

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

CONFIGURAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO BRASILEIROS

Aletéia de Moura Carpes

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria
Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria
alecarpes.adm@hotmail.com

Flavia Luciane Scherer

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professora adjunta na Universidade Federal de Santa Maria
flviascherer@globo.com

Thiago Antonio Beuron

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria
Professor Substituto na Universidade Federal do Pampa
tbeuron@gmail.com

Bruno de Moura Carvalho

Especialista em Aeronaves pela Escola de Especialistas da Aeronáutica
Militar na Força Aérea Brasileira
mc.brunocarv@pop.com.br

Resumo: O presente estudo é parte de uma pesquisa maior e apresentará a configuração dos consórcios de exportação brasileiros. Por meio de pesquisa *survey* com firmas pertencentes a diferentes consórcios e setores da economia foi utilizada a estatística descritiva para delinear a atuação das firmas quanto a participação no consórcio de exportação, sendo também traçado o perfil das empresas quanto aos principais segmentos de produtos, destinos de exportação, tempo de existência e permanência na rede. Dentre outros resultados, destaca-se que: quanto ao perfil, algumas empresas ingressam no consórcio no momento da sua criação, mostrando desejo pelo comércio internacional desde o princípio; com referência à atuação, sobressai-se que a participação no consórcio de exportação teve grande importância na redução dos custos em feiras internacionais.

Palavras-chave: Consórcios de Exportação. Configuração. Perfil. Atuação.

Abstract: This study is part of a larger research and present the configuration of the Brazilian export consortia. Through survey research with firms belonging to different sectors of the economy consortia and descriptive statistics were used to delineate the role of firms as participation in export consortium, which also traced the profile of the companies as the main product segments, destinations export time of existence and permanence in the network. Among other results, it is emphasized that: the profile, some companies join the consortium at the time of its creation, showing desire for international trade from the beginning, with reference to the performance, stands out that participation in export consortium had great importance in reducing costs in international fairs.

Keywords: Export Consortia. Configuration. Profile. Performance.

1 Introdução

A exploração do mercado mundial por meio da internacionalização amplia o escopo de transações das empresas e traz consigo a oportunidade de captar benefícios inacessíveis quando visualizado apenas o ambiente doméstico. A atuação na arena internacional tem sido uma estratégia difundida entre empresas de diferentes portes e setores da economia, que vislumbram na prática da internacionalização o alcance de uma considerável gama de benefícios.

Minervini (1991) defende que a inserção internacional proporciona à empresa: i) diversificação de mercados e riscos; ii) aprimoramento da qualidade; iii) implantação da marca internacional; iv) aprimoramento do marketing; v) redução de custos fixos; vi) redução de custos financeiros; vii) melhor desenvolvimento de seus recursos humanos; viii) extensão do ciclo de vida do produto; ix) custos de produção menores e x) maior lucratividade global da empresa.

Rocha *et al.* (2007) verificam que, após a identificação de motivos favoráveis às atividades de internacionalização, as empresas devem selecionar os mercados com que desejam transacionar e

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

escolher o modo de entrada em que irão ingressar no território estrangeiro, como exportação de mercadorias, aquisição e fusão de empresas, *joint ventures*, formação de franquias, licenciamento de produtos ou investimentos diretos. Corroborando a importância destes fatores, Osland, Taylor e Zou (2001) afirmam que a vantagem competitiva de uma empresa no exterior está fortemente ligada à correta modalidade de entrada no mercado estrangeiro, devendo observar o nível do risco, comprometimento e controle presentes em cada modalidade (NICKELS; WOOD, 1999).

Fischer (2006, p. 2) acredita que “a capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a firma alcance sucesso em sua internacionalização”. Para o autor, o mais importante no processo de internacionalização é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades de cada organização e com seus objetivos.

Nesta mesma linha de raciocínio, Mota (2007) considera que os processos de internacionalização não são simples e nem podem estar separados das estratégias competitivas das empresas que devem, sobretudo, ser continuamente trabalhadas, visto que o acerto das decisões pode ser a diferença entre a continuidade e a interrupção das atividades.

Visando a exploração dos benefícios advindos da internacionalização e compreendendo a escolha do modo de entrada no território estrangeiro como uma decisão estratégica, muitas empresas têm constituído redes de cooperação empresarial na forma de consórcios de exportação para a inserção no ambiente estrangeiro. Os consórcios de exportação funcionam como uma associação de empresas juridicamente constituídas, que conjugam esforços e estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos, aumento da oferta de produtos e ampliação das exportações (BRANCO e MACHADO, 2004).

Neste caminho, surge a questão de pesquisa: como se encontra a atual configuração dos consórcios de exportação brasileiros? De forma a atender esta proposta de estudo, foi verificada a atuação das empresas dentro dos consórcios, bem como os perfis destas. Estes dados serão apresentados a seguir, antecedidos da revisão da literatura acerca do assunto e do método utilizado na pesquisa.

2 Os consórcios de exportação como estratégia de internacionalização

A decisão de uma empresa em investir em outro país carrega consigo a necessidade de existir nas firmas uma equipe capacitada, que conheça o mercado externo e observe a internacionalização como um processo estratégico, visualizando o modo de entrada que seja compatível com seus recursos e disposição a riscos, como lembra Andersson (2000): “a internacionalização deve ser pretendida e ativada por um empresário que toma as decisões-chave e

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1
leva a cabo a internacionalização”. De acordo com Kuazaqui (1999), para atuar no mercado internacional é necessário conhecer as principais características dos mercados por meio de estudos e planejamento.

Kuazaqui e Lisboa (2009, p. 6) definem o modo de entrada como “as ações que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa em ambiente internacional”. Garrido (2007) lembra que o modo de entrada é a efetivação da internacionalização da firma e sua escolha deve estar acompanhada de uma estratégia de entrada, contemplando “objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo” (GARRIDO, 2007, p. 46).

A decisão sobre a forma de entrada depende de uma série de aspectos, tais como: condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global; situação econômica, social, cultural, legal e política do país de destino; capacidades, recursos e competências da empresa (MOTA, 2007). Terpstra e Sarathy (1994) salientam a importância de relacionar as metas desejáveis pelas empresas na atividade de internacionalização com o modo de entrada e Osland, Taylor e Zou (2001) ratificam que a escolha do meio de inserção internacional adequado possibilita a aquisição da vantagem competitiva que se espera na empreitada internacional.

A exportação, que é caracterizada pela venda de produtos a outros países, é considerada o modo de entrada que envolve menos riscos na internacionalização de uma empresa (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1990) e por isso a maneira mais usual para firmas de pequeno e médio porte (BARBIERI, 2006), já que não exige grande investimento inicial. Barbieri (2006) observa que a prática de exportação direta e indireta pode convergir para a formação do consórcio de exportação, que “como arranjos inter-organizacionais se aproximam da idéia de redes de alianças ou de empresas em redes, pela existência de relações múltiplas e simultâneas entre seus membros” (PORTO, 2006 p. 39).

Os consórcios de exportação, criados no Brasil nos anos 1970 (PORTO, 2006, p. 41) e expandidos no país no final da década de 1990, podem ser considerados uma estratégia a ser utilizada pelas micro e pequenas empresas no auxílio à exploração de novos horizontes da arena global, servindo como meio para a internacionalização e forma de fortalecer as MPMEs em grande parte de seus pontos considerados frágeis. Para Maciel e Lima (2002), qualquer união de empresas visando a internacionalização pode ser considerada um consórcio de exportação.

Em um cenário onde até mesmo empresas de grande porte realizam fusões e aquisições com intuito de se fortalecerem perante a globalização, as MPMEs estão vendo nos consórcios de exportação um meio para também se fortalecerem e melhor atenderem a demanda mundial (MARQUES,

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1 (2002). Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que os consórcios são mecanismos essenciais à competitividade global e têm sido de extrema importância na aquisição de vantagens competitivas para as MPEs no processo de internacionalização.

Mazzuchini (1999 *apud* MARQUES, 2002) explica que a palavra “consórcio” advém do latim *consortium*, que se refere àquele que partilha e é companheiro. É uma válida designação para a prática, já que nos consórcios de exportação as empresas que muitas vezes concorrem no mercado interno tornam-se aliadas no processo de internacionalização, dividindo custos, riscos, dissipando aprendizagem e lutando, juntas, para a realização de um objetivo comum. De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), um consórcio pode ser horizontalizado ou verticalizado, sendo que este reúne fabricantes que dividem as fases de cadeia de produção (por exemplo, montagem de equipamentos odontológicos) e aquele reúne fabricantes que ofertam um mesmo produto (como as empresas moveleiras).

Os consórcios de exportação funcionam como uma associação de empresas juridicamente constituídas, que conjugam esforços e estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos, aumento da oferta de produtos e ampliação das exportações (BRANCO; MACHADO, 2004), funcionando no Brasil com auxílio da Agência de Promoção à Exportação e Investimentos- APEX BRASIL. Marques (2002) caracteriza um consórcio como “uma associação temporária de várias empresas na qual juntam sinergia, aumentando a competitividade com a consequente redução de custos e riscos”.

Porto (2006, p.40) verifica que “os serviços oferecidos nesta modalidade convergem para a expansão conjunta de oportunidades aos seus membros no mercado internacional, seja pela inserção de empresas iniciantes ou pela consolidação de uma presença já conquistada”. Da mesma forma, Casarotto Filho e Pires (2001) enfatizam que um consórcio deve distribuir regularmente informações genéricas às empresas, que permitam respostas rápidas por parte destas e concentração de esforços em projetos, em relação a oportunidades identificadas.

Como lembra Marques (2002), os consórcios são agrupamentos de empresas que se relacionam para realização de um determinado objetivo e, para isso, cria-se uma nova estrutura organizacional que responde pelo grupo.

Marques (2002) explica que o consórcio de exportação funciona como uma cooperativa, onde uma terceira empresa congrega grupos de empresas que fabricam e comercializam produtos similares, de forma que as decisões estratégicas referentes a exploração do mercado internacional sejam tomadas em conjunto. A terceira empresa criada é geralmente uma pessoa jurídica,

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1 responsável por administrar o consórcio, que irá verificar os direitos e obrigações dos membros e procurar satisfazer os objetivos de todos.

De acordo com Casarotto e Pires (2001), a nova estrutura formulada ocorre porque o acompanhamento e a análise das tendências mundiais são muito complexos e dispendiosos para serem realizados individualmente pelas empresas e então, em união, elas realizam pesquisas de mercado, campanhas de marketing setorial, buscam empréstimos financeiros ao grupo, participam de feiras nacionais e internacionais, atendem a demanda internacional, trazem consultores para sanar dúvidas ou problemas e formulam projetos que permitam melhor inserção no mercado estrangeiro.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam os serviços relevantes prestados por um consórcio de exportação: divulgação de informações do setor de atuação da empresa, que podem representar futuras oportunidades técnicas; pesquisas de mercado, auxiliando no delineamento das possibilidades de inserção do produto; difusão de informações sobre o ambiente de ação das empresas; campanhas de marketing; projetos comuns de financiamento; participação conjunta em feiras nacionais e internacionais; consultorias acerca de problemas comuns do setor e promoção das empresas no território, sediando convenções e encontros empresariais do ramo. Os autores complementam que os consórcios de exportação merecem destaque, pois eles estimulam o aprimoramento permanente de funções como qualidade, tecnologia e logística. A seguir, serão apresentados o método utilizado na pesquisa e o panorama dos consórcios de exportação no Brasil.

3 Método

De forma a suprir os objetivos propostos na pesquisa, foi traçada a direção considerada ideal para a coleta e análise dos dados. Esta direção será apresentada a seguir, iniciando pelas características da pesquisa e prosseguida pelo modelo conceitual do estudo e seu constructo referente, bem como as delimitações da pesquisa.

3.1 Características da pesquisa

Para obtenção dos dados propostos no estudo, foi utilizado o método *survey* de pesquisa para verificar os comportamentos dos respondentes, empregando-se a avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra (BAKER, 2001). Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), o método *survey* é indicado quando se utilizam pesquisas de representação numérica e que tenham um número significativo de respondentes, e deve ser trabalhado com elementos com características similares.

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

Como lembram Hair *et al.* (2005, p. 159), “uma boa *survey* exige bons questionários para garantir a precisão dos dados”. Para fazer jus à cientificidade do estudo, o questionário da pesquisa, antes de ser enviado aos respondentes, foi avaliado por profissionais da área de exportação e doutores-pesquisadores da temática de negócios internacionais, que realizaram o pré-teste das questões, apontando fragilidades identificadas e, por fim, validando o questionário para que este pudesse ser remetido às empresas pesquisadas.

O questionário da pesquisa foi composto por questões com escalas Likert, tendo-se como base aspectos mensuráveis referentes ao consórcio de exportação. As empresas receberam os questionários via correio eletrônico (e-mail contendo anexado o questionário ou link para preenchimento no “Google docs”), onde constavam os pontos referentes à: identificação da pesquisa e o objetivo a que ela se destina, questões referentes a identificação dos dados gerais da firma e, então, as perguntas correspondentes aos campos abordados.

3.2 Modelo conceitual

O constructo Consórcio de Exportação serve de base para o estudo e é identificado pelas variáveis Coerência e Inovação. As considerações acerca do consórcio de exportação serão avaliadas sob a ótica das redes interorganizacionais, utilizando-se parte do modelo validado por Balestrin (2005), no que tange aos seguintes aspectos:

- Coerência: nível de cooperação entre as empresas da rede, objetivos e interesses comuns entre as empresas, nível de competição e oportunismo entre as empresas da rede e
- Inovação: complementaridade de habilidade e recursos para os processos de inovação, tipos de inovação, contribuição da rede na melhoria dos processos empresariais.

3.3 Delimitações da pesquisa

A população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo (SILVA e MENEZES, 2001). Para o desenvolvimento do trabalho, o universo da pesquisa utilizado foi as empresas de diferentes setores que integram algum consórcio de exportação vinculado à Agência de Promoção às Exportações e Investimentos (APEX).

Pelo fato de a APEX não possuir uma listagem dos consórcios de exportação brasileiros, foi necessário recorrer a diferentes meios para formar o rol de empresas que poderiam ser estudadas para a realização da pesquisa. Foram realizados contatos telefônicos com a APEX, leitura de artigos que citassem nomes de consórcios de exportação, busca na internet e indicações feitas por profissionais da área até que pudessem ser listados alguns consórcios existentes no Brasil.

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

De acordo com a resposta quanto aos produtos fabricados, as empresas foram segmentadas, encontrando assim os seguintes segmentos: plástico (30 empresas), aeroespacial (27 empresas), apicultura (20 empresas), vinho (33 empresas), gemas e jóias (21 empresas), aviário (31 empresas), móveis (42 empresas), doces (17 empresas), carne bovina (31 empresas), genética bovina (13 empresas), plantas (6 empresas) e equipamentos odontológicos (20 empresas), perfazendo um total de 291 empresas pertencentes a algum consórcio de exportação (não existe apenas um consórcio de exportação por segmento).

Foi pactuado entre o pesquisador e os pesquisados que seria mantido sigilo quanto a identificação das empresas integrantes, tratando os dados coletados de forma conjunta. O contato com as empresas foi iniciado em agosto de 2011, quando a partir dos endereços eletrônicos levantados foram enviados os questionários, procurando sempre que estes fossem destinados ao responsável pelo setor de exportação. A coleta dos dados estendeu-se até o mês de dezembro de 2011, sendo intensificado o contato por meio telefônico, a fim de ser respondido o maior número possível de questionários.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo será apresentado o perfil das empresas que integram os consórcios e, posteriormente, a atuação destas empresas dentro da rede.

4.1 Perfil das empresas integrantes

As questões compreendidas no bloco inicial do questionário de pesquisa permitiram traçar o perfil das empresas que pertencem aos consórcios de exportação estudados, apontando o segmento e a localização das empresas, número de funcionários diretos, tempo de existência, há quanto tempo integram o consórcio de exportação e o destino dos produtos exportados. Estas informações serão expostas a seguir.

4.1.1 Quanto ao segmento e localização das empresas

As empresas respondentes pertencem aos seguintes segmentos: aeroespacial, aviário, carne bovina, doces, equipamentos odontológicos, genética bovina, móveis, plantas, plásticos e vinhos/espumantes. De acordo com o segmento, verificou-se a quantidade de empresas que colaboraram com a pesquisa e, então, o estado brasileiro que cada empresa integra.

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS RESPONDENTES	ESTADO E RESPECTIVO NÚMERO DE EMPRESAS
Aeroespacial	4	São Paulo (4)
Aviário	2	Paraná (1) e São Paulo (1)
Carne Bovina	1	São Paulo (1)
Doces	2	Paraná (1) e Rio Grande do Sul (1)
Equipamentos Odontológicos	2	Santa Catarina (1) e São Paulo (1)
Genética Bovina	3	Rio Grande do Sul (2), São Paulo (1)
Móveis	10	Paraná (3), Rio Grande do Sul (5) e São Paulo (1), Santa Catarina (1)
Plantas	1	Bahia (1)
Plásticos	3	Bahia (1), Rio Grande do Sul (1) e São Paulo (1)
Vinhos/Espumantes	6	Rio Grande do Sul (6)

Quadro 1: Segmento e localização da amostra.

Nota-se que a maior parte das empresas da amostra está situada no Rio Grande do Sul (total de 15 empresas, correspondente a 44,1% da amostra), representadas pelos segmentos de doces, genética bovina, móveis, plásticos e vinhos/espumantes, seguido pelo estado de São Paulo (total de 10 empresas, correspondente a 29,4%), representado pelos segmentos aeroespacial, aviário, carne bovina, móveis e plásticos. Após, está o estado do Paraná (total de 5 empresas, correspondentes a 14,7%), com empresas integrantes do segmento aviário, doces e móveis, além da Bahia (2 empresas, correspondentes a 5,9%) e Santa Catarina (2 empresas, correspondente a 5,9%).

Chamam atenção as associações: Rio Grande do Sul-móveis (5 empresas); Rio Grande do Sul-vinhos (6 empresas) e São Paulo-aeroespacial (4 empresas) na amostra analisada. As localidades citadas possuem notoriedade no segmento em que as empresas da amostra atuam.

Quanto ao segmento de móveis, o Rio Grande do Sul é considerado o abrigo de um dos maiores pólos moveleiros do país, contendo mais de 200 empresas e cerca de 10.000 empregos formais (PESSOTTI, 2005). Embora o ramo moveleiro seja atuante dentro das exportações de empresas de pequeno porte (micro e pequeno) do Brasil, muitos móveis ainda podem ser comercializados, visto que a quantia de madeira que é exportada é três vezes maior ao número de mobílias vendidas (APEX-BRASIL, 2006).

Formada principalmente por empresas de micro, pequeno e médio porte (SCHILLING, 2007), como estratégia de competitividade é comum que muitas empresas moveleiras unam-se na busca de objetivos comuns na exploração do mercado internacional e à aquisição de inovações aos seus produtos e processos, formando os consórcios de exportação.

O Rio Grande do Sul é também considerado o principal estado vitivinicultor (cultiva uvas e produz vinhos) do Brasil (THOMÉ et al., 2009) e segundo Dalmoro (2009), a localização das

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

vinhas está submetida às regras das vantagens competitivas de cada região que são determinantes da sua imagem e posição no mercado, destacando que o clima faz parte dos fatores naturais mais importantes da viticultura das diferentes regiões do mundo, influenciando o potencial de cultivo da videira e as características das uvas e dos vinhos.

De acordo com a APEX (2006), no segmento de vinhos e espumantes, formado majoritariamente por empresas de pequeno porte, a adesão a redes de cooperação, como o consórcio de exportação, é de grande importância para o desenvolvimento na área internacional, já que é muito difícil para uma empresa pequena disputar individualmente um mercado tão competitivo quanto o do vinho.

Quanto ao segmento aeroespacial, o Plano de Desenvolvimento do Pólo Aeroespacial de São José dos Campos (2007) explica que no Brasil são desenvolvidos e produzidos aviões comerciais, militares, leves e de médio porte, helicópteros, planadores, foguetes de sondagem e de lançamento de satélites, satélites, equipamentos e sistemas de defesa, mísseis, radares, sistemas de controle de tráfego aéreo e proteção ao vôo, sistemas de solo para satélites, equipamentos aviônicos de bordo e espaciais. De acordo com o Plano de Desenvolvimento, a produção aeroespacial brasileira está concentrada em São Paulo, sendo a região de São José dos Campos (SP) considerada “Vale Tecnológico” por ter a maior concentração de tecnologia de ponta no país.

4.1.2 Quanto a número de funcionários e porte da empresa

O número de funcionários das empresas pesquisadas será apresentado de acordo com o segmento em que elas se encontram, objetivando a realização de um panorama acerca do porte das firmas que participam de consórcios de exportação. De acordo com o critério do SEBRAE (2009), o porte das indústrias e empresas de comércio-serviço brasileiras é caracterizado pelo número de funcionários que a integram diretamente.

Grande parte das empresas (29,4%) é de médio porte, destacando-se o segmento moveleiro como o que possui mais firmas nesta categoria. As microempresas correspondem a menor parte da amostra (17,6%), sendo representadas pelo segmento de vinhos/espumantes. Já as empresas de pequeno e grande porte têm a mesma quantidade na amostra, com 26,5%, sendo respectivamente compostas na maioria pelo segmento aeroespacial e de móveis.

Ao contrário do que se pensava antes da análise dos dados, as empresas de pequeno porte (micro e pequeno) não são as que possuem maior representatividade na amostra. Como as redes de cooperação geralmente são formadas por empresas de micro, pequeno e médio porte com o objetivo de congregar esforços para a exploração do mercado internacional, por individualmente terem mais

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1
fragilidade, acreditava-se que estas constituiriam a amostra das empresas estudadas que participam de algum consórcio de exportação.

De qualquer forma, como muitas empresas do universo da pesquisa não colaboraram com o desenvolvimento do estudo, não significa que as micro e pequenas empresas são as que menos constituem os consórcios de exportação. Salienta-se ainda que mesmo as grandes empresas, detentoras de maiores recursos, optam pela participação do consórcio para usufruírem dos possíveis benefícios, de forma a facilitar a entrada no ambiente internacional.

4.1.3 Quanto ao tempo de existência e participação no consórcio

A apresentação dos dados referentes ao tempo de existência da empresa e tempo de participação no consórcio de exportação em que faz parte foi organizada de acordo com o segmento das firmas. Para manter sigilo quanto à identificação das empresas, estas foram representadas por letras alfabéticas em cada segmento de atuação.

De acordo com os dados, foi percebido algumas empresas ingressaram no consórcio de exportação desde a sua fundação (empresas aeroespaciais B e C, empresas de vinhos/espumantes A e D). Verifica-se que estas organizações vislumbravam explorar o ambiente internacional desde o princípio, optando pela cooperação com outras empresas para a diminuição dos riscos, compartilhamento de experiências, divisão de custos e aumento do poder de barganha.

Também, houve um considerável número de empresas experientes quanto ao tempo de atuação que decidem fazer parte de um consórcio de exportação (empresa aeroespacial A e D, empresa aviária A e B, empresa de carne bovina A, empresa de móveis A, B, C, G, H e I, empresa de vinhos/espumantes C, E e F), fato que teve maior intensificação nos últimos 5 anos. Estas firmas podem ter ingressado no consórcio de exportação no momento em que optaram pela realização da atividade internacional ou até mesmo após uma frustrante atuação individual no mercado externo.

4.1.4 Quanto ao destino das exportações

Foram separados por segmentos as localidades para as quais as empresas realizam exportação de mercadorias. Identificou-se pelo continente quando as empresas do determinado segmento comercializam com mais de 2 países (ex. Itália e Espanha, colocou-se Europa).

SEGMENTO	DESTINO DAS EXPORTAÇÕES
Aeroespacial	Europa, América do Sul e Estados Unidos.
Avião	América do Sul, Oriente, América do Norte, Oriente Médio e Europa
Carne Bovina	No momento não exporta
Doces	América do Sul, África e Europa
Equipamentos Odontológicos	América do Sul, América Central, Europa, Ásia e África
Genética Bovina	América do Sul, América Central e África
Móveis	América do Sul, América Central, Europa, Ásia e África
Plantas	América do Sul
Plástico	América Central, América do Sul, Europa e África
Vinhos/Espumantes	Europa, América do Norte, China, Europa, América Central

Quadro 2: Segmento e destino das exportações da amostra

Durante a análise dos questionários recebidos, foi verificado que, dentro de cada segmento, as empresas realizam transações comerciais internacionais praticamente com os mesmos países. É provável que este fato ocorra em decorrência das atividades realizadas dentro do consórcio de exportação, em que as pesquisas de mercado, campanhas de marketing, consultorias, convenções e feiras internacionais apontam os mercados promissores e aproximam o contato entre a empresa e o país exportador.

A localidade para onde a maioria dos segmentos exporta é a América do Sul, o que corrobora a tendência regiocêntrica lembrada por Rocha *et al.* (2007), que apontam que as empresas brasileiras comercializam com nações próximas fisicamente e psicologicamente, evitando assim desgastes advindos com a aprendizagem de culturas e idiomas muito distintos.

Ainda, verificou-se que 4 empresas da amostra do estudo indicaram que no momento não estão realizando exportações, sendo estas do segmento de carne bovina, aeroespacial, vinhos/espumantes e genética bovina. A empresa de vinhos/espumantes que não exporta no momento foi fundada há pouco, e provavelmente esta é a razão da inexistência do comércio exterior.

4.2 Atuação das empresas no consórcio

Ainda que a teoria referente aos consórcios de exportação tenha como base sustentadora a formação de uma rede de cooperação empresarial (BALESTRIN, 2005), a maioria dos gestores (44,1%) da área de negócios internacionais das empresas estudadas não apresentou ter opiniões concretas quanto a esta questão. Quando questionados acerca da existência de muitos projetos de cooperação entre as empresas integrantes, a maior parte dos respondentes (32,4%) tem opinião negativa, ainda que não seja de extrema discordância.

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

Também, notou-se que, em quantidade idêntica, o número mais representativo das empresas (32,4%) discorda em grande parte que há iniciativas conjuntas para a obtenção de inovações. Esta problemática quanto à cooperação pode estar relacionada com a existência de competição no mercado externo entre as próprias empresas do consórcio (questão 5), já que a maioria dos respondentes (32,4%) concordou totalmente que há disputa entre os integrantes na arena internacional.

Soma-se ainda o fato que a maioria das empresas (32,4%) compartilha interesses comuns no mercado exterior, o que pode causar motivos de desconfiança no acesso aos recursos estratégicos, conforme já mencionado por Negrini et al. (2007) e podendo corroborar o apontamento de Casarotto Filho e Pires (2007), que dizem que não se tem no Brasil o mesmo espírito cooperador e a mesma cultura que se tem na Itália, país tido como exemplo na concretização de consórcios.

Embora os resultados quanto ao nível de cooperação entre as empresas levem a crer que há muita dificuldade quanto à prática da colaboração mútua entre empresas que visam objetivos comuns, os resultados mostram que a maioria dos entrevistados (32,4%) concorda que os membros do consórcio compartilham conhecimentos e auxiliam-se mutuamente. Relacionando esta consideração com as demais mencionadas supra, bem como a releitura de seus enunciados, entende-se que há projetos e intento de cooperação dentro do consórcio de exportação, mas que poucas vezes são concretizados.

Ainda em relação ao nível de cooperação entre as empresas, a maioria dos respondentes (29,4%) concorda em grande parte que a cooperação entre os membros do consórcio vai muito além da participação em feiras internacionais, mostrando que a atuação consórcio de exportação não está reduzida apenas aos eventos internacionais.

A respeito da contribuição da rede em melhorias para a empresa, percebe-se que o consórcio de exportação atuou de forma benéfica na exploração do mercado internacional. A maioria das empresas analisadas (29,4%) concorda que a atuação no mercado internacional se tornou mais fácil a partir do ingresso no consórcio.

Neste mesmo raciocínio, grande parte dos entrevistados (29,4%) concorda que com o ingresso no consórcio a empresa alcançou novos mercados no exterior e observaram (35,3%) que devido a participação no consórcio foi possível a efetivação dos contratos internacionais. Corroborando o apontamento de Mtigwe (2006), uma rede de uma empresa tem grande valor como fonte de informação de mercado e conhecimento, e impulsiona à obtenção de vantagens competitivas, sendo que uma firma isolada levaria um longo tempo para adquiri-las e com um grande custo.

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

Bessant e Tidd (2009) defendem que a inovação é de grande importância às empresas, sejam quais forem seus setores e tamanhos, e que ela é fortemente associada ao crescimento empresarial. Foi também apresentado que, de acordo com Vasconcellos (2004), muitos avanços são resultado da combinação de inovações tecnológicas e inovações administrativas, e que “não são raros os casos de inovações tecnológicas que não teriam ocorrido se não tivesse acontecido, prévia ou simultaneamente, alguma inovação administrativa (VASCONCELLOS, 2004, p. 28).

De acordo com a maior parte das empresas da amostra (29, 4%), as inovações geradas foram facilitadas pela participação no consórcio de exportação. No entanto, a maioria dos respondentes (29,4%) não identifica que houve introdução de tecnologia nova ou significativamente melhorada (questão 12) e criação de produtos que se diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos ou que estas estão relacionadas ao consórcio de exportação.

Metade das empresas (50%) concordou totalmente que foi o esforço individual o principal responsável pelas inovações adquiridas, o que correspondeu a uma média de 4,0588, a segunda maior do bloco de questões pesquisadas. Desta forma, é possível entender que a empresa deve ter uma atitude empreendedora e proativa, além de recursos cabíveis (humanos e financeiros) para trazer inovação ao seu empreendimento, sendo que o consórcio de exportação pode ser um meio de acesso à aquisição e conhecimento a essa busca.

Neste caminho, retomam-se os serviços dos consórcios de exportação, apontados por Casarotto Filho e Pires (2001): divulgação de informações do setor de atuação da empresa, que podem representar futuras oportunidades técnicas; pesquisas de mercado, auxiliando no delineamento das possibilidades de inserção do produto; difusão de informações sobre o ambiente de ação das empresas; campanhas de marketing; projetos comuns de financiamento; consultorias acerca de problemas comuns do setor e promoção das empresas no território, sediando convenções e encontros empresariais do ramo participação conjunta em feiras nacionais e internacionais. As feiras internacionais são consideradas a melhor maneira de realizar contatos com possíveis compradores e conhecer os produtos que as empresas concorrentes do mundo oferecem aos clientes.

Por envolverem grande quantia financeira (passagens, estadias, pagamento de stands para exposição), as feiras internacionais acabam se tornando uma oportunidade distante para as empresas que possuem poucos recursos e atuam sozinhas no mercado internacional. Corroborando este fato, grande parte da amostra (52,9%) concorda totalmente que pertencer ao consórcio de exportação auxiliou na redução dos custos nas feiras internacionais, correspondendo a maior média do bloco de questões.

5 Considerações finais

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

A presente pesquisa objetivou verificar qual é o papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação os impactos na performance exportadora das empresas integrantes, apresentando o perfil de empresas de diferentes segmentos e componentes de diversos consórcios de exportação, descrevendo e analisando resultados coletados e verificando a relação entre consórcio de exportação, inovação e performance exportadora.

As empresas que fizeram parte da amostra estão localizadas principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, sendo o segmento de móveis, vinhos/espumantes e aeroespacial os que possuem maior representatividade. Algumas empresas ingressaram no consórcio de exportação desde a sua fundação, o que mostra o desejo pelo empreendedorismo internacional existente desde o primeiro momento.

Também, constatou-se que empresas já maduras quanto ao tempo de existência optaram pelo ingresso no consórcio de exportação, possivelmente visando aumentar o poder de barganha no mercado global e percebendo a tendência da formação de redes de cooperação, onde até mesmo empresas grandes e consolidadas no território internacional passam a constituir parcerias. Como lembra Porto (2006), os serviços oferecidos no consórcio de exportação convergem para a expansão conjunta de oportunidades aos seus membros no mercado internacional, seja pela inserção de empresas iniciantes ou pela consolidação de uma presença já conquistada.

A amostra da pesquisa é constituída principalmente por empresas de médio porte, que possuem de 100 a 400 funcionários e o maior destino das exportações é a América Latina, o que ratifica a tendência regiocêntrica apontada por Rocha et al. (2007), que observa que os brasileiros geralmente optam por realizar transações comerciais internacionais com mercados similares culturalmente.

Por meio da estatística descritiva, foi analisada a atuação das empresas acerca da participação no consórcio de exportação, aquisição de inovações e performance exportadora, descrevendo o comportamento das firmas em relação a cada constructo através da maior frequência percentual encontrada nas questões.

Com referência à participação no consórcio de exportação, destaca-se como a maior frequência percentual do bloco, com 52,9% a concordância em relação a redução dos custos nas feiras internacionais. A segunda maior representatividade de respostas, com 50%, foi que o esforço individual é o maior responsável pela aquisição de inovações, e não a participação no consórcio.

As análises mostram que as potencialidades dos consórcios de exportação previstas na literatura não estão sendo utilizadas integralmente, podendo acarretar assim baixa *performance*

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1 exportadora. Também, durante a fase da coleta de dados, constatou-se que a maioria dos consórcios começou com um número maior de integrantes que, ao passar do tempo abandonaram a participação, o que significa insatisfação quanto aos resultados provenientes da parceria.

Outro ponto percebido foi o baixo trabalho cooperativo entre as empresas, tais como projetos de colaboração e iniciativas conjuntas para obtenção de inovações, como parcerias com universidades, o que de forma contrária poderia favorecer o desempenho das empresas no exterior.

A intensificação da cooperação entre empresas do mesmo segmento em busca de um objetivo comum não é uma meta utópica, pois há o exemplo italiano de consórcios de exportação e demais redes de empresas, que através de esforços conjuntos atingem uma performance exportadora bastante satisfatória. De acordo com Minervini (2008), há na Itália cerca de 380 grupos de consórcio, cada um contendo em média 50 empresas, que são responsáveis por 12% da receita de exportação (no Brasil, este índice corresponde a 1,4%) e raramente desistem da parceria.

Percebendo a criação de redes de cooperação nos mais diversos contextos da sociedade como tendência do mundo atual, acredita-se que seja importante a realização de estudos futuros mais aprimorados que busquem compreender os motivos que fazem com que os consórcios de exportação não rendam aquilo que poderiam, por meio de pesquisas que estendam-se aos níveis de cooperação, gestão e apoio dos órgãos de incentivo.

Tem-se como limitação da pesquisa o tamanho da amostra trabalhada, composta por 34 respondentes, o que impossibilitou a realização de outros tipos de análise, como a multivariada para determinar a dependência ou interdependência dentro da pesquisa.

De qualquer forma, acredita-se que a pesquisa realizada trouxe contribuições teóricas às ciências administrativas, já que existem lacunas no âmbito de consórcios de exportação. Espera-se que as contribuições teóricas da pesquisa possam ser expandidas à prática nas empresas, de forma a colaborar com a gestão dos consórcios de exportação e possibilitando que possam ser visualizados os aspectos que carecem maior atenção para que os benefícios que são possíveis com a integração sejam alcançados.

Referências

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organizations*, 2000.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. *The Marketing Review*, Westburn Publishers Ltda, v. 1, p. 373-397, 2001.

- CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1
- BALESTRIN, A. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BARBIERI, J. C. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRANCO, P. L.; MACHADO, M. A. Consórcio de exportação: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo FEDEREXPORT. *Revista de Práticas Administrativas*, v.3, n.1, 2004.
- CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISCHER, B.B. Relação entre estratégia de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. *In: Anais do XXX Encontro da ANPAD*, Salvador, 2006.
- GARRIDO, I.L. *A relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora*. Tese (doutoramento). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A.M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm. *Journal of Management Studies*, v.12, 1975.
- JOHANSON, J ; VAHLNE, J .E. The mechanism os internatiolisation. *International Marketing Review*, 1990.
- KUAZAQUI, E. *Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.C. Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais:China. *Anais do èmme colloque de l'IFBAE*, grenoble, 18 et 19 mai, 2009.
- MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. *Consórcios de exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MARQUES, I. H. *Exportações realizadas por pequenas e médias empresas através de consórcios: um estudo de multicasos*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2002.
- MINERVINI, N. *O exportador: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação*. São Paulo: Makron, 1991.
- MOTA, R. B. Decisões estratégicas de internacionalização de empresas: “forma de entrada” e “seleção de mercado”. *In: Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia*, São Paulo, 2007.

CARPES, Aletéia de Moura. SHERER, Flavia Luciane. BEURON, Thiago Antonio. CARVALHO, Bruno de Moura. Estudo de Caso: Configurações dos consórcios de exportação brasileiros. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.2, p.63-80, Tri II. 2012. ISSN 1980-7031 1

PORTO, E. C. Os consórcios de exportação como instrumentos facilitadores de estratégias cooperativas para micro, pequenas e médias empresas. *Revista de Práticas Administrativas*, v.2, n.6, 2006.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. *International marketing*. Orlando: The Dryden Press, 1994.