Vest Export.....	116
5.4.2.1	Média ponderada do fator aprendizagem.....	117
5.4.2.2	Média ponderada do fator cooperação.....	117
5.4.2.3	Média ponderada do fator inovação.....	117
5.5	Resumo das médias ponderadas dos dois consórcios.....	118
5.6	Gráfico segundo as médias ponderadas dos dois consórcios.....	118

CONCLUSÃO.....	121
REFERÊNCIAS.....	129
GLOSSÁRIO.....	134
APÊNDICE.....	135
ANEXOS.....	142

INTRODUÇÃO

Como em vários outros países, no Brasil é grande a importância econômica e social das pequenas e médias empresas. Destacam-se neste grupo, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2006) as empresas de pequeno porte que, representam 96,04% das empresas brasileiras, que são responsáveis por 28% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 39,58% da população ocupada do país.

Contudo, pequenas e médias empresas não têm apresentado contribuição significativa nas estatísticas relacionadas ao comércio exterior brasileiro. A participação das pequenas empresas nas exportações representou menos de 1% do total exportado nos últimos anos. São várias as razões para tanto, destacando-se as dificuldades de acesso a crédito, às tecnologias gerenciais e produtivas, às informações básicas, aos treinamentos e aos mercados.

A necessidade de desenvolver estratégias de superação das desvantagens competitivas está levando algumas empresas a buscar oportunidades em mercados externos. Contam, para isso, com o apoio dos governos Federal e Estadual, os quais vêm estimulando o incremento às exportações em geral e, contam, também, com ações específicas para o segmento de empresas de pequeno porte. Estas ações procuram simplificar a operacionalização através da redução da burocracia e custos, criando entidades e programas de apoio, como a Agência de Promoção de Exportação (APEX- BRASIL), o Programa Especial de Exportação (PEE).

Nesse sentido, diversos questionamentos surgiram no tocante à forma de como poderia uma empresa de pequeno porte, sem recursos financeiros, tecnológicos e capacitação profissional, ultrapassar barreiras alfandegárias e inserir seus produtos no mercado internacional, utilizando o modelo mais comum que é a exportação. Apesar de comum, esse modelo exige, de uma forma ou de outra, um custo de operacionalização, o qual uma pequena empresa, individualmente, dificilmente

pode assumir. Daí, a importância do suporte de instituições públicas para o desenvolvimento de ações que possibilitem a superação dessas limitações. Dentre essas ações destaca-se o incentivo à formação de consórcio de exportação como uma estratégia de aumentar a competitividade das pequenas empresas em mercados externos.

Com o apoio da APEX-BRASIL e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/CE), 12 pequenas empresas industriais de confecção formaram o primeiro consórcio de exportação do Estado do Ceará, denominado de Ceará Vest Export. Sua proposta de trabalho, cuja capacidade de produção prevista era da ordem de 220 mil peças/mês e faturamento anual, conforme dados do SEBRAE/CE (Anexo I), de US\$ 10 milhões foi aprovada pela APEX-BRASIL. Ao mesmo tempo, formava-se, em Brasília, o Consórcio Flor Brasil, agregando 12 empresas, também voltado para a exportação de moda praia. Após três anos desde a fundação destes consórcios constata-se que o consórcio Flor Brasil continua em plena ascensão, influenciando as tendências da moda praia em internacionais, como aconteceu na última edição do *Lyon Mode City*, na França, em 2002, enquanto que o consórcio cearense encerrou suas atividades neste mesmo ano.

Nas palavras de Casarotto Filho; Pires (1998) entende-se que consórcio:

É uma simulação da realidade das grandes empresas, em que cada *business unit* pode ser comparada a uma pequena empresa da rede, muito especializada, flexível e integrada à realidade do sistema econômico local no qual está inserida.

Um consórcio de exportação consiste num agrupamento de empresas inter-relacionadas pelos mesmos interesses, as quais fabricam ou vendem produtos similares ou complementares. Unidas, procuram evitar o desperdício de esforços e obter ganhos de produtividade, adquirindo, assim, “eficiência coletiva”, ou seja, “vantagens competitivas” decorrentes das “ações conjuntas” dos empresários.

Portanto, o tema de que trata esta pesquisa refere-se aos fatores críticos de sucesso e insucesso de consórcios de exportações do setor têxtil-vestuário, ou ainda, o tema refere-se à eficiência e ineficiência coletiva, já que o consórcio pode ser concebido como um conjunto de empresas que se unem em busca de um objetivo comum. Por conseguinte, o problema principal desta investigação consiste em saber “quais os fatores que determinam a eficiência dos consórcios de exportação moda praia”. Admite-se, como hipótese, que “quanto maior a cooperação, o aprendizado mútuo e a inovação coletiva, maior será a eficiência dos consórcios de exportação”. Assim, é possível afirmar que as vantagens competitivas das PMEs consorciadas derivam, em menor escala, das “*economias externas*” *marshallianas* (as quais serão discutidas no primeiro capítulo) e, em maior escala, das “ações conjuntas” (cooperação interfirmas, aprendizado mútuo e inovação coletiva) dos consorciados da rede, conforme ficará comprovado ao longo do trabalho.

Dessa forma, o referencial teórico em que se apóia esta pesquisa recairá sobre a “Teoria dos Aglomerados”, especialmente no que diz respeito ao conceito de “eficiência coletiva” de Schmitz (1997) definida como “a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta” dos empresários, pois esta é a teoria que mais se adapta ao propósito desta investigação, conquanto não se deixe de mencionar outros estudiosos do assunto, conforme será visto no primeiro capítulo.

Pelo exposto, o objetivo geral desta investigação consiste em identificar os fatores competitivos que determinam a eficiência e ineficiência dos consórcios de exportação moda praia no mercado internacional e, conseqüentemente, as causas do sucesso e insucesso desse modelo de associação empresarial, tomando-se como referência os consórcios de exportação moda praia de Fortaleza/CE, denominado Ceará Vest Export, e o consórcio de exportação do mesmo segmento na cidade Brasília/DF, denominado Flor Brasil.

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os modelos utilizados pelas empresas consorciadas no

processo de internacionalização; analisar a importância, vantagens e desvantagens com a união das pequenas empresas em consórcios de exportação; verificar se as empresas consorciadas adotaram adequadamente as regras do processo de formação de consórcios de exportação indicados pela Agência de Promoção de Exportação (APEX); identificar os pontos fortes e fracos do consórcio de exportação Ceará Vest Export e Flor Brasil, e examinar a intensidade com que ocorrem as ações conjuntas dos empresários (cooperação, aprendizado mútuo e inovações coletivas).

Quanto à metodologia empregada na pesquisa, adotou-se, aqui, o estudo bibliográfico e o estudo de caso. Com relação às técnicas, optou-se pela consulta da literatura inerente ao tema, bem como a elaboração de questionários para viabilizar as entrevistas aos integrantes dos consórcios sob exame, além das consultas à *Internet* e a outros artigos e documentos relacionados ao tema. Após a elaboração da entrevista, e de posse dos dados coletados, procedeu-se à construção das tabelas dos resultados (seguindo um modelo-padrão adotado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA), a partir das quais se calculou as médias ponderadas para cada fator de estudo (cooperação, aprendizado e inovações) de ambos os consórcios, as quais serão apresentadas e analisadas no quinto capítulo.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer a nível teórico e práticas são as seguintes: sob o aspecto teórico procura-se mostrar as novas formas de ver e compreender as diversas alternativas estratégicas para penetração de pequenas empresas com seus produtos e serviços no mercado internacional; sob o aspecto prático, o conhecimento gerado poderá tornar-se um referencial importante para que os novos grupos de consórcios em formação no estado e no Brasil reflitam sobre os erros e acertos das experiências aqui relatadas.

Ademais, a análise conceitual e do comportamento histórico das modalidades de consórcios de exportação fornecerão subsídios de sucesso para o estudo de outros grupos que venham a se formar no futuro, além de gerar as informações pertinentes ao importante papel que ocupam as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na construção de estratégias de desenvolvimento econômico e social.

A estrutura da dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, a saber:

O primeiro capítulo iniciará com uma breve revisão histórica econômica sobre a eficiência das pequenas e médias empresas, começando pela análise de Marshall (1982) nos distritos industriais ingleses do século XIX, passando pela Terceira Itália, nos anos 70 e 80 do século XX, com os norte-americanos Piore; Sabel (1984) e autores italianos como Becattini (1999) Bagnasco (1999), até que se alcance a década de 90 com Schimitz (1997), Porter (1999) e suas respectivas definições de “eficiência coletiva” e “estratégias competitivas”. Também será visto, no final desse tópico, o significado de redes de PMEs e as primeiras noções sobre consórcios.

O segundo capítulo apresentará o conceito de consórcio sob o enfoque a Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, bem como as suas principais características do ponto de vista jurídico-econômico, relatando, sucintamente, o seu histórico e as suas vantagens e desvantagens para os consorciados da rede. Constarão, também, nessa seção, a classificação, as estratégias e os requisitos necessários para a elaboração do projeto dos consórcios de exportação.

No terceiro capítulo serão apresentadas às instituições de apoio à formação dos consórcios de exportação existentes no Brasil, sobretudo a Agência Promotora de Exportação (APEX), considerada, hoje, a principal incentivadora para a criação de associações de PMEs interessadas na inserção do mercado internacional. Ver-se-á, detalhadamente, os tipos de associações voltadas para exportação segundo os critérios adotados pela APEX, bem como os requisitos necessários às PMEs para que obtenham o apoio da referida agência na formatação dos consórcios de exportação.

No quarto capítulo encontram-se a metodologia e as técnicas empregadas na pesquisa. O capítulo foi subdividido da seguinte forma: tipo de pesquisa; período da pesquisa; população e amostra; variáveis de estudo; tipos de fontes de informação e instrumentos e técnicas de coleta de dados.

No quinto capítulo procura-se comprovar, através das informações e dados coletados, que o sucesso obtido pelo Consórcio Flor Brasil deve-se, principalmente, às “ações conjuntas” dos consorciados (cooperação interfirmas, aprendizado mútuo e inovação coletiva), enquanto que o insucesso do Ceará Vest Export tem como causas primordiais a ausência da cooperação, inexistência de troca de informações e falta de confiança entre as empresas que compunham a rede do aludido consórcio. Esses resultados foram confirmados com o do cálculo de indicadores estatísticos (médias ponderadas) através dos quais foi possível mensurar a intensidade com que os fatores “aprendizagem”, “cooperação” e “inovações” ocorriam nas relações interempresariais de ambos os consórcios.

A conclusão reforçará todos os tópicos discutidos na dissertação, enfatizando, inclusive, que o consórcio representa relevante alternativa em busca das vantagens competitivas. Adverte-se, porém, que o consórcio empresarial não é sinônimo de sucesso garantido, posto que não existe negócio sem risco e nem tampouco existe empresa que prospere por si própria, sem que haja o esforço e a inventividade do proprietário, o envolvimento de colaboradores, um bom ambiente econômico e a receptividade do mercado.

Nesse contexto, o conteúdo da dissertação vem ao encontro das necessidades de todos os profissionais envolvidos na tarefa de maximizar as exportações dos produtos elaborados pelas PMEs, reunindo aspectos teóricos e práticos sobre a competitividade das redes de consórcio do setor moda praia.

1 BREVE HISTÓRICO SOBRE A EFICIÊNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O presente capítulo propõe-se com uma breve revisão histórica econômica sobre a eficiência das pequenas e médias empresas, começando pela análise de Marshall (1982) nos distritos industriais ingleses do século XIX, passando pela Terceira Itália, nos anos 70 e 80 do século XX, com os norte-americanos Piore; Sabel (1984) e autores italianos como Becattini (1999) Bagnasco (1999), até que se alcance a década de 90 com Schimitz (1997), Porter (1999) e suas respectivas definições de “eficiência coletiva” e “estratégias competitivas”. Também será visto, no final desse tópico, o significado de redes de PMEs e as primeiras noções sobre consórcios.

1.1 DISTRITOS INDUSTRIAIS INGLESES

Ao examinar uma das principais causas que deram origem às concentrações industriais da Inglaterra, Marshall (1982) argumentava que os terrenos situados nos centros das grandes cidades tinham preços elevados devido à utilidade que possuíam para fins comerciais, sendo mais vantajoso, para os industriais, instalar suas fábricas nos lugares um pouco mais afastados, onde os terrenos podiam ser comprados por um preço menor. Tal propriedade levaria as indústrias maiores a se situarem nos subúrbios das grandes cidades, ou em seus “distritos industriais”, mas nunca nos centros mais valorizados. Em consequência disso:

Acabam por surgir nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material. (MARSHALL, 1982).

A partir dessas constatações, Marshall (1982) conclui que as duas principais fontes de eficiência das empresas localizadas nesses distritos industriais deviam-se às “economias internas” e às “economias externas”. Sobre esses dois últimos fatores, Marshall (1982) dizia: as primeiras “dependem dos recursos das empresas que a ela se dedicam individualmente, das suas organizações e eficiência de suas administrações”, enquanto que as segundas “dependem do desenvolvimento geral da indústria.”

Em outras palavras, as “economias internas” caracterizam-se pela diminuição do custo médio da produção de um bem, decorrente do aumento das quantidades produzidas na firma e da redução da ociosidade das máquinas e equipamentos disponíveis. De outra face, as “economias externas” correspondem aos ganhos adquiridos pela empresa no mercado, independentemente de sua ação, haja vista as vantagens oriundas das inter-relações empresariais e dos fatores obtidos gratuitamente na economia (infra-estrutura, mão-de-obra já treinada, recursos naturais, informações). Tais conceitos encontram-se bastante arraigados no pensamento de Marshall (1982), conforme se depreende do seguinte trecho:

O argumento geral deste livro mostra que o aumento do volume agregado de produção de qualquer coisa, geralmente, aumenta o tamanho da firma e, portanto, suas economias internas, bem como as economias externas a que a firma tenha acesso: isso permite que a firma fabrique seus produtos a um custo de trabalho menos proporcional e com menos sacrifício do que anteriormente. (MARSHALL, 1982).

Ressalte-se, porém, que a importância das economias externas crescia cada vez mais em relação às internas, em todos os campos da ciência e dos negócios, o que representava relevante benefício para o pequeno empresário, posto que este último passava a dispor, agora, de uma gama de conhecimentos por meio de jornais, publicações profissionais e técnicas de todo o gênero, anteriormente inacessíveis.

Percebe-se, pois, que o conceito de “economias externas” torna-se assaz importante no que tange aos benefícios obtidos pelas pequenas empresas, já que a

proximidade geográfica entre as firmas especializadas ajuda a assegurar um clima propício à produção em larga escala, não apenas reduzindo os custos de transporte e de outras transações, mas também proporcionando e agilizando a comunicação entre os produtores.

Decerto, não se pretende, com isso, afirmar que a empresa de pequeno porte seja sempre mais eficaz que a grande firma, mas uma vez reunidas às condições acima mencionadas, elas podem atingir níveis de eficácia iguais ou mesmo superiores aos de uma grande empresa que produz bens semelhantes. Demais disso, o pequeno empresário tem vantagens que lhes são próprias, por que:

O olho do patrão está em toda a parte; seus contramestres e operários não se esquivam às obrigações, a responsabilidade não se divide, não há um vaivém de ordens mal compreendidas de um departamento para outro. Economiza muita contabilidade e quase todo o incômodo sistema papelório necessário a uma grande firma. (MARSHALL, 1982).

Dessa maneira, o pequeno empresário, para ter êxito, concentra sua atenção para alcançar resultados de alta qualidade, enquanto que o dirigente de uma grande empresa além de despender seu tempo para solucionar problemas relacionados à produção, também estuda os grandes movimentos do mercado, acompanha os acontecimentos correntes no país e no exterior e procura melhorar as relações internas e externas de sua empresa. São estas, portanto, as principais razões que Marshall (1982) aduz para justificar o maior dinamismo das pequenas empresas em determinados setores da indústria.

Em suma, pode-se afirmar que os “distritos industriais ingleses” eram constituídos por concentrações de grandes, médias e pequenas empresas inter-relacionadas em microrregiões geográficas, produzindo bens em larga escala tanto para o mercado interno como para o mercado externo, utilizando máquinas e mão-de-obra especializadas, cujas firmas tinham suas produtividades aumentadas não só pelas “economias internas”, mas, sobretudo, pelas “economias externas”, conforme já se frisou precedentemente.

1.2 DISTRITOS INDUSTRIAIS ITALIANOS

Na década de 70 (séc. XX), a região de Emilia Romagna (que inclui as cidades de Friuli-Veneza-Giulia, Vêneto, Trentino-Alto Adige e Toscana), ao Sul da Itália, tradicionalmente pobre, ficara conhecida internacionalmente devido ao extraordinário desenvolvimento atingido por seus distritos industriais, e também pela política pública regional inovadora em relação às pequenas e médias empresas. A alta taxa de exportação, os elevados salários, o pleno emprego e o alto nível de vida resultante de um sistema produtivo baseado em PMEs, tem gerado numerosos estudos sobre o chamado “Modelo Emiliano”.

Então, “esse modelo não se baseia apenas num sistema produtivo de pequenas e médias empresas, mas também numa singular combinação entre um governo progressista, integração social e de êxito empresarial.” (DELNET, 1999). É a partir daí que surge o elemento inovador, enriquecedor do sucesso obtido pela região. Segundo Becattini (1999):

O sucesso de pequenas empresas vinha, ainda, contradizer as convicções solidamente estabelecidas dos economistas de todas as matizes ideológicas, ou quase, para os quais as chances das pequenas empresas eram estruturalmente modestas e declinariam com o tempo.

Tanto isso é verdade que, ao verificar o rápido crescimento econômico obtido pela região de Emilia-Romagna, onde havia considerável concentração de pequenas empresas, Becattini (1999) logo retomou o conceito de “economias externas” marshallianas (dos distritos industriais ingleses, do século XIX) para adaptá-lo ao caso italiano (no século XX, anos 70), isto é: “O distrito industrial é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico.” (BECATTINI, 1999), ou mais precisamente:

Podemos descrever um distrito industrial como um grande complexo produtivo, onde a coordenação das diferentes fases e o controle de regularidade de seu funcionamento não depende de regras preestabelecidas e de mecanismos hierárquicos (como é o caso na grande empresa privada ou nas grandes empresas públicas do tipo soviético), mas, ao contrário, são submetidos, ao mesmo tempo ao jogo automático do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicado pela comunidade.

A partir de então, vários estudos se sucederam sobre esse tema, todos eles identificando mais e mais fatores para explicar o fenômeno ocorrido no sudeste italiano, que foi batizado, por Bagnasco (1999), de “Terceira Itália”, como forma de indicar o desdobramento do tradicional dualismo italiano entre o Norte desenvolvido (Primeira Itália) e o Sul atrasado (Segunda Itália).

Mister se faz ressaltar, nessa área de pesquisa, a contribuição pioneira dos norte-americanos Piore; Sabel (1984), os quais introduziram o conceito de “especialização flexível” na nova literatura da geografia econômica, conceito esse que se contrapunha ao antigo paradigma de “produção fordista”, o qual se baseava nas características de uniformidade e repetitividade próprias da produção em massa realizadas na grande empresa.

Em outras palavras, na “produção fordista”, a análise de mercado, o processo decisório, os lucros e os investimentos de capitais estão concentrados num único escritório regional, ou na grande empresa, onde os trabalhadores simplesmente executam as tarefas que lhes são conferidas, de acordo com as funções para as quais foram designados, além de não participarem da formação do capital e nem de eventual parcela de lucro. Aqui, o tipo ideal de organização é a grande empresa, cujas forças principais estão, por um lado, na obtenção de suas economias de escala e, por outro, na sua hierarquia administrativa vertical dividida em funções distintas entre os departamentos de direção, organização e métodos, gestão de produção e vendas.

Diversamente disso, no modelo de “produção flexível”, a análise de mercado, o projeto do produto, o processo decisório, os lucros e investimentos são

subdivididos entre um grande número de operadores e, sobretudo, entre empresários que, de um lado, voltam sua produção para o exterior, e, de outro lado, empresários que assumem o papel de produzir bens e serviços procurados no mercado interno. Nesse caso, a eficiência da empresa não se resume ao seu tamanho, mas na sua capacidade para adaptar-se à volatilidade dos mercados, além de buscar uma maior vinculação horizontal entre as funções de direção, organização administração produção e comercialização. A produção se dá mediante forte cooperação e parceria entre os agentes sócio-econômicos.

Em suma, no modelo de “especialização flexível”, as pequenas empresas independentes, articuladas entre si, atuam cooperativamente, adquirindo grande flexibilidade produtiva, tornando-se extremamente ágeis e dinâmicas no atendimento de seus consumidores, mantendo-se, ainda, fortemente competitivas em termos de custos e preços.

Por fim, note-se que a grande diferença dos distritos industriais ingleses para os italianos reside no fato de que, no primeiro caso, o desempenho das PMEs tinha como âncoras principais as economias internas e externas (notadamente esta última), enquanto que no segundo caso o crescimento das PMEs não se devia apenas às “economias externas”, mas também ao fator “cooperação” interempresarial (de cunho sócio-cultural, como a confiança, religião e a etnia), o que possibilitava a integração entre economia e sociedade, cujas condições ambientais favoreciam a proliferação de sinergias positivas e o surgimento de novas figuras empresariais, ou seja, trabalhadores promovendo ações empreendedoras a partir de ligações horizontais com outros trabalhadores, conforme se verá com maior clareza a seguir, com os conceitos de *clusters* ou aglomerados empresariais.

1.3 CLUSTERS OU AGLOMERADOS

De forma geral, as contribuições teóricas sobre a questão das PMEs têm gerado variadas terminologias para caracterizar as concentrações de pequenas e

médias empresas em microrregiões espaciais. Para dirimir as dúvidas que pairam acerca dos diversos enfoques e formas de analisar os agrupamentos de PMEs, Schmitz (1997) salienta que Marshall (1982) não fornece uma definição precisa sobre os distritos industriais, “mas seus exemplos deixam claro que quis dizer um *cluster*, com uma divisão do trabalho profunda entre as firmas” (SCHMITZ, 1997).

Conseqüentemente, muitos autores utilizam a expressão “distrito industrial” para se referir a um *cluster* ou aglomerado empresarial, sendo que “uma vantagem de usar o termo “*cluster*” é que ele se refere apenas a uma concentração setorial e geográfica de firmas” (SCHMITZ, 1997). Há, contudo, uma diferença bastante sutil entre as expressões *clusters* e distritos industriais, para a qual o próprio SCHMITZ (1997) chama atenção:

No que se segue, os termos “distrito industrial” e “*cluster*” são, algumas vezes intersubstituíveis, mas vale a pena recordar que, embora um distrito industrial seja sempre um *cluster*, o inverso nem sempre é verdadeiro.

O que Schmitz (1997) quer dizer, com isso, é que desde Marshall (1982) os analistas costumavam usar a expressão distrito industrial para se referir a uma profunda divisão do trabalho (especialização) ocorrida entre as empresas. Porém, na análise contemporânea, o termo distrito industrial, além da divisão do trabalho (especialização), implica também em cooperação. Já o termo *cluster* refere-se apenas a uma concentração setorial e geográfica de firmas, isto é, num *cluster* existe a divisão do trabalho (especialização), podendo haver ou não o fator cooperação, mas não obrigatoriamente.

Eis, portanto, a primeira idéia sobre *cluster* (ou aglomerado), expressão esta utilizada no início da década de 1970, para caracterizar não somente os distritos industriais italianos, mas todos aqueles existentes na Europa e em outros continentes, como por exemplo: Vale do Silício, na Califórnia; Vilarejos do Cholet, Vale do Rio Arve, Oyonnax e Thiersna, na França; Baden-Württemberg, na Alemanha, Vale dos Sinos, no Brasil (RS).

Feitas essas primeiras observações, infere-se que “um *cluster* é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas numa área especialmente delimitada com claro perfil de especialização e na qual o comércio e a especialização interfirmas é substancial.”, conforme definido por Altenburg (1998) e Meyer-Satamer (1998) (*apud* SUZIGAN, 1999). Como se disse antes, além dessa especialização pode também haver o fator “cooperação” num *cluster*, caso em que as relações empresariais acontecem de forma interarticulada, por meio da “ação conjunta” dos agentes econômicos e sociais, existindo intensa competição entre as empresas locais ao mesmo tempo em que as firmas colaboram umas com as outras, formando um ambiente inovador onde se desenvolvem sinergias positivas através da confiança recíproca, aprendizado mútuo e inovação coletiva. Os elementos chaves dos “*clusters*” são, portanto, a “proximidade geográfica das firmas” e a “ação conjunta dos agentes sócio-econômicos”.

Na esteira desse raciocínio, Schmitz (1997) destacou a importância tanto das “economias externas” como da “ação conjunta das empresas”, como forma de elucidar o êxito alcançado pelas PMEs pertencentes a um distrito industrial:

Tal ação pode ser de dois tipos: firmas individuais cooperando (por exemplo, compartilhando equipamentos ou desenvolvendo um novo produto), ou grupos de firmas reunindo forças em associações empresariais, consórcios de produtores e assemelhados.

Assim, Schmitz (1997) acredita que “as economias externas são importantes para o crescimento, mas não são suficientes para superar mudanças muito grandes nos mercados de produtos ou de fatores: isso requer ação conjunta”.

A conjugação desses dois fatores (economias externas e ação conjunta) levou Schmitz (1997) a acrescentar um novo e valioso conceito na moderna literatura dos *clusters*, isto é, o conceito de “eficiência coletiva” a qual é definida como “a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e ação conjunta.”

Outrossim, Porter (1999) admite que muitas das vantagens competitivas dos *clusters* dependem das “economias externas” ou dos “extravasamentos” (efeitos colaterais entre vários tipos de empresas e setores). Destarte, “os aglomerados seriam definidos como um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que as partes” (PORTER, 1999), além do que desempenham um papel importante na competição e trazem implicações relevantes para as empresas, governos e outras instituições da economia no atual cenário do mundo globalizado.

A esse respeito, mesmo que a globalização tenha, de certo modo, diminuído a importância dos espaços locais, os aglomerados assumem indiscutível importância para as modernas teorias do desenvolvimento econômico. De fato, Porter (1999) afirma:

Os aglomerados representam uma forma nova e complementar de compreender a economia, de promover o desenvolvimento econômico e de estabelecer as políticas governamentais. O conhecimento da situação dos aglomerados numa localidade proporciona importantes *insights* sobre o potencial produtivo da economia local e sobre as limitações ao seu desenvolvimento futuro. Assim, as vantagens mais duradouras na economia global serão, quase sempre, locais.

Schmitz (1997), porém, é mais cauteloso em suas conclusões. Verificando as mudanças ocorridas nos *clusters* europeus, pondera: “Parece que, na década de 90, eles não estão tendo desempenho tão bom quanto nas décadas de 70 e 80.”

Contudo, a crise, em si, não pode ser vista como mero fracasso, pois ainda resta saber se os *clusters* serão capazes de se reestruturarem de forma tal a retomar o caminho do crescimento, mas, ao que tudo indica, essa reestruturação vem acontecendo da forma que menos se esperava, isto é, verticalizando-se a produção, como é o caso do setor calçadista italiano. Essa tendência é confirmada por Camagni (1991); Rabelloti (1993) (*apud* SCHMITZ, 1997), os quais afirmam: “Agora, há mais hierarquia, no sentido de que as firmas que se tornaram grandes estão subcontratando as menores.”

Castells (1999), por sua vez, lembra que as empresas italianas das regiões industriais de Emilia Romagna experimentaram uma série de fusões nos anos 90, momento em que elas

ou passaram para o controle de grandes empresas, ou elas mesmas se tornaram grandes (por exemplo, a Benetton), ou então, não foram capazes de acompanhar o ritmo da concorrência quando continuaram pequenas e fragmentadas, como na região de Prato.

Examinando essa mesma trajetória, Caccia (1999) também verifica que não só a Benetton teve a sua verticalização iniciada nos anos 80, mas diversas outras importantes empresas italianas como a *Stefanel*, *Disel* e *Fashion Box Replay*, formando-se, pois, a retroalimentação do processo produtivo através de diversas idas e voltas da produção em rede. Como se vê, em grande parte, a volta da hierarquia verticalizada tem suas origens na formação das “redes de empresas”, as quais serão discutidas no próximo item.

1.4 REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E AS PRIMEIRAS NOÇÕES SOBRE CONSÓRCIOS

O restabelecimento da hierarquia e, de certa forma, da reorganização vertical da produção, teve início com a desregulamentação da economia nos anos 80, cuja consequência imediata foi a reestruturação do processo produtivo internacional. Essa reestruturação foi motivada por dois fatores principais: as “inovações tecnológicas” e as “inovações organizacionais”.

A “inovação tecnológica”, neste contexto, representa a introdução de novos elementos produtivos (como robôs, informatização e automação) no âmbito da

firma. Acrescente-se a isso o surgimento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que vem permitindo o rápido desenvolvimento de ferramentas e instrumentos de pesquisa bem como estendendo o poder de redes eletrônicas como meio de pesquisa.

De outra face, a “inovação organizacional” consiste na implementação de novas formas de administração da produção e do trabalho (células ou ilhas de produção, grupos de trabalho participativos e polivalentes) e inúmeros programas de controle e desenvolvimento da qualidade (TQC, *Kaizen*, terceirização e *just-in-time*) originada no Japão, a partir do pós-guerra.

Assim, tanto as mudanças “tecnológicas” como as “organizacionais” constituem as bases daquilo que muitos estudiosos vêm chamando de “a terceira revolução industrial”, na qual a flexibilidade e rapidez da entrega do produto, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.

A partir da combinação desses dois fatores (tecnológicos e organizacionais) “surge uma economia em rede profundamente interdependente que se torna cada vez mais capaz de aplicar seu progresso em tecnologia, conhecimentos e administração na própria tecnologia.” (CASTELLS, 1999).

Essa nova estrutura mundial fez com que pequenas e médias empresas se unissem às empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se a todo instante aos mercados globais. “Nesse contexto, a cooperação não é apenas uma maneira de dividir custos e recursos, mas constitui uma apólice de seguro contra alguma decisão errada sobre tecnologia” (CASTELLS, 1999).

Dessa reestruturação internacional da produção resultou que vários modelos e sistemas organizacionais prosperaram (por exemplo, os de Emilia Romagna) e outros fracassaram (por exemplo, os de Prato) de acordo com a sua capacidade de adaptar-se à volatilidade dos novos mercados institucionais e às novas estruturas

competitivas, formando-se um rápido processo de “destruição criadora” (substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos) em grandes segmentos da economia mundial, afetando empresas, setores, regiões e países. “Esse processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver” (SCHUMPETER 1961 *apud* CORÓ, 1999).

E não só para sobreviver ao advento da “destruição criadora” (intensificada nos anos 80), mas também para expandir sua produção, uma das soluções encontradas pelos pequenos empresários consistiu na adesão (ou mesmo criação) às “redes de empresas”, dentro das quais as PMEs atuam de forma bastante diferenciada dos *clusters*, ultrapassando inclusive as fronteiras do espaço local.

Com efeito, se, por um lado, um *cluster* ou “um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares.” (PORTER, 1999), por outro lado na “rede de firmas” os limites das ações interempresariais não têm uma base exclusivamente local, nem respondem apenas à dimensão territorial. Ao contrário, como esclarece Coró (1999):

[...] as relações funcionais que se desenvolvem dentro de redes de empresas específicas (cadeia de valor econômico, empresas-rede, alianças estratégicas, grupos, etc.) definem contextos de ação situados fora de uma dimensão estritamente territorial.

Embora o aspecto geográfico (proximidade entre as empresas) seja um dos fatores imprescindíveis para que uma empresa de um “*cluster*” obtenha “vantagens competitivas”, isso não quer dizer que as firmas estruturadas em forma de “redes” (dispersas em diferentes regiões) não possam obter as mesmas vantagens. Na verdade, as “redes de firmas”, mesmo que não pertençam a uma mesma localidade,

ainda podem obter eficiência coletiva, pois o que elas perdem em “economias externas” (devido à distância que as separam), ganham em “ações conjuntas”, devido ao maior grau de cooperação que as vinculam. Na sequência do assunto, Garcez (2000) assegura que:

Redes de PMEs não precisam necessariamente estar posicionadas no mesmo lugar, podendo mesmo assim apresentar eficiência coletiva. As externalidades tendem a ser pequenas, mas os ganhos através da ação conjunta podem ser substanciais.

Dessa forma, nos distritos industriais europeus (dos anos 70 e 80), muitas firmas se vinculavam e participavam de forma espontânea da cadeia produtiva (equipe de produtores), embora permanecessem exercendo suas funções como unidades autônomas. Outras empresas, entretanto, criavam vínculos mais fortes através de contratos comerciais, e, embora fossem igualmente autônomas, já não possuíam tanta liberdade na produção de seus bens, pois neste caso a especificação do produto (qualidade, preço, etc.) deveria obedecer ao que estivesse estipulado em contrato. Por último, formavam-se, também, diversos grupos de empresas-rede completamente vinculadas (sob a forma de *franchising*, cooperativas, consórcios, e outras formas de associações), independentemente de pertencerem ou não a uma mesma região, ou, mais precisamente, independentemente de pertencerem ou não a um *cluster*. Como constataram Sengenber; Pike (1999):

Há dados que apontam que, em relação há quinze anos atrás, as grandes empresas têm em média, mais fábricas, porém menos escala. Além disso, verificamos que há um surto de transferências, como licenciamentos e franquias, mediante as quais as grandes empresas deixam de ser proprietárias diretas dos estabelecimentos menores, mas suas receitas continuam vinculadas.

Um caso emblemático do que se disse acima é a conhecida empresa italiana “Benetton” (do setor têxtil-vestuário), que hoje “organiza os fluxos de trabalho no território, controlando e impondo os níveis de produtividade e controle da

qualidade a toda sua rede de subfornecedores” (CACCIA, 1999). Segundo este mesmo autor, a Benetton mantém, ainda, uma gestão centralizada, de logística e *marketing*, comercializando seus produtos através do “*franchising*”, que é um dos tipos específicos de estruturas de redes dentre as várias outras existentes a exemplo das cooperativas e consórcios, cujos integrantes encontram-se completamente vinculados entre si.

Tais vinculações são regidas por meio de contratos e, em muitos casos, tornam-se até mais consistentes do que a cooperação informal (característica dos *clusters*), a qual se baseia em fatores sócio-culturais como é o caso específico do fator “confiança” (interfirmas), que, por sinal, vem paulatinamente perdendo seu significado original, enfraquecendo as relações interempresariais nos mais importantes aglomerados do planeta, inclusive no Brasil.

Em virtude dessas modificações ocorridas ao longo da história dos *clusters*, especialmente no que se refere ao fator “confiança”, não restou outro caminho para o pequeno empresário a não ser descobrir novas linhas de contato e dispositivos produtivos que mais se adaptasse ao seu negócio, além de procurar desenvolver, também, novas tendências organizacionais para o aprimoramento da cadeia de valor (isto é, formatação de produtos e de tecnologia, provisionamento, manufaturação, publicidade, comercialização, distribuição, vendas, gestão de cobrança e serviço técnico pós-venda) na qual se inseria.

Na realidade, as novas relações de produção e as novas formas organizacionais não dependiam mais, tanto quanto antes, dos tradicionais contatos diretos e dos objetivos facilmente compartilháveis (como ocorria nos *clusters*), pois tanto a cultura como os interesses econômicos mundiais estavam em permanentes transformações. Uma dessas formas organizacionais que muito se desenvolveu e se adaptou ao caso das PME's (a nível mundial, desde a década de 70), foi exatamente o “consórcio”, senão observe-se:

Não somente a complexidade organizacional das pequenas empresas não pára de aumentar, mas também os acordos entre empresas, os sistemas de empresas cada vez mais elaborados, as partições cruzadas, os consórcios e as formas cooperativas constituem formas organizacionais apropriadas que as pequenas empresas souberam elaborar para expandirem sem, com isso, mudar de tamanho. (BAGNASCO, 1999).

Deduz-se, daí, que o consórcio é uma rede de negócios apropriada às PMEs, rede essa representada por um conjunto de firmas interligadas, as quais desenvolvem suas atividades de forma planejada umas com as outras, pressupondo-se, portanto, a prevalência do espírito de união e cooperação interempresariais. Nesse sentido, Maciel e Lima (2002) asseveram:

A cooperação entre as PMEs apresenta-se como uma alternativa para superar as dificuldades. Dentro desse contexto, cooperativas de exportação, consórcios, *Joint Ventures*, como veremos adiante, são apenas algumas formas possíveis de juntar forças para enfrentar a globalização passando para o lado dos globalizados ou, pelo menos, não sendo apenas mais um globalizado.

Em outras palavras, o consórcio representa a forma pela qual as empresas se organizam em “um agrupamento eventual para vencer uma dificuldade, ou obter um resultado de interesse comum, guardando sempre cada participante a sua individualidade e autonomia” (PENTEADO, 1979). No caso específico dos “consórcios de exportação,” objetos de estudo deste trabalho, pode-se afirmar que “são agrupamentos de empresas com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituídos juridicamente como uma associação sem fins lucrativos na qual as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação” (MACHADO; MARQUES, 2003). Eis, portanto, as primeiras noções sobre redes de consórcios, cujo conceito será minuciosamente explorado no segundo capítulo, onde se abordará os aspectos econômicos e jurídicos subjacentes ao termo.

Dito isso, cumpre assinalar que o consórcio não é, evidentemente, o único caminho viável para que o pequeno empresário possa competir com as grandes

empresas, mas, indiscutivelmente, é um dos bons caminhos para que as PMEs possam se sobressair perante seus concorrentes, principalmente nas regiões onde não existem *clusters*, já que uma rede de consórcio, em seu conjunto, acaba sendo uma grande corporação formada de pequenos empreendimentos, o que proporciona a cada uma das empresas-rede vantagens para competir com as demais firmas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, independentemente de estarem próximas ou não umas das outras.

Tudo isso porque, ao entrar para um sistema de redes, o pequeno empresário usufrui de condições de trabalho (como superdescontos na compra de insumos, *know-how*, marca conhecida, suporte permanente e treinamentos) que isoladamente ele não conseguira obter, repassando essas vantagens para o seu cliente final, que está sempre procurando produtos e serviços de menores preços e de melhores qualidades.

Desse modo, por meio dos consórcios os pequenos empresários conseguem satisfazer aos consumidores mais exigentes, que ao procurarem uma empresa, selecionam aquela que inspira maior confiança e credibilidade no mercado interno e externo. Logicamente, não é o simples fato de uma PME pertencer a um grupo de consórcios que a levará a possuir essas vantagens, mas também porque nesse sistema organizacional, o crescimento de um integrante do grupo se refletirá em crescimento dos outros e vice-versa, fato esse que fortalece a rede, já que todos possuem a mesma marca.

Por último, frise-se, ainda, que embora o consórcio tenha surgido inicialmente no século XI, com as congregações de mercadores, não havendo em sua origem nenhum ponto em comum com as “Teorias dos Aglomerados” (ou “Agrupamentos”, ou “Distritos Industriais”, ou “*Clusters*”, ou “Redes de Firms”), a verdade é que o consórcio é essencialmente uma estrutura de “rede de firmas”, e, como tal, forçosamente há que se recorrer à “Teoria dos Aglomerados” que emergiram com Marshall (1982), na Inglaterra do século XIX, e culminaram nos distritos industriais italianos a partir dos anos 70 e 80 do século XX, com Piore; Sabel (1999), Becattini (1984), Bagnasco (1999), (1988), Sengenber; Pike (1999), Coró

(1999), Schmitz (1997), Gurisatti (1999), Caccia (1999), Porter (1999) e outros, como forma de explicar o desempenho das PMEs, já que todos esses autores tratam dos diversos tipos de empresas-rede existentes, sejam elas independentes, vinculadas, associadas, cooperadas, franqueadas, licenciadas e até mesmo consorciadas.

Ressalte-se, porém, que é das ciências administrativas que emanam, hoje, as principais contribuições para a “Teoria dos Aglomerados”, já que esta última avançou e continua avançando desde a década de 80, principalmente após a publicação de duas das principais obras de Porter (1990) e (1999), ou seja, “A Vantagem Competitiva das Nações” (PORTER,1990) e “Competição: estratégias competitivas essenciais” (PORTER,1999), nas quais o referido autor dedicou capítulos específicos à aludida teoria, desencadeando um número crescente de iniciativas de constituição de aglomerados formais em diversas partes do mundo, teoria esta que se aplica, inclusive, ao caso das exportações, posto que:

Os aglomerados são a força motriz para o fortalecimento das exportações e desempenham papel de imãs na atração de investimentos externos. Constituem o foro que possibilita novas e imprescindíveis modalidades de diálogos entre as empresas, órgãos governamentais e instituições (como escolas, universidades e empresas de utilidade pública) (PORTER, 1999).

Para encerrar este item, observe-se que “a principal finalidade de um aglomerado é unir esforços para alcançar objetivos também considerados comuns.” (SOUZA; FERNÁNDEZ, 2001), e na visão de Schmitz (1997), a “Teoria dos Aglomerados” estabelece que nos agrupamentos empresariais (sejam *clusters*, sejam redes de empresas como franquias, consórcios e associações quaisquer) as PMEs se tornam mais eficientes devido às “economias externas” e “ações conjuntas” dos agentes sócio-econômicos, ações estas que acontecem por meio da cooperação interfirmas, aprendizado mútuo e inovações coletivas. Enfim, tais fatores determinam as “vantagens competitivas” dos agrupamentos empresariais e é sob essa ótica que serão analisados os consórcios de exportação deste trabalho.

1.5 OBSERVAÇÕES FINAIS

Antes de passar para o segundo capítulo, e com o propósito de evitar distorções quanto ao entendimento sobre o que venha ser um “consórcio”, é sobretudo importante enfatizar que, na presente década, distinguem-se pelo menos três tipos de organizações (GURISATTI, 1999), a saber:

- a) A empresa integrada: organização de produção fordista (hierarquia vertical);
- b) A empresa-rede: organização intermediária entre a produção vertical fordista e a produção flexível (hierarquia vertical e horizontal ao mesmo tempo);
- c) A rede de empresas ou distrito industrial: organização de produção flexível (ampla hierarquia horizontal).

Considerando-se o que já foi exposto anteriormente, percebe-se que o “consórcio” se encaixa no segundo tipo de organização, ou seja, é uma empresa-rede, embora não tenha personalidade jurídica, como será explicado no segundo capítulo.

O consórcio é, pois, uma rede horizontal, mas baseada em um conjunto de relações periféricas/centrais, razão pela qual é caracterizada como um tipo (ou simulação) de “**empresa-rede**”, sendo esse um ponto essencial para as discussões que serão feitas daqui por diante.

O segundo e fundamental ponto é que os consórcios “normalmente são formados por micro, pequenas e médias empresas” (MACIEL; LIMA, 2002). Essa predominância de pequenas empresas nos consórcios deve-se ao fato de as PMEs possuírem maiores necessidades de união do que as grandes, já que agindo isoladamente as PMEs dificilmente tornam-se competitivas, principalmente nos mercados externos. Evidentemente, sempre haverá casos de consórcios formados

exclusivamente por pequenas empresas, ou constituídos exclusivamente por grandes empresas, ou compostos de pequenas e grandes empresas ao mesmo tempo.

Portanto, sempre que se mencionar a expressão “consórcio” deve-se ter em mente que se trata de “um grupo de empresas (de vários portes ou não) com características de uma empresa-rede”. Essas observações evitarão novas discussões sobre o porte das empresas consorciadas, além de facilitar o entendimento dos capítulos subsequentes.

2 ASPECTOS GERAIS DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÕES

Este capítulo visa apresentar o conceito de consórcio sob o enfoque a Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, bem como as suas principais características do ponto de vista jurídico-econômico, relatando, sucintamente, o seu histórico e as suas vantagens e desvantagens para os consorciados da rede. Constarão, também, nessa seção, a classificação, as estratégias e os requisitos necessários para a elaboração do projeto dos consórcios de exportação.

2.1 CONCEITO DE CONSÓRCIO

A palavra o consórcio possui dupla acepção: uma jurídica, e outra econômica. No sentido jurídico do termo, o consórcio é uma modalidade de contrato entre empresas previsto nos arts. 278 e 279 da Lei n.º 6.404/76, do Código Comercial Brasileiro podendo ser concebido da seguinte forma, conforme ensinamento de Fúher, 1996:

É um contrato pelo qual, duas ou mais sociedades, sob o mesmo controle ou não, se comprometem a executar em conjunto determinado empreendimento O consórcio não tem personalidade jurídica e não induz solidariedade (arts. 278 e 279).

O consórcio, como foi salientado acima, é disciplinado na Lei n.º 6.404/76, capítulo XX, composto por apenas dois artigos (278 e 279). No art. 278 vêm mencionados os participantes do consórcio, o seu objeto e a não exigência de

personalidade jurídica, o que significa dizer: não há necessidade de se criar uma nova empresa para que seja formado um consórcio, bastando, para isso, a celebração de um contrato entre as partes interessadas.

Já o art. 279 estabelece os elementos que devem constar em um contrato de consórcio, indicando as condições de sua aprovação e de seu arquivamento no registro de comércio.

Enfim, sob o ponto de vista jurídico o consórcio é um contrato onde as partes se obrigam a combinar recursos ou esforços para participar de atividades ou empreendimentos comuns.

Dadas as limitações deste trabalho, os aspectos jurídicos pertinentes ao contrato de consórcio serão analisados na medida em que forem surgindo as necessárias explicações, sobretudo porque o foco desta pesquisa delimita-se às questões de natureza econômico-administrativas, que serão discutidos a seguir.

No sentido econômico da expressão, o consórcio representa uma aliança de empresas interligadas em rede para a consecução de uma atividade econômica qualquer. Essas redes tornam-se bastante flexíveis e especializadas na fabricação de seus produtos devido ao elevado grau de cooperação que as envolve. Resumidamente, um consórcio pode ser definido como:

Uma simulação da realidade das grandes empresas, em que cada *business unit* pode ser comparada a uma pequena empresa da rede, muito especializada, flexível e integrada à realidade do sistema econômico local no qual está inserida. (CASAROTTO; PIRES, 1998).

De forma geral, as empresas de um consórcio se unem com objetivos amplos ou mais restritos, ou ainda:

Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Isso significa agregação de valor. (CASSAROTTO; PIRES, 1998).

Enfim, o consórcio é um instrumento utilizado com grande eficiência na promoção de capacitação de empresas, nas mais diversas estratégias gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras, tais como: a inovação tecnológica (de produto e processo, modernização gerencial, institucionalização de relações de colaboração e produção conjunta, busca de análise informativa e internacionalização).

Nesse particular, atente-se bem para o fato de que o consórcio pode assumir três tipos de modalidades, segundo se infere da leitura de Cassaroto e Pires (1998):

- Consórcio setorial: tipo de consórcio em que as empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite obter ganhos de competitividade para os seus membros através da difusão de informações e da complementaridade produtiva das pequenas empresas;
- Consórcio territorial: consórcio que agremia empresas de todos os setores e atividades de um território e ocupa-se principalmente de atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas e do território de inserção;
- Consórcio específico: restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado. Os mais clássicos exemplos são os consórcios de exportação, que agem no ganho de competitividade orientado para a penetração em específicos mercados externos.

Conforme se viu no último item, o consórcio de exportação é um “consórcio específico” e, como o propósito deste estudo restringe-se em analisar somente os consórcios de exportação, convém ressaltar, inicialmente, que “qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação” (MACIEL; LIMA, 2002).

Embora o conceito acima apresentado seja suficiente para a compreensão exata do significado da palavra “consórcio”, mister se faz examinar, um pouco mais, o entendimento que o termo sugere para outros autores, sobretudo por causa da natureza e da fundamentação teórica deste trabalho dissertativo.

Começando pelo exame etimológico do termo, o consórcio é definido como direito em negociar. Na linha deste trabalho encontra-se a definição de Holanda (1999), para quem o consórcio significa “associação, ligação, união, reunião de empresas de interesses comuns”.

Dá por que o SEBRAE (1982) interpreta o consórcio de exportação como sendo “a união de esforços de empresas de pequeno e médio porte produtoras de bens ou serviços para atingir mercados internacionais”. De forma geral os consórcios de exportação podem ser vistos como associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolver, em conjunto, suas atividades de exportação.

Minervini (2006), por sua vez, conceitua consórcio de exportação como sendo uma das formas mais baratas e práticas que empresas de pequeno porte podem utilizar para entrar em mercados externos.

Conforme as definições conceituais narradas, a palavra chave “consórcio” tem como principal sinônimo a expressão, “união de interesses comuns”. Essa união parece ser a melhor estratégia para que as empresas, em especial as de pequeno porte, possam encontrar meios de inserção no mundo globalizado, haja vista que o grande problema da pequena empresa não é o seu tamanho, mas, sim, o seu isolamento.

Diante do exposto, pode-se dizer que um consórcio de exportação consiste num agrupamento de empresas inter-relacionadas pelos mesmos interesses, as quais fabricam ou vendem produtos similares ou complementares, e que, unidas, procuram evitar o desperdício de esforços e obter ganhos de produtividade,

adquirindo, assim, “eficiência coletiva”, ou seja, “vantagens competitivas” decorrentes das “ações conjuntas” dos empresários, conforme já foi explicado anteriormente.

O consórcio funciona, então, como um departamento de exportação comum das empresas pertencentes à rede, sendo que cada consorciada mantém sua identidade jurídica independente das demais e, embora tenham sido evidenciados os diversos conceitos que a palavra “consórcio” representa nos dias atuais, cabe lembrar que esses conceitos foram evoluindo gradativamente, conforme será visto no item seguinte, onde se fará um breve histórico dos consórcios.

2.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO

A partir das diversas definições de consórcio, pode-se inferir que a sua origem, enquanto estratégia de concorrência remonta às civilizações mais antigas, onde os clãs se uniram para juntos conquistar novos territórios.

Porém, as primeiras referências concretas acerca do assunto citam:

A sociedade de herdeiros existentes na Roma antiga, chamada de *consortium*, através da qual, os herdeiros que desejavam dilatar a partilha da herança, constituíam uma sociedade, levando para a mesma suas respectivas partes. (PENTEADO, 1979).

Na história grega, tem sido relatada a existência de agrupamentos de banqueiros com o intuito de realizarem, conjuntamente, a organização de novos empreendimentos, enquanto que as outras firmas desejavam subsistir apoiadas em estabelecimentos mais tradicionais. As associações tornaram-se um fenômeno na

Idade Média, com as corporações de mercados de artes e ofícios formados a partir do século XI, quando se pode perceber uma nítida semelhança com os consórcios da era moderna.

Divergências históricas à parte, o que cabe ressaltar aqui é o fato do mecanismo de consórcio ter propiciado para as empresas ou corporações da antiguidade o impulso necessário para as mesmas se manterem no mercado em que estavam e, até mesmo, disputarem com outras empresas ou corporações os espaços em novos mercados.

Durante a Primeira Guerra Mundial e principalmente após a mesma, a Europa, em especial a Itália, pôde experimentar uma grande evolução econômica, apesar da grande crise que abalava as economias devido à guerra.

Essa evolução, no entanto, gerou inúmeras alterações na dinâmica da concorrência empresarial, que fizeram crescer em muito o número de cartéis e consórcios existentes no mundo. As pressões monetárias geraram uma forte tendência dos países no sentido de se buscar independência econômica, anseio aspirado por todas as economias da época.

Com as freqüentes transformações econômicas e sociais, os empresários buscaram estabelecer convenções que pudessem limitar a concorrência recíproca. Essa tendência acabou por ser reconhecida e endossada como uma norma gerencial pelo Estado italiano. Visto desse modo, Penteado (1979) observa que houve um certo exagero por parte do Estado Italiano, em tornar a limitação da concorrência uma norma mencionada em Lei. Porém, o fato resultou em fraqueza dos países em desenvolvimento, diante da concorrência internacional.

Acrescente-se a isso que o processo de internacionalização causa grandes danos às pequenas empresas dos países em desenvolvimento, pois os mercados desses países acabam por ser invadido pelas grandes empresas das nações

industrializadas, senão observe-se:

Uma outra realidade desse século – a internacionalização da economia, com as grandes empresas dos países altamente industrializados estendendo a sua atuação a todas as partes do globo, representa um sério desafio para as empresas dos países que não atingiram aquele grau de desenvolvimento. (PENTEADO, 1979).

A internacionalização das grandes empresas levou as mesmas, a criarem instrumentos legais que proporcionasse a sua entrada em outros países através de atuação conjunta com empresas nacionais, com o intuito de realizarem empreendimentos comuns e legalizar, com isso, a sua permanência nesses novos mercados. Em meio a esses processos, as empresas brasileiras passaram a tomar contato com o fenômeno dos consórcios, mais por estímulo das empresas internacionais do que por iniciativa própria.

Na década de 30 o país necessitou superar as dificuldades causadas pela depressão econômica mundial, a qual ensejou os primeiros ensaios de concentração empresarial.

Dessa forma, a concentração de empresas no Brasil foi ampliando seu escopo, inicialmente de forma muito mais legislativa que gerencial, uma vez que as normas estabelecidas tinham por objetivo disciplinar e regular os aspectos negativos dos consórcios, já que “o consórcio de empresas foi inicialmente contemplado na legislação que define os crimes contra a economia popular” (PENTEADO, 1979).

A partir daí, várias leis foram sendo constituídas de modo a normatizar as concentrações das empresas no Brasil e até mesmo conceituar a existência de consórcios neste País.

Finalmente, atendendo aos anseios empresariais sobre a necessidade de uma regulamentação completa de consórcios de empresas, o governo brasileiro aprovou a Lei de Sociedades por Ações, Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, a qual dedicou seu capítulo XXII à disciplina do consórcio (arts. 278 e 279).

Todas as leis instituídas pelo governo brasileiro objetivaram regulamentar de forma definitiva o processo de concentração empresarial. Esta iniciativa intensificou-se principalmente a partir da década de 60.

Outras leis foram constituídas, visando estimular a concentração empresarial, principalmente quanto ao tratamento tributário preferencial à união de empresas. Havia, também, incentivos fiscais direcionados para as fusões e incorporações de algumas firmas nacionais.

2.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS

Essencialmente, o que caracteriza o consórcio de exportação das demais alianças estratégicas é o fato de as empresas envolvidas no processo de união para exportar não perderem suas identidades jurídicas, mesmo que dentro do mercado interno essas empresas continuem concorrentes.

Segundo Maciel; Lima (2002), os consórcios de exportação possuem as seguintes características:

- São formados por um grupo de empresas, no mínimo três que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação;
- Normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial;
- Os produtos da empresa que se reúnem em consórcio costumam ter

- um mesmo canal de distribuição;
- As partes integrantes adotam um compromisso econômico ou comercial entre si, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles;
- Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelos consórcios devem ser complementares entre si, ou do mesmo tipo como peças de artesanato de produtos isolados, desde que não provoquem uma competição entre si;
- Deve haver uma repartição de poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais, e
- Normalmente, são formados por micros, pequenas ou médias empresas.

No modelo de consórcio mais utilizado no Brasil, e que é apoiado e incentivado pelas agências e entidades governamentais de promoção comercial, cada empresa associada mantém a sua individualidade no mercado interno, e utilizam-se da mesma marca e das mesmas atividades de promoção para alcançarem o mercado externo. Por isso, Infante (1984) define o consórcio como sendo:

Uma forma de concentração empresarial que permite agregar uma oferta de maior dimensão, fazer crescer o poder de negociação, aumentar a capacidade técnica e financeira, mantendo a personalidade jurídica de cada empresa consorciada com a finalidade de conseguir um objetivo comum: no caso, a exportação. (INFANTE 1984).

Para o mercado externo, as principais características de um consórcio de exportação são proporcionar às empresas reunidas capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e dos mercados internacionais, com versatilidade, além de proporcionar a manutenção do acordo de base que reuniu as empresas interessadas.

Casarotto; Pires (1998) e Correia (1982) concebem o consórcio de exportação como um dos tipos específicos dentre os vários existentes, sendo que uma de suas características é a inserção das empresas de pequeno porte nos mercados internacionais. Esse tipo de consórcio caracteriza-se, precipuamente, pela evolução

e consolidação das alianças entre as empresas gerais, e também por eliminar o individualismo e persuasão dos membros participantes. Contudo, Minervini (2006) considera que o individualismo é um atributo próprio da cultura latina, dificultando o sucesso da união das empresas de pequeno porte.

2.4 VANTAGENS E DIFICULDADES

A decisão de firmar-se num consórcio de exportação sempre acarretará vantagens e desvantagens para os empresários de pequeno porte. Uma dessas vantagens, segundo Infante (1984) é o rateamento dos recursos e das despesas entre as empresas membros e a conservação de suas identidades como unidades de produção totalmente independentes.

Mesmo assim, Correia (1982) adverte que, por mais vantajosos que os consórcios de exportação possam parecer, é importante que os participantes saibam exatamente quais as vantagens que lhes proporcionarão sua adesão ao consórcio. A motivação e o entusiasmo, antes de tudo, precisam ser trabalhados no início da formação dos consórcios para não se correr o risco da desinformação quanto às divergências individuais dos membros consorciados.

Acredita-se que as divergências individuais e as desinformações são as maiores dificuldades que impedem o desenvolvimento de uma série de iniciativas para formação ou continuidade de consórcios de exportação.

Infante (1984) é otimista ao se reportar sobre o aproveitamento dos conhecimentos técnicos adquirido, às mudanças de cultura dos membros, o baixo custo de produção e o desenvolvimento em conhecimento de *marketing* internacional, o que é adquirido com a união de empresas em consórcio. Observe-se que esse autor acrescenta, também, como vantagem para a empresa de pequeno

porte, a elevação de rentabilidade e competitividade, visto que as empresas menores contam com escassos recursos financeiros e técnicos para sobreviverem no mercado mundial.

Há consenso entre alguns autores, dentre os quais inclui-se Minervini (2006), no que se refere às dificuldades básicas que enfrentam as pequenas empresas quando da necessidade de conquistar mercados externos, devido à falta de acesso ao crédito, à tecnologia gerencial e científica, às informações básicas e capacitação gerencial. Portanto, o consórcio de exportação aparece como alternativa mais profissional e eficaz, tendo como objetivo básico minimizar as dificuldades individuais das consorciadas, criando vantagens competitivas, motivando e gerando oportunidades de negócios em mercados estrangeiros.

Dessa forma, as justificativas mais plausíveis para a formação de um consórcio, bem como as vantagens e desvantagens de sua constituição podem ser observados, nos quadros 1, 2 e 3 seguintes, adaptados de Lima *et al* (2002).

JUSTIFICATIVA PARA FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS	
-	Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa.
-	Falta de volume de produção para atender grandes importadores.
-	Falta de informação sobre o mercado internacional.
-	Falta de conhecimento dos trâmites inerentes ao processo de exportação.
-	Falta de capital para investir em viagens internacionais, participação em feiras e missões comerciais e rodadas de negócios, de melhoramento do processo produtivo, modificação de embalagens, adequação do produto.

Quadro 1 - Justificativas para formação de consórcios.

Fonte: Quadro adaptado de Lima *et al* (2002).

Os fatores apresentados no quadro 1 (custos, volume, informação, conhecimento e capital) refletem, exatamente, o quão significativo é união das PMEs para que se consolidem no mercado externo.

VANTAGENS	
-	Redução de custos gerais de exportação;
-	Minimizar o risco individualmente;
-	Aumentam a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno;
-	Maior poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos;
-	Possibilita a concorrência com grandes fornecedores;
-	Desperta maior interesse em importadores;
-	Maior eficiência operacional;
-	Favorece o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa;
-	Possibilidade de inovar rótulo e embalagens;
-	Proporciona maior especialização das empresas consorciadas;
-	Acúmulo de conhecimentos nas áreas de comércio exterior e <i>marketing</i> ;
-	Efeito “motivado” sobre os participantes;
-	Maior segurança na penetração e diversificação de mercados;
-	Alavancagem nas vendas externas;
-	Possibilidade de exportar com marca própria do consórcio;
-	Participação em feiras e missões internacionais de forma conjunta.

Quadro 2 - Vantagens da formação de consórcios.

Fonte: Quadro adaptado de Lima *et al* (2002).

Os elementos constantes no quadro 2 demonstram como as empresas podem adquirir vantagens competitivas para que possam concorrer no exterior através de suas ações conjuntas, tornando-as capazes de concorrer com as suas rivais externas.

DIFICULDADES/LIMITAÇÃO	
-	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 entende do produto que estão comercializando, não sendo capazes de negociar com o comprador internacional.
-	Inexistência de preços competitivos.
-	Investimentos realizados sem planejamento prévio.
-	Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo.
-	Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises.
-	Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes.
-	Inexistência de confiabilidade e trabalho em conjunto.
-	Seleção errônea de mercados e parceiros no exterior.
-	Deve prevalecer a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas.
-	A rivalidade e a concorrência devem ficar restritas ao mercado interno.

Quadro 3 - Dificuldades e limitações dos consórcios.

Fonte: Quadro adaptado de Lima *et al* (2002).

Já as dificuldades e limitações vistas no quadro 3 demonstram a necessidade de se estabelecer critérios de seleção para as firmas que farão parte do consórcio,

para que a rede, como um todo, não seja prejudicada por ações que fujam aos objetivos do consórcio, tais como: falta de profissionalismo, manutenção dos segredos industriais e inexistência de preços competitivos.

2.5 CLASSIFICAÇÃO

Os consórcios podem ser classificados de acordo com os produtos elaborados, quanto ao mercado de destino e quanto aos serviços prestados. No primeiro caso, um consórcio de exportação poderá representar um grupo de empresas que produz artigos similares sob o aspecto da produção, ou produtos complementares que, embora diferentes, apresentem alguma similaridade, conforme suas características técnicas, procedimentos comerciais e canais de distribuição. Correia (1982) faz a seguinte classificação para os consórcios:

- Consórcio de Exportação de Produtos Similares: terá sentido quando a demanda justificar a união de esforços, permitindo abrigar os pontos de conflitos naturais que existem entre concorrentes e uma economia aberta.
- Consórcio de Exportação de Produtos Complementares: visa à criação de uma linha de produtos integrada com a participação de diversas fábricas, podendo em certas situações, chegar-se à oferta de um pacote. A característica fundamental deste modelo reside no fato de as empresas consorciadas poderem se utilizar dos mesmos canais de distribuição.

Seria ainda possível pensar em um tipo de Consórcio de Exportação de maior abrangência, no qual poderiam existir várias divisões, abrigando produtos similares, produtos complementares, e, até mesmo, produtos distintos. Uma outra questão a ser analisada é a sua operacionalização prática e sua viabilidade econômica.

Com relação à prestação de serviço os consórcios poderão ser de “Promoção” ou de “Vendas”, os quais apresentam, segundo Maciel; Lima (2002) as características abaixo:

- Consórcios de Promoção à Exportação: possui como foco de atuação a promoção e o assessoramento as empresas consorciadas através de uma série de serviços, estando entre eles: pesquisas de mercados, missões empresariais ao exterior, participação em feiras no exterior, sugestões de canais de exportação e distribuição; assessoria na confecção de catálogos, intérpretes, tradução de correspondências e serviços de telex; assessoria de comércio exterior, e assessoria jurídica.
- Consórcios de Vendas: no tipo de consórcio de vendas, além das funções mencionadas para os consórcios de promoção, realizam-se as operações de vendas propriamente ditas.

De outra forma, os consórcios operam horizontalmente quando todos os fabricantes ofertam um produto determinado, ou verticalmente, quando os fabricantes repartem entre si as fases de uma cadeia de produção.

Quanto à finalidade, os consórcios podem ser de promoção quando se encarregam de todas as atividades promocionais no exterior, ou consórcios de comercialização quando eles englobam as atividades anteriores e a busca de mercados,

Para melhor esclarecimento, do que foi exposto acima, observa-se, nos quadros 4 e 5, a classificação dos consórcios segundo o segmento de mercado e a sua finalidade:

CLASSIFICAÇÃO DOS CONSÓRCIOS	TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Segundo a Segmentação de Mercado	Consórcios Horizontais ou Monosetoriais	Todos os associados produzem o mesmo artigo, harmonizando e padronizando o processo produtivo do mesmo e dividindo sua demanda comercial por quotas de produção entre eles.
	Consórcios Verticais ou Multisetoriais	Os associados produzem artigos complementares e, assim, congregam suas partes para a formação de um produto final que será exportado.
Segundo sua Finalidade	Consórcio de Promoção	Os consórcios de promoção promovem a cooperação entre os associados somente quanto a promoção comercial, ou seja, a participação em feiras, missões, rodas de negócio.
	Consórcio de Comercialização	Os consórcios de comercialização, além de promoverem atividades de promoção comercial, têm como finalidade comercializar o produto de forma conjunta entre os seus integrantes.

Quadro 4 - Classificação dos consórcios de exportação segundo a segmentação de mercado e suas finalidades.

Fonte: Adaptado de Casarotto; Pires (1998, p. 46-53)

Estas formas de classificação de consórcios proporcionam às agências governamentais um melhor gerenciamento de recursos e atividades de apoio e incentivo.

A grande vantagem deste tipo de consórcio, que, por exemplo, na Itália representa a quase totalidade dos consórcios existentes, é trabalhar em conjunto em nível de suporte à exportação. A venda é realizada individualmente por cada empresa, reduzindo, assim, muito risco de conflitos, e situações que levam ao fracasso vários consórcios operacionais.

Com relação aos consórcios monosetoriais, seus membros apresentam-se como agrupamento de vários produtos complementares, enquanto o consórcio plurissetorial pode ser heterogêneo ou de complementaridade. Conforme Minervini (2006), no primeiro caso ocorre um agrupamento de produtos definidos enquanto que no consórcio plurissetorial os produtos podem ser heterogêneos ou complementares.

No consórcio plurissetorial de complementaridade, há um agrupamento de empresas com produtos de linhas definidas a serem complementados entre si. Estes consócios são formados e registrados no país de origem, onde ficam suas sedes, sendo chamados de Consórcio de Origem. Alternativamente, os consorciados instalam suas sedes nos países cujo mercado ou área de influência seja o objetivo das exportações das empresas consorciadas, sendo chamado Consórcio de Destino.

2.6 ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO

Analizando as estratégias para incentivar a formação de consórcio, Minervini (2006) sugere que se adote uma política agressiva de divulgação de suas vantagens através da imprensa e de seminários, identificando os setores receptivos a este tipo de comercialização e desenvolvendo iniciativas que incentivem a “mentalidade de associação”.

Esse trabalho teria como objetivo demonstrar para as pequenas empresas as vantagens que elas poderiam aproveitar em conjunto, tais como: intercâmbio de idéias e informações; participação conjunta em feiras; realização de catálogos e pesquisa de mercado em conjunto; criação de uma central de compras, e identificação de executivos para gerir o consórcio.

Como forma de reforçar esses argumentos, Casarotto; Pires (1998) salientam que as empresas de pequeno e médio porte possuem maiores dificuldades e limitações para competirem isoladamente. Porém, uma empresa tem condição de continuar pequena e ser competitiva, inclusive em termos internacionais, se inseridas em redes flexíveis.

Uma vez superada a fase de análise do potencial de motivação e do auto-exame para avaliar a capacidade de cooperar, as empresas devem elaborar um plano

de operação do consórcio e um projeto básico composto dos seguintes itens: módulo de análise das empresas; elaboração do projeto do consórcio; busca dos participantes adequados ao projeto; análise dos novos participantes; constituição do grupo inicial do consórcio, e negociação da constituição formal do consórcio (MACIEL; LIMA, 2002).

Além disso, os assuntos a serem abordados na reunião preparatória para formação de consórcios devem conter informações precisas de forma a evitar erros no encaminhamento do projeto, construindo, assim, uma estratégia de sucesso.

Também não se pode deixar nenhuma margem de dúvida quanto à impossibilidade de o consórcio vir a ser usado como instrumento de captação de recursos para empresas que se encontre em dificuldades financeiras ou que estejam impedidas de exercer suas atividades por motivos legais ou fiscais.

Paralelamente, Maciel; Lima (2002) enfatizam a necessidade de se levar ao conhecimento dos empresários os custos inerentes ao consórcio:

- o custo de manter o consórcio, e de atividades de *marketing* como pesquisa de mercados internacionais, promoções, participação em feiras, visitas e administração;
- custo de preparar empresas para participar de comércio exterior - muitas empresas não estão estruturadas para exportar, têm custos de produção elevados, não conseguem manter prazos de entrega e sua qualidade ou é baixa ou não é reconhecida, e
- os custos de exportação, incluindo taxas, despacho, documentação e licenças.

Diante do exposto, infere-se que um ponto importante para o sucesso da união de empresas sob a égide do contrato consorcial, como estratégia para inserir produtos e serviços em mercados estrangeiros, é a clareza das reais situações financeiras de cada empresa interessada em participar do processo.

Outrossim, constata-se nas afirmações de Maciel; Lima (2002) que o sucesso das empresas consorciadas passa necessariamente pela transparência das situações financeiras de cada firma interessada em participar do processo, para que nenhum integrante da rede venha a confundir o consórcio como solução de suas dificuldades patrimoniais.

2.7 ELABORAÇÃO DO PROJETO

Existem duas maneiras de se elaborar e disponibilizar projetos para os interessados em participar do consórcio, quais sejam: projeto fechado e projeto aberto. Veja-se, a seguir, as suas diferenças:

Projeto fechado: esta forma estabelece que alguns tópicos referentes à operacionalização e funcionamento do consórcio sejam pré-estipulados contendo características pré-fixadas do consórcio como: mercados, produtos, canais de distribuição, materiais promocionais e gastos totais.

Projeto aberto: esta forma estabelece poucas condições e regras para a devida constituição da associação, promovendo, assim, maior flexibilidade quanto às estratégias dos consórcios, permitindo que se busque a forma final aceita por todos.

Mesmo considerando um projeto aberto, Maciel; Lima (2002), propõem fixar alguns itens a serem observados para a elaboração do projeto de consórcio:

- Tamanho homogêneo das empresas considerando a produção e o número de empregados;
- Expectativas dos dirigentes frente ao consórcio;
- Comprometimento dos dirigentes frente aos objetivos do consórcio;
- Mentalidade de médio prazo, visto que o projeto exige um tempo de maturação;

- Proximidade geográfica e facilidade de reunir-se;
- Disponibilidade local de estrutura logística apropriada;
- Produtos não competitivos; e
- Produtos complementares de tal forma que o conjunto seja mais atrativo do que um produto isolado, inclusive pela garantia do volume de produção.

No que se refere aos dirigentes das empresas, aos produtos, aos serviços comuns e ao mercado alvo, deve-se observar os seguintes pré-requisitos na elaboração do projeto de consórcio, conforme prelecionam Maciel; Lima (2002):

Relativo aos Dirigentes e Empresas

- Tamanho homogêneo das empresas considerando a produção e o número de empregados. Visto dessa forma os autores aconselham que os participantes tenham dimensões empresarias aproximadas, no tocante o volume de vendas, números de empregados diretos e indiretos, preços semelhantes, comprometimento dos dirigentes frente aos objetivos de exportação e obediência ao cronograma de implantação do projeto, devido ao tempo necessário para a maturação do mesmo.

Relativo aos Produtos

- produtos não competitivos, embora possa haver exceções;
- produtos complementares de tal forma que o conjunto seja mais atrativo que um produto isolado, inclusive pela garantia do volume de produção;
- produtos que possuam um mesmo canal de distribuição;
- produtos dirigidos a um mesmo segmento de mercado, e
- produtos competitivos internacionalmente, agregando qualidade, quantidade e o preço.

Relativo aos Serviços Comuns

- lista dos serviços prestados pelo consórcio e dos gastos decorrentes;
- prazos de implantação e maturação do projeto; e
- tempo estimado de retorno.

Note-se, aqui, que os canais de comercialização utilizados para se chegar aos clientes selecionados, podem variar no país de destino, tornando-se difícil antecipar qualquer estratégia de penetração no mercado-alvo sem que se o conheça bem. No entanto, pode-se adotar, como ponto de partida, os canais existentes no mercado interno.

Mercado Alvo

O consórcio deverá delimitar os mercados nos quais pretende operar e estabelecer uma prioridade para dar início a sua inserção no exterior. A seleção de mercado concentrado em uma área restrita possibilita maior concentração de esforços mercadológicos sobre os alvos escolhidos. Por outro lado, ampliando a área de atuação diminui o poder de concentração e também diminui o risco de um fracasso que arraste todo o investimento.

Enfim, estas são as principais características do “consórcio de exportação”, as quais devem ser atentamente observadas por quaisquer grupos de empresas que queiram dele participar. Além dessas características, os empresários, principalmente os pequenos, devem consultar as entidades de apoio à formação de consórcios existentes no mercado como, por exemplo, os SEBRAEs estaduais e APEX-BRASIL, os quais serão examinados com maior minudência no próximo capítulo.

3 INSTITUIÇÕES DE APOIO À FORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS NO BRASIL

Neste capítulo serão apresentadas as instituições de apoio à formação dos consórcios de exportação existentes no Brasil, sobretudo a Agência Promotora de Exportação (APEX-BRASIL), considerada, hoje, a principal incentivadora para a criação de associações de PMEs interessadas na inserção do mercado internacional. Ver-se-á, detalhadamente, os tipos de associações voltadas para exportação segundo os critérios adotados pela APEX, bem como os requisitos necessários às PMEs para que obtenham o apoio da referida agência na formação dos consórcios de exportação.

3.1 APEX-BRASIL E SEBRAE

O consórcio de exportação tem por objetivo promover as empresas e dar suporte à sua internacionalização. A necessidade de pensar e desenvolver estratégias de superação das desigualdades competitivas está levando as empresas brasileiras de pequeno porte a buscar, por intermédio da formação de consórcios, a superação dessas dificuldades.

Nos últimos vinte anos, apesar de campanhas de incentivo a essas empresas pelo Governo Federal, direcionando políticas públicas para o setor, elas continuam apresentando dificuldades de sobrevivência num mercado de intensa competição. Os principais obstáculos originam-se na dificuldade de acesso a vários instrumentos como: insumos, crédito, tecnologia, mercados internacionais e nacionais, ocasionando uma inabilidade de divulgar e promover seus produtos ou serviços.

Some-se a esses dificultadores o estigma do “isolamento” das pequenas empresas. Enquanto isso, as grandes firmas se beneficiam diante do fraco poder de

concorrência das PMEs, concentrando, cada vez mais, novas fatias de mercado. Os percalços sofridos pelo parque industrial brasileiro só podem ser amenizados à medida que o país se prepare para apoiar de forma sistemática o desenvolvimento de PMEs, tornando-as mais competitivas, inovadoras, com estruturas flexíveis e capazes de fazer uso adequado de moderna tecnologia.

Rotular empresas de pequeno porte como sendo fonte de dinamismo econômico significa introduzir novas perspectivas para esse segmento do qual se pode esperar bem mais do que absorver, simplesmente, a mão-de-obra que não foi absorvida pelas grandes empresas. Em vez de serem utilizadas políticas apenas assistencialistas, as pequenas empresas podem constituir importantes estratégias para o desenvolvimento econômico, proporcionando maior competitividade a regiões inteiras e integrando um número maior de indivíduos neste processo.

No Brasil, durante as décadas de 60 e 70, já existiam os primeiros embriões de consórcios de exportação. Entretanto, em função do desequilíbrio na balança comercial esse modelo não desenvolveu o tanto quando foi esperado no período. A partir de 1997, em todo o país, as entidades de classes e empresas de diversos segmentos passaram a se organizar para formação de consórcios no sentido de alcançar o mercado externo. Os consórcios brasileiros de exportação são constituídos sob a forma de associação sem fins lucrativos, gerados a partir dos seguintes documentos básicos: contrato social ou ata da assembléia de constituição; estatuto; regimento interno; instrumento de constituição jurídica da empresa comercial exportadora, e contrato de prestação de serviços celebrado com empresa comercial exportadora já existente.

Atualmente, no Brasil, a Agência de Promoção de Exportação (APEX-BRASIL) é a principal impulsionadora à formação dos consórcios de exportação tendo como principal função apoiar as empresas brasileiras de pequeno e médio porte no incremento de suas exportações por meio de seu Programa de Formação de Consórcios de Exportação.

Convém ressaltar, a estratégia adotada pelo programa da APEX-BRASIL conduzindo as exportações brasileiras a partir de 2003, elevando o saldo do balanço comercial ao recorde de US\$ 120 bilhões, em janeiro de 2006, conforme explicitada APEX-BRASIL (2006)

A APEX foi criada pelo governo brasileiro em 21 de novembro de 1997, através do decreto 2.398, mantendo suas atividades em conjunto com o SEBRAE até o final de 2002. Seu objetivo era apoiar as pequenas e médias empresas no processo de inserção das mesmas no mercado internacional.

Em fevereiro de 2003, o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, reformulou a APEX-BRASIL, por meio do Decreto n.º 4.584, que instituiu a Agência como um serviço autônomo, sendo denominado Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX-BRASIL). Nessa linha, continuará a firmar convênios de cooperação técnica e financeira para a execução de projetos de promoção comercial. Compete a APEX-BRASIL a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, com o objetivo de inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional, ampliar mercado e, em consequência, gerar emprego e renda.

A APEX-BRASIL ganhou mais autonomia, poder político e passou a funcionar sob a inspiração de um modelo de empresa privada contar com um Conselho Deliberativo, composto pelos seguintes membros: Ministérios do Desenvolvimento (Presidente); Ministérios das Relações Exteriores, (embaixador); Câmara de Comércio Exterior (CAMEX); Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS); Confederação Nacional da Indústria (CNI); Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O papel do SEBRAE é fundamental no processo de preparação das empresas, desenvolvendo a oferta dos produtos exportáveis, garantindo um maior poder para de comercialização dos produtos no mercado internacional.

Por ocasião da criação da APEX-BRASIL, tinha-se como objetivo principal enfatizar a importância de diversificar os mercados externos e também eliminar a distorção do passado, quando um grande número de empresas só exportava no momento em que o mercado doméstico não estava favorável, levando a uma descontinuidade de conquista de mercado, pois mais difícil do que conquistar o mercado internacional é reconquistá-lo.

Para desenvolver o estudo a que se reporta às experiências em consórcios de exportação no Brasil, é imprescindível conhecer os princípios estabelecidos pela APEX-BRASIL no que se refere ao seu apoio à implantação da política de promoção comercial de exportação, que integra a política nacional de comércio exterior.

3.2 FUNÇÕES DA APEX-BRASIL

Como órgão impulsionador da exportação no Brasil, a APEX-BRASIL desenvolve o papel de orientar e apresentar às entidades de classes as exportações como uma ação estratégica.

Da mesma forma, a APEX assume destacada a importância por incluir as exportações como prioridade dentro do planejamento estratégico das empresas.

Além das funções citadas, a APEX-BRASIL também atua buscando parcerias com as associações de classe e entidades regionais no desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com a necessidade das empresas e das oportunidades de mercado.

Desse modo, a Agência desempenha vários papéis e, para isso, apóia os cinco diferentes projetos demonstrados abaixo (APEX-BRASIL, 2006):

1. Projetos Setoriais Integrados (PSI) - atividades de promoção, com ênfase desde as atividades de produção até a de comercialização externa, que tenham como foco um setor específico. A APEX aporta até 50% do custo do projeto, podendo chegar a 75% no caso de artesanato.
2. Projetos Horizontais (PH) – beneficiam dois ou mais setores como é o caso dos projetos das Câmaras de Comércio. Os recursos financeiros investidos pela APEX-BRASIL podem cobrir até 50% do custo total.
3. Projetos Isolados (PI) - são aqueles que prevêm o apoio a uma única ação como a participação em uma feira internacional ou a realização de uma missão no exterior: a APEX-BRASIL aporta até 25% do custo total.
4. Projetos Consórcios (PC) - podem apoiar a formação de um consórcio (PFC) ou apoiar a exportação de uma cooperativa ou de um consórcio já existente (PEC). Neste caso a aporta até 50% dos custos.
5. Projetos da APEX-BRASIL - (PA) aqueles cuja proposta para a realização de atividades de promoção da exportação é da própria Agência. Neste caso pode ser totalmente custeado com recursos da APEX-BRASIL.

Para se ter uma idéia da quantidade de consórcios de exportação existentes no Brasil, observe-se a tabela 1:

Tabela 1: Panorama analítico de consórcios de exportação no Brasil, segmentado por Unidades da Federação.

UF	Quantidade	%
SP	130	30,37
DF	59	13,79
RJ	47	10,98
RS	46	10,75
MG	41	9,58
PR	18	4,21
ES	14	3,27
CE	13	3,04
OUTRAS UF	60	14,01
Total	428	100,00

Fonte: Adaptado da APEX-BRASIL (2006).

Conforme se constata na tabela 1, o Estado do Ceará possui 13 consórcios de exportação, representando 3,04% do total de consórcios existentes no Brasil.

No que se refere aos consórcios por tipo de atividade, verifica-se que existem 50 unidades de consórcios do setor têxtil-confecções no Brasil, representando 11,68% do total de consórcios do país, conforme se vê na tabela 2. Note-se que os consórcios do setor “têxtil-confecções” ocupam o segundo lugar do total de consórcios do país, perdendo apenas para o segmento de “eventos, feiras, acordos e treinamentos”, o qual acumula 162 unidades no Brasil, representando 38,94% do total de unidades existentes no país. Mas o percentual de 11,68% revela uma certa tendência na formação de consórcios em torno do setor têxtil-vestuário, no Brasil.

Tabela 2: Panorama analítico de consórcios de exportação no Brasil, segmentado por tipo de atividade.

SEGMENTO	QUANTIDADE	%
Eventos/feiras/acordos/ Projetos/treinamentos	141	32,94
Têxtil e confecções	50	11,68
Alimentos in natura	28	6,54
Calçados/couros/maquinas	24	5,61
Móveis e Decoração	20	4,67
Jóias e artefatos	18	4,21
Materiais de construção	17	3,97
Serviço	16	3,74
Outros	114	26,64
Total	428	100,00

Fonte: Adaptado da APEX-BRASIL (2006).

A APEX-BRASIL apóia as seguintes ações paralelamente aos projetos: capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior; pesquisas de mercado, e rodadas de negócios, informação comercial e participação em feiras e seminários. O grande objetivo é incentivar a participação do maior número possível de empresas em todo o país, nas atividades exportadoras, utilizando os consórcios como uma de suas estratégias específicas.

A formação de consórcios de exportação contribuirá para desconcentração das exportações por meio da inserção das pequenas empresas no espaço exportador. Dentre os projetos que são apoiados pela APEX-BRASIL, o programa de formação de consórcios de exportação (PFC) é o foco do presente estudo, o qual representa o menor número de iniciativas (apenas 17) apoiadas pela APEX-BRASIL, conforme se vê na tabela 3.

Tabela 3: Panorama analítico de consórcios de exportação no Brasil, segmentado por tipo de projeto.

TIPO	QUANTIDADE Nº DE PROJETOS	SEGMENTAÇÃO (%)
PSI	142	33,18
PH	85	19,86
PI	82	19,16
PEC	61	14,25
PA	41	9,58
PFC	17	3,97
Total	428	100,00

Fonte: Adaptado da APEX-BRASIL (2006).

Vale ressaltar que a agência prevê o aporte de até 50% do custo total do projeto quando aprovado. Os 50% restantes constituem a contrapartida das entidades e das empresas do consórcio. Para obter o apoio da APEX, os projetos de formação de consórcios devem ser apresentados pelos SEBRAEs estaduais, por entidades de classes, instituições públicas, entidades privadas sem fins lucrativos, cooperativas, que se responsabilizem pela organização, desenvolvimento e consultoria sobre a constituição dos mesmos.

Como critério de aprovação dos projetos de formação de consórcios de exportação a APEX-BRASIL estabelece que o estudo apresente a discriminação detalhada do conjunto de atividades e ações, com o objetivo de associar empresas e otimizar esforços de promoção para a comercialização de produtos e serviços no exterior.

Os projetos de consórcios de exportação dividem-se em dois tipos: o primeiro em um projeto inicial de pré-formação do consórcio, e o segundo em um projeto aditivo de manutenção de um consórcio já constituído. Para evitar descontinuidade, esses projetos devem ser apresentados a APEX-BRASIL em momentos distintos.

Como condição mínima para que a APEX-BRASIL viabilize um consórcio, exige-se que as entidades de apoio e as futuras consorciadas realizem um planejamento estruturado do consórcio, apresentando um plano de trabalho detalhado com todas as ações previstas. Os referidos planos são analisados e avaliados por técnicos da APEX-BRASIL, visando compatibilizá-los com a política de comércio exterior brasileiro, verificando os interesses reais das atividades de promoção por parte das empresas brasileiras, consultando os SEBRAEs dos estados sobre a forma de uma eventual participação nos programas e projetos propostos e, finalmente, verificando a viabilidade de execução.

Além desses aspectos analisados, deve constar no cronograma, como pré-condição, a discriminação dos responsáveis pelo projeto, as fontes de recursos utilizados e custos necessários. Para a formação e manutenção dos consórcios de exportação, desenvolve-se uma série de “ações conjuntas” por parte das empresas e das instituições que apóiam o projeto. No intuito de melhor facilitar o entendimento do processo de constituição do consórcio, a APEX-BRASIL elaborou um roteiro que será apresentado nos quadros 6, 7 e 8, onde constam as listas de orientações, as quais estão sujeitas às adaptações do grupo.

APOIO À CRIAÇÃO DO CONSÓRCIO	
1.	Elaboração do manual de apresentação do projeto para ser distribuído às empresas.
2.	Sensibilização, arregimentação e motivação das empresas, por meio de seminários, reuniões e outras técnicas de trabalho em grupo.
3.	Identificação das empresas (estimar o número e descrever o perfil das mesmas).
4.	Avaliação das experiências de exportação e do estágio tecnológico das empresas e seleção das empresas a serem visitadas e analisadas.
5.	Preparação do material para diagnóstico das empresas.
6.	Realização de visitas e de diagnósticos individuais das empresas interessadas.
7.	Seleção final das empresas de efetivo potencial exportador, buscando certa homogeneidade de experiência exportadora e porte, de forma a se evitar desequilíbrios insuperáveis.
8.	Seleção e priorização dos mercados para os quais serão dirigidas as ações de prospecção e promoção
9.	Avaliação da necessidade de programas de qualidade.
10.	Identificação da estrutura e da forma de organização mais adequada ao consórcio considerando o grupo de empresas selecionadas.

Quadro 5 - Atividades de apoio à criação dos consórcio de exportação.

Fonte: Adaptado da APEX-BRASIL (2006).

CONSTITUIÇÃO DO CONSÓRCIO	
1.	Definição do estatuto, considerando os pontos indicados no modelo de estatuto fornecido pela APEX, adaptando-o às necessidades das empresas selecionadas para formar o consórcio.
2.	Elaboração do regimento interno, com definição das obrigações e das normas que as empresas consorciadas deverão cumprir, assim como as suas responsabilidades.
3.	Definição do perfil do gerente e identificação de possíveis candidatos a gestor (gerente) do consórcio
4.	Análise das necessidades financeiras e avaliação dos custos e riscos.
5.	Constituição jurídica do consórcio e criação ou contratação da empresa comercial exportadora que prestará os serviços de comercialização, quando for o caso.
6.	Aprovação do estatuto e do regimento interno.
7.	Instalação do consórcio.

Quadro 6 - Atividades de apoio à constituição dos consórcios de exportação.

Fonte: Adaptado da APEX-BRASIL (2006).

MANUTENÇÃO DO CONSÓRCIO	
1.	Custeio das atividades de gestão, contratação do gerente, locação de escritório, despesas de comunicação (fax, telefone).
2.	Estudos de mercado para subsidiar os gerentes na definição das estratégias de ocupação dos mercados selecionados.
3.	Ações direcionadas à melhoria da oferta exportável: adequação de processos e do produto: criação de marca/selo do consórcio (caso aplicável); seleção de produtos por suas características, preço, qualidade, design, embalagem; identificação dos principais eventos no Brasil e no exterior, e organização de missões empresariais.
4.	Avaliação da necessidade de consultorias (<i>marketing</i> , <i>design</i> , qualidade e produção).
5.	Realização de seminários com profissionais da área de design, <i>marketing</i> , produção e qualidade.
6.	Ações de promoção direta à exportação: aprofundamento dos estudos de mercado, produção e aquisição de material publicitário, determinação dos métodos de <i>marketing</i> ; escolha dos canais de distribuição; férias e rodada de negócios.

Quadro 7 - Atividades de apoio à manutenção dos consórcio de exportação.

Fonte: Adaptado da APEX-BRASIL (2006)

No que diz respeito ao estatuto e ao regimento interno dos consórcios, a APEX-BRASIL estabelece orientações sobre os pontos essenciais que deverão estar claros e definidos pelas empresas da rede, formalizando as regras operacionais dos associados, conforme se vê nos quadros 8 e 9.

Demais disso, o consórcio de exportação é definido pela APEX-BRASIL, como um nome de fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente como uma associação sem fins lucrativos. Utilizando esta forma associativa as empresas consorciadas definem como vão trabalhar, objetivando a melhorar a oferta de produtos e fomentação das exportações.

ELEMENTOS BÁSICOS DO ESTATUTO	
-	Objeto do consórcio e forma de funcionamento.
-	Composição e atribuição dos órgãos de administração e fiscal.
-	Competências das Assembléias.
-	Direitos e obrigações dos sócios.
-	Compromissos e atribuições dos órgãos de gerência, estrutura gerencial com funções bem definidas e detalhadas.
-	Origem e destino dos recursos e dos bens da associação.
-	Destinação de eventuais contribuições e apoios recebidos para as ações de promoção de exportação.
-	Orientação rigorosa quanto ao respeito pelo gestor ao orçamento das despesas, com diretrizes bem definidas para sua execução.
-	Definição clara de aspectos da política financeira a ser seguida, em função da dimensão das ações promocionais estabelecidas.
-	Compromissos quanto ao aporte dos recursos da contrapartida dos custos do projeto.
-	Regras claras quanto ao compromisso das empresas em questões como a adesão, a assunção de responsabilidades e o cumprimento das obrigações acordadas.

Quadro 8 - Elementos básicos do estatuto do consórcio de exportação.

Fonte: Adaptado da APEX-BRASIL (2006).

ELEMENTOS BÁSICOS DO REGIMENTO INTERNO	
-	Regras quanto aos deveres e obrigações das empresas consorciadas.
-	Atribuições e responsabilidades da gerência.
-	Avaliação do potencial da produção de cada empresa por cada tipo de produto.
-	Regras quanto à escolha de produtos, distribuição percentual ou quota de produção potencial de cada empresa consorciada.
-	Atribuições e competências quanto ao orçamento, plano de <i>marketing</i> , aquisições, despesas, relatórios, prestações de contas.
-	Aportes de contrapartidas, contribuições e outras obrigações financeiras.
-	Definição sobre o percentual a ser cobrado pelas vendas.
-	Regras quanto ao desenvolvimento de ações publicitárias, inclusive quanto à participação nos gastos.
-	Elaboração de catálogos dos produtos.
-	Definição de que ações serão conjuntas/individuais.
-	Estratégia de participação em feiras, mostras, missões no exterior, como forma de obter pedidos e exportação.
-	Como se entrega a mercadoria.
-	Regras sobre a propriedade e a utilização de equipamentos adquiridos.
-	Uso de selos de qualidade comuns.
-	Estudo e registro de marcas do consórcio.
-	Troca de informações entre as empresas do consórcio sobre os clientes.

Quadro 9 - Elementos básicos do regimento interno do consórcio de exportação.

Fonte: Adaptado a APEX-BRASIL (2006).

Dentre os benefícios proporcionados pela formação dos consórcios estão a facilidade de abertura de mercado, o atendimento dos pedidos em maior escala, maior poder de negociação na contratação de serviços e rateamento dos custos entre as empresas consorciadas.

A formação dos consórcios de exportação também contribui para evitar o isolamento empresarial, minimizando o alto grau de mortalidade das pequenas empresas brasileiras nos primeiros cinco anos de suas vidas. Para ampliar a sobrevivência das PMEs, a APEX sugere que seja reservada uma pequena parte da produção a qual deve ser destinada exclusivamente à exportação, mesmo que haja expressivo crescimento da demanda interna do país.

3.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS SEGUNDO A APEX-BRASIL

À luz da definição da Agência de Promoção de Exportação – APEX-BRASIL (2006), “o consórcio é uma entidade jurídica sem fins lucrativos, que

reúne um grupo de empresas com interesses comuns.” Para formação da entidade jurídica é exigida uma organização mínima das pessoas que a dirige. Desse modo, o consórcio de exportação tem, em sua administração, o cargo mais alto que, hierarquicamente, é o de gerente. Esta função tem produzido críticas ao processo de operacionalização dos consórcios devido a ocupação do cargo de gerente por um membro consorciado, contrapondo-se ao ponto de vista de Infante (1984), para quem o gestor de um consórcio, necessariamente, precisa ser um profissional sem vínculo com as empresas consorciadas.

A ocupação do cargo de gerente é uma questão preocupante dos consorciados, devido à escassez de pessoas qualificadas para ocupar essa função. Com o intuito de suprir esta deficiência a APEX-BRASIL (2006) delimita a questão gerencial em cinco fases do projeto:

- Apoio à criação do consórcio – nessa fase está prevista a identificação da estrutura e da forma de organização do consórcio, de acordo com as características e necessidades do grupo de empresas selecionadas;
- Constituição do Consórcio – A APEX-BRASIL prevê nessa fase a definição, pelo grupo, do perfil do gerente e a identificação de possíveis candidatos a gerente do consórcio;
- Manutenção do Consórcio – nessa fase segundo a APEX-BRASIL, concentra a maioria dos registros sobre a gerência do consórcio, que serão apresentados a seguir:
 - A APEX-BRASIL condiciona seu apoio nessa fase à comprovação de que o consórcio possui uma estrutura gerencial, com funções bem definidas e detalhadas;
 - É contratado, nessa fase, o gerente e iniciado o custeio das atividades de gestão, como também é exigida a comprovação de que esse gerente foi

selecionado pelas empresas atendendo ao perfil de profissional com experiência em comércio exterior;

- O custeio do núcleo de gestão deverá corresponder no máximo a 30% das despesas previstas, com um desligamento programado do apoio da Agência: no primeiro ano, a APEX-BRASIL contribui com até 75% das despesas, passando para 50% no segundo ano e para 25% no terceiro ano; e
- Está prevista nessa fase a possibilidade de contratar serviços de consultorias em *marketing*, *design*, qualidade e produção, cujo propósito é fornecer subsídio à gerência do consórcio.
- Avaliação - Visitas periódicas ao consórcio e reuniões com o gerente são os meios de acompanhar e monitorar a execução e desenvolvimento do projeto, pela APEX e SEBRAE estadual.

Dentre esses papéis desenvolvidos pelos gestores, um de maior dificuldade é o de divulgar os consórcios. Visando minorar esse problema a APEX-BRASIL criou o “Projeto Comprador” e o “Projeto Imagem”. Desse modo, enquanto o primeiro projeto se resume na vinda, ao Brasil, dos importadores, o segundo viabiliza a vinda de formadores de opinião. O principal objetivo para o desenvolvimento desses projetos é de construir uma imagem competente do Brasil, atuando de forma profissional e com maior visibilidade nas feiras internacionais.

Dessa maneira, para apoiar as ações das empresas no exterior a Agência criou o “Catálogo Made in Brazil”, onde se encontra relacionado um conjunto de produtos exportáveis, traduzido em nove idiomas (português, inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, japonês, russo e árabe), vídeo de seis minutos e em *looping* com os produtos que o Brasil já exporta. Outro veículo utilizado é o guia do expositor, que contém orientações às empresas brasileiras sobre a participação em feiras internacionais.

As experiências em consórcios de exportação no Brasil foram alavancadas com o empenho da Agência de Promoção de Exportação - APEX-BRASIL, que acreditou no potencial das pequenas e médias empresas brasileiras para superar suas próprias limitações, ampliando e qualificando a produção, ultrapassando, inclusive, a fase de individualismo para ceder lugar a diferentes modos associativos na ação externa.

Encerrando este capítulo, percebe-se que tanto os SEBRAEs estaduais como a APEX-BRASIL são os grandes mentores na formação de consórcios no Brasil. Não obstante isso, as PMEs também contam com o apoio de outras entidades de classe como, por exemplo, os sindicatos, que apesar de não possuírem recursos financeiros, sempre acabam auxiliando a consolidação dos consórcios através de diversas ações, promovendo até eventos comunitários, como os que ocorreram no caso do Flor Brasil, quando se viabilizou a sub-contratação de mulheres para confeccionar o bordado, o tricô e o fuxico os quais foram afixados nos biquínis produzidos, conforme se verá mais adiante, no quinto capítulo.

Entretanto, para que se possa compreender melhor esse entrelaçamento de ações por parte dos consorciados, sindicatos, instituições de apoio aos consórcios e outras entidades de classe, é preciso que se examine, primeiramente, a metodologia empregada nesta pesquisa, constante no próximo capítulo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo discute-se a opção metodológica aplicada a esta pesquisa e que mais se adequou aos objetivos geral e específico apresentados na proposta de investigação e que diz respeito à discussão referente aos consórcios de exportação. Tem-se por objetivo geral, portanto, nesta pesquisa identificar os fatores competitivos que determinam a eficiência e ineficiência dos consórcios de exportação moda praia no mercado internacional.

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os modelos utilizados pelas empresas consorciadas no processo de internacionalização; analisar a importância, vantagens e desvantagens com a união das pequenas empresas em consórcios de exportação; verificar se as empresas consorciadas adotaram adequadamente as regras do processo de formação de consórcios de exportação indicados pela Agência de Promoção de Exportação (APEX-BRASIL); identificar os pontos fortes e fracos do consórcio de exportação Ceará Vest Export e Flor Brasil, e examinar a intensidade com que ocorrem as ações conjuntas dos empresários (cooperação, aprendizado mútuo e inovações coletivas).

4.1 DELIMITANDO OS CAMINHOS DA PESQUISA

Sabe-se que na medida que o homem se conscientiza de que pode compreender as causas de determinados fenômenos, pois não se contenta apenas em conhecê-los superficialmente, no âmbito do senso comum, surge o seu interesse pela pesquisa científica, necessidade de aprofundar o conhecimento, utilizando instrumentos, técnicas e o aporte teórico.

A pesquisa científica é, portanto, o caminho para que se possam conhecer as realizações do passado, é o meio para que se possa interpretar o presente, e é o veículo para se transformar o futuro em algo além da simples repetição do passado ou presente (MUNHOZ, 1989).

Para que a pesquisa científica possa ser concretizada é necessário estabelecer os métodos a serem utilizados, os critérios que tendem a orientar o processo de investigação (MUNHOZ, 1989).

Em virtude dessas considerações, cumpre assinalar que os métodos empregados no presente trabalho restringem-se ao estudo de caso que Yin (2004) considera, um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados

Sobre este último método, Martins (1994) esclarece que:

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas questionários, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários, com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto.

Por sua vez, Forte (2006), estatui que “os estudos de caso referem-se a uma situação, entidade ou conjunto de entidades que têm um mesmo comportamento ou são do mesmo perfil.”

Nesse sentido, a técnica de estudo de caso foi a que melhor se adequou à pesquisa, pois, ao delimitar o campo de pesquisa à experiência de consórcio de exportação, um na cidade de Fortaleza e outro na de Brasília, as questões

norteadoras da discussão estavam embasadas no que Yin (2004) identifica como perguntas que determinam quando uma pesquisa contempla a técnica de estudo de caso, ou seja, como e por que: Por que a experiência consorciada de Brasília teve sucesso em detrimento da de Fortaleza? Como justifica-se o fracasso do Ceará Vest Export, considerando as condições favoráveis em termos de criatividade, artesanato e localização geográfica rica em litoral?

Partindo dessa premissa, e considerando as condições favoráveis no que diz respeito à mão-de-obra, artesanato, localização geográfica e principalmente a presença vocacional para o segmento de confecção no qual o Consórcio Ceará Vest Export esta contido a análise que advoga este estudo reporta a teoria das vantagens absolutas de Smith (1982), que salienta: “A referencia é o local com características mais favoráveis à produção de determinada mercadoria: cada país deve concentrar-se em produzir somente as mercadorias que apresentar melhores condições de fazê-lo.”

No que concerne, a teoria acima o insucesso do consórcio de exportação Ceará Vest Export apresentou-se omissa de maneira geral a todas as ações que o permitiria produzir de forma vantajosa.

Nesta mesma linha, Bortoto (2004) adverte que “a idéia de que cada país deve concentrar-se em produzir aquilo que lhe é naturalmente vantajoso.” Não importa o tipo de produto nem o espaço geográfico, o que interessa é produzir mais barato seja por seus recursos naturais abundantes, seja pela qualificação de seus colaboradores, ou por uma localização geográfica privilegiada.

Vê-se, portanto, que o consórcio de exportação brasiliense teoricamente foge dos benefícios vantajosos, visto que, situa-se geograficamente afastado do litoral brasileiro, a região não é predominante vocacionada a produção de confecção têxtil, entretanto, superou as dificuldades vindo a lograr êxito no mercado externo. Observa-se que o sucesso do consórcio Flor Brasil, diante dos empecilhos narradas acima, utilizou-se do benefício coletivo de maneira comparativa, aproveitando as melhores características desenvolvidas em suas especialidades obtendo vantagens

para todas as empresas consorciadas.

É nesse sentido que Ricardo (1982) desenvolve a Teoria das Vantagens Comparativas, “segundo a qual cada país naturalmente se especializa nos ramos em que tem maiores vantagens” – isto é, em que seus custos de produção são menores do que os dos seus parceiros. De modo que, cada país apresente vantagens naturais que determinara menores custos para seus produtos.

No contexto dos consórcios brasiliense e cearense denota-se claramente a adoção das vantagens comparativas por parte do primeiro, quando se determinaram a produção de moda praia acrescentando um diferencial acessório denominado fuxico genuinamente artesanal, sendo este item essencialmente característico da Região Nordeste em especial no Estado do Ceará. No entanto, o consórcio Ceará Vest Export predominante das vantagens absolutas no que se refere ao artesanato, não fez uso desperdiçando a oportunidade para insere-se no mercado internacional.

Na visão de Krugman (2005), “um país possui uma vantagem comparativa na produção de um bem se o custo de oportunidade da produção desse bem em relação aos demais é mais baixo nesse país do que em outro.” Os consórcios de exportação aqui estudados, embora, ambos semelhantes em seu segmento, mas no que se refere ao custo de oportunidade o consórcio Flor Brasil difere do consórcio Ceará Vest Export não apenas no aprimoramento dos seus trabalhadores (produção), como em matérias-primas, tecnologia, *know-how* e outros. Isto significa que, o consórcio de exportação Flor Brasil esta inserido no contexto das vantagens competitivas, conforme a visão do autor mencionado acima.

Para ilustrar Porter (1993, p. 11), classifica que para o sucesso da atuação internacional das empresas advém da teoria das vantagens comparativas de Ricardo (1982), ou modelo Ricardiano: “Para realizar o sucesso competitivo, as firmas do país precisam ter uma vantagem competitiva na forma, seja de menores custos ou de produtos diferenciados que obtêm preços elevados.”

Assim, de acordo com as teorias aqui analisadas sobre a obtenção de vantagem absoluta, vantagem comparativa e vantagem competitiva pode-se verificar um paradoxo entre o consórcio cearense e o brasiliense, que será melhor esclarecido no decorrer do trabalho, por meio da teoria norteadora do mesmo - das vantagens competitivas defendida por Schmitz (1997).

Delimitado o campo de estudo, definiu-se que os gerentes dos consórcios contemplariam o universo da pesquisa já que os mesmos seriam o “termômetro” das empresas que melhor poderiam expressar os motivos de sucesso ou insucesso dos consórcios de exportação. A amostra de empresas definida para a pesquisa se deu por acessibilidade, quer dizer, a coleta de informações somente foi possível com os gerentes que se dispuseram a colaborar. De um universo de doze empresas pertencentes ao consórcio do Ceará Vest Export, direcionados para a confecção de moda praia, apenas quatro de cada consorciados se dispuseram a participar da pesquisa, totalizando oito gerentes.

Os motivos alegados por alguns gerentes do consórcio Ceará Vest Export para não participarem da pesquisa eram justificados pela falta de tempo, por motivos de viagens; quatro das empresas que encerraram suas atividades seus proprietários se negaram a colaborar alegando descontentamento com o assunto ou motivos de viagens. Também foram coletadas informações dos técnicos do SEBRAE/CE, os quais se recusaram a responder aos questionários, preferindo apenas apontar as principais causas que levaram ao insucesso do consórcio de exportação Ceará Vest Export.

No Consórcio Flor Brasil, só foi possível contatar os dirigentes de quatro empresas, haja vista que os demais empresários e gerente do consórcio encontravam-se em excursão de negócios no exterior. Além do mais, o gerente-líder do consórcio concedeu uma entrevista esclarecedora dos aspectos que diferenciam o consórcio de exportação de Brasília e o de Fortaleza.

Ressalte-se, ainda que não existem estatísticas oficiais sobre os estudos de consórcio de exportação moda praia, exceto no que diz respeito ao número e ao tipo de atividade dos consórcios de exportação apoiados pela APEX-BRASIL. Diante desse fato, os dados foram coletados por meio de entrevista realizada com os empresários do Ceará Vest Export e Flor Brasil.

Para realizar as entrevista com os gerentes dos consórcios de exportação, foi elaborado um roteiro estruturado para aplicação de entrevista em profundidade, objetivando levantar suas experiências e opiniões acerca dos pontos fortes e fracos da atividade do consórcio de exportação. Realizou-se, também, um levantamento documental com órgãos apoiadores dos referidos consórcios, como SEBRAE/CE (2006) e APEX-BRASIL (2006) e *sites da Internet*.

4.2 EXPERIÊNCIAS DE CONSÓRCIOS: OS OBJETOS DE ESTUDO

Como objeto de estudo para esta pesquisa definiu-se, como apontado anteriormente, dois consórcios de ação que trabalham com o segmento moda praia, localizados um em Fortaleza e o outro em Brasília, pelos motivos já discutidos.

O Consórcio Ceará Vest Export, um consórcio de exportação cearense, que iniciou suas atividades no ano de 2000 com doze empresas de confecções compostas por dez de pequeno porte e duas de grande porte.

Já o Consórcio Flor Brasil, também um consórcio de exportação, localizado em Brasília, que iniciou suas atividades no mesmo ano de 2000, mas com apenas doze pequenas empresas de confecções, primeiro diferencial que definirá os rumos que cada seguirá.

O trabalho de campo privilegiou as empresas que participaram dos consórcios de exportação Ceará Vest Export e Flor Brasil, especializadas na produção de confecções. Optou-se por trabalhar com estas empresas, pois foram identificados alguns aspectos que as aproximam como, por exemplo, trabalharem com produtos voltados para moda praia; sua produção atender ao mercado interno e, principalmente, ao externo fator que fez com ambas participassem de consórcios de modelo horizontalizado; ambas as experiências iniciaram na mesma época, no ano de 2000, e com o mesmo número de empresas consorciadas e, finalmente, orientadas pelo SEBRAE e, no caso de Brasília, com a participação posterior do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), APEX-BRASIL. Mas também, por possuírem um diferencial que justificou a necessidade de compreender os motivos que levaram ao sucesso de uma e ao fracasso de outra: sua localização geográfica, ou seja, a primeira tem sede em Fortaleza e a segunda em Brasília. Quais os aspectos centrais que fizeram com que um Estado que não possui uma área litorânea como a de Fortaleza e muito menos a riqueza do artesanato cearense tenha conseguido destaque na Feira de Moda Lyon, na França?

O interesse por trabalhar com consórcios de exportação deveu-se a experiência concreta de inserção nesse ramo de atividade no ano de 2000. À época, um grupo de pequenos e grandes empresários do segmento de moda praia dispostos a investir no mercado internacional. O SEBRAE/CE propôs, prontamente, a organização de um de ação que congregaria a produção das empresas envolvidas no projeto para a venda ao mercado externo.

A característica de um, conforme se discute no capítulo dois, é de aglutinar empresas de um mesmo porte e segmento. No caso dessa experiência, observou-se a união de empresas de tamanhos variados e que levou conseqüente e obviamente ao processo de fagocitose das pequenas pelas grandes, ou seja, as pequenas e médias tornaram-se prestadoras de serviços para as grandes, descaracterizando o objetivo primeiro da idéia de consórcio para exportação de produtos. De acordo com Maciel; Lima (2002) “qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um de ação.”

Daí por que o SEBRAE (1982) interpreta o de ação como sendo “a união de esforços de empresas de pequeno e médio porte produtoras de bens ou serviços para atingir mercados internacionais.” De forma geral os consórcios de exportação podem ser vistos como associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolver, em conjunto, suas atividades de ação.

4.3 O TRABALHO DE CAMPO

Delimitado o objeto de estudo, os objetivos que norteariam esta investigação e o universo de pesquisa, fez-se necessário iniciar o trabalho de coleta de informações. Para tanto, realizou-se algumas viagens à Brasília para manter contato direto com a experiência do Flor Brasil uma vez que a vivência cotidiana com o consórcio Ceará Vest Export autoriza a afirmar que foi realizada também a observação participante. De acordo com Roesch (1999), “A observação participante de forma aberta caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevista.”

Anteriormente às visitas nos dois consórcios de exportação, foi elaborado um roteiro de entrevista em que foi gravado o depoimento dos gerentes consorciados. As dificuldades de acesso aos gerentes e à sua experiência ocorreram apenas em Fortaleza. Em Brasília, após fazer um contato por telefone e outro por *e-mail*, realizou-se as entrevistas, o que foi possível em três viagens à capital Federal.

Encerrado o período de coleta de dados, procedeu-se à transcrição das fitas e posterior leitura flutuante, que sugere Bardin (1998). Somente assim pôde-se identificar as variáveis com as quais iria trabalhar e que mais se destacaram na fala dos colaboradores. Essas variáveis de controle referem-se à cooperação interfirmas, o aprendizado mútuo e as inovações coletivas. Merece destacar que essas variáveis emergiram no discurso dos gerentes do Flor Brasil. Por haver participado da

experiência do Ceará Vest Export, foi possível constatar, de imediato, os fatores que determinaram o sucesso e o insucesso dos consórcios.

A riqueza do trabalho de campo, por meio das informações coletadas, levaram à corroborar as discussões teóricas realizadas até aquele momento, pois essas variáveis levavam a constatação da ausência de experiência tanto dos técnicos do SEBRAE-CE como a inexistência de espírito de equipe, de liderança e de cultura adora, que será discutido no capítulo cinco.

A cooperação interfirmas é um conjunto de ações entre os agentes sócio-econômicos (públicos e privados) capazes de aumentar a produtividade das empresas, que variam desde a formação de alianças estratégicas até o compartilhamento de equipamentos nos processo produtivo, trocas de informações entres os integrantes da cadeia de valor e clientes, bem como o rateamento de custos, dentre outros. Para fins deste trabalho, a cooperação interfirmas será avaliada por meio das relações de cooperação entre:

- Empresas e agentes do próprio;
- Consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor;
- Consorciadas e empresas estrangeiras do mesmo setor;
- Consorciadas e clientes;
- Consorciadas e fornecedores de insumos e equipamentos; e
- Consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio.

Já o aprendizado mútuo deve ser concebido como um conjunto de ações que visem melhorar a qualificação da empresa nos processos de gestão, administração, produção, *design*, tecnologia, capacitação profissional, dentre outros, permitindo gerar novos conhecimentos sobre equipamentos e matérias-primas, formatação de produtos, imagem de marca, certificação de qualidades, depósito, embalagens, segurança industrial e outros. No caso específico desta pesquisa, o aprendizado mútuo será avaliado através das seguintes fontes de aprendizagem:

- Consultorias especializadas;
- Universidades, centros de especialização e instituições de apoio;
- Aquisição de novos equipamentos fornecidos por produtores;
- Clientes;
- Troca de informações entre empresas e agentes do próprio;
- Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor;
- Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor; e
- Congressos e feiras comerciais.

Por fim, as inovações coletivas referem-se às mudanças tecnológicas e organizacionais introduzidas pelas empresas nos processos produtivos, proporcionando a criação de novos produtos, inclusive *design*, quando for o caso. Para fins deste trabalho, as inovações coletivas serão avaliadas por meio dos seguintes itens:

- Aquisição de máquinas compradas no mercado nacional e internacional;
- Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional;
- Aquisição de insumos do mercado nacional;
- Aquisição de insumos do mercado internacional;
- Contratando funcionários das empresas nacionais mais avançadas;
- Contratando funcionários das empresas internacionais mais avançadas;
- Troca de informações entre empresas e agentes do próprio;
- Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor;
- Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor; e
- Congressos e feiras comerciais.

Por meio dessas variáveis de estudo, procurou-se confirmar, ou não, se as inovações coletivas são geradas a partir do aprendizado mútuo e se este último é formado por meio da colaboração interfirmas, gerando, assim, eficiência coletiva derivada das ações conjuntas interempresariais.

Registre-se, ainda, que outras variáveis deixaram de ser analisadas pelo fato de serem consideradas, hoje, bastantes polêmicas quanto aos resultados práticos que elas podem fornecer. É o caso específico do fator confiança interfirmas, que vem, paulatinamente, perdendo seu significado original, enfraquecendo as relações interempresariais em todo o planeta, inclusive no Brasil.

Com efeito, a importância que o fator confiança representava para as relações interempresariais (antes baseada nas relações sócio-culturais de parentesco, etnia e religião), vem sofrendo profunda mutação quanto ao seu fundamento original. Um tanto quanto preocupado com esse resultado, Schmitz (1997) revela que o mercado mundial corroeu a confiança tanto quanto a gerou. Os vínculos sócio-culturais foram abalados, surgindo, em seu lugar, novos laços: esses novos laços estão baseados em um investimento consistente nas relações entre firmas. Os parceiros de negócios não necessariamente têm de mudar – mas o fundamento da confiança sim (SCHMITZ, 1997).

Eis, portanto, as razões pelas quais não só o fator confiança deixou de ser analisado, mas outros fatores de cunho sócio-cultural como laços familiares, religião e etnia.

4.4 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Aqui, é sobretudo importante frisar que o questionário foi elaborado de acordo com o modelo-padrão adotado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2003), ocasião em que esta instituição fez o primeiro levantamento acerca das concentrações industriais brasileiras, dentre as quais se destaca a concentração industrial têxtil-confecções de Nova Friburgo/RJ. Por meio desse questionário foi possível verificar a intensidade com que ocorrem as relações de

cooperação, aprendizado e inovações interfirmas e, como tal, torna-se perfeitamente adaptável aos propósitos do presente estudo de caso, já que a hipótese aqui levantada é a de que quanto maior a cooperação, o aprendizado mútuo e as inovações coletivas, maior será a eficiência dos s moda praia.

O questionário foi dividido em cinco blocos temáticos, a saber:

- Bloco 1: características gerais das empresas integrantes do com o objetivo de identificar a estrutura das firmas que integravam o consórcio;
- Bloco 2: aspectos relativos à cooperação pensando-se em verificar as relações de cooperação interfirmas e sua importância para o sucesso das empresas;
- Bloco 3: aspectos relativos à aprendizagem com a intenção de avaliar as principais fontes de aprendizagem das empresas, inclusive se havia aprendizado mútuo, e como isso se refletia para o crescimento do grupo de empresas consorciadas;
- Bloco 4: aspectos relativos às inovações coletivas cujo objetivo foi averiguar as formas de incorporação de novas tecnologias; e
- Bloco 5: informações adicionais para conhecer a situação atual das empresas que participaram do em relação à atividade adora e obter outras informações de relevância para a pesquisa.

Após a elaboração da entrevista, e de posse dos dados coletados, procedeu-se à construção das tabelas (4 a 9 do 5º capítulo), seguindo-se os modelos das tabelas padronizadas pelo IPEA, a partir das quais calculou-se as médias ponderadas para cada variável de estudo (cooperação, aprendizado e inovação) de ambos os consórcios, médias estas que serão apresentadas e analisadas no próximo capítulo.

Para o cálculo das médias ponderadas, seguiu-se os pesos estipulados nas tabelas pré-elaboradas pelo IPEA, variando de 1 a 4 (no caso dos fatores de aprendizagem mútuo e inovações coletivas) e pesos de 1 a 5 para o caso do fator cooperação interfirmas, conforme se verá nas tabelas 4 a 9 do capítulo 5. Tais pesos foram adotados segundo o grau de importância (sem importância, pouco importante, importante ou muito importante) com que cada uma das empresas entrevistadas atribuíram aos fatores aprendizagem, cooperação e inovações como responsáveis pelo sucesso ou insucesso dos consórcios examinados.

A média ponderada ou promédio ponderado é uma média aritmética na qual cada valor se encontra ponderado de acordo com a sua importância no grupo total (KAZMIER, 1982). Em outras palavras, para se encontrar uma determinada média ponderada, basta obter a soma dos valores observados multiplicados por seus respectivos pesos (ou graus de importância), dividindo-se este resultado pela soma dos pesos. No caso específico desta pesquisa, pode-se formular a média ponderada com a seguinte simbologia:

$$MP = \frac{\sum (R \times P)}{\sum P}$$

MP = Média Ponderada

$\sum (R \times P)$ R = “Totais de Respostas” segundo o grau de importância (constantes na última linha das tabelas 4 a 9).

$\sum P$ P = “Pesos das Respostas” (constantes na primeira linha das tabelas 4 a 9).

$\sum (R \times P)$ = Somatório dos “Totais de Respostas” das empresas multiplicadas pelos respectivos “Pesos das Respostas” (ou graus de importância das respostas).

$\sum P$ = Somatório dos “Pesos das Respostas”.

Fonte: Adaptado do modelo Kazmier (1982).

Por meio deste procedimento, foram calculadas as médias ponderadas (MP) das respostas mais importantes (observe-se a primeira e última linha das duas últimas colunas de cada uma das tabelas 4 a 9), conforme se verá na análise quantitativa do próximo capítulo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO MODA PRAIA

Neste capítulo procura-se comprovar, através das informações e dados coletados, que o sucesso obtido pelo Consórcio Flor Brasil deve-se, principalmente, às “ações conjuntas” dos consorciados (cooperação interfirmas, aprendizado mútuo e inovação coletiva), enquanto que o insucesso do Ceará Vest Export tem como causas primordiais a ausência da cooperação, inexistência de troca de informações e falta de confiança entre as empresas que compunham a rede do aludido consórcio. Esses resultados foram confirmados com o cálculo de indicadores estatísticos (médias ponderadas) através dos quais foi possível mensurar a intensidade com que os fatores “aprendizagem”, “cooperação” e “inovações” ocorriam nas relações interempresariais de ambos os consórcios.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Cada vez mais, a moda brasileira é objeto de desejo dos consumidores de várias partes do mundo. Segundo a Agência de Promoção de Exportação (APEX-BRASIL, 2006), “há uma percepção de que o mercado está se transformando rapidamente”, posto que, muitos empresários que nunca haviam exportado ditam, hoje, a tendência dos eventos em destaque, como aconteceu na última edição do *Lyon Mode City*, na França. Entre agosto e setembro de 2002, por exemplo, foram realizados 12 eventos internacionais voltados para a moda íntima e a linha praia.

A presença brasileira nos mercados internacionais deve-se, principalmente, à união de esforços, como a parceira entre os projetos apoiados pela APEX. Em Lyon, na França, todos os expositores estrangeiros surpreenderam-se com o destaque do Brasil no fórum de tendências e com a união dos produtores brasileiros em busca de novos mercados. Naquela ocasião, o Brasil estava representado por várias empresas, como a *Rygy*, *Trifil/Scala Salinas*, e pelos consórcios de exportação de linha praia, *Bahia Beach* (Bahia), *Flor Brasil* (Brasília), *Pantanal Fashion* (Mato Grosso), e *Tropical Spice* (São Paulo), consórcios estes formados por grupos de pequenas empresas que também contam com apoio da APEX.

Como se vê, os consórcios de exportação de diversos Estados brasileiros uniram-se e lograram êxito no exterior, sobretudo o *Flor Brasil* (Brasília) que teve uma de suas peças premiadas, a qual se encontra, hoje, no *Musée Art et Industrie de Saint Etienne*, de Paris. Enquanto isso, o consórcio cearense de ação denominado *Ceará Vest Export*, da linha moda praia, também apoiado pela APEX, sequer pode apresentar seus produtos em Paris, e nem podia, pois estava encerrando suas atividades consorciais.

Diante desse contexto, surge, inevitavelmente, o interesse de se investigar as razões pelas quais o consórcio brasiliense, apesar de afastado do litoral brasileiro e com pouca tradição na produção da linha moda praia, tornou-se tão competitivo no mercado internacional, ao passo que o consórcio cearense formado por empresas litorâneas e especializadas na produção de produtos moda praia, obteve um fim tão adverso.

Enfim, através da análise dos resultados que se seguem serão identificados os fatores que determinam a eficiência coletiva dos consórcios de exportação moda praia.

5.2 ANÁLISE QUALITATIVA DO CONSÓRCIO FLOR BRASIL

5.2.1 HISTÓRICO

O Consórcio de Exportação Flor Brasil é formado por doze micro e pequenas empresas do Distrito Federal, as quais confeccionam de biquínis, roupas e acessórios da moda praia.

Há três anos em funcionamento em Brasília, o consórcio produziu cerca de 40 mil peças no ano passado, o que rendeu cerca de US\$ 600 mil, segundo informações do *site* “*News*” (2006), constantes no Anexo II deste trabalho. As vendas foram destinadas ao mercado europeu (França, Espanha, Alemanha e Rússia), sendo que a mais recente venda foi feita para clientes israelenses.

Os produtos do Flor Brasil são destacados pelas estampas com cores fortes e desenhos em formato tropical. Toda sua produção está voltada exclusivamente para atender ao mercado exterior. Para tanto, a participação em feiras internacionais tem sido a vitrine para esses empresários.

Além do mercado europeu e de Israel, o consórcio pretende atingir também os Estados Unidos, México e países do Caribe. Os três países do Mercosul (Paraguai, Uruguai e Argentina) e Chile também foram incluídos nas metas de atuação do Flor Brasil. A expectativa é, segundo os dados constantes no *site* “*News*” (Anexo II), de aumentar a produção para 160 mil peças de biquínis por ano.

O Flor Brasil iniciou suas atividades em 2001, quando algumas das empresas, hoje participantes do consórcio, bateram às portas do Sindicato das Indústrias de Vestiário de Brasília (SINDIVEST/DF) para saber como poderiam ar biquínis.

Através do SINDIVEST/DF, as empresas interessadas na formação do consórcio foram encaminhadas à APEX-BRASIL, onde intensificaram as negociações acerca do projeto de formação de um consórcio voltado para exportação. A evolução deste trabalho deu origem à criação do Consórcio Flor Brasil, no ano de 2000.

O SEBRAE/DF foi outro importante parceiro que colaborou de forma direta na criação do consórcio, oferecendo serviços de consultoria técnica e capacitação através de treinamentos dirigidos aos empresários. O SENAI/DF, por meio de outras ações, teve a sua parcela de colaboração, promovendo programas de capacitação profissional para os funcionários das empresas.

Até a formação do Consórcio Flor Brasil, as empresas competiam no mercado interno de forma independente e acirrada, muitas vezes até consignando seus produtos nas lojas da capital do País. As vendas sazonais dos produtos comercializados pelas empresas brasilienses, (biquínis, maiôs e cangas) e outros acessórios desse segmento, típicos do verão, não conseguiam garantir a sobrevivência das próprias empresas, nem o rendimento das microempresárias e nem os salários dos empregados.

Segundo relatado por uma das consorciadas entrevistadas a idéia de exportar representava uma saída para a crise que atingia o setor moda praia nas estações frias. Na sua visão, seria possível aproveitar melhor, as mudanças de estação em outros países, já que são bem diferentes das brasileiras. A produção interna da moda praia brasileira, durante as estações frias, deveria ser direcionada para o exterior, especialmente para aqueles países que estivessem no verão. Lembra, ainda, essa empresaria, que o sindicato entrou em contato com os técnicos da Agência de Promoção das ações (APEX-BRASIL), de onde receberam a sugestão para criar um consórcio, visando produzir apenas para o mercado externo.

Iniciou-se, nesse período, uma série de ações para motivar e familiarizar os

empresários quanto ao comércio internacional por meio de palestras e seminários, cujos objetivos eram disseminar o tema “consórcios de exportação”. Desses encontros surgiu o Consórcio de Exportação Flor Brasil, formado pelas doze pequenas empresas abaixo relacionadas, as quais empregam, em média, oito pessoas.

- Ação Artigos do Vestuário Ltda. – ME;
- Associação do Pólo de Confeções de Roupas Intimas de Sobradinho;
- Confex Malhas Ltda.;
- Czar Ind e Com de Roupas Ltda. - ME;
- Duellu Ind e Com Ltda.;
- Ki Graça Ind e Com Ltda.;
- Maça do Amor enxovais Ltda.;
- R.S.E Confeções e Com de Roupas Ltda.;
- Shakti Confeções Ltda._ME;
- Shimada Confeções e Com;
- Sorema Criações e Confeções Ltda.;
- Zuzu Confeções e Comércio de Roupas Ltda.

A produção do Consórcio Flor Brasil concentra-se num só segmento (linha praia). Excetuando-se as fases de extração da matéria-prima (lã, algodão, seda) e fabricação das fibras, a produção é toda elaborada na região do Distrito Federal, desde o *design* até a confecção, incluindo a modelagem e embalagem.

5.2.2 APRENDIZAGEM

No setor de confecções, o aprendizado não está relacionado apenas aos novos modelos e alterações do *design*, mas com outros fatores através dos quais obtêm-se ganhos produtivos, tais como: consultorias especializadas; universidades e centros tecnológicos; aquisição de novos equipamentos fornecidos por produtores; clientes

e publicações especializadas; troca de informações entre empresas do consórcio; troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor; troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor; e congressos e feiras comerciais.

Assim sendo, procurou-se, nesta pesquisa, conhecer a percepção dos entrevistados em relação às principais fontes de aprendizagem da empresa. A tabela 4 mostra que as fontes de aprendizagem mais importantes para as firmas entrevistadas são: em primeiro lugar “as trocas de informações de empresas e agentes do próprio” (apontados por 4 empresas), com 100% das empresas atribuindo o valor máximo: muito importante; e em segundo “as trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor” (indicadas por 3 empresas), bem como as “universidades, centros de especialização e instituições de apoio” (escolhidas por 3 empresas) e os “clientes” (preteridos por 3 empresas), com 75% das empresas pesquisadas atribuindo conceito muito importante.

Tabela 4 - Principais fontes de aprendizagem das empresas do Flor Brasil (resposta das 4 empresas entrevistadas segundo o grau de importância).

Fontes	Pesos das Respostas (ver legenda)			
	1	2	3	4
Consultorias especializadas	4			
Universidades, centros de especialização e instituições de apoio			1	3
Aquisição de novos equipamentos fornecidos por produtores	1	3		
Clientes			1	3
Publicações especializadas		1	3	
Troca de informações entre empresas e agentes do próprio				4
Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor	3	1		
Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor			1	3
Congressos e feiras comerciais		2	2	
Totais de Respostas segundo o Peso	8	7	8	13

Fonte: Elaboração da Autora.

Legenda: 1= sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante e 4 = muito importante.

Esse resultado é condizente com as “informações adicionais” prestadas pelas empresas, devido às seguintes razões: em primeiro lugar, o fator “troca de

informações entre empresas e agentes do próprio” foi apontado como o mais importante para as 4 empresas entrevistadas devido à maneira como aprenderam a trabalhar em conjunto.

Exemplificando, durante um curso realizado em Titer, na Bologna, Itália, no ano de 1998, alguns empresários, hoje integrantes do consórcio, conheceram o segmento vestuário italiano, repassando, posteriormente, o conhecimento adquirido para os demais consorciados da rede, sendo que esse comportamento se repete até o momento, pois nem sempre todas as empresas enviam seus representantes para adquirirem novos conhecimentos no exterior (devido aos custos elevados), mas, aquelas que saem em busca das novas tendências do mercado repassam o que aprenderam aos demais integrantes do consórcio, ao retornarem. Daí que o fator “troca de informações entre as empresas e agentes do próprio” ter sido apontado pelas 4 empresas entrevistadas como o principal fator de aprendizagem. Aqui, o aprendizado é mútuo, somente entre os consorciados.

Em relação ao segundo item mais importante, “trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor” (apontados por 3 empresas), percebe-se que é imprescindível esse conhecimento, pois, somente depois de terem participado de treinamentos juntos aos estilistas italianos, conseguiram as empresas consorciadas desenvolver um produto de excelência, assim como o *design* comercializado na Itália, sobretudo porque a Itália foi escolhida, estrategicamente, como país onde o consórcio iria se consolidar inicialmente. Também aqui o aprendizado é mútuo, mas com a participação de empresas estrangeiras.

Quanto aos últimos dois itens mais importantes, “clientes” e “universidades e centros especializados” verifica-se que os clientes continuam sendo indiscutíveis fontes de aprendizagem, devido aos seus gostos e preferências, que estão em constantes mutações, principalmente no tocante à moda praia. Por esta razão, o Flor Brasil mantém, hoje, um representante comercial na Itália, exatamente para captar essas mudanças no mercado.

À guisa de exemplo, cite-se que, ao verificar que os produtos brasileiros possuíam elevado diferencial em relação aos produtos europeus, um representante comercial francês solicitou autorização para poder representar o consórcio brasileiro nos países em que ele tinha relações comerciais. Em março de 2003, o referido representante desembarcou no Brasil trazendo sugestões para alterações do produto brasileiro, de forma a adequá-lo ao mercado israelense, a partir de quando se abriu, além da Itália, outra porta para o mercado estrangeiro, o mesmo ocorrendo no caso da França. O produto brasileiro, então, foi modificado para atender as necessidades de um novo cliente e, por isso mesmo, não se pode olvidar do importante papel que desempenha o cliente como fonte de aprendizagem.

Já o representante comercial do Consórcio Flor Brasil, da Itália, sugeriu, em 2002, as novas cores e estampas que deveriam predominar no verão italiano de 2003. Neste caso, também foram providenciadas as devidas alterações, cujo resultado foi maior do que o esperado, pois, em um único pedido, o representante conseguiu vender cerca de cinco mil peças no valor aproximado de US\$ 50.000,00, o que correspondeu a todos os pedidos da coleção anterior.

No que tange às “universidades e centros especializados e instituições de apoio”, destaque-se a importância das instituições de apoio como o SEBRAE/DF, SENAI/DF, SESI/DF, SINDIVESTE/DF, APEX-BRASIL os quais contribuíram de diversas formas para o sucesso do . O SEBRAE/DF, SENAI/DF e o SESI/DF, por exemplo, apoiaram a participação dos empresários brasileiros nos cursos com estilistas italianos. A APEX-BRASIL, por sua vez, apoiou a formação do com recursos financeiros da ordem de 50% do valor total do projeto.

O SINDIVESTE, por outro lado, foi o primeiro a analisar o desejo dos empresários no sentido de direcionar sua produção para o mercado externo, encaminhando-os à APEX-BRASIL, a partir de quando se iniciou uma série de ações para motivar e familiarizar os empresários quanto ao comércio internacional por meio de palestras e seminários, que tinham como tema os “consórcios de exportação”.

Enfim, seja através das “trocas de informações entre empresas e agentes do próprio consórcio”, seja por meio das “trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor” ou por meio das “universidades, e centros de especialização e instituições de apoio”, o processo de aprendizagem, no Consórcio Flor Brasil, acontece de forma conjunta e combinada, conforme foi relatada nas explicações acima.

Uma vez confirmada a existência do fator “aprendizado mútuo”, deve-se passar ao exame dos demais fatores responsáveis pelo sucesso do Consórcio Flor Brasil: “cooperação” e “inovações coletivas”.

5.2.3 COOPERAÇÃO

A tabela 5 mostra como evoluíram as relações de cooperação desde a criação do Consórcio Flor Brasil até hoje.

Tabela 5 - Evolução das relações de cooperação entre as empresas Flor Brasil e agentes sócio-econômicos (resposta das 4 empresas entrevistadas segundo o grau de importância)

Fontes	Pesos das Respostas (ver legenda)				
	1	2	3	4	5
Entre empresas e agentes do próprio					4
Entre consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor				1	3
Entre consorciadas e empresas estrangeiras do mesmo setor			3	1	
Entre consorciadas e clientes			4		
Entre consorciadas e fornecedores de insumos e equipamentos			4		
Entre consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio.				1	3
Totais de Respostas segundo o peso	0	0	11	3	10

Fonte: Elaboração da Autora.

Legenda: 1= forte diminuição; 2 = diminuição; 3 = estável e 4 = aumento; 5 = forte aumento.

Observa-se, portanto, um significativo aumento das relações de “cooperação

entre as empresas e agentes do próprio”, com 100% das empresas atribuindo peso 5 – forte aumento de cooperação. Tal cooperação deve-se, principalmente, à necessidade de união já que todos têm que cumprir as suas metas de produção, até porque existe um Núcleo de Qualidade e Apoio à Produção, dentro do fluxo operacional do Consórcio Flor Brasil, cujos encarregados visitam periodicamente as empresas da rede para acompanhar o processo produtivo e a seqüência operacional de cada peça.

A Gerência de Qualidade e Apoio à Produção é responsável pelo fechamento do pedido e pela remessa de mercadorias com qualidade, de forma a se eliminar qualquer possibilidade de rejeição das mesmas. Havendo alguma disfunção operacional por parte de alguma das consorciadas, o núcleo se encarrega de reunir as demais empresas para que encontrem uma solução conjunta, na base da cooperação, haja vista que o descumprimento dos pedidos, nos prazos e especificações acordados, implicará em perdas para todos, e não apenas para aquele que, isoladamente, teve dificuldades de produzir a sua parte da produção.

Assim, existem casos em que até as matérias-primas são emprestadas umas às outras, de forma a não atrasar a entrega dos produtos. Mas, na maioria das vezes, a cooperação é mais visível quando os consorciados se unem para ratear despesas relativas à capacitação de mão-de-obra (curso no exterior), despesas conjuntas de *marketing* e ações conjuntas de desenho e estilo.

Na seqüência, as cooperações que mais evoluíram foram entre empresas consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor e entre consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio para os quais 75% das empresas atribuíram peso 4. Esta importância é exemplificada pelas ações conjuntas de *marketing*, quando não só empresas consorciadas, mas também concorrentes nacionais do mesmo setor se uniram para expor seus produtos em Lyon, na França, em 2002, quando o Consórcio Flor Brasil destacou-se com a presença de seu biquíni com detalhes artesanais em fuxico (retalhos) e renda.

Este último evento foi, inclusive, patrocinado pela APEX-BRASIL, justificando, assim, a razão pela qual 3 empresas apontaram que houve “forte aumento” nas relações “entre consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio.” Note-se, neste caso, que não houve apenas “forte aumento” nas relações “entre consorciadas e instituições de apoio”, havendo, também, “forte aumento” na cooperação “entre empresas consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor.”

Interessante notar que, no Brasil, as empresas nacionais do setor de confecções não cooperam muito com as empresas consorciadas do mesmo segmento. Fora do Brasil, porém, essas empresas se juntam às consorciadas nacionais, como se estivessem formando a seleção brasileira de ação, em busca do título mundial de confecções, como de fato ocorreu em Lyon, na França, em 2002.

Demais disso, são numerosos os exemplos de cooperação oriundos das “instituições de apoio”, como é o caso específico do CIN/DF, o qual agendou uma reunião entre a presidenta do consórcio, Sra. Valquíria, e a assessoria do Consulado Geral do Brasil em Miami e com importadores norte-americanos.

Também foi significativo o apoio da APEX a outras feiras internacionais tais como: Feira *Miami Swin Show*, nos EUA, em 2002; Feira CPD – *Boy e Beach*, em Dusseldorf, na Alemanha, em agosto de 2002; Feira Moda Brasil-Chile, em Santiago, no Chile, em novembro de 2002, e a Feira *Lyon Mode Cyte*, em Lyon, na França.

Em suma, as principais relações de cooperação das firmas consorciadas advêm das relações com as próprias empresas do consórcio. Depois disso, os integrantes do consórcio mantêm fortes relações de cooperação com as instituições de apoio e com as empresas nacionais do mesmo setor.

É importante destacar, ainda, que nenhum tipo de cooperação percebida pelos

consorciados sofreu forte diminuição ou diminuição (pesos 1 e 2). Examine-se, a seguir, as “inovações coletivas” como o terceiro fator de sucesso do Consórcio Flor Brasil.

5.2.4 INOVAÇÕES

Durante as entrevistas, constatou-se que as dinâmicas da “inovação” nas empresas de confecções têm características distintas de acordo com o tamanho destas empresas. As inovações das micros e pequenas empresas se dão mais através da diversificação dos produtos, enquanto que as grandes empresas seguem mais a estratégia de integração vertical para enfrentar a concorrência, e, portanto, investem mais na automação de seus equipamentos.

Em se tratando do Consórcio Flor Brasil, onde todas as unidades de produção são micro ou pequenas empresas, as inovações acontecem muito mais em função dos novos modelos do que propriamente da tecnologia empregada. A aquisição de equipamentos é importante para a modernização da firma e de sua capacidade inovadora, mas o acabamento da matéria-prima é intensivo em mão-de-obra.

Além disso, o consórcio mantém um Núcleo de *Design*, a partir do qual desenvolvem-se os novos modelos para a próxima coleção, ficando as inovações restritas às ações deste núcleo, havendo forte centralização quanto às decisões referentes aos novos modelos a serem produzidos.

Por isso é que na tabela 6 (na próxima página) constata-se que as principais formas de incorporação de inovações do Consórcio Flor Brasil são exatamente as “trocas de informações entre empresas e agentes do próprio”, com 100% de empresas atribuindo peso 4 – muito importante; seguido das “contratações de funcionários de empresas internacionais mais avançadas” e, por último, das “trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor”, com 75% das

empresas considerando muito importante.

“As trocas de informações entre empresas e agentes do próprio” são fontes de inovações importantes, os respondentes citaram o exemplo do atendimento geral dos consorciados diante das modificações sugeridas pelo representante do Consórcio Flor Brasil, na França, para adequar os produtos do consórcio ao mercado israelense, bem como do atendimento as sugestões feitas pelo representante comercial italiano acerca das novas cores e estampas que deveriam predominar no verão italiano de 2003, comentados no item 5.2.1 deste trabalho. Tais alterações renderam ao consórcio, em um único pedido, cerca de US\$ 50.000,00, o que correspondeu a todos os pedidos da coleção anterior.

Vê-se, portanto, que as inovações estão diretamente relacionadas com ações dos agentes internos do consórcio e com o desenho dos novos modelos, não exclusivamente com a tecnologia.

Tabela 6 - Formas de inovações tecnológicas das empresas do Flor Brasil (resposta das 4 empresas entrevistadas segundo o grau de importância).

Fontes	Pesos das Respostas (ver legenda)			
	1	2	3	4
Aquisição de máquinas compradas no mercado nacional		1	3	
Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional		4		
Aquisição de insumos do mercado nacional		4		
Aquisição de insumos do mercado internacional		4		
Contratando funcionários das empresas nacionais mais avançadas		1	3	
Contratando funcionários das empresas internacionais mais avançadas			1	3
Troca de informações entre empresas e agentes do próprio				4
Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor	3	1		
Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor			1	3
Congressos e feiras comerciais		2	2	
Totais de Respostas segundo o peso	3	17	10	10

Fonte: Elaboração da Autora.

Legenda: 1= sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante e 4 = muito importante

Quanto às “trocas de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor”, o Consórcio Flor Brasil, desde início de suas atividades interage com empresa estrangeiras do mesmo setor de confecções. Uma de suas primeiras

incursões foi a participação dos consorciados brasileiros em treinamentos realizados na Itália onde conheceram empresas de pequeno porte italianas, com média de 20 funcionários, através das quais aprenderam a desenvolver produtos com excelência.

Contudo, deve-se destacar que “a troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor” foi o item considerado menos importante, pois 75% das empresas atribuíram peso 1 como fonte de inovações.

No que se refere às “contratações de funcionários de empresas internacionais mais avançadas”, basta citar que, para produzir a sua primeira coleção, o Consórcio Flor Brasil contratou um estilista italiano cuja função seria identificar as tendências e minúcias dos produtos comercializados na Itália. Com a colaboração da estilista italiana, as peças foram fabricadas obedecendo aos padrões de qualidade internacional e a modelagem européia.

Por último, convém dizer que embora a “contratação de funcionários das empresas nacionais mais avançadas” tenha sido apontada por três empresas apenas como “importante” (e não “muito importante”), isso reflete um avanço significativo na qualificação da mão-de-obra nacional, haja vista que os administradores das PMEs são todos brasileiros, ficando reservada aos estrangeiros somente as funções de estilistas e representantes comerciais.

5.2.5 OBSERVAÇÕES FINAIS

Resumidamente, percebe-se que a eficiência do Consórcio Flor Brasil deve-se, em grande parte, às “ações conjuntas” (aprendizado mútuo, inovações coletivas e cooperação) dos integrantes da rede, conforme se viu nos itens 5.2.2 a 5.2.4.

Embora em menor intensidade, há também ganhos decorrentes das “economias externas”, haja vista que as consorciadas obtiveram benefícios independentemente de suas ações. Tais economias restringiram-se praticamente à disponibilidade e contratação de mão-de-obra (estilistas e representantes) já treinada no mercado internacional.

Ao reunir esses fatores (economias externas e ações conjuntas), as consorciadas puderam desenvolver peças de excelência espelhando-se nos padrões de qualidade italianos. Mesmo assim, com todos esses fatores presentes, a primeira coleção de peças do Consórcio Flor Brasil não logrou êxito na Europa, êxito este só alcançado a partir da segunda coleção.

O que faltou à primeira coleção, segundo os entrevistados, foi um “diferencial” para os produtos brasileiros, ou seja, faltou a identidade do produto. A “vantagem competitiva” do consórcio não seria alcançada com a mera reprodução dos “padrões de qualidade” europeus. Não seria atingida, também, com a simples obtenção das “economias externas” e “ações conjuntas” interfirmas. Era preciso algo mais, algo que “agregasse valor” ao produto.

Partindo desse raciocínio, as consorciadas resolveram criar uma identidade bem brasileira para seus produtos: o trabalho artesanal. Então, o consórcio desenvolveu a segunda coleção que era caracterizada por artefatos artesanais, tais como: o bordado, o tricô, pedrarias, o fuxico, e acessórios em geral. Essa maneira “diferente” de produzir o mesmo produto foi o suficiente para que a segunda coleção do Consórcio Flor Brasil obtivesse sucesso na Europa.

Por isso mesmo Porter (2001) ensina que se as empresas que não se apresentarem nitidamente diferentes e únicas, fazendo algo genuinamente incomum em relação aos seus concorrentes, acabarão elas sendo excluídas do mercado por seus rivais.

Dessa forma, para que se obtenha “vantagem competitiva” é preciso que se faça as mesmas coisas dos seus concorrentes, mas de forma diferente, ou, então, que se faça coisas que o concorrente não faz. Somente desse modo o todo (isto é, a percepção do valor agregado) será maior do que a soma das partes. “Vantagem competitiva é, portanto, o oposto de mesmice” (PORTER, 2001).

Seguindo essa mesma linha de argumentação, Ghemawat (2000) faz a seguinte reflexão sobre as vantagens competitivas:

Para obter uma vantagem competitiva ou um valor agregado superior ao dos rivais, uma empresa precisa fazer as coisas de maneira diferentes delas no dia-a-dia. [...] Porém, além de decompor a empresa em atividades, seus executivos devem igualmente desenvolver uma visão de um todo integrado. É possível obter muito poder de ligações positivas, que se reforçam mutuamente, entre atividades que fazem o todo ser maior que a soma das suas partes.

No caso do Consórcio Flor Brasil, seus produtos tiveram um alto “valor agregado” após a inclusão do artesanato nas peças produzidas, criando-se, pois, a identidade da moda praia brasileira e o “diferencial” capaz de tornar o competitivo no exterior.

Enfim, não foram somente as “economias externas” e “ações conjuntas” das firmas que elevaram o potencial competitivo do Consórcio Flor Brasil, mas também o “diferencial” acrescentado aos seus produtos, caracterizando-os como genuinamente brasileiros.

5.3 ANÁLISE QUALITATIVA DO CEARÁ VEST EXPORT

5.3.1 HISTÓRICO

O Ceará Vest Export foi criado no ano de 2000, e até 2002 administrava um parque industrial com 550 máquinas, com capacidade de produção de 420 mil peças/mês e faturamento anual de US\$ 15 milhões, segundo informações colhidas no *site* Global 21 (2006), constantes no Anexo III. Entretanto, para o SEBRAE/CE (2006), conforme se vê no Anexo I, o parque industrial não contava com 550 máquinas, mas, sim, com 450 máquinas, além do que, em 2002, não existiam apenas cinco empresas, mas, sim, 6 empresas, com capacidade de produção de 220 mil peças/mês, e não 450 mil peças/mês, divergindo, assim, das informações contidas no do *site* Global 21 (2006).

Quanto ao faturamento bruto anual, o *site* Global 21 (2006) informa que o Ceará Vest tinha capacidade para faturar US\$ 15 milhões por mês, enquanto que para o SEBRAE/CE (2006) esse faturamento era da ordem de US\$ 10 milhões por mês. Finalmente, para o Global 21 (2006), o consórcio iniciou suas atividades em 2001, sendo esta uma das únicas informações que coincidem com o SEBRAE/CE (2006), embora isso não seja condizente com as informações dos empresários entrevistados do consórcio, os quais afirmam, categoricamente, que a entidade surgiu em 2000. Um outro dado confirmado pelo SEBRAE (2006) e Global 21 (2006), refere-se ao faturamento de US\$ 200.000,00 decorrente da ação de 50 mil peças produzidas pelas consorciadas (Atlântico Sul Modas, Areia da Praia e Rota do Sol), em 2002, para Portugal, Argentina, Venezuela e Estados Unidos.

Em que pese as diferenças sobre as informações do Ceará Vest Export, vistas acima, o que importa é que o consórcio foi inaugurado com o apoio do Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/CE) e da Agência de Promoção de Exportações (APEX). As empresas pretendiam, com o consórcio, estabilizar a produção e continuar atendendo aos mercados internos, destinando 40 a 50% de sua produção para o mercado externo. A opção por esse segmento de confecção foi a forma encontrada pelos empresários cearenses para facilitar o acesso de suas empresas ao mercado internacional.

Essa opção teve início em 1999, quando o Sr. Luciano Peixoto, empresário do setor de confecção, tomou conhecimento da experiência dos consórcios italianos por meio de uma reportagem e percebeu que poderia ser esta uma interessante oportunidade para as pequenas empresas do setor. Em seguida, o empresário reuniu-se com outros quatro empreendedores do mesmo segmento para trocar informações em reuniões informais sobre o assunto, surgindo, dessa forma, a idéia embrionária do consórcio de exportação Ceará Vest Export.

Enquanto o grupo de empresários procurava os técnicos dos SEBRAE/CE com o objetivo de viabilizar a constituição do consórcio, a APEX criava, simultaneamente, o programa de formação de consórcios, estimulando mais ainda a disposição entre aqueles empresários e os técnicos do SEBRAE/CE para dar início ao projeto de formação da referida associação.

Concluídas as atividades iniciais exigidas pela APEX, em março de 2000, o Consórcio Ceará Vest Export foi formalmente constituído, com a união de doze empresas produtoras de moda praia e *lingerie*. Segundo informações do SEBRAE/CE (2006), constantes no Anexo I deste trabalho, o valor total do projeto do Ceará Vest Export foi de R\$ 333.000,00, tendo a APEX financiado 50% deste valor para a criação do consórcio, do qual faziam parte as seguintes empresas:

- Azor Comércio, Indústria e Exportação;
- Valter Fortes Feijó Confecções;
- Dolores Silva & Cia. Ltda.;
- Jogo de Cintura Comércio, Indústria e Exportação Ltda.;

- Maria de Fátima Duarte;
- Marcas de Verão Indústria, Comércio e Confecções Ltda.;
- Shock Line Indústria e Comércio de Confecções Ltda.;
- Atlântico Sul Modas;
- Lepel Nordeste Confecções Ltda.;
- Chris Berthon Lingerie;
- Mundica Paula S/A Confecções;
- Assessoria Técnica.

O Ceará Vest Export não chegou a realizar nenhum negócio, mas três de suas empresas (Atlântico Sul Modas, Areia da Praia e Rota do Sol), agindo de forma autônoma, exportaram 50 mil peças para Portugal, Argentina, Venezuela e Estados Unidos. Assim, surgia o consórcio cearense Ceará Vest Export, que, mesmo contando com o apoio do SEBRAE/CE e APEX-BRASIL, teve curta duração, encerrando suas atividades no segundo semestre de 2002.

Nos itens a seguir são avaliadas as respostas dos consorciados em relação às ações conjuntas, iniciando pelo processo de aprendizagem.

5.3.2 APRENDIZAGEM

O fator aprendizagem, no caso do Consórcio Ceará Vest Export, era mais frequentemente definido pelas relações familiares e, em alguns casos, pelas relações de vizinhança ou de amizade. Isso se explica pelo fato de que os responsáveis pelas áreas de criação de novos modelos serem pessoas que tinham vínculos familiares com os sócios (esposas, irmãs, noras), as quais se capacitaram em estilo e moda.

Diferentemente, do Consórcio Flor Brasil, não existia um Núcleo *Design*, a

partir do qual se desenvolviam os novos modelos que seriam destinados à ação. Além do mais, não havia preocupação quanto às tendências do mercado externo, posto que os empresários do Ceará Vest Export estavam dispostos a exportar, no máximo, 50% da produção, destinando o restante desta para o mercado interno. Assim, não foram contratados estilistas externos para disseminar as preferências do consumidor estrangeiro.

A tabela 7 (na próxima página) mostra que as fontes de aprendizagem mais importantes para as firmas entrevistadas são as “publicações especializadas (2 empresas)”, seguido dos “congressos e feiras comerciais” (2 empresas). No entanto, é importante destacar que nos dois casos, 50% atribuíram peso 4 (muito importante) em suas avaliações. Por último, os “clientes” foram considerados “importantes” (peso 3), fontes de aprendizagem por 75% das empresas.

O que se destaca nas respostas obtidas é a falta de relevância (peso 1) atribuída pelo total ou pela maioria das empresas a quase todos os itens de aprendizagem. Pela ordem de sem importância destacam-se consultorias especializadas, universidades, centros de especialização e instituições de apoio e troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor (quatro respondentes).

O resultado acima não possibilita a dedução de existência de “aprendizado mútuo” no âmbito do Consórcio Ceará Vest Export, principalmente no que diz respeito às “trocas de informações entre empresas e agentes do próprio consórcio.” Reforça essa possibilidade, a informação dos entrevistados de que até certa desconfiança existia entre os consorciados (vistos como concorrentes). Logo, faltou não só o espírito associativista, como também a cultura empresarial exportadora, aspectos perfeitamente perceptíveis, de acordo com os entrevistados, durante as reuniões do grupo.

Confirmando essa percepção, os técnicos do SEBRAE acreditam que a

competição no mercado interno muitas vezes impedia que as empresas pudessem ver umas às outras como parceiras no mercado internacional.

Embora os temas mais abordados nas reuniões fossem os relativos aos processos produtivos, não havia, segundo os entrevistados, consenso entre os membros do grupo, nem havia direcionamento da APEX.

Tabela 7: Principais fontes de aprendizagem das empresas do Ceará Vest Export (resposta das 4 empresas entrevistadas segundo o grau de importância).

Fontes	Pesos das Respostas (ver legenda)			
	1	2	3	4
Consultorias especializadas	4			
Universidades, centros de especialização e instituições de apoio	4			
Aquisição de novos equipamentos fornecidos por produtores	3	1		
Clientes		1	3	
Publicações especializadas			2	2
Troca de informações entre empresas e agentes do próprio	3	1		
Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor	2	2		
Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor	4			
Congressos e feiras comerciais			2	2
Totais de Respostas segundo o peso	20	5	7	4

Fonte: Elaboração da Autora.

Legenda: 1= sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante e 4 = muito importante.

Além disso, as reuniões não obedeciam a uma periodicidade constante, havendo casos em que elas aconteciam semanalmente e outros casos em que as empresas se reuniam apenas mensalmente. Mesmo assim, os temas debatidos não tinham objetividade e, muitas vezes, a pauta não era discutida.

Frise-se, ainda, que os empresários do Consórcio Ceará Vest Export jamais fizeram cursos de aprendizagem na Europa, conforme estava previsto, e nem participaram de feiras internacionais, a exemplo que fizeram os integrantes do Consórcio Flor Brasil, não havendo padrões de qualidade nos produtos do Ceará Vest Export compatíveis com as exigências do exterior.

Isso, na opinião do Sr. Bosco, primeiro gerente do Ceará Vest Export, foi um erro irreparável, pois um dos negócios que havia sido fechado pelo gerente do consórcio com uma empresa americana, Jantzen Swimwear, “acabou sendo prejudicado, posto que, ao visitar o cearense o representante da Jantzen Swimwear pré-qualificou apenas uma das empresas do consórcio, desfazendo-se rapidamente o negócio.”

Em suma, ficou evidente que o Consórcio Ceará Vest Export não procurou adotar estratégias competitivas capazes de inseri-lo no mercado mundial, pois o pensamento predominante entre os empresários era de que bastava associar-se a um consórcio para que, através de um experiente gerente dessa área de negócios, pudessem exportar seus produtos sem que nenhuma mudança substancial no processo de “aprendizagem” tivesse que ser feita. Isso, sem contar com as mudanças que também deveriam acontecer nos processos de “cooperação” e “inovações,” apresentadas nos próximos parágrafos.

5.3.3 COOPERAÇÃO

A tabela 8 mostra como evoluíram as relações de cooperação desde a criação do Consórcio Ceará Vest Export até hoje.

Tabela 8: Evolução das relações de cooperação entre as empresas do Ceará Vest Export e agentes sócio-econômicos (resposta das 4 empresas entrevistadas segundo o grau de importância).

Fontes	Pesos das Respostas (ver legenda)				
	1	2	3	4	5
Entre empresas e agentes do próprio	4				
Entre consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor	4				
Entre consorciadas e empresas estrangeiras do mesmo setor			4		
Entre consorciadas e clientes			4		
Entre consorciadas e fornecedores de insumos e equipamentos			1	3	
Entre consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio.	3	1			
Totais de Respostas segundo o peso	11	1	9	3	0

Fonte: Elaboração da Autora

Legenda: 1= forte diminuição; 2 = diminuição; 3 = estável e 4 = aumento; 5 = forte aumento.

Observa-se, portanto, uma “forte diminuição” (peso 1) em três relações de cooperação constantes na tabela 8, excetuando-se a cooperação “entre consorciadas e fornecedores de insumos e equipamentos” para a qual três empresas indicaram que houve “aumento” (peso 4). O aumento desse tipo de cooperação se deve ao fato de que, nesse período de crise em que o país atravessa, os fornecedores de insumos e equipamentos flexibilizam os prazos de pagamentos para aquisição das máquinas e matérias-primas aos produtores de confecções.

Quanto à “forte diminuição” (peso 1) ou “diminuição” (peso 2) das demais relações de cooperação apontadas pelas entrevistadas, algumas conclusões podem ser extraídas. Em primeiro lugar, a forte diminuição das relações cooperação “entre empresas e agentes do próprio” deveu-se, principalmente, às discordâncias internas entre os integrantes do grupo. Para citar um exemplo, um dos entrevistados mencionou que “As empresas grandes queriam pedidos maiores. As empresas menores não concordavam em ser apenas faccionistas. Não havia consenso.”

Em segundo lugar, existia um pequeno grupo que, de acordo com o depoimento deste mesmo entrevistado, “tentava alavancar as idéias, principalmente conduzidas pela empresa-líder, mas não se chegou a concretizar nenhum negócio.” E, assim, “as pessoas foram se desiludindo e cada um foi administrando o seu próprio negócio.”

No que se refere às relações de produção “entre consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor”, não havia a menor cooperação, porque as nacionais eram tidas como concorrentes e, num momento de crise como este que vem passando o Brasil, não há espaço para cooperação entre as empresas.

Já as relações “entre consorciadas e empresas estrangeiras do mesmo setor”, as entrevistadas consideraram “estáveis” (peso 3) as relações de cooperação, uma vez que jamais houve um maior entrosamento entre esses grupos de empresas estrangeiras com as empresas do consórcio, não tendo aumentado e nem diminuído esse tipo de relacionamento, pois isso nunca existiu, de fato.

No que tange às relações “entre consorciadas e clientes” considerou-se “estável” a cooperação entre as partes, já que a moda, no mercado interno, evolui muito mais em função dos modelos elaborados pelos grandes estilistas e produtores nacionais. Os clientes emitem apenas os sinais de suas preferências, através dos quais são orientadas as produções das PMEs.

Quanto às relações “entre consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio”, três empresas apontaram que houve forte diminuição dessas relações de cooperação, principalmente quanto ao SEBRAE/CE e APEX-BRASIL. Na visão das entrevistadas, a APEX apenas financiou 50% do valor total do projeto, enquanto que o SEBRAE/CE praticamente se restringia a ceder suas instalações para as reuniões do grupo (que não tinha sede própria), não havendo, porém, uma boa condução de nenhuma dessas instituições quanto ao destino das consorciadas no mercado internacional.

Para os técnicos do SEBRAE/CE, porém, o que faltou foi um envolvimento total dos participantes do consórcio, pois:

Diversas vezes os consorciados recusavam-se a participar das reuniões alegando dificuldades para sair de suas empresas e dedicar-se ao; as reuniões estavam sem objetividade, e muitas vezes, a pauta não era discutida.

Em suma, as principais relações de cooperação das firmas consorciadas advêm das relações entre consorciadas e fornecedores de insumos e equipamentos. Depois disso, os integrantes do consórcio sentiram forte diminuição nas relações de cooperação com: as empresas e agentes do próprio consórcio; as empresas nacionais do mesmo setor e com as instituições de apoio. Permaneceram estáveis as relações de cooperação com os clientes e com as empresas estrangeiras do mesmo setor.

Contudo, não faltou apenas a cooperação interfirmas para que o Consórcio Ceará Vest Export tivesse sucesso. Faltaram, também, as inovações coletivas,

conforme se verá nas próximas linhas.

5.3.4 INOVAÇÕES

Conforme já se disse antes, as “inovações” das micros e pequenas empresas se dão mais através da diversificação dos produtos, enquanto que as grandes empresas seguem mais a estratégia de integração vertical para enfrentar a concorrência, e, portanto, investem mais na automação de seus equipamentos.

Em se tratando do Consórcio Ceará Vest Export, a situação não é diferente da exposta acima, pois dez unidades de produção eram micro ou pequenas empresas e duas eram firmas de grande porte, havendo predominância das PMEs. Conseqüentemente, as inovações aconteciam muito mais em função dos novos modelos criados do que propriamente da nova tecnologia empregada, sendo que o acabamento da matéria-prima era da mesma forma que o Consórcio Flor Brasil, intensivo em mão-de-obra.

O que diferenciava bastante as “inovações coletivas” do Consórcio Flor Brasil para o Consórcio Ceará Vest Export era o fato de não existir, neste último, um Núcleo de *Design* encarregado de desenhar os novos modelos os quais deveriam ser produzidos pelos consorciados, de forma tal a padronizar a produção e atender às exigências do mercado internacional.

Também não havia um Núcleo de Controle e Apoio à Produção no fluxo operacional do Ceará Vest Export, cujos encarregados deveriam visitar periodicamente as empresas da rede, acompanhando o processo produtivo e a seqüência operacional de cada peça, de forma a se eliminar qualquer possibilidade de rejeição das mesmas após o fechamento das vendas.

Dessa forma, inexistiam ações no sentido de produzir uma peça com identidade própria do consórcio. Foi observado pelos entrevistados que a dinâmica das inovações das empresas pertencentes ao consórcio obedeciam às características distintas de acordo com o tamanho dessas empresas.

Além disso, as micros e pequenas empresas apostavam na diversificação do produto, introduzindo, semanalmente, novos modelos baseados em adaptações ou cópias de modelos já existentes e, com menor frequência, incluíam novos materiais nos modelos já conhecidos no mercado.

Por isso é que na tabela 9, na página seguinte, constata-se que as principais formas de incorporação de inovações do Consórcio Ceará Vest Export são exatamente as “aquisições de insumos do mercado nacional”, seguido dos “congressos e feiras comerciais”. Os quatro respondentes atribuíram peso 4 (muito importante) a referida fonte. Em seguida a fonte congressos e feiras comerciais também foi considerada muito importante para 75% empresas.

Através da “aquisição de insumos do mercado nacional” (como novos tecidos) as PMEs do Consórcio Ceará Vest Export criavam os novos produtos e, aquelas que participavam de “congressos e feiras comerciais” copiavam e reproduziam as novidades do mercado.

Ressalte-se, também, que as “trocas de informações entre empresas e agentes do próprio consórcio” foram consideradas sem importância pelas entrevistadas, o que não deixa a menor dúvida sobre a predominância de “ações individualistas” entre os consorciados.

Observe-se, ainda, que foram consideradas apenas “importantes” fontes de inovações tecnológicas: a “aquisição de máquinas compradas no mercado nacional” (1 firma); a “contratação de funcionários das empresas nacionais mais avançadas” (1 empresa), e os “congressos e feiras comerciais” (1 firma).

Tabela 9 - Formas de inovações tecnológicas das empresas do Ceará Vest Export (resposta das 4 empresas entrevistadas segundo o grau de importância).

Fontes	Pesos das Respostas (ver legenda)			
	1	2	3	4
Aquisição de máquinas compradas no mercado nacional		3	1	
Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional	4			
Aquisição de insumos do mercado nacional				4
Aquisição de insumos do mercado internacional	4			
Contratando funcionários das empresas nacionais mais avançadas		3	1	
Contratando funcionários das empresas internacionais mais avançadas	4			
Troca de informações entre empresas e agentes do próprio	4			
Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor	4			
Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor	4			
Congressos e feiras comerciais			1	3
Totais de Respostas segundo o peso	24	6	3	7

Fonte: Elaboração da Autora.

Legenda: 1= sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante e 4 = muito importante.

No entanto, o que se destaca nos resultados é que para 60% das fontes de inovação a resposta de todas as empresas foi sem importância (peso 1). Adicionalmente, duas fontes receberam de 75% das empresas a avaliação de pouco importante (peso 2).

Enfim, as principais fontes de inovações tecnológicas do Ceará Vest Export. eram obtidas muito mais no âmbito externo do consórcio do que propriamente na esfera interna do mesmo.

5.3.5 OBSERVAÇÕES FINAIS

Resumidamente, percebe-se que a ineficiência do Consórcio Ceará Vest Export deve-se, em grande parte, à ausência da “ações conjuntas” (aprendizado mútuo, inovações coletivas e cooperação) entre os integrantes da rede, conforme se

viu nos itens anteriores. Havia, também, poucos ganhos decorrentes das “economias externas”, haja vista que os únicos benefícios advindos destas economias restringiam-se à disponibilidade de mão-de-obra já treinadas no mercado local (costureiras e administradores com experiência em moda praia), publicações especializadas, fornecedores de insumos e equipamentos e instituições de apoio (SEBRAE/CE e APEX).

Exemplificando, a ausência dessas “ações conjuntas” inviabilizou a venda de 500 mil peças a uma empresa chinesa, cujo representante veio ao Ceará, a convite do gerente do consórcio, a fim de conhecer o processo produtivo das PMEs consorciadas, para, em seguida, fechar o negócio. Entretanto, verificou-se que os prazos de entrega não seriam cumpridos, e mais uma vez o negócio não foi concretizado.

Segundo os entrevistados, esse negócio não foi efetivado devido à má administração do gerente do consórcio, embora reconhecessem nele os seguintes atributos: “Tinha fluência em um idioma estrangeiro; conhecia bem os processos de ação, e tinha boa rede de contatos no meio de ação.”

Todavia, os entrevistados se queixavam de que:

- “O gerente pensava grande demais para o grupo. Era perfeccionista, [...] não tinha humildade.
- O Gerente era experiente, mas não em moda praia. Não conhecia o processo produtivo. Com o tempo, passou a conhecer o segmento da moda praia.
- Trouxe um empresário da China disposto a investir na compra da produção, mas o pedido era muito grande para o grupo produzir no tempo demandado. Não se sabia como viabilizar o pedido.
- O Gerente viajou e trouxe normas rígidas de controle de qualidade exigidas pelo mercado europeu.”

A despeito deste último item (“normas rígidas de controle de qualidade”), é

preciso ter em mente que, no atual mundo globalizado, “os compradores passam a impor padrões cada vez mais elevados na qualidade dos produtos, na velocidade de respostas e na confiabilidade, e a questão da confiança, portanto, tornou-se mais importante” (SCHMITZ, 1997).

Assim, percebe-se que, ao se queixarem da rigidez das normas de qualidade externas, os empresários do Ceará Vest Export não tinham sido devidamente preparados para ingressar nos mercados internacionais.

Por outro lado, os entrevistados alegaram que se gastou muito dinheiro com as viagens do gerente e nenhum negócio foi realizado até o ano de 2001, o que contraria as informações prestadas pelo SEBRAE/CE (2006), segundo o qual a primeira ação feita pelo Consórcio Ceará Vest Export foi em maio de 2001, para uma empresa americana da Califórnia (UJENA INC.), no valor de US\$ 5.278,00 (Anexo I).

De acordo, também, com as informações do SEBRAE/CE (2006), até o primeiro semestre de 2002 o consórcio não vinha exportando em conjunto, “entretanto, 3 (três) empresas estão exportando isoladamente para Portugal, Venezuela e outros países da América do Sul”, ação esta correspondente a 50.000 peças no valor de US\$ 200.000,00 (Anexo I).

Vê-se, portanto, que havia muito mais “ações individuais” (empresas agindo isoladamente) do que mesmo “ações conjuntas” na rede de empresas, desvirtuando toda a razão de existir do próprio Consórcio Ceará Vest Export.

Nessa vereda, oportuno se torna dizer que as pequenas empresas que procuram obter “vantagens competitivas” não podem operar seus negócios como unidades isoladas, pois “as atividades têm de ser coordenadas e concessões devem ser feitas em favor de contribuições oriundas de um negócio para o sucesso do outro” (GHEMAWAT, 1998).

Em assonância com esse pensamento, Souza; Mazzaali; Bacic (1997) prelecionam que: “A ênfase da estratégia competitiva costumava traduzir-se em: o que a empresa deve fazer para superar a outra? Atualmente, a ênfase desloca-se para: O que a rede, em seu conjunto, deve fazer para ser competitiva?”

Sem sombra de dúvida, nem as empresas-rede que compunham o Consórcio Ceará Vest Export, e nem o seu gerente, e nem tampouco as instituições de apoio, como o SEBRAE/CE e APEX-BRASIL não sabiam o que a rede podia fazer, conjuntamente, para obter as chamadas “vantagens competitivas”. Sequer, sabiam que:

As bases da competitividade não são mais construídas somente nos limites internos (de um agente), mas no terreno mais amplo das inter-relações, no qual a empresa interage influenciando suas estratégias e seu desempenho; ao mesmo tempo, o fazer parte da rede condiciona as estratégias de cada empresa. (SOUZA; MAZZALI; BACIC, 1997).

Por último, não se sabe ao certo quando o consórcio encerrou suas atividades. Sabe-se, porém, que até o primeiro semestre de 2002 o Ceará Vest Export se resumia a quatro empresas: Rota Sul, Atlântico Sul, Areia da Praia e Marcas de Verão. Três dos entrevistados também não souberam informar os verdadeiros motivos pelos quais levaram ao fracasso do consórcio, afirmando apenas que “trabalhou-se muito sem resultados e o grupo, naturalmente, desintegrou-se.” Já na opinião do quarto entrevistado, a ineficiência do consórcio deveu-se a quatro fatores: ausência de concretização dos negócios; falta de direcionamento do SEBRAE/CE e APEX-BRASIL; falta de homogeneidade do grupo, e inexistência de cultura empresarial exportadora.

Enfim, para resumir todos esses argumentos numa só palavra, faltou “cooperação” entre os agentes sócio-econômicos envolvidos no Consórcio Ceará Vest Export.

Para encerrar este item, convém lembrar que o porte de uma firma não é um critério decisivo para que se obtenha sucesso ou insucesso, mas, sim, a forma como ela se organiza e interage com as demais empresas, conforme se viu nos casos dos consórcios Flor Brasil e Ceará Vest Export.

A “ação conjunta”, então, passa a ser um critério crucial para o sucesso das PMEs, pois a partir daí surgem os fatores imprescindíveis para a obtenção dos ganhos produtivos, ou seja: a “cooperação”; o “aprendizado mútuo”, e as “inovações coletivas”.

5.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS

Observando-se os dados apresentados nas tabelas 4 a 9, percebe-se que, através dos “pesos” especificados na primeira linha de cada tabela e dos totais de “respostas” constantes na última linha de cada tabela, é possível calcular a média ponderada para cada um dos fatores (aprendizagem, cooperação e inovações) dos consórcios Flor Brasil e Ceará Vest Export, permitindo, assim, que se faça uma análise quantitativa dos resultados alcançados desta pesquisa, verificando e comparando a intensidade desses fatores no âmbito dos consórcios.

A média ponderada ou promédio ponderado, lembrando o que já foi dito anteriormente, “é uma média aritmética na qual cada valor se encontra ponderado de acordo com a sua importância no grupo total” (KAZMIER, 1982). Em outras, para se encontrar uma determinada média ponderada, basta obter a soma dos valores observados multiplicados por seus respectivos pesos (ou graus de importância), dividindo-se este resultado pela soma dos pesos.

Adotando-se, pois, este procedimento, é sobretudo importante enfatizar que foram calculadas as “médias ponderadas” (MP) das respostas mais importantes

(observe a primeira e última linha das duas últimas colunas de cada uma das tabelas 4 a 9), conforme se verá nos cálculos abaixo e no gráfico 1 logo a seguir:

5.4.1 CÁLCULO DAS MÉDIAS PONDERADAS DO FLOR BRASIL

5.4.1.1 MÉDIA PONDERADA DO FATOR APRENDIZAGEM

Observando-se, pois, a primeira e última linha das duas últimas colunas da tabela 4, da página 89 (Principais Fontes de **Aprendizagem** das Empresas do Flor Brasil), tem-se que a média ponderada do fator aprendizagem foi assim calculada:

$$\text{MP} = \frac{\Sigma (R \times P)}{\Sigma P} = \frac{(3 \times 8) + (4 \times 13)}{3 + 4} = \frac{76}{7} = 10,86$$

5.4.1.2 MÉDIA PONDERADA DO FATOR COOPERAÇÃO

Observando-se, pois, a primeira e última linha das duas últimas colunas da tabela 5, da página 92 (Principais Fontes de **Cooperação** das Empresas do Flor Brasil), tem-se que a média ponderada do fator aprendizagem foi assim calculada:

$$\begin{array}{l} \Sigma (R \times P) \\ MP = \text{-----} \Sigma P \end{array} = \frac{(4 \times 3) + (5 \times 10)}{4 + 5} = \frac{62}{9} = \mathbf{6,89}$$

5.4.1.3 MÉDIA PONDERADA DO FATOR INOVAÇÃO

Observando-se, pois, a primeira e última linha das duas últimas colunas da tabela 6, da página 96 (Principais Fontes de **Inovação** das Empresas do Flor Brasil), tem-se que a média ponderada do fator aprendizagem foi assim calculada:

$$\begin{array}{l} \Sigma (R \times P) \\ MP = \text{-----} \Sigma P \end{array} = \frac{(3 \times 10) + (4 \times 10)}{7} = \frac{70}{7} = \mathbf{10}$$

5.4.2 CÁLCULO DAS MÉDIAS PONDERADAS DO CEARÁ VEST EXPORT

5.4.2.1 MÉDIA PONDERADA DO FATOR APRENDIZAGEM

Observando-se, pois, a primeira e última linha das duas últimas colunas da tabela 7, da página 104 (Principais Fontes de Aprendizagem das Empresas Ceará Vest Export), tem-se que a média ponderada do fator aprendizagem foi assim calculada:

$$\begin{aligned} \Sigma (R \times P) &= (3 \times 7) + (4 \times 4) = \frac{76}{7} = 5,29 \\ MP = \frac{\Sigma (R \times P)}{\Sigma P} &= \frac{76}{7} = 5,29 \end{aligned}$$

5.4.2.2 MÉDIA PONDERADA DO FATOR COOPERAÇÃO

Observando-se, pois, a primeira e última linha das duas últimas colunas da tabela 8, da página 105 (Principais Fontes de Cooperação das Empresas do Ceará Vest Export), tem-se que a média ponderada do fator aprendizagem foi assim calculada:

$$\begin{aligned} \Sigma (R \times P) &= (4 \times 3) + (5 \times 0) = \frac{12}{9} = 1,33 \\ MP = \frac{\Sigma (R \times P)}{\Sigma P} &= \frac{12}{9} = 1,33 \end{aligned}$$

5.4.3. MÉDIA PONDERADA DO FATOR INOVAÇÃO

Observando-se, pois, a primeira e última linha das duas últimas colunas da tabela 9, da página 110 (Principais Fontes de **Inovação** das Empresas Ceará Vest Export), tem-se que a média ponderada do fator aprendizagem foi assim calculada:

$$\begin{aligned} \Sigma (R \times P) &= (3 \times 3) + (4 \times 7) = \frac{37}{7} = 5,29 \\ MP = \frac{\Sigma (R \times P)}{\Sigma P} &= \frac{37}{7} = 5,29 \end{aligned}$$

5.5 RESUMO DAS MÉDIAS PONDERADAS DOS DOIS CONSÓRCIOS

Tabela 10: Médias ponderadas dos fatores de estudo.

Fatores	Aprendizagem	Cooperação	Inovação
Flor Brasil	10,86	6,89	10,00
Ceará Vest	5,29	1,33	5,29

Fonte: Elaboração da Autora.

5.6 GRÁFICO SEGUNDO AS MÉDIAS PONDERADAS DOS DOIS CONSÓRCIOS

Os cálculos elaborados na tabela 10 do item 5.5 acima (Médias Ponderadas dos Fatores de Estudo) podem ser melhor visualizados no gráfico que se segue:

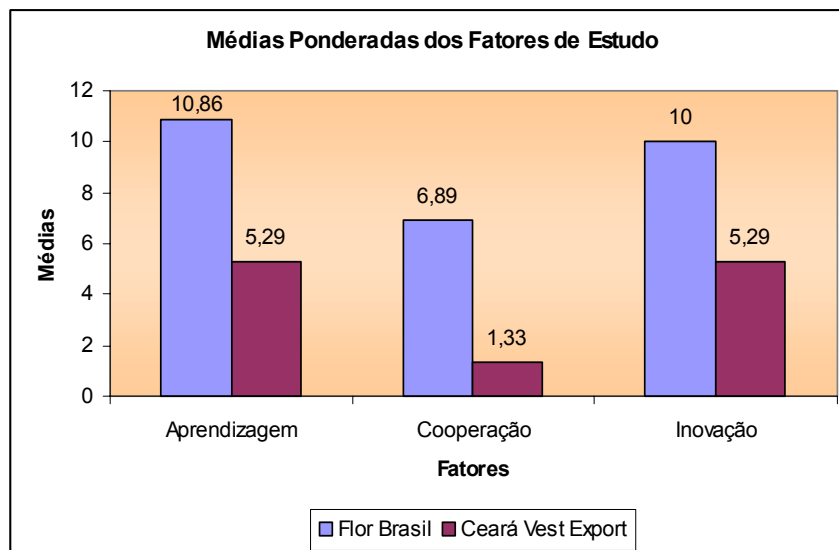


Gráfico 1: Médias ponderadas dos fatores de estudo.

Fonte: Elaboração da Autora

As médias ponderadas apresentadas no gráfico 1 tornaram possível mensurar o grau de articulação-interação entre as empresas entrevistadas de cada consórcio, ficando nitidamente claro que as “ações conjuntas” (“aprendizagem”, “cooperação” e “inovações”), da rede de empresas pertencentes ao Flor Brasil eram mais intensas

do que as do Consórcio Ceará Vest Export (enquanto existiu, até 2002), já que todas as médias ponderadas deste último foram bastante inferiores aos do primeiro.

No que se refere especificamente ao fato de a “aprendizagem” média do Consórcio Flor Brasil (10,86) ter sido maior que a do Ceará Vest Export (5,29), isso apenas revela que o “aprendizado” se reveste de fundamental importância para sobrelevar o grau de competitividade da firma, posto que “um dos aspectos mais estratégicos da empresa é a maneira pela qual as coisas são feitas na empresa, ou naquilo que pode ser chamado de suas rotinas ou padrões correntes na prática do aprendizado” (GHEMAWAT, 2000).

Quanto ao nível médio de “cooperação” do Consórcio Flor Brasil (6,89) ter-se apresentado demasiadamente superior ao do Consórcio Ceará Vest Export (1,33), isso apenas demonstra a premente necessidade de que:

[...] as empresas assumam a função de mediação com o mundo exterior com o objetivo de reduzir os custos de produção, monitorar a distribuição dos produtos e a qualidade dos serviços, encontrar os eventuais pontos de contato, colaboração e aprendizagem, comuns entre as diversas empresas envolvidas (GURISATTI, 1999).

Em relação ao promédio da “inovação” do Consórcio Flor Brasil (10,00) ter-se revelado muito alto em relação ao Ceará Vest Export (5,29) vale lembrar que:

O novo modelo de organização produtiva e empresarial se caracteriza por possuir maiores graus de flexibilidade organizativa e capacidade de inovação. Sua flexibilidade se baseia na existência de um tecido empresarial (ou entrelaçado de relações entre empresas) que se apóia tanto na rivalidade competitiva como na cooperação interempresarial. (ALBUQUERQUE, 1998).

Induvidosamente, na análise comparativa-quantitativa que se acabou de fazer, as “médias ponderadas” encontradas comprovam que no Flor Brasil houve a

substituição do processo de competição pelo processo de união interempresarial. Esse é o verdadeiro fundamento do “consórcio de exportação”. Daí que Machado; Marques, (2003) asseguram:

O atual desenvolvimento empresarial brasileiro e a globalização dos mercados apontam para a necessidade de cooperação mútua entre PMEs. Nas ações colaborativas para a ação, em que se incluem os s, as empresas somam esforços, diluem os custos, e compartilham os riscos.

Posto isso, vale ratificar que o maior indicador de insucesso do Ceará Vest Export foi o fator “cooperação”, que teve uma média de 1,33 pontos contra 6,89 do Flor Brasil. Quanto a este último consórcio, o maior indicador de eficiência foi o fator “aprendizagem”, o qual atingiu uma média de 10,86 pontos contra 5,29 do consórcio cearense.

Para encerrar este capítulo, não se pode perder de vista que embora ação conjunta das firmas seja um dos elementos mais decisivos para promover as vantagens competitivas das empresas, isso não quer dizer que a eficiência coletiva e a competitividade das empresas dependam unicamente do esforço empresarial privado, mas dependem também de um ambiente onde haja “economias externas” decorrentes da disponibilidade de mão-de-obra capacitada, infra-estrutura básica instalada, serviços de saúde e outros elementos sem os quais as parcerias e alianças estratégicas estarão fadadas ao fracasso.

CONCLUSÃO

Neste trabalho foram apresentadas e analisadas as principais causas que deram origem à eficiência das PMEs, desde os primeiros estudos realizados por Marshall (1982) sobre os distritos industriais ingleses no século XIX, passando pelos distritos industriais italianos nas décadas de 70 e 80 do século XX, com Piore; Sabel (1984), Becattini (1999), Bagnasco (1999), Sengenber; Pike (1999), Coró (1999), Gurisatti (1999), Caccia (1999) e outros autores, até se alcançar as modernas teorias dos “*clusters*” ou “*aglomerados empresariais*” com Schmitz (1997), Porter (1999) e seus respectivos conceitos de “eficiência coletiva” e “vantagens competitivas”, fazendo-se menção, também, a Ghemawat (2000) e a sua definição de “valor agregado”.

Viu-se, ainda, que o conceito de eficiência coletiva de Schmitz (1997) não se aplica apenas às empresas pertencente a um distrito industrial (*cluster* ou aglomerado), mas também às empresas estruturadas sob a forma de rede, isto é, “empresas-rede”, das quais o “consórcio” é uma espécie. Assim, procurou-se examinar os principais aspectos do consórcio, conforme definido na forma da Lei n.º 6.404/76, abrangendo suas vantagens e dificuldades, além de apresentar as funções das principais instituições de apoio à formação de consórcios existentes no Brasil (SEBRAEs estaduais e APEX-BRASIL), bem como estatísticas dos consórcios apoiados pela APEX-BRASIL em todos os setores produtivos deste país.

Demais disso, constatou-se que o Consórcio Flor Brasil, embora afastado do litoral brasileiro, conseguiu elevado grau de “eficiência coletiva” através da obtenção das “economias externas” e “ação conjunta” dos agentes sócio-econômicos envolvidos na rede de empresas, os quais desenvolviam suas atividades por meio da “cooperação interfirmas”, “aprendizado mútuo” e “inovações coletivas”, conforme ficou demonstrado nas tabelas 4, 5 e 6 do quinto capítulo.

Evidenciou-se, também, que, embora os empresários tenham “agido conjuntamente”, a primeira coleção de biquínis do Consórcio Flor Brasil não logrou êxito no exterior, sendo necessário inserir, em seus produtos, um “diferencial” capaz de lhes “agregar valor” maior, o que só foi conseguido após a inclusão do artesanato nas peças confeccionadas pelas empresas-rede, criando-se, pois, uma “identidade própria” para seus artigos, hoje caracterizados como “genuinamente brasileiros”.

Com isso, uma das peças fabricadas pelo Consórcio Flor Brasil foi premiada na última edição de *Lyon Mode City*, na França, a qual se encontra, atualmente, no *Musée Art et Industrie de Saint Etienne*, de Paris, sendo esta uma das razões pelas quais o Brasil exerce, hoje, forte influência nas tendências da moda praia no mercado internacional.

Verificou-se, por outro lado, que o Ceará Vest Export, criado no mesmo ano que o Flor Brasil, em 2000, atuando também no segmento moda praia, teve um fim completamente adverso deste último, encerrando suas atividades no segundo semestre de 2002. As razões mais plausíveis para justificar o insucesso do Ceará Vest Export, segundo os entrevistados, resumem-se, além de outros fatores, à ausência de: “colaboração interfirmas”, “aprendizado mútuo” e “inovações coletivas”.

A constatação desse resultado ficou claramente visível nas respostas dos questionários que foram resumidos nas tabelas 7, 8 e 9 do quinto capítulo, através das quais se percebe que nem a “cooperação”, nem o “aprendizado” e nem as “inovações” se davam por meio das “trocas de informações entre empresas e agentes do próprio consórcio”, prevalecendo o espírito “individualista” nas relações interindustriais, não havendo praticamente “ações conjuntas” entre os membros do grupo. Com efeito, ficou explícito que o Ceará Vest Export sequer possuía um Núcleo de *Design* e nem tampouco um Núcleo de Controle e Apoio à Produção capazes de coordenar as inter-relações empresariais de forma a gerar eficiência nos processos produtivos do consórcio.

Confirmou-se, então, que pelo menos duas chances de realizar negócios foram desperdiçadas no início das atividades do Ceará Vest Export: a primeira com uma importadora americana, *Jantzen Swimwear*, e a segunda com uma importadora chinesa que queria comprar 500 mil peças. Por esta razão, os entrevistados acreditam que o insucesso do Ceará Vest Export deveu-se, também, à ausência de concretização de negócios, à falta de direcionamento do SEBRAE/CE e APEX-BRASIL, à insuficiente cultura empresarial adora e cooperativista, e à inexistência de homogeneidade do grupo, já que os critérios adotados para a formação deste último resumiam-se ao faturamento bruto das empresas e ao número de funcionários que nelas trabalhavam.

Outrossim, expôs-se as considerações dos técnicos do SEBRAE/CE acerca do malogro do Ceará Vest Export, os quais afirmaram ter faltado comprometimento entre os integrantes da rede, pois as reuniões eram sempre esvaziadas além de faltar objetividade na condução das mesmas, e, por isso mesmo, muitas vezes a pauta não era discutida, havendo pouca colaboração entre as empresas-rede.

Na seqüência do trabalho, examinou-se as razões alegadas pelo ex-gerente do Ceará Vest Export sobre o desfecho do negócio, para quem houve diversos dificultadores administrativos e operacionais, destacando-se dentre eles: a insustentabilidade financeira das empresas consorciadas; inexperiência das consorciadas em comércio internacional; falta de padrões de qualidade dos produtos das consorciadas compatíveis com o mercado internacional, pouca colaboração e fraca articulação entre as empresas do negócio.

Em que pese às diversas maneiras de analisar o insucesso do Ceará Vest Export, pelo menos um fator está presente em todos os pontos de vista acima expostos, qual seja, a “inexistência de cooperação interempresarial” dos integrantes do consórcio. Claro que os outros fatores são também importantes, mas a “cooperação” é imperativa para que as PMEs de um obtenham sucesso, porque um pequeno empresário sabe que, nesse tipo de negócio, o seu sucesso depende da “cooperação”, mais do que da concorrência, e por esse motivo deve participar continuamente das instituições e associações locais na qual se engajou, formando

uma equipe de produtores com a qual participará do jogo da inovação de produtos no exterior.

Em suma, os resultados alcançados demonstram que o insucesso do Consórcio Ceará Vest Export deveu-se à ausência das “ações conjuntas” (cooperação, aprendizado mútuo e inovações coletivas) entre os integrantes da rede, sendo que a “ausência da cooperação interempresarial” foi o principal determinante para a derrocada do referido consórcio.

A consistência desses argumentos foi, inclusive, comprovada na análise quantitativa dos consórcios Flor Brasil e Ceará Vest Export realizada no quinto capítulo deste trabalho, onde foram calculadas as médias ponderadas dos três fatores acima mencionados.

Tais médias mostraram a intensidade com que as relações de “cooperação”, “aprendizagem” e “inovações” aconteciam entre os participantes dos dois consórcios. No caso do fator “inovação” encontrou-se a média de 10,00 pontos para o Flor Brasil contra 5,29 para o Ceará Vest Export. Este último teve 1,33 pontos como média do fator “cooperação”, sendo considerado o indicador mais plausível para justificar o seu insucesso, enquanto que o consórcio brasiliense obteve uma média de 6,89 pontos para o mesmo fator. Quanto ao fator “aprendizagem”, o consórcio cearense teve uma média de 5,29 pontos, ao passo que o consórcio do Distrito Federal atingiu o patamar de 10,86 pontos, sendo que este resultado foi considerado como o indicador de maior magnitude para explicar a sua eficiência. Em suma, estes foram os principais resultados quantitativos encontrados na pesquisa.

A par de tudo o que se asseverou precedentemente, conclui-se que a hipótese levantada na introdução deste trabalho encontra-se parcialmente confirmada, pois embora a “cooperação, o aprendizado mútuo e as inovações coletivas sejam fatores determinantes para o sucesso das PMEs consorciadas”, é preciso que haja, também, um “diferencial” capaz de “agregar valor” aos produtos, sem o que dificilmente as

empresas de pequeno porte conseguirão inserir-se no mercado internacional.

Por fim, compete destacar que as empresas-rede, a exemplo do que ocorre no “consórcio”, não precisam estar necessariamente posicionadas no mesmo local e, mesmo assim, podem obter “eficiência coletiva”. As “economias externas” são poucas, mas os ganhos decorrentes das “ações conjuntas” são substanciais. Conseqüentemente, em regiões como a de Brasília, onde não existem *clusters* (dentro dos quais os pequenos empresários têm maiores chances de sucesso devido à proximidade geográfica das empresas), o consórcio representa relevante alternativa em busca da competitividade para as PMEs, independentemente do espaço geográfico que ocupem, ou melhor, independentemente de pertencerem ou não a um *cluster*.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em vista da pouca disponibilidade de as empresas responderem os questionários desta pesquisa, além da falta de estatísticas oficiais acerca dos consórcios de ação moda praia, seria prematuro tentar extrair lições que pudessem ser generalizadas a partir do presente estudo de caso.

Destaque-se, ainda, as dificuldades em se obter uma maior quantidade de elementos que permitam ampliar a análise, porquanto os resultados desse tipo de aplicação são colhidos a longo prazo, pois necessitam do amadurecimento dos consórcios já formados e da consolidação dos mesmos nos mercados internacionais.

Entretanto, os resultados apresentados obedeceram ao objeto da metodologia empregada neste trabalho e, considerando que atualmente só existem 47 consórcios no segmento de confecções no país, é possível que os fatores determinantes do sucesso e insucesso dos consórcios moda praia, aqui examinados, gerem alguma

contribuição não só para pesquisas posteriores, mas também para empreendedores e entidades de apoio (sejam elas governamentais ou não) interessadas em aprimorar a formação e a consolidação dos consórcios de exportação no Brasil.

RECOMENDAÇÕES

Tomando como ponto de partida as características das “empresas-rede”, que no caso dos consórcios de ação são constituídas na sua maioria por PMEs, é possível derivar algumas recomendações a serem observadas por todos aqueles interessados na formação e aprimoramento dos consórcios de exportação moda praia:

- Criar cursos práticos sobre padrões de produção do segmento moda praia exigidos pelo mercado internacional, para que as empresas locais exportadoras e consorciadas possam assegurar o sucesso de suas marcas no exterior;
- Exigir certificados de qualidade, como os da ISO 9000, das empresas interessadas em fazer parte de um consórcio de exportação moda praia, para não prejudicar a boa imagem brasileira já conquistada no mercado externo;
- Qualificar, continuamente, a mão-de-obra envolvida diretamente no processo produtivo, bem como promover cursos de capacitação gerencial e de *design* no exterior;
- Facilitar o acesso das micro e pequenas empresas pré-qualificadas ao crédito e à tecnologia necessários ao desenvolvimento das atividades exportadoras.

SUGESTÕES

Tendo como referência os procedimentos normalmente adotados nas pesquisas científicas, sugere-se, em primeiro lugar, sistematizar e discutir criticamente as razões pelas quais existem somente 47 consórcios de exportação no segmento têxtil-vestuário no Brasil, exatamente num setor onde existe abundância de mão-de-obra e não se exige tanto investimento em tecnologia em seus processos produtivos, além do que o Brasil precisa aumentar suas ações para cobrir os *déficits* da Balança Comercial.

Em segundo lugar, propõe-se, também, que nas futuras investigações sejam comparadas as empresas “consorciadas” com as empresas “cooperadas” de produção e serviços, já que as cooperativas, além de se constituírem num outro formato de “empresas-rede”, ainda possuem a vantagem de estarem isentas do recolhimento de alguns impostos. Dessa forma, seria correto supor, a princípio, que elas sejam mais competitivas do que os próprios “consórcios”, dado que possuem as mesmas características de rede de empresas e gozam de privilégios fiscais, o que implica em redução de custos.

O Instituto de Desenvolvimento do Trabalho (IDT) de Fortaleza é um exemplo típico do que se acabou de relatar, haja vista que um de seus setores (Centro dos Trabalhadores Autônomos - CTA), agrega costureiras nas suas dependências, muito embora a qualidade e o preço dos serviços prestados por esses profissionais não atendam às expectativas dos consumidores mais exigentes, principalmente no tocante às confecções destinadas à exportação, a começar pelos produtos que utilizam (do próprio cliente) e a terminar pela falta de conhecimento e de tecnologia apropriada ao serviço.

Talvez num sistema cooperativista a situação seja diferente, quer dizer, bem melhor, pois esse sistema de negócios tem criado grandes marcas, como por exemplo, a cooperativa de exportação COOCACHAÇA/MG, segundo se vê da leitura de Baeta; Domingos; Barbosa (2002).

Em terceiro lugar, parece ser de bom alvitre examinar as ações e instrumentos necessários para a promoção da competitividade sustentada das redes de PMEs do setor têxtil-confecções (associadas, consorciadas, cooperadas e franqueadas) e a sua inserção no mercado internacional, pois muito dinheiro já foi canalizado pelos SEBRAEs estaduais e APEX-BRASIL para a revitalização de velhas e novas indústrias, a exemplo do Ceará Vest Export (que obteve R\$ 166.500,00 de financiamento), sem obter o sucesso almejado.

Em quarto lugar, seria interessante comparar a produtividade entre os consórcios de exportação não pertencentes aos *clusters* (como o Flor Brasil/DF e o Bahia Beach/BA) com os inseridos em *clusters* (como os de Nova Friburgo/RJ e de Campina Grande/PB), já que os ganhos decorrentes das “economias externas” destes últimos devem ser maiores que os primeiros, devido à proximidade geográfica das firmas que o compõem.

Ao ensejo da conclusão deste trabalho, impende observar que o consórcio de exportação não é sinônimo de sucesso garantido, posto que não existe negócio sem risco e nem tampouco existe empresa que prospere por si própria, sem que haja o esforço e a inventividade do proprietário, o envolvimento de colaboradores, um bom ambiente econômico e a receptividade do mercado.

O consórcio está longe de ser uma panacéia capaz de eximir o empresário dos passos necessários ao êxito de qualquer negócio. Entretanto, quando se fala do “modelo de negócios do consórcio de exportação”, este sim, está em plena expansão no Brasil. Muitas marcas estão se consolidando, inúmeras empresas se convencem de que o consórcio pode ampliar sua presença no mercado internacional e os consórcios chegam a todo o território brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco. *Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico*. Fortaleza: BNB, 1998.

APEX-BRASIL. *A primeira ação a gente nunca esquece: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo: um relato de experiência da APEX/ equipe APEX*. Rio de Janeiro: Qualitymark: APEX, 2003.

_____. *Passaporte para o mundo*. São Paulo: Nobel 2006.

BORTOTO, César Artur. *Comércio Exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Record, 2004

BAETA, Flávia Maria Coelho; DOMINGOS, Gomes Henderson Márcio;
BARBOSA, Márcia Adriana. A cachaça artesanal mineira: internacionalização e alianças estratégicas. In: XXXVIIº CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLADEA - CONGRESO LATINO-AMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 2002, Porto Alegre - RS. **Anais** do XXXVIIº CLADEA. 2002. v. único.

BAGNASCO, Arnaldo. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1998.

BECATTINI, Giacomo. Distritos industriais na Itália. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BECATTINI, Giacomo Le district marshallien: une notion socio-économique: organization industrielle et croissance urbaine. In: BENKO, G; LIPIETZ, A. (Orgs). *Les Régions Qui Gagnent - districts et réseaux: les nouveaux paradigms de la géographie économique*. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. *Dispõe sobre as sociedades por ações*. Diário Oficial da União. Brasília n.º 210, p. 4-9, 1 nov. 2001.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. *A micro e pequena empresa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 8 de outubro de 2.006.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA, 2001.

CACCIA, Giuseppe. Modelos empresariais e figuras do trabalho no nordeste da Itália. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Henrique Luís. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com na base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLS, Manuel. *A sociedade em rede* (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORÓ, Giancarlo. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

CORREIA, Márcia Azevedo T. *Consórcios de exportação / Centro de comércio Internacional*. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1982.

DELNET. *La Región Emilia Romagna y el Sistema EVERT: una experiencia integral y concertada de desarrollo regional*. Disponível em: <<http://www.itcilo.it/delnet>>. Acesso em: 23 jul. 2.003.

FORTE, Sérgio H. A. Cavalcante. *Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

FÜHER, Maximilianus C. Américo. *Resumo de obrigações e contratos*. São Paulo: Malheiros, 1996.

GARCEZ, C. M. D. Sistemas locais de inovação: uma abordagem conceitual. *Revista BNDES*, Rio de Janeiro: BNDES FINAME BNDESPAR, v.14, p. 351-366, dez. 2000.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. Vantagem Sustentável. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. São Paulo: Atlas, 2000.

GLOBAL 21. *Ceará a moda praia para Portugal, Argentina, Venezuela e EUA*. (online). Disponível em: <<http://www.news.com.br>>. Acesso em: 17 out. 2006.

GURISATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 77 - 100.

INFANTE, Vidal Suncion. *Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas*. Universidade de São Paulo: 1984. (Tese de Doutorado).

KAZMIER, Leonard J. *Estatística aplicada a economia e administração*. São Paulo: Makron Books, 1982.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice. *Economia internacional: teoria e Política*. São Paulo: Pearson, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto do trabalho e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Gustavo Barbieri *et al.* de ação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil. In: **Anais** do XI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Equidade e Eficiência na Agricultura Brasileira. Rio Grande do Sul: Universidade de Passo Fundo (UPF), 28 a 31 de julho de 2002, p. 189.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, [1993] 1996.

MACHADO, Marcelo André; MARQUES, Márcia Winter. *Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação*: um estudo dos consórcios da assistecal. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad2003>>. Acesso em 10.10.2006.

MACIEL, Graccho Machado; LIMA, Leila Maria de Moura. *Consórcios de exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia*. São Paulo: Abril S. A. Cultural e Industrial: v. 1, 1982.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MINERVINI, Nicola. *O exportador*. São Paulo: Makron Books, 2006.

MUNHOZ, Dércio Garcia. *Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica*. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

NEWS. *Moda de praia amplia presença no exterior*. Disponível em: <<http://www.nesx.com.br>> Acesso em: 17 de out. 2.006.

OLIVEIRA, Juarez de. (coord.) *Propriedade industrial*. São Paulo: Saraiva, 1996

PENTEADO, Mauro Rodrigues. *Consórcios de empresas*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Direito Empresarial, 1979.

PIORE, M. J; SABEL, C. F. *The second industrial divide*. Nova Iorque: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Há leis de Newton. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, edição 735, ano 35, n. 5, p. 104-110, mar. 2001.

PORTER, Michael E. [1990]. *The competitive advantage of nations*. Tradução de Waltensir Dutra. A Vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus 1993.

RICARDO, David. [1817]. *On the principles of economy and taxation*. Princípios de economia política e tributação. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. In: *Ensaio FEE*, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v 18, nº 2, p. 201-234, 1997.

SEBRAE/CE. *Ceará Vest Export*. Fortaleza: SEBRAE/CE, 2002.

SENGENBERG, W; PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 101 – 146.

SMITH, Adam. [1776]. *Na inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural 1982.

SOUZA, Gustavo Beltrán de; FERNÁNDEZ, Flávio César F. Análise da relação entre aglomerado industrial e empresa virtual no contexto de um exportador. In: **Anais** do II EGEPE. Londrina/PR: nov. 2001, p. 492 - 504.

SOUZA, M. C. A. F; MAZZALI, L; BACIC, M. J. Relações de cooperação com grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso do Brasil. In: *Ensaio FEE*, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v 18, nº 2, p. 201-234, 1997.

SUZIGAN, W. *Agglomerações Industriais: avaliação e sugestões de políticas*. Disponível em: <<http://www.neit/ie-unicamp.com.br>>. Acesso em: 07 out. 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GLOSSÁRIO

ABIT -	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABRAVEST -	Associação Brasileira de Vestuário
AEB -	Associação Comércio Exterior do Brasil
APEX -	Agência de Promoção de Exportação
BNDS -	Banco Nacional de Desenvolvimento
CAMEX -	Câmara de Comércio Exterior
CIN -	Centro Internacionais de Negócios
CNI -	Confederação Nacional da Indústria
CTA -	Centro dos Trabalhadores Autônomos
FENIT -	Feira Internacional da Indústria Têxtil
IDT -	Instituto de Desenvolvimento do Trabalho
IPEA -	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MDIC -	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MP -	Médias Ponderadas
PA -	Projetos APEX-BRASIL
PC -	Projetos Consórcios
PEE -	Programa Especial de Exportação
PFC -	Programa de Formação de Consórcio
PH -	Projetos Horizontais
PI -	Projetos Isolados
PIB -	Produto Interno Bruto
PMEs -	Pequenas e Médias Empresas
PSI -	Projetos Sociais Integrados
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI -	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI -	Serviço Social da Indústria
SINDIVEST -	Sindicato das Indústrias de Vestuário de Brasília
TIC -	Tecnologia da Informação e Comunicação

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário Respondido Pelos Consorciados.

BLOCO 1 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS CONSORCIADAS

1. Nome da Empresa: _____
2. Nome Fantasia: _____
3. CNPJ: _____
4. Endereço: _____
5. Telefone: _____
6. Contato: _____
7. Ano de Fundação: _____
8. N° de Empregados: _____
9. Porte da Empresa:

A	☐	Microempresa
B	☐	empresa de pequeno porte
C	☐	empresa de grande porte

10. Destino da Produção:

A	☐	Ceará
B	☐	Outros Estados
C	☐	Outros Países

11. Se a, há quanto tempo?

A	☐	Menos de um ano
B	☐	De 1 a 5 anos
C	☐	Há mais de 5 anos

12. Qual a sua produção anual em número de peças? _____
13. A produção é toda própria (), terceirizada (), própria e terceirizada ()?
14. Quantas máquinas sua firma possui _____ e qual a idade média delas _____ ?

BLOCO 2 – RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO DAS CONSORCIADAS

15. Observando a legenda da tabela 1, colocar a nota para cada um dos itens acerca da evolução das relações de cooperação entre as empresas consorciadas e demais agentes sócio-econômicos

Tabela 1: Evolução das Relações de Cooperação entre as Empresas Consorciadas e Demais Agentes Sócio-econômicos

Fontes	Nota
Entre empresas e agentes do próprio	
Entre consorciadas e empresas nacionais do mesmo setor	
Entre consorciadas e empresas estrangeiras do mesmo setor	
Entre consorciadas e clientes	
Entre consorciadas e fornecedores de insumos e equipamentos	
Entre consorciadas e universidades, centros de especialização e instituições de apoio.	

Legenda: 1= forte diminuição; 2 = diminuição; 3 = estável e 4 = aumento; 5 = forte aumento.

BLOCO 3 – FONTES DE APRENDIZAGEM DAS CONSORCIADAS

16. Observando a legenda da tabela 2, colocar a nota para cada um dos itens acerca das principais fontes de aprendizagem das empresas consorciadas.

Tabela 2: Principais Fontes de Aprendizagem das Empresas Consorciadas

Fontes	Nota
Consultorias especializadas	
Universidades, centros de especialização e instituições de apoio	
Aquisição de novos equipamentos fornecidos por produtores	
Clientes	
Publicações especializadas	
Troca de informações entre empresas e agentes do próprio	
Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor	
Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor	
Congressos e feiras comerciais	

Legenda: 1= sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante e 4 = muito importante.

BLOCO 4 – INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DAS CONSORCIADAS

17. Observando a legenda da tabela 3, colocar a nota para cada um dos itens acerca das formas de incorporação tecnológicas as empresas consorciadas.

Tabela 3: Formas de Incorporação de Inovações Tecnológicas das Empresas Consorciadas

Fontes	Nota
Aquisição de máquinas compradas no mercado nacional	
Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional	
Aquisição de insumos do mercado nacional	
Aquisição de insumos do mercado internacional	
Contratando funcionários das empresas nacionais mais avançadas	
Contratando funcionários das empresas internacionais mais avançadas	
Troca de informações entre empresas e agentes do próprio	
Troca de informações entre empresas nacionais do mesmo setor	
Troca de informações entre empresas estrangeiras do mesmo setor	
Congressos e feiras comerciais	

Legenda: 1= sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante e 4 = muito importante

BLOCO 5 – INFORMAÇÕES ADICIONAIS DAS CONSORCIADAS

18. O grupo de consorciados se reúne ou se reunia com que periodicidade para discutir os assuntos de interesse do grupo?.
- () Diária
- () Semanal
- () Quinzenal
- () Mensal
- () Eventual
19. Normalmente quais eram os temas mais discutidos?
- () Prazos de entrega da produção (encomenda)
- () Controle de qualidade do produto
- () Processos burocráticos da ação

() Troca de informações para melhoria mútua

() Outros (mencionar)

20. Havia envolvimento e participação de todos nessas reuniões?

() Sim () Não

Por que você tem essa opinião?

21. Indique as principais características do gerente do consórcio.

() Conhecia bem os processos de exportação

() Tinha uma boa rede de contatos no meio de exportação

() Conhecia bem o conceito, objetivos e funcionamento do consórcio de exportação.

() Conhecia bem o segmento de moda praia

() Tinha habilidades para organizar e motivar o grupo.

() Envolvia os participantes nos planos de ações do grupo

() Conhecia e utilizava técnicas gerenciais

() Promovia e incentivava a troca de informações entre os consorciados

() Tinha fluência em uma língua estrangeira

() Outros (mencionar)

22. Por quanto tempo existiu consórcio?

() Menos de 1 ano

() Entre 1 e 2 anos

() Mais de 2 anos

() Continua existindo

23. Quantos eventos foram realizados durante a existência do consórcio?

() 1 evento

() Entre 1 e 3 eventos

() Entre 4 e 10 eventos

() Mais de 10 eventos

24. Havia consenso do grupo quanto:

Às decisões estratégicas? Sim () Não ()

Aos critérios de rateio das vendas? Sim () Não ()

À marca atribuída ao consórcio? Sim () Não ()

25. De maneira geral, como você avalia a sua participação no consórcio?

() Satisfatória () Parcialmente satisfatória () Insatisfatória

26. Como funciona a sua empresa hoje?

() Exporta Isoladamente

() Exporta Através do Consórcio

() Só vende no mercado interno

() Não existe mais

27. Existem outros fatos relevantes ocorridos durante a existência do consórcio que você julga interessante relatar para compor esse estudo?

ANEXOS

ANEXO A - SEBRAE

CONSÓRCIO CEARÁ VEST EXPORT

O Consórcio de Exportação de Moda Praia de Fortaleza, Ceará Vest Export, é formado por um grupo de 6 (seis) empresas que se uniram com o objetivo de exportar roupa de banho através do apoio do SEBRAE/CE, ABRAVEST e APEX.

Atualmente conta com o apoio da ABIT.

- Confeção (moda praia)
- Perfil: 6 empresas (380 funcionários)
 - 450 máquinas
 - Capacidade de produção => 220.000 peças/mês
 - Faturamento anual => US\$ 10 milhões
- Valor Total do Projeto: R\$ 333.000,00
- (50% APEX e 50% consórcio)
- Período: 2001 a 2002
- Mercados-alvos: Estados Unidos e Europa
- Parceiros: APEX / SEBRAE/CE / ABIT Consórcio Ceará Vest Export.

RESULTADO EM 2001

- O Consórcio Ceará Vest Export realizou contatos através de fax, telefone, e-mails e envio de amostras aos seguintes países: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, França, Portugal, Áustria, Nova Zelândia, África do Sul, Grécia, Irlanda, Itália, Dinamarca, México, Venezuela e Indonésia.
- Para realização de contatos junto aos grandes fornecedores de matérias-primas necessárias à confecção de moda praia foram realizadas 02 (duas) viagens a São Paulo.

- Para prospecção de mercado, contatos e visitas a grandes empresas e importadores de moda praia de diversas partes do mundo, objetivando divulgar os produtos do Consórcio Ceará Vest Export, foram realizadas viagens aos Estados Unidos (2 viagens) e à França (2 viagens).
- Após a viagem de prospecção aos Estados Unidos foi realizada a primeira ação, no mês de maio/2001, no valor de US\$ 5.278 (cinco mil, duzentos e setenta e oito dólares) para a UJENA INC., empresa da Califórnia, que demonstrou interesse em continuar comprando do Consórcio.
- A visita da JANTZEN em Fortaleza ocorreu em outubro, como resultado de um trabalho iniciado em janeiro, seguido da visita do Gerente do Consórcio à Sede da referida empresa, em Portland (Oregon-EUA), em abril do corrente ano. A JANTZEN visitou o Consórcio Ceará Vest Export através do seu Diretor internacional, Sr. TOD QUEEN. Trata-se de uma empresa que pertence ao grupo VF CORPORATION, maior empresa de confecções do mundo.

RESULTADO EM 2002

- No início de 2002, o Consórcio Ceará Vest Export contratou um outro Gerente de Exportação e mudou a estratégia de ação em relação ao mercado a ser trabalhado pelo grupo. Eles decidiram realizar prospecção de mercado na Europa, Espanha e França. O grupo está programando uma viagem de prospecção para o segundo semestre do corrente ano.
- O Consórcio participou da Feira Internacional da Indústria Têxtil (FENIT 2002), em julho de 2002, com a aquisição de 1 (um) estande e divulgação da moda praia produzida pelo consórcio.
- Até o momento o Consórcio não está ando em conjunto, entretanto, 4 (três) empresas estão ando isoladamente para Portugal, Venezuela e outros

países da América do Sul.

- Em julho de 2002 o Presidente do Consórcio realizou uma viagem de prospecção de mercado em Cuba, para a divulgação da moda praia fabricada pelo grupo. Posteriormente eles farão um trabalho mais agressivo para o citado mercado em função dessa viagem.

- No primeiro semestre de 2002, 3 (três) empresas do Consórcio Ceará Vest Export (Atlântico Sul Modas, Areia da Praia e Rota do Sol) exportaram cerca de 50.000 peças para Portugal, Argentina, Venezuela e Estados Unidos, no valor total de aproximadamente US\$ 200.000,00 (duzentos mil dólares).

ANEXO B – Consórcio de Moda de Praia Amplia Presença no Exterior.

Distante pouco mais de mil quilômetros do litoral brasileiro, a capital federal quer concorrer à primeira colocação no ranking da produção e vendas para o exterior de peças de moda praia. O consórcio de exportação Flor Brasil é formado por doze micro e pequenas empresas de confecção de biquínis, roupas e acessórios da moda praia.

Há três anos em funcionamento em Brasília, o consórcio produziu cerca de 40 mil peças no ano passado, o que rendeu cerca de US\$ 600 mil. O destino das vendas foi, principalmente, o mercado europeu (França, Espanha, Alemanha e Rússia), sendo que a mais recente venda foi feita para clientes israelenses.

Os produtos do Flor Brasil são destacados pelas estampas com cores fortes e desenhos em formato tropical. Desde a sua formação e até a conquista de seus mercados, todo o trabalho desenvolvido pelo consórcio teve apoio e instruções do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Distrito Federal.

O consórcio tem sua produção voltada exclusivamente para atender ao mercado exterior. Para tanto, a participação em feiras internacionais tem sido a vitrine para esses empresários.

Além do mercado europeu e de Israel, o consórcio pretende atingir também os Estados Unidos, México e países do Caribe. Os três países do Mercosul (Paraguai, Uruguai e Argentina) e Chile também foram incluídos nas metas de atuação do Flor Brasil. A expectativa é de aumentar a produção para 160 mil peças de biquínis por ano. (ASN)

FONTE: Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/NOTICIAS/0...009a09.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2003.

ANEXO C – Consórcio – Ceará exporta moda praia para Portugal, Argentina, Venezuela e EUA.

União de empresários está resultando na conquista do mercado externo.

O Consórcio Ceará Vest Export que reúne cinco empresas do Ceará conseguiu ar 50 mil peças e faturar US\$ 200 mil. Esse é um dos primeiros resultados obtidos por três das empresas que integram o . Criado em 2001, o consórcio administra um parque industrial com 550 máquinas, capacidade de produção de 420 mil peças/mês e faturamento anual de US\$ 15 milhões.

Agora, a união dos empresários vem resultando na conquista do mercado externo. O alvo principal é a Europa e os Estados Unidos. Os empresários planejam gerar mais de 10 novos empregos diretos.

O consórcio já atua nos mercados de Portugal, Argentina, Venezuela e Estados Unidos. Com a ajuda da Agência de Promoção de Exportações (APEX) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Ceará, o consórcio é especialista em moda praia.

A opção por esse segmento de confecção foi a forma encontrada para facilitar o acesso das empresas com perfil exportador ao mercado internacional. (Jornal do Comércio)

Fonte: Disponível em: <<http://www.global21.com.br/materias/materiais.asp?tipo=noticia&cod=3290>>. Acesso em: 18 ago. 2006.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)